

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

ANDERSON BENITES LOVATO

**CONTRIBUIÇÕES DA GAMIFICAÇÃO PARA A GESTÃO DOS
RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS**

**São Borja, RS
2020**

ANDERSON BENITES LOVATO

**CONTRIBUIÇÕES DA GAMIFICAÇÃO PARA A GESTÃO DOS
RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Comunicação e Indústria Criativa da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Comunicação e Indústria Criativa.

Orientadora: Profa. Dra. Marcela Guimarães e Silva

**São Borja, RS
2020**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

L545 Lovato, Anderson Benites
CONTRIBUIÇÕES DA GAMIFICAÇÃO PARA A GESTÃO DOS
RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS / Anderson Benites Lovato.
109 p.

Dissertação(Mestrado)-- Universidade Federal do Pampa,
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E INDÚSTRIA CRIATIVA, 2020.
"Orientação: Marcela Guimarães e Silva".

1. Comunicação. 2. Gamificação. 3. Relações Públicas. 4.
Teoria Geral dos Sistemas. 5. Relacionamentos. I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SÃO BORJA

Rua Alberto Benervenuto, 3200 - Passo - São Borja - RS
CEP 97670-000 - TEL. (55) 3430-4323

ANDERSON BENITES LOVATO

CONTRIBUIÇÕES DA GAMIFICATION PARA A GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Comunicação e Indústria Criativa da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Comunicação e Indústria Criativa.

Orientadora: Profa. Dra. Marcela Guimarães e Silva

Dissertação defendida e aprovada em: 28 / 02 /2020.

Banca examinadora:

Prof.ª. Dr.ª. Marcela Guimarães e Silva
Orientadora
(Unipampa)

Prof. Dr. Tiago Costa Martins
(Unipampa)

Prof. Dr. Gabriel Sausen Feil
(Unipampa)

Prof. Dr. Cristiano Max Pinheiro
(Feevale)

Dedico este trabalho aos meus pais Angela e Airton pelo apoio incondicional, minha namorada Luana e meus filhos de quatro patas, Fred, Dudu e Flash, aos estudantes e profissionais de Relações Públicas e a melhor orientadora e amiga Marcela.

AGRADECIMENTOS

Ingressar no PPGCIC foi um sonho que se realizou, foram meses de estudo e dedicação para que isso pudesse ser possível. Durante esse período muitas pessoas e instituições foram importantes para mim e que serei com certeza eternamente grato, portanto:

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por me dar forças durante toda a trajetória do Mestrado, nas horas difíceis foi onde me segurei para ter forças e lutar por este sonho.

À minha família, minha mãe Angela e meu Pai Airton, por todo apoio durante essa jornada, sem vocês nada disso seria possível, ver o orgulho de vocês me movia cada dia mais a seguir em frente.

À minha namorada Luana, por toda ajuda e companheirismo durante este caminho, dias e noites de muito estudo, palavras de apoio, chimarrão e por estar ao meu lado sempre, muito obrigado.

Aos meus amigos peludos, Fred e Dudu por latirem na janela quando eu estava estudando e ao Flash por deitar no teclado no meio da digitação, do jeito de vocês, sempre estiveram comigo também, muitas vezes precisei trocá-los pelo notebook, mas sempre estavam ali quando precisei.

À Universidade Federal do Pampa-UNIPAMPA São Borja, por possibilitar um ensino gratuito e de qualidade em São Borja-RS, sou muito feliz e grato de ter estudado nesta excelente Universidade que me deu tantas oportunidades.

Aos Professores do PPGCIC Marcela, Tiago, Gabriel, Sara, Vivian, Joel, Renata e Carmen por todos os conhecimentos passados durante o curso que com certeza levarei por toda a vida.

Aos alunos de Relações Públicas que realizei o estágio Docente, obrigado pelas noites de troca de conhecimentos, sigam em frente, vocês têm um grande futuro.

Aos meus colegas e amigos, Carol, Priscilla, Darlan, Fernando, André, Lahis, Amanda, guerreiros que embarcaram nessa aventura, aprendi muito com vocês nestes dois anos. Também meu amigo Elisandro da primeira turma do PPGCIC pelo apoio para ingressar no curso.

Obrigado também ao Senac São Borja e Sicredi Região Centro RS/MG, pelo apoio e incentivo para que eu pudesse estar presente nas aulas, aos colegas das duas empresas pelo incentivo.

Ao Instituto Federal Farroupilha - Campus São Borja pela disponibilidade de minha indústria criativa no Projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - F no primeiro ano de curso, certamente foi muito importante para a construção do trabalho.

À minha Banca, Tiago, Gabriel, Cristiano, profissionais e pessoas que conheci em períodos diferentes da vida, mas que admiro muito, os quais aprendi muito e me sinto honrado em tê-los como membros da minha banca, obrigado pelos conhecimentos compartilhados comigo, vocês são grandes pessoas.

Por fim, a melhor orientadora do mundo, aquela que sem dúvida fez toda a diferença, Marcela. Você foi fundamental para que tudo isso fosse realidade, obrigado por sua compreensão puxões de orelha que foram fundamentais para que eu fosse um estudante melhor e um profissional melhor. Aprendi, aprendo e aprenderei sempre contigo, sou eternamente grato.

Sigo em frente com a sensação de dever cumprido e pronto para novos desafios.

A todos meu muito obrigado!

“ May the force be with you. ”

Master Yoda

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo geral identificar como a Gamificação pode contribuir para a gestão dos relacionamentos organizacionais. E como objetivos específicos: preencher lacunas do campo teórico na articulação entre a Teoria Geral dos Sistemas e as Relações Públicas, descrever como se constrói uma estratégia de Gamificação para a gestão dos relacionamentos; refletir sobre as práticas de Gamificação a partir do Projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I desenvolvido no PPGCIC/Unipampa; e apontar diretrizes e procedimentos para aplicação da Gamificação na gestão dos relacionamentos organizacionais. Apresentaremos também contribuições científico-teórica, científico-prática e social trazidas pelo estudo que possam motivar futuras pesquisas para a área de comunicação. Em relação a como concebemos nosso estudo em aspectos metodológicos, realizamos uma pesquisa bibliográfica, análise da Gamificação e suas etapas e também traremos algumas recomendações com o caso do GamIFFar, uma estratégia de Gamificação aplicada no ambiente organizacional com objetivo de melhorar os relacionamentos e o fluxo de comunicação interna. Desta forma, no primeiro capítulo desta dissertação apresentamos as questões introdutórias da investigação. Já no capítulo dois, realizamos uma reflexão sobre a Teoria Geral dos Sistemas, a partir dos pressupostos de Ludwig von Bertalanffy e uma reflexão sobre a evolução do pensamento nas organizações, no capítulo três, a abordagem é sobre os relacionamentos nas organizações, pelo viés das relações públicas, o capítulo quarto trata da Gamificação, considerando as suas origens, etapas e aplicações, bem como a mesma pode ser concebida como um novo recurso para a gestão dos relacionamentos organizacionais e na sequência, no capítulo cinco, apresentamos o GamIFFar, uma Gamificação desenvolvida para o IFFar com objetivo de trabalhar a gestão dos relacionamentos internos e a comunicação interna. Sua aplicação se mostrou eficaz na medida que possibilitou melhorias na comunicação interna, como qualidade nas mensagens comunicadas e eficácia na comunicação entre todos os departamentos da empresa, melhoria nas interfaces e na disseminação de informações, priorizando o compartilhamento, e, em diferentes tipos de interações, também possibilitou uma compreensão facilitada dos conteúdos.

Palavras-chave: Gamificação; Relações Públicas; Teoria Geral dos Sistemas.

ABSTRACT

This dissertation aims to identify how Gamificação can contribute to the management of organizational relationships. And as specific objectives: fill gaps in the theoretical field in the articulation between General Systems Theory and Public Relations, describe how to build a Gamificação strategy for relationship management; reflect on Gamificação practices from the Research, Development and Innovation Project - PD&I developed at PPGCIC / Unipampa; and point out guidelines and procedures for Gamificação application in the management of organizational relationships. We will also present scientific-theoretical, scientific-practical and social contributions brought by the study that may motivate future research in the area of communication. Regarding how we conceive our study in methodological aspects, we carry out a bibliographic research, Gamificação analysis and its stages and we will also bring some recommendations with the case of GamIFFar, a Gamificação strategy applied in the organizational environment aiming to improve relationships and flow. of internal communication. Thus, in the first chapter of this dissertation we present the introductory questions of the research. Already in chapter two, we made a reflection on the General Systems Theory, from the assumptions of Ludwig von Bertalanffy and a reflection on the evolution of thinking in organizations, in chapter three, the approach is about relationships in organizations, by the bias of public relations, chapter four deals with Gamificação, considering its origins, stages and applications, as well as it can be conceived as a new resource for the management of organizational relationships and then, in chapter five, we introduce GamIFFar, a Gamificação developed for IFFar to work on internal relationship management and internal communication. Its application proved effective as it enabled improvements in internal communication, such as quality in communicated messages and effective communication among all departments of the company, improved interfaces and information dissemination, prioritizing sharing, and in different types of interactions. , also made possible an easier understanding of the contents.

Keywords: Gamificação; Public relations; General Systems Theory

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa conceitual para esboçar todas as atividades do movimento de sistemas.....	26
Figura 2 - Principais propósitos da Teoria Geral dos Sistemas.....	29
Figura 3 – Diferença entre sistemas fechados e sistemas abertos.....	34
Figura 4 - Estrutura hierárquica dos sistemas.....	36
Figura 5 - Parâmetros do sistema.....	37
Figura 6 - A organização como um sistema aberto.....	40
Figura 7 - Evolução dos modelos organizacionais.....	42
Figura 8- Modelos organizacionais, seus avanços e metáforas dominantes.....	43
Figura 9 - As relações públicas como um subsistema da organização..	51
Figura 10 - Modelo de sistema aberto em relações públicas.....	52
Figura 11 – Evolução da comunicação organizacional.....	54
Figura 12 – Visão dos públicos em relações públicas: Do tradicional ao contemporâneo.....	56
Figura 13 - Possíveis elementos que o universo lúdico congrega.....	60
Figura 14 – Gamificação: Rumo a uma definição.....	61
Figura 15 – A estrutura Octalysis.....	66
Figura 16 - Tipos de jogadores.....	75

Figura 17 - Círculo mágico de Johan Huizinga.....	79
Figura 18 - Estrutura metodológica da Gamificação.....	80
Figura 19 - Apresentação sobre Gamificação aos servidores do IFFar	87
Figura 20 - Mapa Mental do diagnóstico da realidade.....	89
Figura 21 - Mapa de Empatia.....	90
Figura 22 - Mapa de Persona.....	91
Figura 23 - Marca oficial do GamIFFar.....	92
Figura 24 - Prototipação do GamIFFar.....	93
Figura 25 - Atividade Co-criando o herói.....	94
Figura 26 - Interface do game: conhecendo meus superpoderes.....	94
Figura 27 - Game Conhecendo meus superpoderes.....	95
Figura 28 - Jogadores participando do game Jornada do Herói.....	96
Figura 29 - Tabuleiro do game Jornada do Herói.....	97
Figura 30 - Chegada do game, dado e tubos de tarefas.....	97
Figura 31 - Atividade Todos Somos Super-heróis.....	98
Figura 32 - Cartas de Superpoderes.....	98

Lista de Quadros

Quadro 1 - Síntese geral da estrutura da dissertação.....	20
Quadro 2 - Algumas diferenças entre as abordagens <i>hard</i> e <i>soft</i>.....	28
Quadro 3 - Pressupostos básicos da Teoria Geral dos Sistemas.....	30
Quadro 4 - Premissas básicas da Teoria Geral dos Sistemas.....	31
Quadro 5 – Conceitos para retratar as características básicas do sistema...	32
Quadro 6 – Visão geral e informal dos principais níveis hierárquicos dos sistemas.....	35
Quadro 7 – Exemplos de supersistemas (supra-sistemas), sistemas e subsistemas.....	37
Quadro 8 - Competências essenciais de um Focalizador de Gamificação....	71
Quadro 9 - Perguntas a se fazer para atender as expectativas.....	73
Quadro 10 - Perguntas utilizadas no questionário aplicado aos servidores..	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS: ASPECTOS HISTÓRICOS E INTRODUTÓRIOS.....	21
2.1 Teoria Geral dos Sistemas: Pressupostos, conceitos e características..	29
2.1.1 Tipos e Natureza dos sistemas.....	32
2.1.2 Hierarquia dos sistemas.....	34
2.1.3 Parâmetros do sistema.....	37
2.2 Teoria Geral dos Sistemas nas Organizações.....	38
2.3 Um novo modelo organizacional.....	40
3 RELAÇÕES PÚBLICAS: ASPECTOS HISTÓRICOS E INTRODUTÓRIOS.....	45
3.1 As contribuições da Teoria Geral dos Sistemas para as Relações Públicas.....	47
3.2 Relações Públicas na contemporaneidade.....	53
4 GAMIFICAÇÃO: ORIGEM E CONCEITO DOS JOGOS E DO LÚDICO.....	58
4.1 Gamificação: Origens e definições.....	62
4.1.1 Gamificação de sucesso: alguns exemplos.....	68
4.2 Etapas para construção de uma Gamificação.....	70
4.2.1 Focalizador.....	70
4.2.2 Conhecendo o local de aplicação e os jogadores.....	72
4.2.3 Expectativas.....	73
4.2.4 Missão.....	74
4.2.5 Tipos e formatos dos jogos.....	74
4.2.6 Tipos de jogadores.....	75
4.2.7 Design.....	76

4.2.8 Mecânica.....	76
4.2.9 Regras.....	78
4.2.10 Conteúdo.....	78
4.2.11 Metodologia.....	78
4.2.12 Monitoramento.....	81
4.2.13 Prototipação/Teste.....	82
4.2.14 Aplicação.....	82
4.3 Possíveis aplicações da Gamificação no ambiente organizacional.....	83
5 ESTRATÉGIA DE GAMIFICAÇÃO PARA A GESTÃO DE RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS: DO PLANEJAMENTO À APLICAÇÃO.....	86
5.1 Planejamento do GamIFFar.....	86
5.2 Aplicação do GAMIFFAR.....	93
5.3 Gamificação e Relações Públicas: Análises e considerações.....	99
6 DISCUSSÕES.....	101
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS.....	107

1 INTRODUÇÃO

Observações frequentes na gestão dos relacionamentos organizacionais mostram que, com as mudanças de comportamentos dos públicos novas formas de trabalho são necessárias, pois o modo como as pessoas se relacionam mudou, assim como seus interesses e objetivos. Isso explica porque métodos antigos de interação despertam cada vez menos a atenção dos públicos, principalmente entre as gerações contemporâneas.

Entretanto, em muitas organizações atualmente a forma de trabalho dificulta inclusive o desenvolvimento da criatividade, transformando o trabalhador em um indivíduo estritamente operacional, o que faz surgir a necessidade de modificar o fluxo de trabalho de um modelo verticalizado para algo planejado, horizontal e acessível a todos.

Desta forma, quando falamos sobre gestão de relacionamentos nas organizações a atividade de relações públicas tem atuação estratégica, pois buscam estabelecer relacionamentos duradouros entre organizações/públicos, através de técnicas, instrumentos e práticas de comunicação. Além de auxiliar no entendimento e alinhamento dos objetivos da organização com as expectativas dos seus públicos por meio do reconhecimento da organização como um sistema.

Organizações são sistemas, que por sua vez são compostos por subsistemas. Como sistemas, possuem relações, processos, interações internas e externas que afetam seu todo. A necessidade de se ter uma visão atenta para a organização como um sistema e a complexidade nas suas relações extrapolam um ambiente de variáveis previsíveis.

Desta forma, a Teoria Geral dos Sistemas, proposta por Ludwig Von Bertalanffy (1977), serve de base para este trabalho no processo de compreensão dos sistemas e das organizações como sistemas abertos e das relações públicas como um desses subsistemas organizacionais, e também quanto a importância de propor novos modelos para gestão dos relacionamentos no âmbito organizacional, uma vez que é reconhecida a participação dos trabalhadores em cada subsistema. Entretanto, esses trabalhadores se veem muitas vezes carregados de informações e distrações, e, portanto, precisam ser potencializados para agilidade de processos que muitas vezes são incompatíveis com os prazos da organização.

Diante disso, surge a Gamificação, que se refere à utilização das ferramentas e mecanismos de jogos com o objetivo de resolver questões práticas ou despertar engajamento em um público específico.

A Gamificação consiste em um conjunto de técnicas que podem ser utilizadas nas organizações de diversas áreas ou segmentos como alternativas às abordagens já aplicadas, adotando funções que possibilitam encorajar pessoas a adquirirem determinados comportamentos levando ao fortalecimento dos relacionamentos, a familiarização com novas tecnologias, agilidade no processo de aprendizado ou de treinamento e tornar mais agradável as tarefas consideradas maçantes ou repetitivas da rotina organizacional. Além disso, a Gamificação oferece um conjunto de mecanismos e ferramentas que irão não só apresentar alternativas tangíveis para lidar com os temas citados como, de certo modo, sugerir um novo modo de perceber as relações no ambiente de trabalho.

É do reconhecimento da complexidade que constitui uma organização, por seus sistemas e subsistemas, pelas pessoas que a integram e das mudanças às quais está submetida em suas relações com a sociedade e o mercado que se tem a questão central desta investigação: **Como a Gamificação pode contribuir para a gestão dos relacionamentos organizacionais?**

A partir dessa questão norteadora tem-se como objetivo geral deste estudo: identificar como a Gamificação pode contribuir para a gestão dos relacionamentos organizacionais. E como objetivos específicos: preencher lacunas do campo teórico na articulação entre a Teoria Geral dos Sistemas e as Relações Públicas; descrever como se constrói uma estratégia de Gamificação para a gestão dos relacionamentos; refletir sobre as práticas de Gamificação a partir do GamIFFar; e apontar diretrizes e procedimentos para aplicação da Gamificação na gestão dos relacionamentos organizacionais.

A contribuição científico-teórica é aquela que visa “auxiliar na ampliação do conhecimento teórico já existente, ou preencher lacunas detectadas no conhecimento da área” (SANTAELLA, 2010, p. 110). Nesse sentido, entendemos que nossa pesquisa pode ampliar os estudos em Relações Públicas, sobretudo pelas mudanças nas relações de trabalho.

A contribuição de ordem científico-prática tem por objetivo “dar respostas a um aspecto novo que a realidade apresenta como fruto do desenvolvimento das forças produtivas, técnicas etc.” (SANTAELLA, 2010, p. 110). Desta forma, nossa

pesquisa busca analisar as contribuições da Teoria Geral dos Sistemas para os estudos em Relações Públicas, e Gamificação. Com isso, compreendemos que tais estudos possam motivar futuras pesquisas para a comunicação.

A contribuição de ordem social é "quando o conhecimento que resultar da pesquisa estiver voltado para a reflexão e debate em torno de problemas sociais ou quando um conhecimento prático é buscado como meio de intervenção na realidade social" (SANTAELLA, 2010, p.111) Nossa pesquisa, além de contribuir para a reflexão acerca das contribuições de uma ação de Gamificação em relações públicas para as organizações, traz para debate as mudanças nos relacionamentos nas organizações.

Em relação a como concebemos nosso estudo em aspectos metodológicos, realizamos uma pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2010) consiste em ser desenvolvida com base em materiais já elaborados, podendo ser principalmente livros ou artigos científicos. Fonseca (2002) explica que esse tipo de pesquisa é feito a partir de um levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho de cunho científico inicia por uma pesquisa bibliográfica, pois irá permitir ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre determinado assunto.

Assim, abordaremos a Teoria Geral dos Sistemas, a partir dos estudos de Ludwig von Bertalanffy entre outros autores, já no capítulo sobre Relações Públicas utilizamos as pesquisas de autores como Gisela Gonçalves, Margaria Kunsch e Roberto Porto Simões e, em Gamificação, a partir de autores como Johan Huizinga, Vicent Mastrocola, Jane Mcgonigal, Ysmar Vianna, entre outros que serão citados ao longo do estudo. Também analisaremos a Gamificação como uma forma de inovação, uma nova estratégia a ser utilizada pelo relações públicas, onde descreveremos as etapas para sua construção e traremos algumas recomendações com o caso do GamIFFar: Uma jornada pela comunicação interna, que se trata de uma estratégia de Gamificação aplicada no ambiente organizacional como objetivo de melhorar os relacionamentos e o fluxo de comunicação interna.

Desta forma, o primeiro capítulo desta dissertação apresenta as questões introdutórias da investigação como o problema, o objetivo geral e específicos, os argumentos que a justificam, bem como o percurso metodológico adotado para a conclusão da mesma.

Já no capítulo dois, é feita uma reflexão sobre a Teoria Geral dos Sistemas, a partir dos pressupostos de Ludwig von Bertalanffy, partindo da exposição de aspectos históricos, tipologias, definições, estrutura hierárquica, natureza dos sistemas como abertos e fechados e parâmetros dos sistemas, para a compreensão das organizações como um sistema aberto, no qual operam outros subsistemas. E também um estudo sobre a evolução das organizações e possibilidades de como pode ser o novo ambiente organizacional.

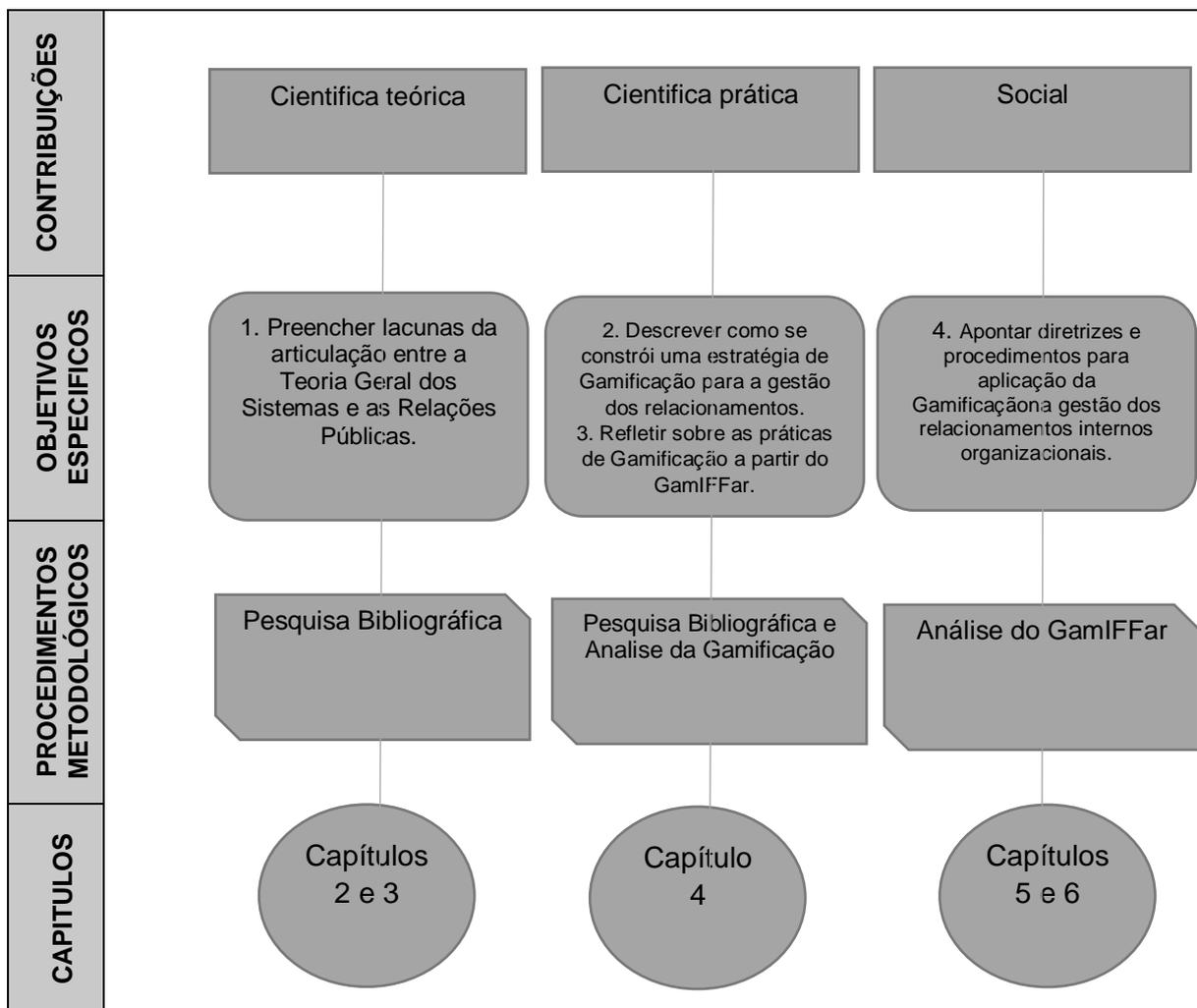
No capítulo três, a abordagem é sobre os relacionamentos nas organizações, mais especificamente pelo viés das relações públicas. Para tanto, são apresentados aspectos relativos ao contexto histórico e as definições da atividade com ênfase na perspectiva conceitual das relações públicas a partir da Teoria Geral dos Sistemas e também sobre as relações públicas na contemporaneidade.

O capítulo quarto trata da Gamificação considerando as suas origens, etapas e aplicações, bem como a mesma pode ser concebida como um novo recurso para a gestão dos relacionamentos organizacionais. Também é realizada a descrição das etapas a serem percorridas no desenvolvimento de uma Gamificação.

Na sequência, o capítulo cinco apresenta o GamIFFar: Uma jornada pela comunicação interna, uma Gamificação desenvolvida para o Instituto Federal Farroupilha de São Borja com objetivo de trabalhar a gestão dos relacionamentos internos da organização. O GamIFFar é resultado do Projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I planejado e executado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa - PPGCIC/Unipampa. A partir desta experiência e da construção proposta nos capítulos anteriores, reflete-se sobre a Gamificação em relações públicas para a gestão dos relacionamentos internos organizacionais, como exposto no capítulo seis.

E por fim, são apresentadas as considerações finais no capítulo seis, com a proposição de algumas recomendações para aplicação da Gamificação nas organizações visando a gestão dos relacionamentos e no capítulo sete as Discussões sobre o estudo realizado.

Quadro 1 - Síntese geral da estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração nossa.

2 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS: ASPECTOS HISTÓRICOS E INTRODUTÓRIOS

Historicamente, existem fortes evidências de que o autor da ideia de uma Teoria Geral dos Sistemas tenha sido o biólogo austríaco, Ludwig von Bertalanffy, sendo ela anterior à cibernética, à engenharia dos sistemas e à outras teorias afins.

O pensamento sistêmico pode ser chamado de Teoria Geral dos Sistemas Aplicada e pode ser descrito como: uma metodologia de projeto, uma nova classe de método científico, uma teoria das organizações, um método relacionado à engenharia de sistemas, à pesquisa operacional, e a análise custo/benefício (AUDY et al, 2009).

Outras teorias, surgidas mais ou menos no mesmo período, parecem destinadas a satisfazer as exigências de uma teoria geral dos sistemas: 1. A **cibernética**: baseava-se no princípio da retroação, fornecendo mecanismos para a procura de uma meta e o comportamento auto controlador. 2. A **teoria da informação**: introduziu o conceito de informação como quantidade mensurável, por uma expressão isomórfica da entropia negativa em física e desenvolvendo os princípios de sua transmissão. 3. A **teoria dos jogos**: consiste na análise, dentro de uma nova moldura matemática, da competição racional entre dois ou mais antagonistas que procuram o máximo de ganho e o mínimo de perda. 4. A **teoria da decisão**: consiste em analisar igualmente as escolhas racionais nas organizações humanas, com base no exame de determinada situação e de seus possíveis resultados. 5. A **teoria das filas**: refere-se à otimização de arranjos em condições de aglomeração. 6. A **topologia** ou a **matemática relacional**: inclui campos de natureza não métrica, como, por exemplo, a teoria dos grafos e das redes. 7. A **análise fatorial**: consiste no isolamento, por meio da análise matemática, de fatores em que existem múltiplas variáveis, em psicologia e em outros campos. 8. A **teoria dos autômatos**: é a teoria dos autômatos abstratos, com entrada, saída, possivelmente ensaios e erros, e aprendizagem. Um modelo geral é a máquina de Turing. 9. A **TGS** (Teoria Geral dos Sistemas em sentido restrito): procura derivar da definição geral de "sistema", como um complexo de componentes em interação, conceitos característicos das totalidades organizadas, como interação, controle, mecanização, centralização, competição, finalidade, etc., e aplicá-los a fenômenos concretos (AUDY et al, 2009, p.19).

Bertalanffy e outros pesquisadores buscaram um ponto de vista chamado organísmico, que, em outras palavras, significa que os organismos são coisas organizadas. E como consequência de suas pesquisas desenvolveram a teoria dos sistemas abertos e dos estados estáveis que é uma extensão de outras como: da físico-química, da cinética e da termodinâmica convencionais (AUDY et al, 2009).

A partir desses estudos, Bertalanffy propôs uma generalização ainda mais ampla, que ele chamou de Teoria Geral dos Sistemas, onde apresentou pela primeira vez em 1937, na Universidade de Chicago.

Ludwig von Bertalanffy é considerado um dos primeiros cientistas do século XX a aplicar esse tipo de pensamento, sendo visto por muitos como o pai da Teoria Geral dos Sistemas (TGS). O pesquisador sugeriu então que a aplicação dessa forma de abordar os problemas fosse aplicada em diversas outras áreas, além da biologia, despertando o interesse de outros pesquisadores de áreas como da psicologia, da linguística e da engenharia. Esse modo de pensar na complexidade dos sistemas veio a contribuir inclusive para a área da comunicação e das relações públicas.

De acordo com a Teoria Geral dos Sistemas em qualquer hierarquia de sistemas a manutenção de uma hierarquia acarretará um conjunto de processos de troca de informações (comunicação), com a finalidade de regular o sistema (controle) (AUDY, et al, 2009). Segundo Checkland:

É intuitivamente óbvio que uma hierarquia de sistemas abertos deva acarretar processos de comunicação e controle, se os sistemas precisam sobreviver aos golpes aplicados pelo ambiente do sistema. O mesmo vale para os sistemas construídos pelo homem, como uma empresa ou um sistema de informação. O projetista de um sistema de informação é forçado a ser um pensador sistêmico (CHECKLAND apud AUDY et al, 2009, p.18).

Um critério fundamental do pensamento sistêmico se refere a mudança das partes para o todo, o qual, entende-se que as propriedades essenciais são do todo de forma que nenhuma das partes as possui, pois estas surgem justamente das relações de organização entre as partes para formar o todo.

O pensamento é entendido como contextual, pois sua análise de propriedades das partes não explica o todo; é ambientalista porque considera que o contexto e sua ênfase está nas relações e não nos objetos, ou seja, os próprios objetos são redes de relações, embutidas em redes maiores, o mundo vivo é entendido como uma rede de relações.

O conhecimento científico é tido como uma rede de concepções e de modelos sem fundamentos firmes e sem que um deles seja mais importante do que outros, e o mundo material é visto como uma teia dinâmica de eventos inter-relacionados (VASCONCELLOS, 2010).

O que distingo hoje como pensamento sistêmico, ou como paradigma da ciência contemporânea emergente, é esse conjunto de três novos pressupostos assumidos pelo cientista, quando ele faz a ultrapassagem de três pressupostos epistemológicos constituintes da ciência tradicional. Ultrapassando os pressupostos da ciência tradicional – as crenças na simplicidade do microscópico, na estabilidade do mundo e na objetividade e realismo do universo - o cientista assume três novos pressupostos: - a crença na complexidade em todos os níveis da natureza, - a crença na instabilidade do mundo em processo de tornar-se, - a crença na intersubjetividade como condição de construção do conhecimento (VASCONCELLOS, 2005, p. 5).

Para Bertalanffy (1977) a ciência moderna se caracteriza pela crescente especialização determinada pela enorme soma de dados, complexidade das técnicas e das estruturas teóricas de cada campo, desta forma a ciência se divide em inúmeras disciplinas. “Em consequência, o físico, o biólogo, o psicólogo e o cientista social, estão por assim dizer, encapsulados em seus universos privados, sendo difícil conseguir que uma palavra passe de um casulo para outro” (BERTALANFFY, 1997, p. 53).

Da análise de um fenômeno social, dificilmente serão estabelecidas leis; no máximo, tendências. Assim, pode-se afirmar que os três grandes problemas para a ciência são: a complexidade, os sistemas de natureza social e a aplicação do método científico em problemas do mundo real; eles ainda não foram satisfatoriamente solucionados, embora algum progresso já tenha sido feito. Dessa forma, faz-se necessário defender a proposta de uma abordagem complementar ao método científico: o pensamento sistêmico (AUDY, 2009, p. 16).

Assim, a abordagem dos sistemas busca resolver problemas, principalmente em segmentos nos quais o método científico apresenta limitações.

Desde o século XX é possível encontrar estudos sobre este pensamento, que aborda a questão dos profissionais detentores de visão generalista, para realização de atividades em equipe e atuação interdisciplinar. Sendo assim, numa tentativa para tratar desses aspectos, estes estudos levam em consideração a empresa como sendo um sistema, formado por subsistemas, o qual, assume a existência de princípios e de propriedades comuns. Neste caso, a empresa é vista como um todo e não como um complexo de partes autônomas que busca alcançar objetivos de forma isolada. A empresa é o resultado do todo e supera a soma dos resultados de cada parte.

Esta abordagem de condução de uma organização costuma ser denominada como pensamento sistêmico, utilizada como uma forma de solucionar problemas de forma diferente da abordagem clássica ou científica.

É necessário estudar não somente partes e processos isoladamente, mas também resolver os decisivos problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica, resultante da interação dinâmica das partes, tornando o comportamento das partes diferente quando estudado isoladamente e quando tratado no todo (BERTALANFFY, 1997, p. 53).

Desta perspectiva, faz-se importante a proposição de uma Teoria Geral dos Sistemas, que não priorize um ou outro sistema, mas que seja aplicável em sistemas em geral pelo fato de existirem modelos, princípios e leis que se aplicam à sistemas generalizados ou subclasses, qualquer que seja seu tipo particular, natureza dos elementos que os compõem ou relações e “forças” que atuam entre eles. “Deste modo, postulamos uma nova disciplina chamada Teoria Geral dos Sistemas. Seu conteúdo é a formulação e derivação dos princípios válidos para os “sistemas” em geral” (BERTALANFFY, 1977, p. 55).

O objetivo da Teoria Geral dos Sistemas é formular princípios válidos para sistemas em geral. Ela é, portanto, uma ciência da totalidade, podendo ser considerada uma disciplina que se insere na interface da lógica e da matemática, em si mesma puramente formal, mas aplicável às várias ciências empíricas (AUDY et al, 2009). Dessa forma, os principais propósitos da Teoria Geral dos Sistemas são:

Integração das várias ciências, naturais e sociais; centralizar essa integração em uma teoria geral de sistemas; buscar a construção de uma teoria exata nos campos não-físicos da ciência; desenvolver princípios unificadores que atravessam “verticalmente” o universo das ciências individuais; e integrar-se com a educação científica (AUDY et al, 2009, p. 20).

Nesse entendimento, a unificação da ciência passou a ganhar um aspecto integrador, o qual envolve não apenas a física, mas os níveis social, biológico e de comportamento. Esta visão faz realçar a importância não apenas de especialistas, mas também de equipes interdisciplinares. Podemos compreender, portanto que equipe de pesquisa e de desenvolvimento, podem ser consideradas como um sistema.

A vida em sociedade está organizada ao redor de sistemas complexos e sua complexidade se deve ao resultado da interação do homem nos sistemas. Pela ótica do contexto da sociedade, o homem está ameaçado pela complexidade de suas próprias organizações. Para solucionar problemas complexos, recomenda-se uma visão ampla que inclua o problema como um todo e não apenas uma parte isolada do mesmo.

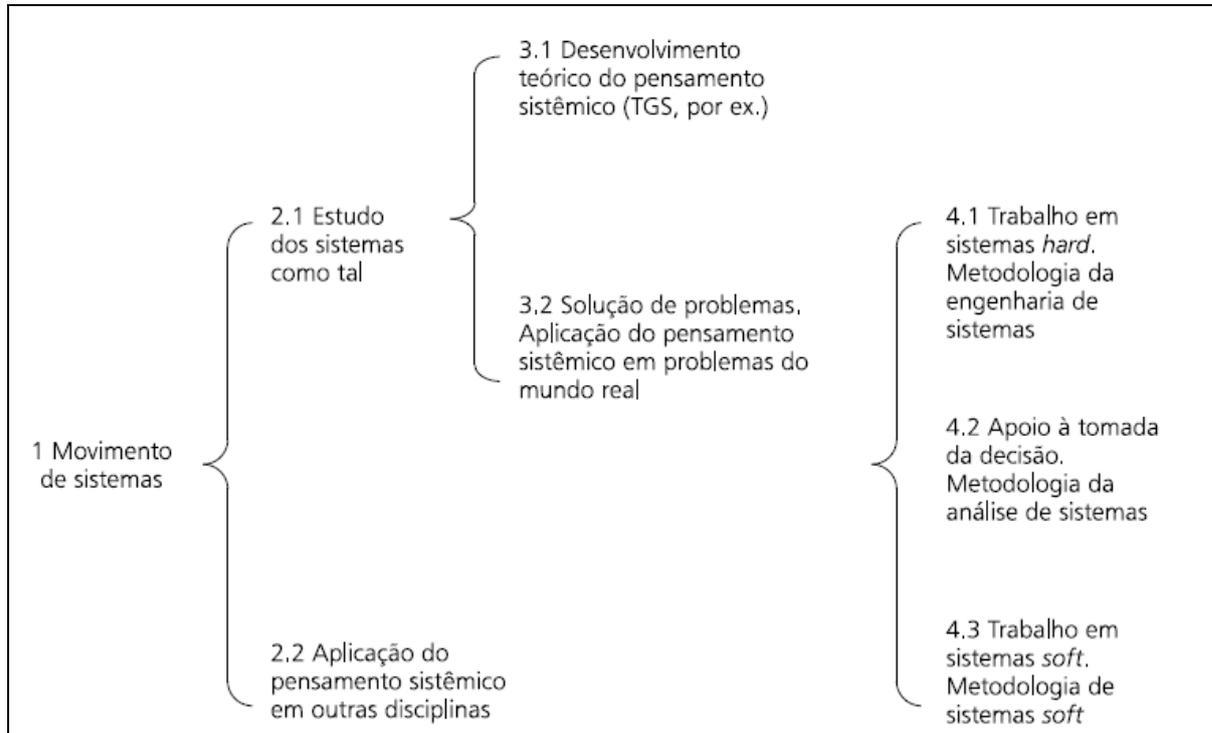
O pensamento sistêmico é o pensamento de gerenciar sistemas que permitem a abordagem e solução desses problemas. No qual problemas de sistemas requerem soluções de sistemas. “Em outras palavras, devemos nos empenhar na solução de problemas do sistema maior, com soluções que satisfaçam não apenas os objetivos dos subsistemas, mas também a sobrevivência do sistema global” (AUDY et al, 2009, p. 20).

O movimento de sistemas se deve em função de que os métodos antigos já não são suficientes, e esta perspectiva sistêmica é considerada uma forma de pensamento, uma prática filosófica e uma metodologia de mudança, vista como uma possibilidade de alcançar êxito diante de um problema complexo por meio da sua resolução.

Na figura 1, podemos observar um esquema com a classificação da aplicação do movimento de sistemas. Sugere-se com isso algumas distinções, a primeira é a diferença entre o desenvolvimento das ideias de sistemas em si mesma e a aplicação de seus conceitos já dominados em outras disciplinas. Já a segunda em 2.1, é entre o desenvolvimento puramente teórico das ideias de sistemas e o desenvolvimento das ideias de sistemas rumo a uma “engenharia” de sistemas no mundo real.

O desenvolvimento da metodologia de engenharia de sistemas é um exemplo do segundo caso, a ramificação 3.2, isto é, a aplicação do pensamento sistêmico na solução de problemas, consiste: a) no desenvolvimento da própria engenharia de sistemas (metodologias de sistemas *hard*); b) no processo de tomada de decisão (análise de sistemas), e c) na solução de problemas *soft* (metodologias de sistemas *soft*).

Figura 1 - Mapa conceitual para esboçar todas as atividades do movimento de sistemas



Fonte: CHECKLAND apud AUDY et al, 2009, p.21.

O que difere os sistemas *hard* e *soft* é o grau de estrutura do problema, ou seja, sistemas considerados *hard* são altamente estruturados, o processo de desenvolvimento é bem determinado, enquanto nos *soft*, o grau de estruturação é baixo, além disso, apresentam característica de constituírem sistemas sociais.

A expressão *análise de sistemas* tem duas conotações. Em sentido amplo trata-se de uma aplicação do pensamento sistêmico na tentativa de solucionar problemas e em sentido mais restrito, relaciona-se ao desenvolvimento de sistemas de informação com uso de computadores e a sistemas específicos.

Em seu sentido amplo, a análise de sistemas pode ser tratada como sinônimo de pesquisa operacional, análise custo/benefício, análise operacional, etc. Quando essa expressão é associada a um sistema particular, como análise de cargos e salários, análise de organização e método, análise de custos, etc., já está acontecendo uma restrição em relação ao conceito original. O mesmo vale para a expressão análise de sistemas de informação. Mesmo que se tenha muito a aprender com os chamados sistemas naturais (sistemas não projetados pelo homem), tais como o corpo humano, a expressão “análise de sistemas” está fortemente relacionada aos sistemas artificiais (projetados e construídos pelo homem), envolvendo ou não seres humanos (AUDY, 2009, p. 22).

Ao se utilizar a palavra sistemas na expressão análise de sistemas, deve-se partir da reflexão conjunto complexo e total de equipamentos, informações, pessoal e procedimentos, quanto nos aspectos financeiros, técnicos, políticos e culturais que afetarão as decisões. Isso ocorre uma vez que, a análise de sistemas se preocupava com a alocação de recursos, o que é uma questão fundamental dentro da administração, passou a ser uma metodologia utilizada na administração geral das empresas.

Para alguns, a engenharia de sistemas e a análise de sistemas envolvem pesquisa e arte, para outros, a engenharia envolve o projeto, e a análise se refere à avaliação para a tomada de decisão, ambas de certa forma requerem arte por parte de quem as pratica.

As duas abordagens têm um ponto em comum, que é solucionar problemas do mundo real com a seguinte característica: existe um estado desejado, E1, um estado atual, E0, e modos alternativos de chegar a E1 partindo de E0. Segundo essa visão, o ato de solucionar problemas consiste na definição de E1 e E0 e na seleção do melhor meio de reduzir as diferenças entre eles. Assim, na engenharia de sistemas, E1 – E0 define a necessidade ou os objetivos a serem alcançados, e a análise de sistemas fornece um meio ordenado de selecionar a melhor alternativa entre os sistemas que podem atender às necessidades (AUDY, et al, 2009, p. 23).

Checkland (1999), define esta forma de abordar um problema como pensamento de sistemas *hard*. Porém, nestes casos são sistemas estruturados com objetivos minuciosamente definidos e necessidades conhecidas. Dá-se o nome de metodologia de sistemas *hard* ao conjunto de métodos e técnicas usados na solução desses problemas.

Dado o sucesso da engenharia e da análise de sistemas na solução de problemas bem estruturados, uma questão que se impõe é: essas mesmas abordagens podem ser aplicadas em sistemas em que as necessidades e os objetivos não são claramente conhecidos? Em sistemas sociais? Em sistemas de atividades humanas? (AUDY, 2009, p. 24).

Checkland (1999), propôs uma metodologia para solucionar problemas mal estruturados, diferentemente dos problemas estruturados da abordagem *hard*, dando a ela o nome de metodologia de sistemas *soft* (MSS).

A busca por diferenciar uma abordagem para outra ocorreu a partir da percepção de que haviam situações nas quais não era possível delimitar um

problema e sua respectiva solução, mas trabalhar com a ideia de uma situação problemática.

A abordagem *hard* parte da existência de um sistema objetivo, constituído em si mesmo, e busca nas características essenciais do sistema uma forma de otimizar seu desempenho. Por outro lado, a abordagem *soft* reconhece o envolvimento e responsabilidade do observador no processo de distinção do sistema, como parte de uma situação-problema para a qual se procura apontar melhorias (NUNES et al, 2009, p. 5).

Quadro 2: Algumas diferenças entre as abordagens *hard* e *soft*

Critério	Abordagem <i>Hard</i>	Abordagem <i>Soft</i>
Definição do problema	Vista como direta, unitária	Vista como problemática, pluralista
O modelo	Uma representação do mundo real	Uma reforma de gerar debate e ideias a respeito do mundo real
Resultado	Um produto ou recomendação	Progresso pela aprendizagem

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Andrade apud Nunes et al (2009).

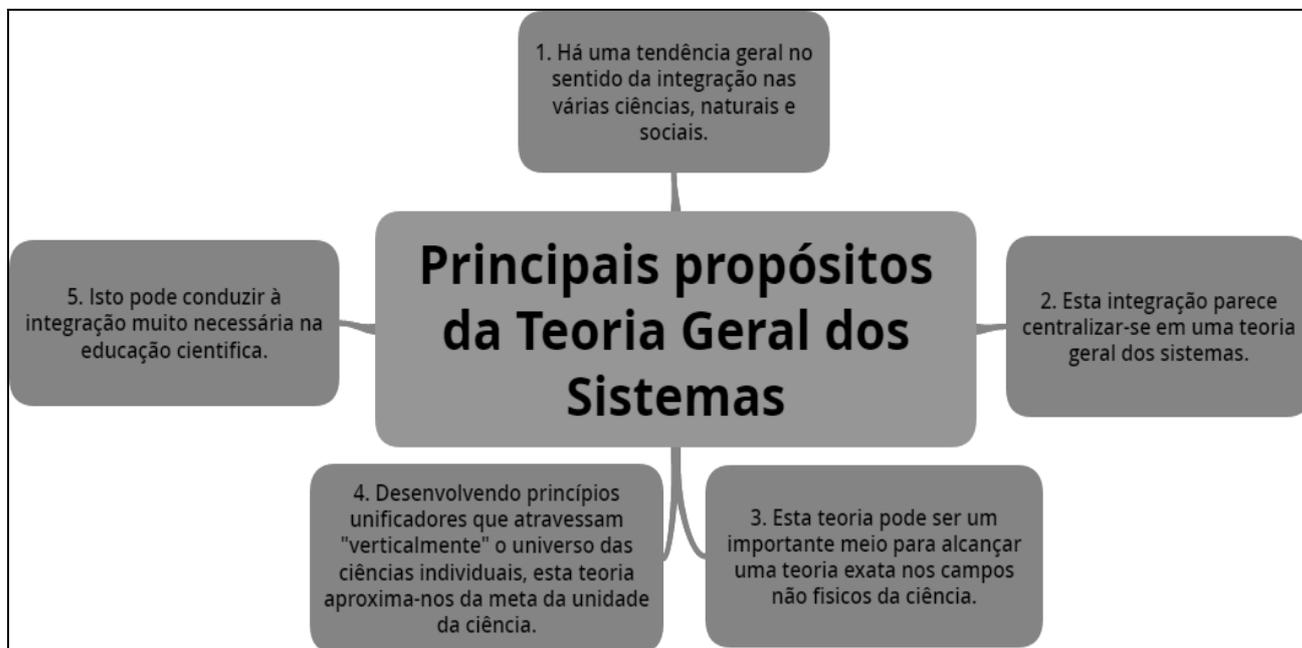
De acordo com Bertalanffy (1977), existem vários pontos de vista gerais e semelhantes em diversas disciplinas da ciência moderna. Enquanto no passado a ciência procurava explicar os fenômenos observáveis reduzindo-os a integração de unidades essencialmente investigáveis independentemente umas das outras, na ciência contemporânea aparecem concepções que se referem ao que é chamado um tanto vagamente de totalidade, ou seja, problemas de organização, fenômenos que não se resolvem em acontecimentos locais, interações dinâmicas manifestadas na diferença de comportamento das partes quanto isoladas ou quando em configuração superior.

Resumindo, surgem sistemas de diversas ordens que não são inteligíveis mediante a investigação de suas respectivas partes isoladamente. Tais concepções e problemas desta natureza surgiram em todos os planos da ciência, quer o objeto de estudo fossem coisas inanimadas, quer fossem organismos vivos ou fenômenos sociais.

Assim, não somente do ponto de vista e dos aspectos gerais são iguais em diferentes ciências, mas frequentemente podemos encontrar leis idênticas ou isomórficas com validação para certas classes ou subclasses de sistemas independentes da natureza das entidades em questão. Desta forma, parecem existir

leis gerais dos sistemas que se aplicam a qualquer sistema, independentemente das prioridades particulares do sistema e dos elementos observados.

Figura 2 - Principais propósitos da Teoria Geral dos Sistemas



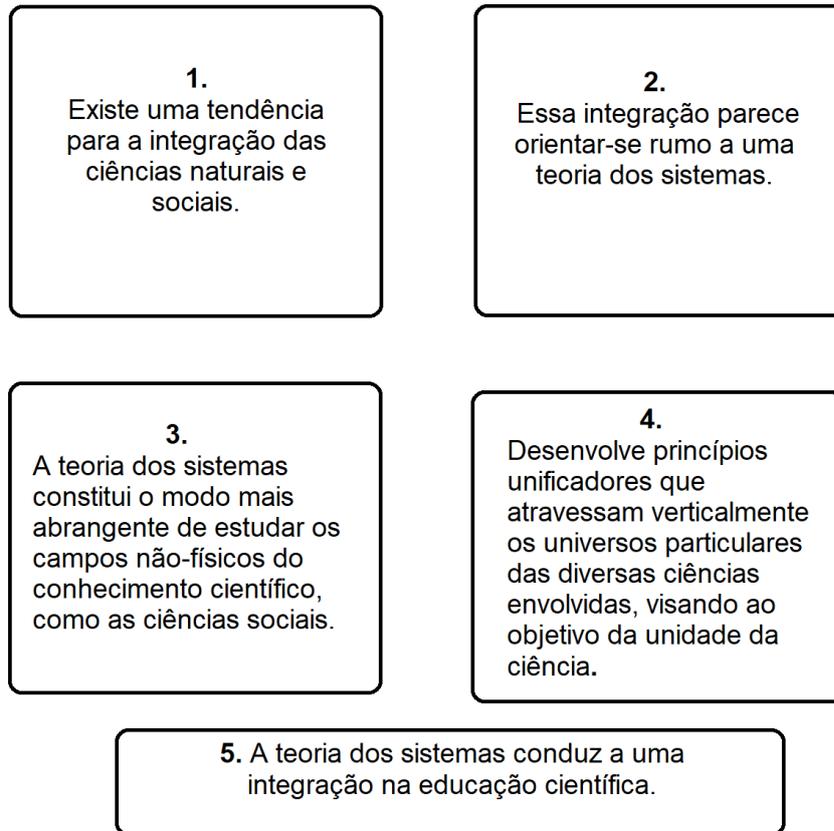
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bertalanffy (1977, p. 62).

Estas considerações, conduzem ao postulado de uma nova disciplina científica chamada de Teoria Geral dos Sistemas, com objetivo de formular princípios válidos para os sistemas em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou forças existentes entre eles. "A teoria geral dos sistemas, portanto, é uma ciência geral da totalidade, que até agora era considerada um conceito vago, nebuloso e semimetafísico" (BERTALANFFY, 1977, p. 61), mas que pode ser percebido, contemporaneamente em diferentes contextos.

2.1 Teoria Geral dos Sistemas: Pressupostos, conceitos e características

Como já mencionado anteriormente, a Teoria Geral dos Sistemas surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, a qual não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica, com isso, possui alguns pressupostos básicos que podem ser observados no quadro abaixo:

Quadro 3 - Pressupostos básicos da Teoria Geral dos Sistemas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bertalanffy (1977).

Ao observarmos os pressupostos (Quadro 3) e as premissas (Quadro 4) da teoria geral dos sistemas, fica evidenciado que Bertalanffy critica a visão que se tem do mundo, dividida em diferentes áreas, como por exemplo Física, Química, Biologia, Psicologia, Sociologia etc. Essas divisões são arbitrárias e com fronteiras solidamente definidas, e espaços vazios entre elas.

Quadro 4 - Premissas básicas da Teoria Geral dos Sistemas

Sistemas existem dentro de sistemas	Sistemas são abertos.	As funções de um sistema dependem de sua estrutura.
<ul style="list-style-type: none"> - Cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra-sistema. - Cada subsistema pode ser detalhado em seus subsistemas componentes, e assim por diante. - Também o supra-sistema faz parte de um supra-sistema maior. - Esse encadeamento parece ser infinito. As moléculas existem dentro de células, que existem dentro de tecidos, que compõem os órgãos, que compõem os organismos, e assim por diante. 	<ul style="list-style-type: none"> - É uma decorrência da premissa anterior. - Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. - Os sistemas abertos são caracterizados por um processo infinito de intercâmbio com o seu ambiente para trocar energia e informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cada sistema tem um objetivo ou finalidade que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bertalanffy (1977)

A natureza não está dividida em nenhuma dessas partes. Assim, de acordo com a teoria geral dos sistemas, os sistemas devem ser estudados globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes. A palavra sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado, ou seja, é um conjunto ou combinações de partes formando um todo.

Cada sistema possui suas características próprias e a ideia de um conjunto de elementos interligados formando um todo é a característica mais importante para conceituar sistema. O todo apresenta propriedades e características próprias que não são encontradas em elementos isolados.

Segundo Bertalanffy (1977) sistema é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas e decorrem de dois conceitos: o de propósito (ou objetivo) e o de globalismo (ou totalidade).

Quadro 5: Conceitos para retratar as características básicas do sistema

Propósito ou objetivo	Os elementos ou unidades, bem como os relacionamentos, definem um arranjo que visa sempre alcançar a um objetivo.
Globalismo ou Totalidade	É a visão do todo e a influência das partes sobre o todo. Logo, os sistemas têm uma natureza orgânica, e há muita probabilidade de se produzir alterações em todas as demais unidades desse sistema através de ações integradas.
Entropia	A tendência que os sistemas têm para o desgaste, para a desintegração, para o afrouxamento dos padrões e para um aumento da aleatoriedade. À medida que a entropia aumenta, os sistemas se decompõem em estados mais simples. À proporção que aumenta a informação, diminui a entropia, pois a informação é a base da configuração e da ordem. A ação oposta a entropia chama-se Negentropia – a informação como meio ou instrumento de ordenação do sistema.
Hemeostasia	É o equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema. Os sistemas têm uma tendência a se adaptarem a fim de alcançarem um equilíbrio interno em face das mudanças externas.
Eficiência	Indicador relativo aos meios. Qualidade ou característica de quem cumpre suas obrigações e funções quanto às normas e regulamentos.
Eficácia	Indicador relativo aos resultados. Qualidade ou característica de quem alcança seus objetivos previstos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bertalanffy (1977)

Na busca por um conceito de sistemas, existem várias definições, como, um conjunto de: elementos em interação recíproca; de partes reunidas que se relacionam entre si formando uma totalidade; de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada; de elementos interdependentes e interagentes no sentido de alcançar um objetivo ou finalidade; um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado cujas características são diferentes das características das unidades; um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário orientado para uma finalidade.

Nesta sessão, refletimos sobre as características, pressupostos e premissas dos sistemas. Na próxima subseção, abordaremos os tipos e a natureza dos sistemas, onde trataremos dos conceitos de sistemas abertos e sistemas fechados.

2.1.1 Tipos e natureza dos sistemas

Sistemas possuem algumas tipologias e podem ser classificados pela sua constituição como: Sistemas físicos ou concretos compostos de equipamentos, maquinaria, objetos e coisas reais e denominados *hardware*, podendo serem

descritos em termos quantitativos de desempenho; Sistemas abstratos ou conceituais, compostos de conceitos, filosofias, planos, hipóteses e ideias neste caso os símbolos representam atributos e objetos, que muitas vezes só existem no pensamento das pessoas, são denominados *software*. Quanto a sua natureza, os sistemas podem ser percebidos como: Fechado e Aberto.

O sistema fechado é aquele que independe do meio externo para o desenvolvimento das suas funções, ou seja, o sistema fechado é um sistema que está isolado de seu ambiente (BERTALANFFY,1977). Não é influenciado pelo seu ambiente externo e nem interage com ele.

Para Cornachione (1998, p. 25), “os sistemas fechados são entendidos como os que não mantêm relação de interdependência com o ambiente externo”. Já Padovese (2000) cita, como exemplo, de sistema fechado o relógio, pois o seu mecanismo trabalha em conjunto, sem precisar do meio externo para o seu funcionamento.

A interação ocorre entre as partes que compõem o sistema não se tornam menos importantes, apenas não interagem com o meio externo.

No entanto, encontramos sistemas que por sua própria natureza e definição não são sistemas fechados. Todo organismo vivo é essencialmente um sistema aberto. Mantem-se em um continuo fluxo de entrada e de saída, conserva-se mediante a construção e a decomposição dos componentes, nunca estando, enquanto vivo em um estado de equilíbrio químico e termodinâmico, mas mantendo-se no chamado estado estacionário, que é distinto do último. Isto constitui a própria essência do fenômeno fundamental da vida, que é chamado metabolismo em processos químicos que se passam no interior das células. Quer pensar então? Evidentemente, as formulações convencionais da física são em princípio inaplicáveis a organismo vivo quanto sistema aberto e estacionário, e podemos bem suspeitar que muitas características dos sistemas vivos são paradoxais em face das leis da física constituem uma consequência deste fato (BERTALANFFY,1977, p. 64).

Já o sistema aberto é caracterizado por trocas com o ambiente e conserva-se constantemente no mesmo estado (auto-regulação), apesar de a matéria e a energia que o integram se renovarem constantemente. O organismo humano, por exemplo, não pode ser considerado mera aglomeração de elementos separados, mas um sistema definido que possui integridade e organização. Desta forma, o sistema aberto, assim como o organismo humano é influenciado pelo meio ambiente e influi sobre ele, alcançando um estado de equilíbrio dinâmico nesse meio.

Figura 3 - Diferença entre sistemas fechados e sistemas abertos



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bertalanffy (1977)

O modelo de sistema aberto é um complexo de elementos em interação e intercâmbio contínuo com o ambiente, como é possível observar na figura 3. O sistema fechado não depende e não sofre influência de fatores externos, funcionando através de um ambiente estático e gerando resultados de produtividade (exemplo: relógio, máquina). Já o sistema aberto depende e sofre influência de fatores internos e externos, funciona através de ambiente dinâmico e gera resultados de qualidade (exemplo: sistemas biológicos, sistemas sociais). “Os sistemas fechados não interagem com o ambiente externo, enquanto que os sistemas abertos se caracterizam pela interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis” (PADOVESE, 1997, p. 36).

2.1.2 Hierarquia dos sistemas

A questão da ordem hierárquica está relacionada com os aspectos relativos à diferenciação, à evolução e com a medida da organização que não parece ser adequadamente expressa em termos quer da energética (entropia negativa), quer da teoria da informação (bits). No Quadro 6, demonstraremos o pensamento de Bertalanffy quanto ao nível hierárquico dos sistemas e sua constituição quanto a serem abertos ou fechados.

Quadro 6 - Visão geral e informal dos principais níveis hierárquicos dos sistemas

	Nível	Descrição e exemplos	Teoria e Modelos
Sistemas Fechados	Estruturas Estáticas	Átomos moléculas, cristais, estruturas biológicas do nível da microscopia eletrônica até o nível macroscópico.	Por exemplo, fórmulas estruturais da química: cristalografia: descrições anatômicas.
	Relojoaria	Relógios, máquinas convencionais em geral, sistemas solares.	Física convencional, tal como as leis da mecânica(newtoniana e einsteiniana) e outras.
	Mecanismo de Controle	Termostato, servomecanismos, mecanismo homeostático nos organismos.	Cibernética, retroação e teoria da informação.
Sistemas Abertos	Sistemas Abertos	Chama, células e organismos em geral.	(a) Expansão da teoria física e sistema que se mantém em um fluxo de matéria (metabolismo) (b) Armazenagem de informação no código genético (ADN). A ligação (a) e (b) não está atualmente esclarecida.
	Organismos Inferiores	Organismos “vegetais” crescente diferenciação do sistema (a chamada “divisão do trabalho” no organismo): distinção entre o indivíduo reprodutivo e o funcional (sucesso do germe e soma)	Faltam quase teorias e modelos.
	Animais	Crescente importância da circulação de informações (evolução de receptores, sistemas nervosos), aprendizagem, começos da consciência.	Começos da teoria dos autômatos(relações E-R), retroação (fenômenos reguladores), comportamento autônomo (oscilações amortecidas), etc.
	Homem	Simbolismo: passado e futuro, individualidade e mundo, autoconsciência, etc., como consequências, comunicação pela linguagem etc.	Incipiente teoria do simbolismo,
	Sistemas sócio-culturais	Populações de organismos (inclusive humanos): comunidades determinadas por símbolos (culturas) somente no homem	Leis estatísticas e possivelmente dinâmicas na dinâmica das populações na sociologia na economia e possivelmente na história. Começos de uma teoria dos sistemas culturais.
	Sistemas simbólicos	Linguagem, lógica, matemática, ciências, arte, moral, etc.	Algoritmos de símbolos (por exemplo, matemática, gramática) regras do jogo tais como nas artes visuais, na música, etc.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bertalanffy (1977, p. 50-51).

Definir um sistema pode depender do interesse de quem pretenda analisá-lo. Por exemplo, uma organização poderá ser entendida como um sistema ou subsistema ou, ainda, um supersistema (supra-sistema), dependendo da análise que se queira fazer: que o sistema tenha um grau de autonomia maior do que o

subsistema e menor do que o supersistema (supra-sistema). A figura 4 representa a estrutura hierárquica dos sistemas, abordando do nível superior ao nível inferior.

Figura 4 - Estrutura hierárquica dos sistemas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bertalanffy (1977)

Primeiro ponto importante é que o termo sistema é empregado no sentido de sistema total, seus componentes necessários para operação são chamados subsistemas, que também são formados pela reunião de novos subsistemas, ainda mais detalhados. Desta forma, a hierarquia dos sistemas e o número de subsistemas dependem da complexidade do sistema.

Segundo, os sistemas podem operar simultaneamente, em série ou em paralelo. Não há sistemas fora de um meio específico (ambiente): os sistemas existem em um meio e são por ele condicionados. Meio (ambiente) é tudo o que existe fora e ao redor de um sistema e que tem alguma influência sobre a operação do sistema. Os limites (fronteiras) definem o que é o sistema e o que é o ambiente.

Terceiro, o conceito de sistema aberto pode ser aplicado a diversos níveis de abordagem: ao nível do indivíduo, ao nível do grupo, ao nível da organização e ao

nível da sociedade, indo desde um microssistema até um supra-sistema, ou seja, vai da célula ao universo.

Quadro 7 - Exemplos de supersistemas (supra-sistemas), sistemas e subsistemas

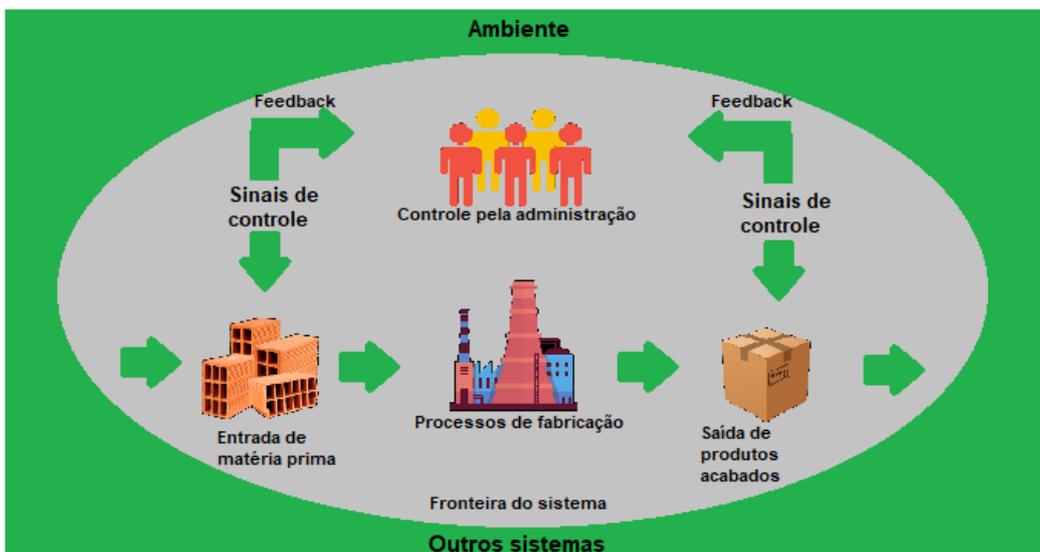
Supersistema Fábrica automobilística	Supersistema Fábrica de computadores
Objetiva fabricar peças e montar veículos automotores.	Objetiva fabricar peças e montar computadores que funcionarão como servidores ou uso pessoal.
Este supersistema é composto por vários sistemas, entre eles o sistema automóvel, que objetiva transportar passageiros e cargas através de locomoção mecanizada.	Este supersistema é composto por vários sistemas, dentre eles o sistema computador, que tem como objetivo processar e armazenar informações.
Este sistema é composto pelos subsistemas motor; caixa de marchas; suspensão; pneus; carroceria etc.	Este sistema é composto pelos subsistemas teclado; HD (disco rígido); placa-mãe; placa de vídeo; placa de som; placa de memória; monitor; softwares etc.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bertalanffy (1977)

2.1.3 Parâmetros do sistema

Parâmetros são constantes arbitrárias que caracterizam, por suas propriedades, o valor e a descrição dimensional de um sistema ou componente do sistema. Os parâmetros dos sistemas são: entrada, saída, processos, feedback e ambiente.

Figura 5 - Parâmetros do sistema



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bertalanffy (1977)

Entrada ou *insumo* (*input*) é a força de partida do sistema, que fornece material ou energia ou informação para a operação do sistema.

Saída ou *produto* ou *resultado* (*output*) é o resultado para a qual se reuniram elementos e relações do sistema, devem ser coerentes com seu objetivo.

Processo ou *processamento* ou *processador* ou *transformador* (*throughput*) é o processo de conversão das entradas em saídas, está dedicado em produzir o resultado.

Retroação ou *retroalimentação* ou *retroinformação* (*feedback*) ou *alimentação de retorno* é a função de sistema que compara a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido, tendo o controle como seu objetivo, para que se mantenha o desempenho.

Ambiente é o meio que envolve externamente o sistema, servindo como sua fonte de energia. Sistema e ambiente estão em constante interação, contribuindo para o processo de adaptação do sistema ser dinâmico.

2.2 A Teoria Geral dos Sistemas nas Organizações

A interação de uma organização com a sociedade e o ambiente onde ela atua caracteriza essencialmente o chamado sistema aberto. Estes aspectos citados, envolvem a ideia que, determinados *inputs* são traduzidos no sistema e, processados, gerando certos *outputs*. “Com efeito, a empresa vale-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos, de cujo processamento resultam bens ou serviços a serem fornecidos ao mercado” (BIO, 1998, p. 19).

Assim, a organização busca recursos no ambiente, os processa com a ajuda dos recursos internos e devolve ao ambiente, na forma de bens ou serviços. Esta troca ocorre de maneira natural no desenvolvimento de qualquer atividade. Com isso a organização busca no fornecedor a matéria-prima, entretanto, precisa estar preparada internamente com recursos humanos e tecnológicos, para transformar essa matéria-prima e devolver à sociedade em forma de produto finalizado.

Uma empresa é concebida como um sistema aberto em um dinâmico relacionamento com seu ambiente, recebendo vários insumos (entradas), transformando esses insumos de diversas maneiras (processamento ou conversão)

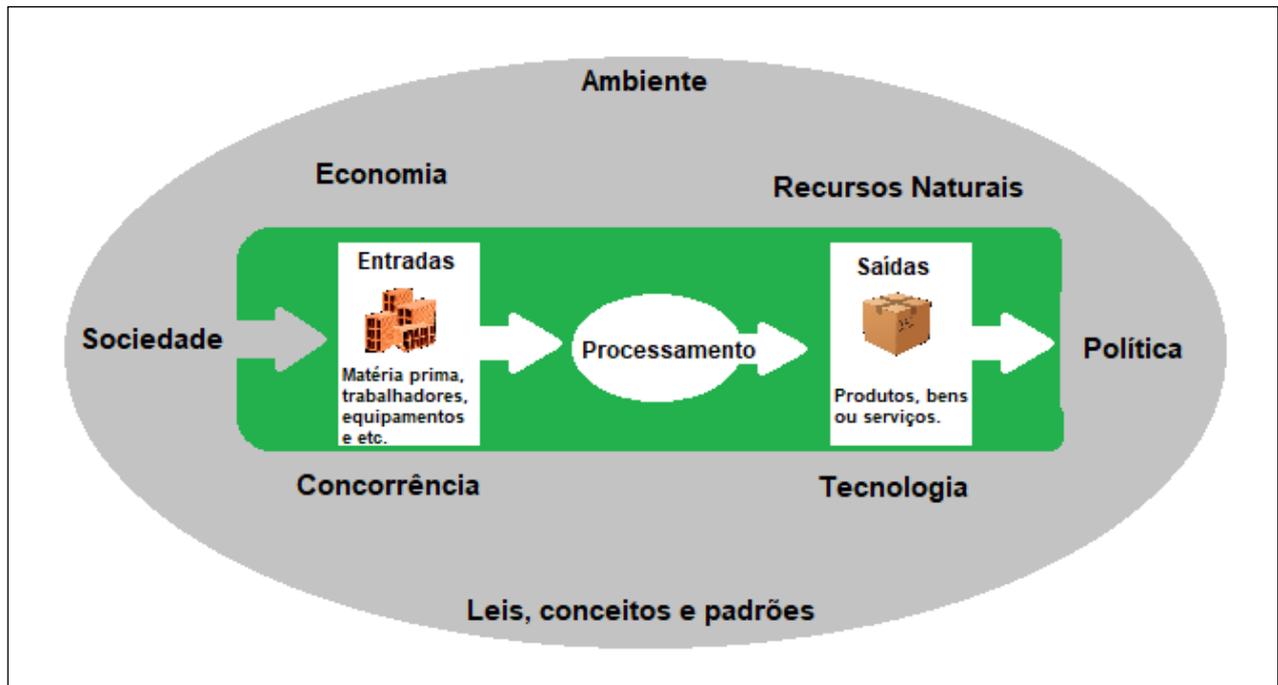
e exportando os resultados na forma de produtos ou serviços (saídas). Desta forma, o planejamento estratégico de uma organização por exemplo, é elaborado sob condições e variáveis ambientais, sendo isso possível pelo fato de a empresa ser um sistema aberto e estar em constante interação com o ambiente.

A Teoria Geral dos Sistemas, quando aplicada a gestão em uma organização, visa a busca pelo estabelecimento de ferramentas que, consideradas as complexidades organizacionais específicas, subsidiem seu pleno funcionamento, assim como a constituição de instrumentos para avaliação analítica e sintética da empresa, facilitando, portanto, o desenvolvimento e a manutenção de seus processos internos e externos, através de meios que suportem qualidade, produtividade, inovações tecnológicas e organizacionais, gerando modelos informacionais de subsídio ao processo decisório, conhecimentos e agregando valor à modernidade, lucratividade, competitividade e perenidade organizacional (REZENDE et al, 2000).

O conhecimento da TGS é um diferencial organizacional que viabiliza o pleno entendimento da empresa, o que acaba por gerar vantagens competitivas e agregar valores, não apenas aos processos intraempresariais, assim como a seu posicionamento mercadológico, pois como visto no decorrer deste artigo, o mais importante para um sistema é o conceito de que cada elemento individual, ao se relacionar e elencar interligação e interdependência, forma um conjunto maior, cuja totalidade é imensamente superior à individualidade de suas partes. (DA SILVA, et al, 2017, p.10)

A representação de uma organização como um sistema aberto pode ser vista na figura 6, na qual observamos a necessidade de manter o fluxo de informações, criar relacionamentos entre os subsistemas (departamentos) e supersistemas (ambiente), com o objetivo de provocar interações com partes interessadas e solucionar os problemas para tomada de decisões através da disponibilidade, clareza, precisão, rapidez e direção da informação, buscando sempre a estabilidade das decisões no sistema organizacional.

Figura 6 - A organização como um sistema aberto



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bertalanffy (1977)

2.3 Um novo modelo organizacional.

Podemos questionar o modelo de sistema aberto proposto por Ludwing Von Bertalanffy, visto que, o mesmo ainda faz parte de uma superestrutura com regras estabelecidas e processos extremamente estruturados e por vezes engessados.

Isso nos faz refletir sobre como a forma que a maioria das organizações é gerida está cada dia mais desatualizada, fazendo com que a maioria dos funcionários se sinta desvinculado de suas empresas.

Constantemente profissionais de diversas áreas e não somente de um ambiente dito corporativo, como também os professores, médicos e enfermeiros por exemplo, que vêm abandonando suas profissões em número recorde porque a forma com que estão sendo dirigidos é responsável por matar vocações. Muitas empresas sofrem com os jogos de poder, politicagem, lutas internas, burocracia e reuniões intermináveis. Assim, cada vez mais, os profissionais buscam locais de trabalho com significado, autenticidade, comunidade, paixão e propósito.

A solução pode estar numa gestão mais esclarecida. Mas, na maioria dos casos, o sistema derrota o indivíduo, quando gerentes líderes passam por uma

transformação interior, muitas vezes acabam deixando a organização. As empresas precisam de líderes mais esclarecidos, ou mais do que isso, de estruturas e de práticas organizacionais esclarecidas. Historicamente o ser humano passou por mudanças em seu estágio de consciência, com isso o gerenciamento organizacional começa a se estruturar de uma forma em que prioriza a colaboração, mudanças que podem resinificar as organizações e torna-las repletas de propósito (LALOUX, 2017).

As organizações, tais quais as conhecemos são um fenômeno bastante recente. Durante a maior parte da história da nossa espécie, estávamos ocupados caçando e coletando, atividades que, podemos afirmar seguramente, não envolviam sobrecarga de e-mails nem tediosas reuniões de orçamento. No Escopo geral das coisas, não faz muito tempo que mudamos para a era da agricultura e, mesmo então, raramente as organizações iam além das estruturas familiares. Foi apenas com a Revolução Industrial que as organizações passaram a empresar uma grande fatia dos recursos humanos. A gestão como um campo de interesse acadêmico floresceu de fato apenas nos últimos 50 anos. Quando colocamos os sucessivos estágios da consciência humana e organizacional numa linha do tempo, o resultado é chocante. A evolução parece estar aumentando sua velocidade e acelerando cada vez mais rápido (LALOUX, 2017, p.34).

Ao longo do tempo, com a evolução humana, os modelos organizacionais seguiram em constante evolução, com isso podemos identificar alguns modelos que marcam esse período na escala evolutiva, ou seja, modelos organizacionais do passado e do presente:

Organizações Vermelhas: Podem ser encontradas ainda nos dias de hoje em formatos de gangues de rua ou máfias. O que as rege são os exercícios de poder em suas relações, são precárias em planejar e desenvolver estratégias, são bem adaptáveis a ambientes caóticos, mas possuem dificuldade em alcançarem resultados complexos em ambientes estáveis onde são necessários planejamento e estratégia.

Organizações Âmbaras: Com elas, emergiu também dois grandes avanços: as organizações podem planejar a médio e longo prazo e podem criar estruturas organizacionais estáveis e escalonáveis. Esse modelo foi seguido pelas primeiras corporações da Revolução Industrial.

Organizações Laranjas: Trouxeram três grandes avanços: inovação, responsabilização e meritocracia. Esse modelo faz parte das grandes corporações dos tempos modernos como Coca-Cola, Nike e Walmart.

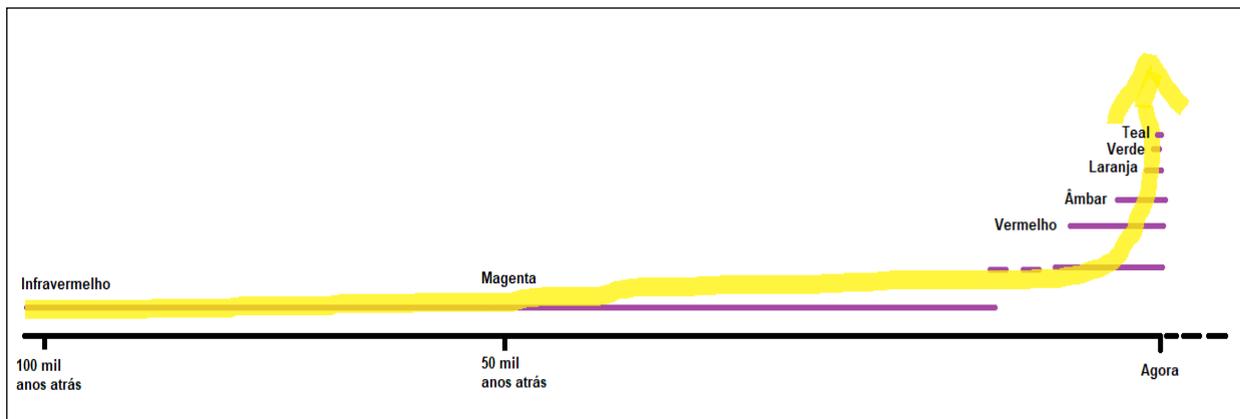
Organizações Verdes: Sua perspectiva se sente desconfortável em relação a poder e hierarquia, o seu cenário ideal é acabar com essas duas coisas.

Se a desigualdade no poder sempre resulta no domínio daqueles no topo sobre os que estão na base, então vamos abolir essa hierarquia e dar a todos o mesmo poder. Vamos fazer com que todos os trabalhadores sejam donos da companhia em partes iguais e tomem todas as decisões por consenso, sem que ninguém exerça uma posição de liderança (ou, se necessário, trabalhem com uma liderança rotativa) (LALOUX, 2017, p.30)

Organizações Teal: Considerado o próximo estágio da consciência humana e da evolução organizacional, são organizações como sistemas vivos e que possuem avanços como auto-gestão, integralidade e propósito evolutivo.

Na Figura 7 além de uma ilustração sobre a evolução dos modelos organizacionais, podemos observar também outro fenômeno, nunca antes na história existiram pessoas e organizações operando em tantos paradigmas diferentes

Figura 7: Evolução dos modelos organizacionais



Fonte: LALOUX, 2017, p.34

A Figura 8 ilustra quatro modelos organizacionais, seus avanços e suas metáforas, ao observarmos podemos notar que se trata do atual estado das coisas, onde a partir disso parece estar surgindo um novo modelo de organizações (Organizações Teal).

Figura 8: Modelos organizacionais, seus avanços e metáforas dominantes

<p>Organizações vermelhas</p> <p>Constante exercício do poder pelo chefe para manter as tropas na linha. Altamente reativa, foco no curto prazo. Prospera em ambientes caóticos.</p>	<p>Exemplos atuais</p> <p>Máfias, Gangues e Milícia.</p>	<p>Principais avanços</p> <p>Divisão do Trabalho e autoridade de comando</p>	<p>Metáfora orientadora</p> <p>Alcateia</p>
* * * * *			
<p>Organizações âmbar</p> <p>Papéis altamente formais em uma pirâmide hierárquica. Comando e controle de cima para baixo (o que e como). Estabilidade valorizada acima de tudo por meio de processos rigorosos. Futuro é repetição do passado.</p>	<p>Exemplos atuais</p> <p>Igreja Católica, Forças armadas, sistemas de escolas públicas e agências governamentais.</p>	<p>Principais avanços</p> <p>Papéis formais (hierarquias estáveis e escaláveis). Processos (perspectivas de longo prazo).</p>	<p>Metáfora orientadora</p> <p>Forças armadas</p>
* * * * *			
<p>Organizações Laranja</p> <p>O objetivo é vencer a concorrência; atingir lucro e crescimento. Inovação é a chave para ficar à frente. Gestão por objetivos (comando e controle no que e liberdade no como).</p>	<p>Exemplos atuais</p> <p>Multinacionais e escolas autônomas.</p>	<p>Principais avanços</p> <p>Inovação, responsabilização e meritocracia.</p>	<p>Metáfora orientadora</p> <p>Máquina</p>
* * * * *			
<p>Organizações Verdes</p> <p>Dentro da estrutura da pirâmide clássica, foco na cultura e no empoderamento para alcançar extraordinária motivação dos funcionários.</p>	<p>Exemplos atuais</p> <p>Organizações direcionadas pela cultura</p>	<p>Principais avanços</p> <p>Empoderamento, cultura direcionada por valores e Modelo de Stakeholders.</p>	<p>Metáfora orientadora</p> <p>Família</p>
* * * * *			
<p>Organizações Teal</p> <p>??</p>	<p>Exemplos atuais</p> <p>??</p>	<p>Principais avanços</p> <p>??</p>	<p>Metáfora orientadora</p> <p>??</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em LALOUX (2017, p.35).

Organizações são sistemas abertos, que possuem interações e sofrem influência do ambiente, permeando essas interações ou relações. Sendo assim, podemos afirmar que o profissional de relações públicas está diretamente relacionado. As mudanças tanto das organizações como do pensamento humano fazem com que novos métodos sejam aplicados nesse espaço para que os resultados sejam mais assertivos possíveis. Assim, no capítulo seguinte abordaremos as relações públicas, seu contexto histórico e sua influência recebida da teoria geral dos sistemas e sua importância nos relacionamentos organizacionais.

3 RELAÇÕES PÚBLICAS: ASPECTOS HISTÓRICOS E INTRODUTÓRIOS

A atividade de relações públicas surgiu por intermédio do jornalista e publicitário Ivy Lee, no final do século XIX e início do século XX, nos Estados Unidos, na era da concentração de riquezas em grandes monopólios.

Diante das grandes manifestações populares contra esse fato, no cenário norte-americano, surgiu a necessidade de existir um profissional capaz de entender os públicos e informá-los. Ivy Lee então, passou a fazê-lo escrevendo artigos para jornais, na condição de assessor de imprensa, mostrando uma nova forma de as empresas se relacionarem com seus públicos. A ideia era de não usar a ação com a finalidade de fazer propaganda da empresa, mas de pensar em estratégias para se relacionar com os seus públicos.

Outro pesquisador considerado por muitos como pioneiro das relações públicas foi Edward Louis Bernays, o primeiro a traçar os princípios científicos, éticos e as bases dos profissionais, bem como aplicar a ela as ciências sociais (Barquero et al, 2001). Bernays foi também o primeiro professor de relações públicas em uma universidade e autor da primeira obra da área, *Crystallizing public opinion (1922)* (KUNSCH, 2006).

Por influência do seu tio Sigmund Freud, pai da psicanálise, percebeu a importância de se trabalhar a comunicação com a opinião pública na qual empregava a persuasão para chegar aos seus objetivos e fazer uma ligação entre a empresa e seus públicos, levantando assuntos de causas sociais que elevassem a opinião pública.

Entre os pesquisadores das relações públicas no cenário brasileiro, destaca-se Roberto Porto Simões (1995), que ao estudar as relações públicas no contexto das organizações observa-as, inicialmente, como um processo, ou seja, um processo de múltiplas dimensões de interação entre as organizações e seus públicos. Essa interação é ampla e considera os fatores internos e externos à organização, suas causas e efeitos e todas as variáveis e tipos de relações, iniciadas tanto pela organização quanto por seus públicos.

Considerando-se a função de relacionamento da organização com os seus públicos, também reconhecida por Simões (1995) pelo termo relações públicas, conforme o autor, a mesma precisa ser administrada com planejamento, para que não seja concebido ao acaso, gerando imprevistos no relacionamento entre

organização e público. A atividade de relações públicas específica no sistema organizacional possui a finalidade de prever e controlar a função de relacionamento no agir das organizações (SIMÕES, 1995).

Segundo o autor, para conceituar relações públicas devemos partir da sua definição operacional, a qual oferece as tradicionais etapas do exercício da profissão: diagnosticar a dinâmica no sistema organização-públicos na conjuntura político-econômica, prever o que irá acontecer nesse sistema, no curto e médio prazo, assessorar os líderes nas políticas organizacionais, implantar programas de comunicação, e, por fim, avaliar os resultados da intervenção no relacionamento organização-públicos (SIMÕES, 1995).

Para Fortes (2003, p. 21), “às relações públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses”. Nesse sentido, como objetivos principais das práticas de relações públicas destaca-se: a busca pelo reconhecimento das organizações, seus produtos e serviços pelos seus públicos, e a promoção da comunicação, interação e relacionamento entre público e organização, de modo equilibrado e, às vezes, duradouro, e, com isso, impulsionar o desenvolvimento organizacional.

Segundo Kunsch (2003), é possível destacar funções essenciais da atividade: função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política, entendidas como a base para a gestão da comunicação organizacional.

Na função administrativa as relações públicas desenvolvem atividades semelhantes às outras áreas que compõem a organização. É por meio dessa função que se articulam todas as ações dentro da organização e entre os setores.

Na função estratégica a organização se posiciona diante da sociedade, mostrando sua missão, visão e valores em que acreditam, com a finalidade de criar uma identidade e para ser bem vista no futuro. Através dessa função são abertos canais de comunicação a fim de a organização buscar credibilidade diante de seus públicos, valorizando o que tem de melhor para fortalecer o seu lado institucional.

A função mediadora é uma das atividades de relações públicas responsável por fazer a mediação entre a organização e seus diversos públicos através dos meios de comunicação. Não é o caso de apenas informar, mas sim comunicar para que haja uma troca de informações e reciprocidade.

A função política faz com que as relações públicas tenham ligações de poder na organização e na administração de crises e conflitos. “Para o desempenho da função política de relações públicas é fundamental compreender como se processam as relações de poder no interior da organização e sua influência nas relações com o ambiente externo” (KUNSCH, 2003, p. 109).

Para Simões (1995), a função política das relações públicas tem como objetivo legitimar as organizações, ou seja, numa visão micropolítica as relações públicas podem ser identificadas por sua relação de poder entre uma organização e seus públicos. Assim, a causa da existência da atividade de relações públicas está tanto na sua relação entre organização e público quanto na probabilidade de ocorrer um conflito entre ambos. “Trata-se do processo do sistema social (ou sociedade específica) organização-públicos, inserido em processos de sociedades maiores, isto é, a cidade, o Estado, o País e o mundo” (SIMÕES, 1995, p. 45).

A atividade busca esclarecer a todos dentro da empresa sobre seu papel e responsabilidade junto à opinião pública, além de orientar e assessorar todas as áreas da empresa no que diz respeito à forma mais adequada de conduzir suas relações com os públicos. Em relação a sua função operacional: relações públicas é a gestão da função organizacional política (SIMÕES, 1995).

3.1 As contribuições da Teoria Geral dos Sistemas para as Relações Públicas

Ao observarmos a literatura sobre as relações públicas nas últimas décadas do século XX, encontraremos múltiplas manifestações sistêmicas, tanto na terminologia utilizada como nas teses defendidas: “Relações públicas são um processo que tem como objetivo ajustar as organizações ao seu meio ambiente, e ajustar o meio envolvente à organização” (CRABLE et al, 1986, p.6). É possível encontrar em muitos autores que defendem uma visão sistêmica de relações públicas, principalmente de origem anglo-saxónica.

Outra definição sobre as relações públicas nessa mesma perspectiva é que “a função de gestão que ajuda a organização a estabelecer a sua filosofia, a alcançar os seus objetivos, a adaptar-se ao meio envolvente e a concorrer com sucesso no mercado atual” (BASKIN et al 1992, p. 5). É descrita também como “uma função de gestão que facilita as relações organizacionais com os públicos” (SEITEL, 1992, p. 9). Corroborando com a visão das relações públicas como uma função de gestão que

“encoraja uma maior compreensão e relacionamentos harmoniosos” (WILCOX et al 1992, p. 5).

De acordo com Gonçalves (2010), relações públicas como função de gestão da comunicação começa a ser esclarecida tendo como influência os pressupostos da Teoria Geral dos Sistemas. Com isso, compreende-se o conceito de interdependência sistêmica, ou seja, a dupla capacidade de uma organização influenciar e ser influenciada pelo ambiente externo, além de ser um ponto crucial da teoria geral dos sistemas. Desta forma, a noção de organização enquanto sistema aberto permite reforçar a importância das relações públicas enquanto função de apoio a todos os subsistemas e na relação com o meio envolvente, tendo em vista a sobrevivência da própria organização.

A perspectiva sistêmica de relações públicas é claramente uma visão otimista do papel de *mediador* do relações públicas. Ou seja, um profissional comprometido tanto com a organização que o emprega como a sociedade como um todo na construção de relações mutuamente benéficas. A perspectiva retórica das relações públicas, outra das escolas de pensamento mais importantes, também é otimista na forma como atribui ao relações públicas um papel de advogado na co-criação de significados através da argumentação persuasiva (GONÇALVES, 2010, p.14).

A Teoria Geral dos Sistemas provocou um grande impacto nas ciências sociais, e os estudos em relações públicas não foram exceção. Esta teoria contraria a visão atomística e mecanicista da ciência, que, até aí, sempre se preocupava em explicar os fenômenos observados como unidades independentes.

Para a Teoria Geral dos Sistemas, toda e qualquer organização é passível de ser estudada a partir de métodos empíricos próximos das ciências experimentais e interpretado segundo princípios comuns, que explicam quais as organizações que, seja no caso de um organismo vivo ou de qualquer fenômeno social, resultam das relações de interdependência e de interação entre diferentes partes do sistema.

O conceito de interdependência pode ser visto como aquele que conduz as relações entre os indivíduos, onde um único indivíduo, através de seus atos, é capaz de causar efeitos positivos e/ou negativos no todo, do mesmo modo que esse indivíduo é influenciado pelo todo. Dessa forma, pode-se dizer que as pessoas e coisas que rodeiam a vida dos seres humanos estão interligadas e afetam a existência de todos de forma significativa.

A noção de interdependência é um pressuposto central à conceptualização sistêmica. Um sistema é constituído por dois ou mais componentes ou subsistemas que interagem entre si, pode ser fechado ou aberto, consoante a forma como se relaciona com o meio ambiente, ou meio envolvente (GONÇALVES, 2010, p. 19).

No sistema fechado, os *inputs* e *outputs* com o ambiente são poucos. “Como a interdependência existente se baseia numa relação de causa e efeito, também é chamado de sistema mecânico ou determinístico” (GONÇALVES, 2010, p. 19). Por outro lado, o sistema aberto apresenta uma grande interdependência com o seu ambiente estando a par de todos os organismos vivos, como o homem, as organizações em geral, e as empresas em particular podem ser consideradas o melhor exemplo de sistema aberto.

Enquanto sistema aberto, uma empresa é um organismo social vivo sujeito a mudanças e que está em constante interacção com o ambiente que o rodeia mediante a acção conjunta dos seus vários subsistemas (produção, finanças, recursos humanos, comercial, etc). É o meio ambiente que proporciona os recursos de que o sistema empresa necessita para existir (como energia, informação, recursos materiais, humanos) e é no meio ambiente que o sistema coloca os seus resultados (produtos ou serviços). Como qualquer sistema aberto, a organização emite outputs para o ambiente e tem que se reajustar continuamente (retroacção ou feedback) para acompanhar o ritmo de desenvolvimento tecnológico, a evolução do mercado e as mudanças sociais, culturais até políticas. Em última análise, é este processo de interacção permanente entre a organização e o seu meio envolvente que permite ao sistema sobreviver (GONÇALVES, 2010, p. 20).

O conceito de interdependência sistêmica, além de ser um ponto crucial da Teoria Geral dos Sistemas, oferece um esquema conceitual privilegiado para perceber o papel da comunicação nas organizações e sua influência na Teoria das Relações Públicas.

Scott Cutlip e Alen Center em sua obra *Effective Public Relations* (1952), mais concretamente o capítulo sobre Ecologia das Relações Públicas, descrevem um modelo de sociedade moderna segmentada por uma infinidade de grupos e estruturas em constante interdependência e modificação que, necessariamente, colocam a comunicação no centro das atenções sendo considerado um elemento essencial para o desenvolvimento das relações entre pessoas e grupos que não querem perder de vista os seus objetivos comuns (GONÇALVES, 2010). “Cabe às relações públicas no contexto organizacional dirigir a acção comunicativa das organizações com o seu meio envolvente, estabelecendo linhas permanentes de

negociação entre os interesses privados e o interesse público” (CUTLIP et al, apud GONÇALVES, 2010, p. 20).

[...] relações públicas desempenham uma função ecológica na procura de um consenso entre interesses antagónicos que se traduz na procura de equilíbrio e sobrevivência da organização. Além de ser cara à perspectiva sistémica, a ideia de sobrevivência aponta também para a pertinência do conceito de consenso e compreensão mútua na atividade de relações públicas (GONÇALVES, 2010, p. 20-21).

Pode-se afirmar que Cutlip e Center foram de certa forma os primeiros a elevar as relações públicas a um lugar de responsabilidade dentro das organizações.

As relações públicas são uma parte integral da função administrativa, da responsabilidade de um gestor que não tem tempo nem as competências especializadas necessárias para lidar com os detalhes. Estes são tratados pelos especialistas da sua equipe. Desta forma, as relações públicas são colocadas na mesma categoria do pessoal de gestão ou do controle orçamental (CULTIP e CENTER, 1952, p12).

Mesmo sendo pioneira, a perspectiva sistémica proposta por Cutlip e Center às relações públicas, ela só veio a ser consolidada cerca de 30 anos depois por James Grunig e Todd Hunt em *Managing Public Relations (1984)*, uma obra considerada de forma consensual um ponto de virada na investigação científica em relações públicas. Assim como Cutlip e Center, eles também defendiam que as relações públicas não poderiam ser consideradas isoladamente.

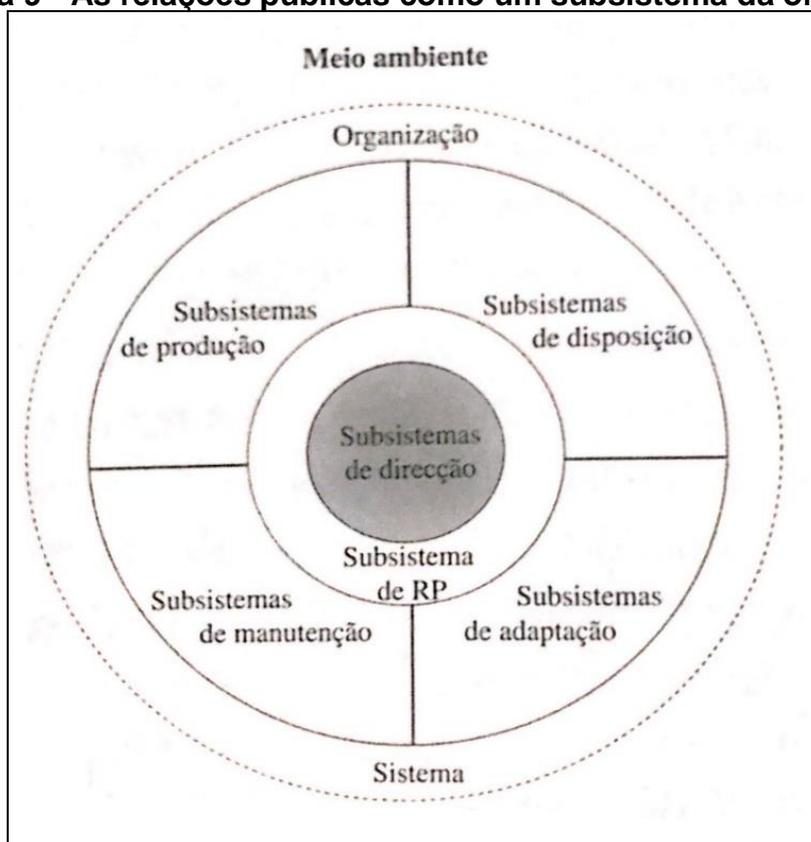
As relações públicas são um “subsistema administrativo de apoio” à direção da empresa e subsistemas integrantes, abrindo canais de comunicação com os públicos internos externos, ajudando-os a comunicar entre si e apoiando-os nas suas atividades (GRUNIG e HUNT, 1984, p. 8-9).

Esta definição assemelha-se com o que os teóricos das organizações, como Katz e Kahn, chamam *Boundary role*, uma característica típica do sistema aberto, a qual descreve as barreiras ou fronteiras existentes entre o sistema aberto, barreiras ou fronteiras existentes entre o sistema e o ambiente e define não só a esfera de ação do próprio sistema, mas também o seu grau de abertura (*inputs*) em relação ao meio ambiente. Com isso, o papel “lime ou fronteira” das relações públicas pode ser traduzido de maneira concreta apoiando outros subsistemas da organização e ajudando-os a comunicar-se com outros subsistemas internos da organização e com

outros sistemas externos, como as organizações concorrentes e não concorrentes, governo, ou outros públicos externos.

Pode-se observar na figura 9 como o subsistema relações públicas funciona no limite da organização. Por um lado, integra os outros subsistemas da organização e controla o conflito comunicacional entre eles, mas, por outro lado, também negocia as exigências do ambiente e a necessidade de as organizações sobreviverem e prosperarem.

Figura 9 - As relações públicas como um subsistema da organização



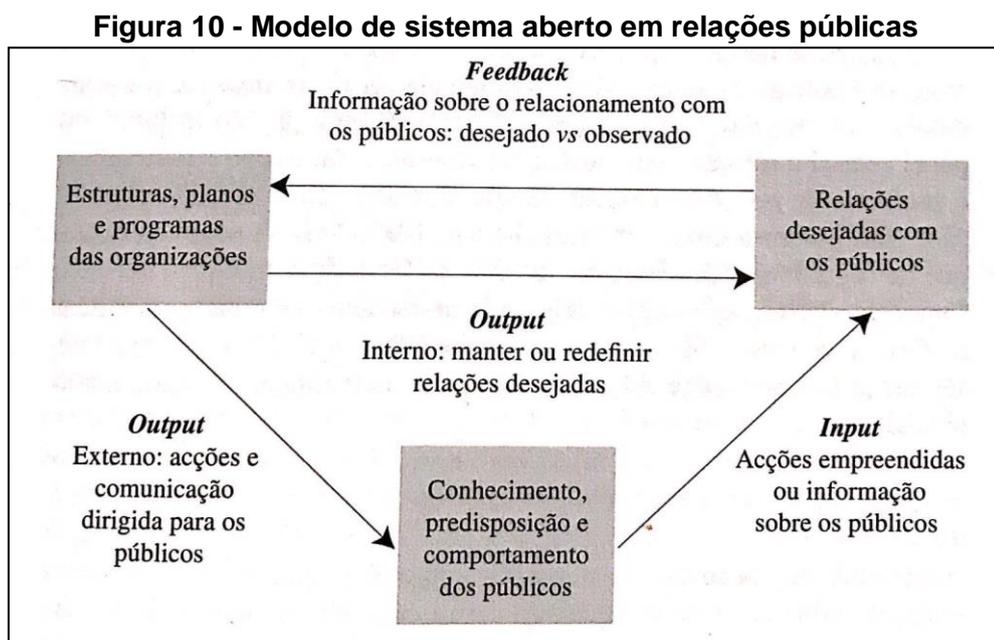
Fonte: GRUNIG e HUNT *apud* GONÇALVES, 2010, p. 22.

Segundo os teóricos dos sistemas, a maioria das organizações tem subsistemas similares: Alguns departamentos, como o fabril, funcionam para produzir produtos: são subsistemas de produção. Outros departamentos, como o de recursos humanos mantêm unida a organização e fazem com que os empregados trabalhem como uma só unidade: são subsistemas de manutenção. Os subsistemas que vendem e distribuem produtos ou serviços são subsistemas de colocação ou disposição. Os subsistemas de adaptação ajudam a organização a sobreviver quando muda o seu meio envolvente (caso dos departamentos de investigação e planificação). Os subsistemas directivos ou de gestão controlam e integram os demais subsistemas. Devem controlar os conflitos e negociar com as exigências no meio ambiente para que a organização sobreviva e prospere.

As relações públicas formam parte do subsistema directivo e apoiam os outros subsistemas da organização (GONÇALVES, 2010, p. 22).

Partindo do conceito de sistema, Grunig e Hunt qualificam as relações públicas enquanto função necessária para criar e administrar as vias de comunicação entre os subsistemas da organização e do sistema com o seu meio ambiente. “Uma aproximação própria dos sistemas abertos modifica radicalmente a prática habitual de relações públicas” (CUTLIP et al, 2001, p. 303). Como o comportamento das organizações é condicionado, segundo a teoria dos sistemas, pela necessidade de sobreviver, quaisquer problemas ou situações com origem no meio ambiente obrigam a organização a adaptar-se a determinadas atitudes e atuar em consequência, tendo a finalidade de se ajustar à nova situação ou dominá-la (GRUNIG e HUNT, 1984).

Podemos observar na figura 10, através do sistema aberto decorrem ações corretivas entre os vários subsistemas da organização e um ajuste recíproco de *output-feedback* que permite dirigir programas que influenciem os conhecimentos, predisposições e comportamentos dos diferentes públicos. Só assim podem alcançar e manter as metas que refletem os interesses mútuos das organizações e dos seus públicos



Fonte: CULTIP et al, apud GONÇALVES, 2010, p. 23.

As transformações da sociedade incidem no ambiente organizacional levando à mudança nos hábitos e comportamentos públicos, despertando a necessidade de se criar métodos inovadores nos ambientes organizacionais. Assim, novas tecnologias, técnicas e práticas passam a ser adotados nos processos de relações públicas, pois as organizações tradicionais e hierarquizadas, baseadas no modelo industrial de trabalho, com chefias autoritárias e conservadoras e trabalhadores com uma rotina padronizada e pensamento limitado à execução de tarefas, dão lugar a novas configurações de organizações abertas ao diálogo e à colaboração.

Diante deste contexto, organizações precisam investir em novas formas de engajamento e fortalecimento dos relacionamentos com seus públicos, sendo a Gamificação uma dessas estratégias, como será abordado nos capítulos seguintes.

3.2 Relações Públicas na contemporaneidade

Neste subcapítulo abordaremos sobre as como as relações públicas estão inseridas no contexto das atuais mudanças organizacionais e do ser humano, mudanças essas que possibilitam organizações mais abertas, métodos inovadores e transformações nos processos de trabalho. “Entendemos as organizações como objeto intrínseco à essência da atividade de relações públicas e fundamental para compreendermos a prática da profissão na contemporaneidade” (DREYER, 2017, p.28).

A comunicação organizacional passou por diversas mudanças ao longo do tempo, mas foi no início da década de 1990, que seu papel começou a mudar consideravelmente, deixando de ser um adendo ou valor adicionado para ocupar posição estratégica esse tornando fundamental para os negócios das corporações.

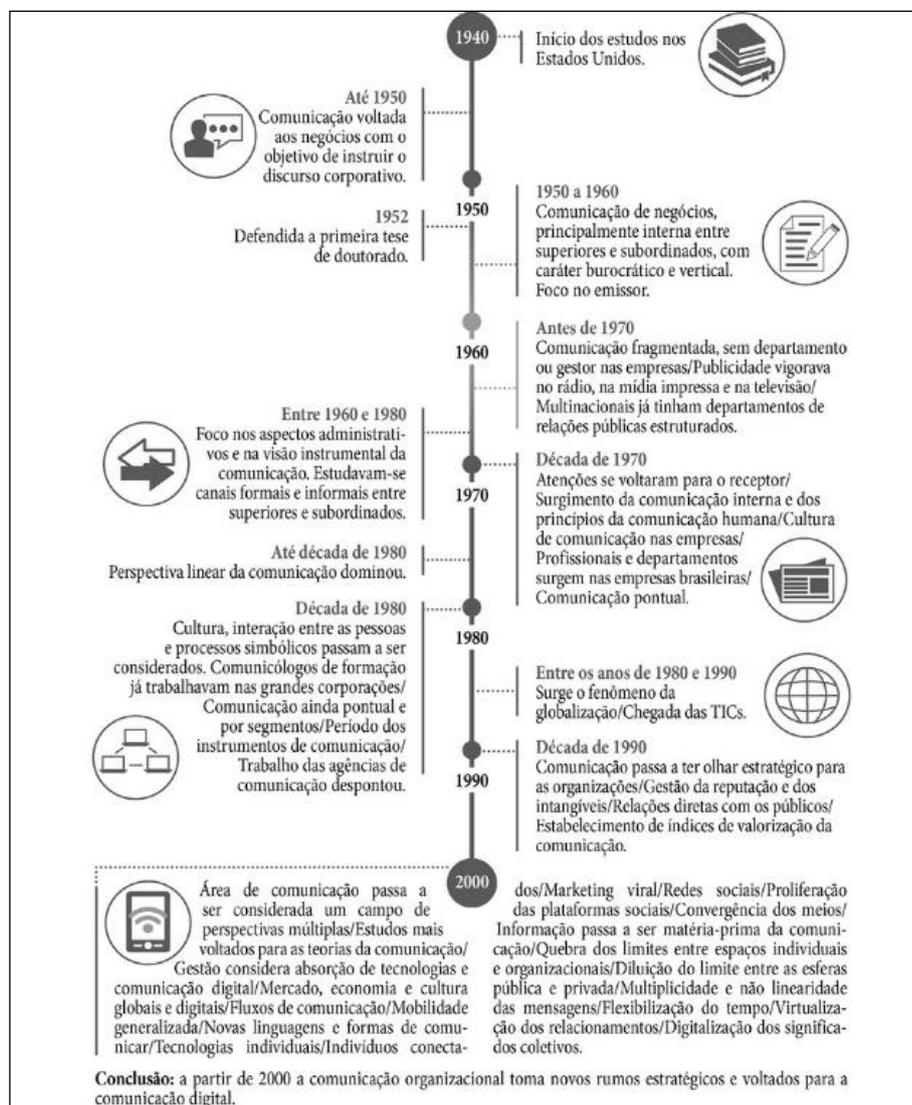
O valor do imaterial e do intangível passou a ser considerado e a comunicação deixou de ser apenas uma ferramenta do marketing, de recursos humanos ou de qualquer outra área para assumir função estratégica de desempenho. O ato de relacionar-se com os diferentes públicos tornou-se o processo-chave e os gestores de comunicação começaram a ser cobrados por essa tarefa. Índices de imagem, reputação e valor de marca também eram responsabilidade desse profissional (ALVAREZ apud DREYER, 2017, p.32)

Assim, o planejamento de comunicação ganha amplitude e passa a exigir um profissional com olhar estratégico voltado para o negócio e relacionamento com os

públicos. As mudanças no âmbito da gestão da comunicação organizacional foram ainda mais profundas e desafiadoras, com processos jamais vistos de inovação, absorção de tecnologia e transformação digital, o que alavancou a comunicação humana muito perto do incontroleável.

Além de uma evolução no seu aspecto corporativo, a evolução enquanto disciplina também é um fator de extrema importância. A comunicação organizacional desenvolve assim uma identidade interdisciplinar e passa a ser considerada um campo de múltiplas perspectivas. A figura 11 resume os principais acontecimentos em cada período no contexto da comunicação nas organizações.

Figura 11: Evolução da Comunicação Organizacional



Fonte: DREYER, 2017, p.36

Terra apud Dreyer (2017) conceitua o público na contemporaneidade como usuário-mídia e explica até que ponto ele afeta positiva ou negativamente uma organização:

Estamos na era da mediação dos indivíduos, da possibilidade de usarmos mídias digitais como instrumentos de divulgação, exposição e expressão pessoais; daí o termo usuário-mídia: um produtor, criador, compositor, montador, apresentador, remixador ou apenas um difusor dos próprios conteúdos (TERRA apud DREYER, 2017, p. 45).

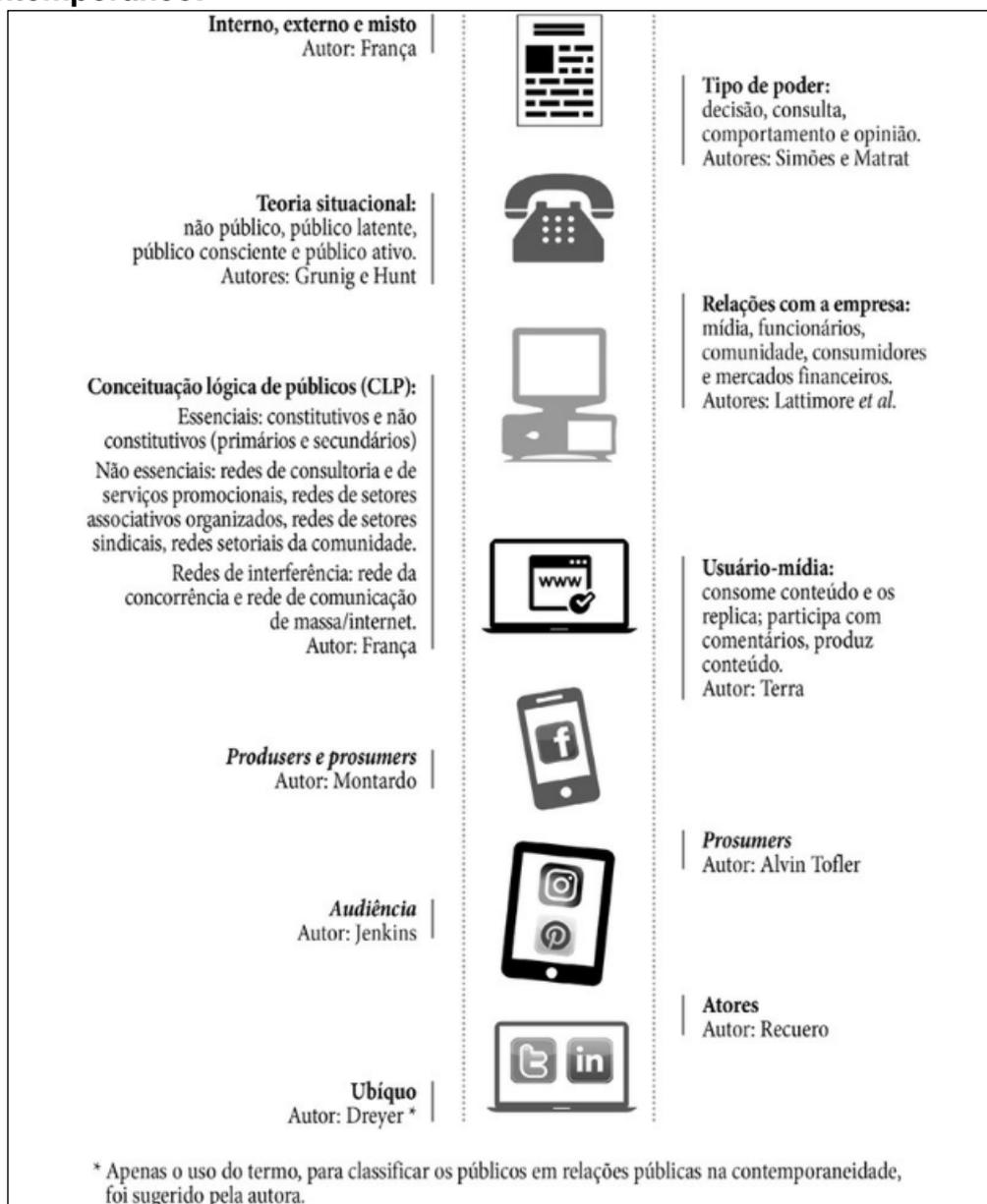
Existem três níveis de usuário-mídia: os que apenas consomem conteúdo e os que replicam, os que apenas participam com comentários em iniciativas on-line de terceiros, e os que, de fato, produzem conteúdo ativamente.

Acontece uma fragmentação dos públicos e o indivíduo nas mídias sociais digitais, passou também a ser o público. Sendo assim, na atividade de relações públicas, o público no ambiente digital ganha ainda mais importância.

Nesse sentido, o profissional de relações públicas, ao planejar a comunicação poderá ter certa dificuldade, por precisar incluir um "novo" público atuante e diferente do tradicional em suas estratégias, porém ganha na facilidade de poder dialogar, relacionar-se e entender o que ele pensa a respeito da empresa. Dessa forma, ao definir os públicos para determinado projeto, cabe a esse profissional nomeá-los em plataformas de mídias sociais digitais.

O motivo de nomear o público nessas plataformas justifica-se pelo fato de que tais conceituações levam em consideração as características do indivíduo conectado, isto é, ativo, produtor de conteúdo, protagonista da comunicação e em constante deslocamento, mantendo sua conexão às diversas redes digitais (DREYER, 2017, p.49).

Figura 12: Visão dos públicos em relações públicas: Do tradicional ao contemporâneo.



Fonte: DREYER, 2017, p.49.

Dessa forma, pensar a atividade de relações públicas na contemporaneidade implica elaborar modelos e estratégias de comunicação que contemplem o on-line e off-line e levem em consideração o tempo e o espaço das interações entre as organizações e seus públicos.

A comunicação vem assumindo cada vez mais um papel central nas relações sociais e organizacionais, sobretudo após as plataformas digitais. Podemos afirmar, portanto, que as relações públicas também evoluíram como inúmeras possibilidades de participação nessa fase.

A lógica linear do processo comunicativo sempre esteve no cerne da atividade, devido ao fato de as relações públicas serem as responsáveis pelo processo de comunicação e relacionamento entre uma empresa e seus públicos. No entanto, tal lógica também sofreu rupturas para a atividade, visto que o receptor considerado um indivíduo passivo no processo de comunicação, tornou-se também um protagonista no ato de comunicar (DREYER, 2017, p.76).

Cada indivíduo é único, portanto para o profissional de relações públicas, é preciso pensar diálogos direcionados. Neste caso, na ambiência digital, repostas automáticas não são recomendadas. Uma Gamificação, por exemplo, de acordo com o público ela poderá ser analógica, priorizando o contato humano, pois quando o público possui gerações distintas um game digital pode distancia-lo ao invés de aproximar, porém caso a análise do público aponte para um outro formato como o digital, então constrói-se o jogo direcionado para este viés.

Com a evolução, tanto das organizações quanto dos públicos, o profissional passou a adaptar-se a utilização de novas técnicas para exercer sua atividade, como por exemplo, a Gamificação, que abordaremos no capítulo seguinte.

4 GAMIFICAÇÃO: ORIGEM E CONCEITO DOS JOGOS E DO LÚDICO

De acordo com Huizinga (2000) o jogo é fato mais antigo que a própria cultura. Segundo ele, a cultura pressupõe que haja sociedade humana, mas se observarmos com atenção, os animais não esperaram que os homens os iniciassem na atividade lúdica. Podemos afirmar que a civilização humana não acrescentou característica essencial alguma à ideia geral de jogo, pois os animais brincam tal como os homens. Por exemplo, ao observarmos os cachorros podemos constatar que em suas brincadeiras estão presentes todos os elementos essenciais do jogo humano, utilizam gestos para chamarem uns aos outros para brincar, respeitam regras que os proíbe morderem, ou pelo menos com violência, a orelha do outro, fingem ficarem zangados e, o que é mais importante, eles, em tudo isto, experimentam evidentemente imenso prazer e divertimento.

Desde já encontramos aqui um aspecto muito importante: mesmo em suas formas mais simples, ao nível animal, o jogo é mais do que um fenômeno fisiológico ou um reflexo psicológico. Ultrapassa os limites da atividade puramente física ou biológica. É uma função *significante*, isto é, encerra um determinado sentido. No jogo existe alguma coisa "em jogo" que transcende as necessidades imediatas da vida e confere um sentido à ação. Todo jogo significa alguma coisa. Não se explica nada chamando "instinto" ao princípio ativo que constitui a essência do jogo; chamar-lhe "espírito" ou "vontade" seria dizer demasiado. Seja qual for a maneira como o considerem, o simples fato de o jogo encerrar um sentido implica a presença de um elemento não material em sua própria essência (HUIZINGA, 2000, p. 6).

Há uma extraordinária divergência entre as numerosas tentativas de definição da função biológica do jogo, enquanto umas definem as origens e fundamento do jogo em termos de descarga da energia vital superabundante, outras como satisfação de um certo instinto de imitação, ou ainda simplesmente como uma necessidade de distração.

Segundo uma teoria, o jogo constitui uma preparação do jovem para as tarefas sérias que mais tarde a vida dele exigirá, segundo outra, trata-se de um exercício de autocontrole indispensável ao indivíduo. Outras vêem o princípio do jogo como um impulso inato para exercer uma certa faculdade, ou como desejo de dominar ou competir. Teorias há, ainda, que o consideram uma "ab-reação", um escape para impulsos prejudiciais, um restaurador da energia dispendida por uma atividade unilateral, ou "realização do desejo", ou uma ficção destinada a preservar o sentimento do valor pessoal etc (HUIZINGA, 2000, p. 7).

A essência e a característica primordial do jogo estão na sua intensidade e poder de fascinação, características que não podem ser explicadas por análises biológicas. O jogo ultrapassa a esfera da vida humana, com isso buscar seu fundamento em elementos racionais seria limita-lo a humanidade, sua existência não está ligada a qualquer grau determinado de civilização, ou a qualquer concepção do universo. “Se os animais são capazes de brincar, é porque são alguma coisa mais do que simples seres mecânicos. Se brincamos e jogamos, e temos consciência disso, é porque somos mais do que simples seres racionais, pois o jogo é irracional” (HUIZINGA, 2000, p. 9).

O objeto de nosso estudo é o jogo como forma específica de atividade, como forma significativa, como função social. Não procuraremos analisar os impulsos e hábitos naturais que condicionam o jogo em geral, tomando-o em suas múltiplas formas concretas, enquanto estrutura propriamente social. As grandes atividades arquetípicas da sociedade humana são, desde início, inteiramente marcadas pelo jogo.

Como por exemplo, no caso da linguagem, esse primeiro e supremo instrumento que o homem forjou a fim de poder comunicar, ensinar e comandar. É a linguagem que lhe permite distinguir as coisas, defini-las e constatar-las, em resumo, designá-las e com essa designação elevá-las ao domínio do espírito. Na criação da fala e da linguagem, brincando com essa maravilhosa faculdade de designar, é como se o espírito estivesse constantemente saltando entre a matéria e as coisas pensadas. Por detrás de toda expressão abstrata se oculta uma metáfora, e toda metáfora é jogo de palavras. Assim, ao dar expressão à vida, o homem cria um outro mundo, um mundo poético, ao lado do da natureza (HUIZINGA, 2000, p 10).

A realidade do jogo ultrapassa a essência da vida humana, sendo impossível que seja fundamentada por qualquer elemento racional, pois isso a limitaria a humanidade. Mastrocola (2012) define a ideia de jogo como um possível componente para o universo lúdico, um universo que potencialmente congrega diferentes tipos de propriedades, o qual dentro dele é possível encontrar o ato de brincar, o entretenimento despretensioso do cotidiano e os games, ver figura 13. Assim os games se diferenciam pela propriedade de possuírem regras que devem ser aceitas entre jogadores ou entre um sistema e jogadores. “A humanidade cria jogos desde os primeiros registros históricos. Sendo que um dos jogos mais antigos de que temos referência é o *Senet*, encontrado em algumas relíquias arqueológicas egípcias que datam de 3500 anos antes de Cristo” (THOMPSON et al, 2007, p. 12).

Figura 13 - Possíveis elementos que o universo lúdico congrega



Fonte: Mastrocola, 2012, p. 31.

Podemos diferenciar o que é jogo e do que é Gamificação, pela forma e local em que eles acontecem, enquanto os jogos vão exigir do jogador o cumprimento de objetivos sem uma motivação direta no mundo real, a Gamificação é criada para aumentar o engajamento de funcionários, clientes e estudantes em tarefas reais, como bater metas, consumir e estudar.

Gamificação é o uso de elementos de design de jogos em outros contextos. Isso o diferencia de jogos sérios e design para interações lúdicas. Basicamente, ela é utilizada com objetivo de atribuir um valor extrínseco a uma tarefa que não inspira valor ou interesse algum às pessoas que deveriam cumpri-la. Então, quando a Gamificação entra em jogo, essa tarefa passa a se tornar uma experiência lúdica, até certo ponto uma brincadeira, mas que gera resultados reais.

Analisando a figura 10, é possível perceber que o estudo busca a tentativa de uma definição de Gamificação como o uso de elementos de design de jogos em contexto de não jogo, essa definição está relacionada a conceitos como jogos sérios, interação lúdica e tecnologias baseadas em jogos.

Figura 14: Gamificação: Rumo a uma definição



Fonte: DETERDING et al, 2011, p.1

Games: Em primeiro lugar, é preciso ressaltar que neste caso estamos falando sobre elementos dos jogos, não do ato de jogar. Em suas definições clássicas, os jogos são caracterizados por regras, competição ou conflito para resultados ou objetivos específicos e participantes humanos. Em segundo lugar, embora a maioria dos exemplos atuais de Gamificação sejam digitais, limitando-o à tecnologia digital seria uma restrição desnecessária. “Não são apenas convergência de mídia e computação onipresente anulando cada vez mais uma distinção significativa entre artefatos digitais e não digitais, mas jogos e jogos design são categorias transmediais em si” (DETERDING et al, 2011, p.2).

Elemento: Considerando que jogos sérios descrevem o uso de jogos para fins não de entretenimento, aplicativos gamificados usam elementos de jogos e não são necessariamente jogos inteiros. Obviamente, a fronteira entre jogo e algo com elementos de jogo geralmente podem ser estreitas. Nos estudos de jogos, encontramos um crescente reconhecimento de que uma definição de jogo deve ir além das propriedades do artefato do jogo e incluir situações e significado social.

Jogos também são uma categoria composta. Não é típico elemento (por exemplo, objetivos, regras) constitui, por si só, um jogo e a maioria também podem ser encontrados fora dos jogos; somente reunidos eles constituem um jogo. Assim, como determinar quais elementos de design pertencem ao conjunto de elementos do jogo? Um conjunto liberal – qualquer elemento encontrado em qualquer jogo - seria ilimitado. Um conjunto restrito - elementos exclusivos dos jogos seria muito restritivo se

não estivesse vazio. Nós sugerimos limitando a gamificação à descrição de elementos que são característicos dos jogos (DETERDING et al, 2011, p.3).

Contexto de não jogo: Juntamente com jogos sérios, a Gamificação usa jogos para outros fins que não o uso esperado normal, o entretenimento (afirmando que o entretenimento constitui o uso esperado predominante de jogos). Não se deve limitar o termo Gamificação a contextos, propósitos ou cenários de uso específicos, enquanto observando que a alegria do uso, do envolvimento ou de uma maneira mais geral melhorar a experiência do usuário atualmente serve como contextos de uso popular.

Design: Ao pesquisar a literatura existente sobre jogos e Gamificação, podemos descobrir que os elementos de design do jogo eram frequentemente descritos em diferentes níveis de abstração. Com isso, Deterding et al (2011) sugere a inclusão de todos esses níveis na definição de Gamificação, ordenado do concreto ao abstrato, sendo distinguidos em cinco níveis: 1. Padrões de design de interface, como emblemas, níveis ou tabelas de classificação. 2. Padrões de design de jogos ou mecânica de jogos. 3. Princípios de design ou heurísticas: diretrizes para abordando um problema de design ou avaliando uma solução de design. 4. Modelos conceituais de unidades de design de jogos. 5. Métodos de design de jogos, incluindo design de jogos e práticas específicas, como playtesting, design de processos, design de playcentric ou design de jogo consciente.

4.1 Gamificação: Origens e definições

A importância crescente que a cultura gamer vem desempenhando na sociedade tem inegável impacto no conceito de entretenimento, educação e treinamento. O game, como produto cultural, é visto, enquanto mídia, sob diversas perspectivas: manifestação de arte, nova forma de aprendizagem e até como o mais recente ícone da cultura pop, o que só vem comprovar, cada vez mais, a notável influência e relevância cultural dos *games* na contemporaneidade (SANTAELLA, 2013).

Nossas melhores lembranças de entretenimento costumam ser de jogos, e outros *hobbies*, que tanto mais nos dão prazer quanto mais nos desafiam. Vividas com intensidade, atividades de entretenimento nos fazem ser mais

do que éramos, transformam o modo como significamos o mundo e, principalmente, como nos relacionamo-nos com o fragmento de mundo em que estamos envolvidos (BAHIA, 2015, p. 158).

A Gamificação surgiu como termo pela primeira vez por intermédio do programador de computadores e pesquisador britânico Nick Pelling, no ano de 2002, porém se popularizou em 2010, a partir de uma apresentação no TED da game designer norte-americana Jane McGonial.

Com o passar dos anos, outros autores buscaram definir Gamificação. “É o uso de elementos e *design* dos jogos em contextos que não são lúdicos” (Werbach & Hunter, 2012, p. 26). Ainda segundo os autores, “é o processo de manipular a diversão para servir aos objetivos do mundo real” (2012, p. 6). “A Gamificação é o uso da mecânica baseada em jogos, estética e pensamento lúdico para construir lealdade, motivar ações, promover aprendizagem e solucionar problemas” (Kapp, 2012, p.10). “É a aplicação de recursos dos jogos (*design*, dinâmica, elementos e etc.), em contextos de não jogo para modificar o comportamento dos indivíduos através de ações sobre sua motivação” (Teixes, 2014, p. 23).

Para Werbach (2012) existem três categorias em que a Gamificação agrega valor. A primeira é externa, se refere à organização na qual se está inserido, basicamente com aplicações de Gamificação voltadas aos consumidores em potencial. A segunda, interna, ocorre sobre aplicações de Gamificação em pessoas que já fazem parte da empresa, os colaboradores, por exemplo. A terceira categoria proposta por Werbach é descrita como mudança de comportamento, em que se busca encorajar as pessoas a participarem de algo que normalmente elas não o fariam. É engajar a participação do público-alvo em relação a algo que precisa ser feito, mas há dificuldade em superar alguns obstáculos.

Desse modo, a Gamificação poderá dar a motivação necessária para mudar o comportamento e tornar determinada prática um hábito, e mesmo que as pessoas já saibam que algo precisa ser feito, a Gamificação irá tornar mais satisfatório esse ato.

Motivar, gerar cooperação, *feedback* imediato, possibilidade de mensurações quantitativas e qualitativas, aprender fazendo e com diversão, são alguns dos objetivos da Gamificação. Os jogos são boas ferramentas para estimular o pensamento sistêmico, mostrando ao indivíduo que suas ações fazem parte de algo maior, o que é de grande valor para o ensino e também para promover o entendimento de diversas questões. Existe uma grande variedade de técnicas que

podem ser usadas na Gamificação, todas ligadas por princípios gerais do uso de elementos e técnicas de *design* de jogos para resolver problemas que não são de jogos.

Os games são um outro formato de organização das pessoas com a finalidade de alcançar um objetivo. A estrutura e os modelos operacionais das empresas ainda são os mesmos de décadas passadas, baseados na hierarquia, na burocracia e na especialização do trabalho com o objetivo de alcançar escala e eficiência dos resultados. Esse modelo exige funções e responsabilidades claramente definidas, processos exatos e gerência baseada em comando e controle, assim como se observa em organizações militares, porém no mundo moderno, esse modelo limita a capacidade individual, o desenvolvimento da criatividade e transforma o colaborador em um indivíduo estritamente operacional.

Participar de um processo de Gamificação não significa, necessariamente, jogar um jogo, mas apropriar-se de seus aspectos mais eficientes, como a estética, mecânicas e dinâmicas. A aplicação desse método envolve criação ou adaptação de uma experiência do usuário a determinado produto, serviço ou processo, com o objetivo de despertar emoções positivas, explorar talentos pessoais ou fornecer recompensas, sejam elas físicas ou virtuais, ao cumprimento das tarefas estabelecidas no jogo.

No trabalho ou nas relações afetivas, quase sempre as regras são confusas, as metas, indeterminadas, e a forma de alcançá-las, muitas vezes, é desconhecida. As atividades não costumam receber feedback, as recompensas, quando existem, podem levar algum tempo para vir. Nesse contexto, é compreensível que existam os jogos, pois eles saciam de modo mais claro e com eficiência a busca pelo cumprimento dos objetivos.

Considerando um cenário extremamente volátil, em decorrência da acirrada competição pela conquista de consumidores cada dia mais conscientes de seus anseios, torna-se inimaginável sustentar uma estratégia corporativa que não esteja alinhada com a busca constante por inovação. É nesse contexto que se insere a gamificação (VIANNA et al., 2013, p.10).

O estudo da *Lucent Technologies* sobre satisfação no emprego reforça essa afirmação, pois os resultados revelam que apenas 20% de 262 profissionais afirmaram que os programas de treinamento formal da sua empresa atendiam suas necessidades, ainda que cerca de três quartos (73%) tenham dito que sua carreira

exigia aprendizagem e crescimento. Isto é, os colaboradores sentem a necessidade de aprendizado e conhecimento na organização, porém já não veem mais sentido e resultado nos modelos tradicionais, em que apenas uma fala, e outro escuta (Florida, 2011).

No entanto, aplicar um processo de Gamificação não se refere a reproduzir uma receita pronta, pois as pessoas costumam se comportar de diferentes formas, e é necessário levar em consideração diversos aspectos. Diferentemente do design de *games* voltados ao propósito de entreter, a Gamificação utiliza a mecânica dos jogos para transformar ou desenvolver novos comportamentos. A aplicação de uma bem-sucedida estratégia de Gamificação está diretamente associada ao entendimento do contexto em que se insere o usuário, e quais são seus anseios e limitações extrínsecos (incitados pelo meio externo) e intrínsecos (automotivados) (Chou apud VIANNA et al., 2013).

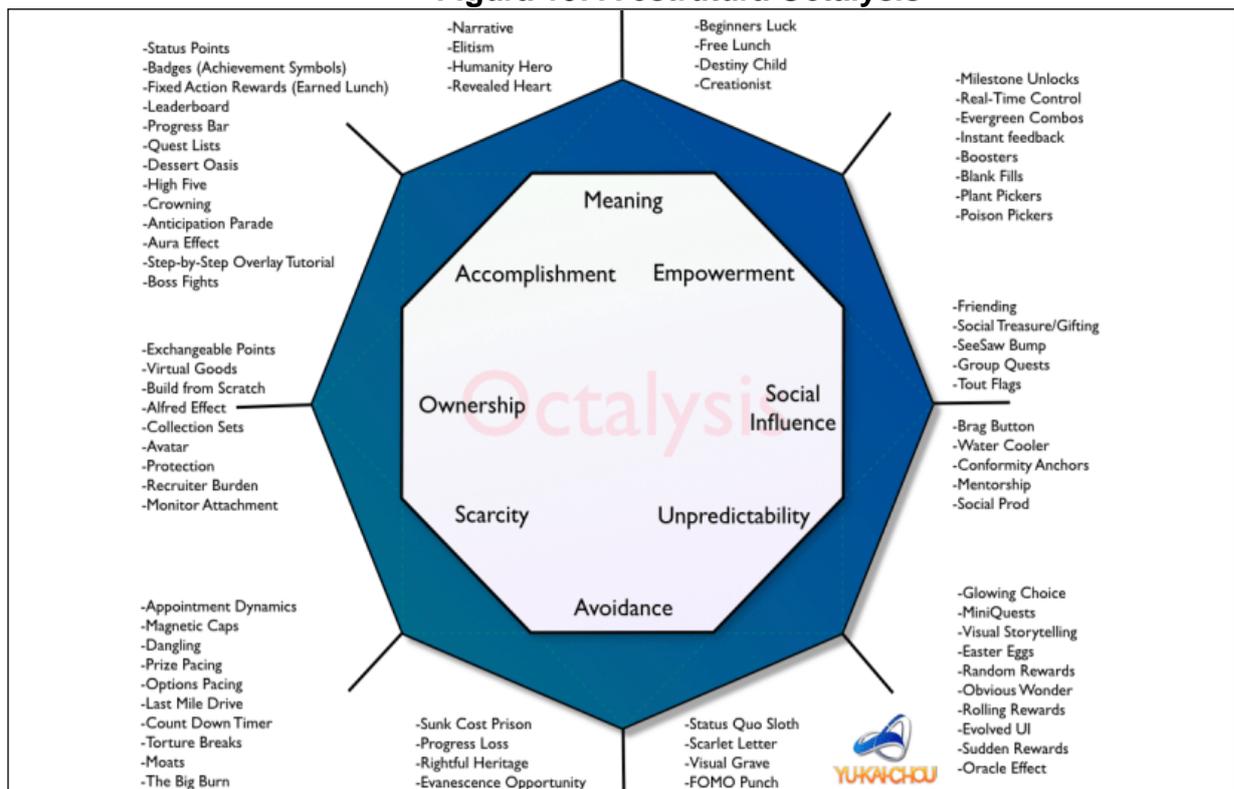
Mas o que caracteriza um jogo? McGonigal (2012) resume o jogo com apenas quatro fatores comuns: meta, regras, sistema de feedback e participação voluntária. Essa redução pode ser entendida não como o desaparecimento dos outros fatores, mas como a transformação e a ressignificação do conceito do termo jogo no contexto da pós-modernidade.

A meta é o fundamento que justifica a realização de determinada atividade por parte dos jogadores, é o componente pelo qual os participantes de um jogo concentram suas atenções para atingir os propósitos designados. E meta não deve ser confundida com objetivo, pois a primeira ultrapassa a ideia de conclusão de uma tarefa, é um propósito a ser perseguido pelo jogador, servindo como uma orientação durante o jogo. As regras têm a função de definir a maneira de o jogador se comportar e como irá organizar suas ações para cumprir os desafios, e elas se ajustam à finalidade frente à complexidade do desafio para estimular a criatividade e o pensamento estratégico. O *feedback* orienta e informa ao jogador como está seu desempenho frente ao desafio proposto e sua interação com a atividade, o que também contribui para a motivação à medida que o participante está ciente do seu progresso. A última característica é a participação voluntária, em suma o participante deve aceitar os três aspectos anteriores para que haja harmonização no jogo proposto. (VIANNA et al., 2013).

Chou (2013) criou uma estrutura completa para analisar e construir estratégias em torno dos vários sistemas que produzem jogos, onde núcleo nos impulsiona e

nos motiva a uma variedade de decisões e atividades. Percebeu que diferentes tipos de jogos e técnicas nos impulsionam de maneira diferente, alguns através da inspiração e empoderamento, alguns através de manipulação e obsessão. O resultado final é uma estrutura de design de Gamificação chamada de *Octalysis*, que podemos observar na figura 15 e cujo nome deriva de uma forma octogonal com 8 Unidades principais representando cada lado.

Figura 15: A estrutura Octalysis



Fonte: Chou, 2013, p.23.

Aplicando as metodologias clássicas de Gamificação, estudos de comportamento humano em empresas e elementos do mundo dos games, Chou (2013) desenvolveu este método baseado em oito pontos fundamentais, porém essa estrutura de trabalho não visa ser uma receita de bolo, mas um guia para organização de ideias dentro de um projeto que envolva ideias de Gamificação.

Meaning: É o que está em jogo quando uma pessoa acredita que está fazendo algo maior do que ela mesma e/ou foram escolhidos para executar essa ação.

Um exemplo disso é a Wikipédia, quando alguém dedica seu tempo para contribuir com o site, pois acreditam que estão protegendo o conhecimento da humanidade, algo muito maior que eles.

Accomplishment: É a motivação interna para fazer progresso, desenvolvimento de habilidades, domínio e superação de desafios. A palavra desafio é muito importante, como um distintivo ou troféu sem um desafio não possui significado.

Empowerment: É expresso quando os usuários estão envolvidos em um processo criativo, onde figuram repetidamente coisas novas e tente combinações diferentes. As pessoas não apenas precisam de maneiras de expressar sua criatividade, mas precisam ver os resultados de sua criatividade, recebendo feedback. É por isso que brincar com Lego e fazer arte é intrinsecamente divertido. Essas técnicas são projetadas e integradas adequadamente para capacitar que os usuários sejam criativos, assim um designer de jogos não precisa mais adicionar continuamente conteúdo para manter a atividade atualizada e envolvente. O cérebro simplesmente diverte-se.

Ownership: É onde os usuários são motivados porque eles sentem que possuem ou controlam algo, assim, quando uma pessoa sente que é proprietária de algo, ela quer aumentar e melhorar o que ela possui, com estímulo e desejo de acumular riqueza, lida com muitos bens virtuais ou moedas virtuais nos sistemas.

Social Influence: Incorpora todos os elementos sociais que motivam as pessoas, incluindo: orientação, aceitação social, feedback social, companheirismo e até competição e inveja. Quando você vê um amigo que é incrível em alguma habilidade ou possui algo extraordinário, você é levado a alcançar o mesmo. Isso se expressa ainda em como naturalmente nos aproximamos das pessoas, lugares ou eventos com os quais podemos nos relacionar. Se você vir um produto que lembra sua infância, o sentimento de nostalgia provavelmente aumentará as chances de você comprar o produto.

Scarcity: É o núcleo do desejo de algo simplesmente porque é extremamente raro, exclusivo ou imediatamente inatingível. Muitos jogos têm dinâmica de nomeação ou tortura Quebras dentro deles (volte duas horas depois para receber sua recompensa) o fato de as pessoas não conseguirem algo agora as motiva para pensar sobre isso o dia todo, como resultado, eles retornam ao produto toda chance que eles têm. Um exemplo desta utilização foi o Facebook quando foi lançado, era apenas para estudantes de Harvard, depois abriu algumas outras escolas de prestígio e, eventualmente, todas as faculdades, quando finalmente se abriu para todos, muitas pessoas queriam participar simplesmente porque eles não podiam entrar anteriormente.

Unpredictability: É o núcleo do envolvimento constante porque você não sabe o que vai acontecer a seguir. Quando algo não se enquadra nos seus ciclos regulares de reconhecimento de padrões, o seu cérebro entra em ação e presta atenção ao inesperado. Podemos dizer que aqui está por trás o vício em jogos, mas também está presente em todos os programas de sorteios ou loterias que empresas correm.

Avoidance: É a motivação para evitar que algo negativo aconteça, em pequena escala, pode ser para evitar perder trabalho anterior ou mudar o comportamento de alguém, em uma escala maior, poderia ser para evitar admitir que tudo o que você até esse ponto era inútil porque agora você está saindo. Além disso, oportunidades que estão desaparecendo têm uma forte utilização deste, porque as pessoas sentem que se não agiram imediatamente, elas perderiam a oportunidade de agir para sempre, por exemplo anúncios de oferta especial para um tempo limitado.

4.1.1 Gamificação de sucesso: alguns exemplos.

Ao longo dos anos, a Gamificação teve muitos altos e baixos, sucessos e fracassos, como acontece em qualquer novo desenvolvimento ou tendência, muitos tentam entrar em cena sem entender completamente a teoria por trás dela, o que pode levar ao fracasso, existem também os que esperam e assistem, só entrando no mercado quando possuem um produto que consideram extremamente eficaz. Nesta subseção, analisaremos alguns exemplos de aplicativos gamificados que tiveram sucesso nas suas estratégias. É importante ressaltar que, embora muitos desses aplicativos sejam projetados para beneficiar o usuário, alguns têm armadilhas éticas em potencial ou são apenas manipulação definitiva.

Um aplicativo gamificado que tem sido incrivelmente bem-sucedido é o Waze. O serviço é basicamente um GPS aprimorado, semelhante ao Apple Maps ou Google Maps, mas sua principal diferença é como os usuários do Waze (Wazers) interagem entre si e o mapa para formar uma comunidade, ao dirigir, eles podem solicitar rotas para seus destinos, como qualquer GPS, o Waze traça um caminho e o exibe para o usuário, porém é a partir daqui, que a experiência muda, o aplicativo mantém abas no movimento do carro, se ele estiver se movendo lentamente, o usuário será perguntado o que está causando o problema, os Wazers podem relatar engarrafamentos e acidentes enquanto dirigem, o que permite que o mapa atualize constantemente. Esses dados são usados para informar outras pessoas sobre

possíveis atrasos no trajeto e procurará maneiras de evitar o problema, basicamente, aproveitando seus Wazers, o Waze mantém um mapa preciso com informações de tráfego em tempo real.

Dessa forma o Waze proporciona uma experiência aprimorada ao usuário, sabendo onde estão os congestionamentos antes da seus aplicativos concorrentes, além disso, promove uma sensação de comunidade com seus Wazers, eles se sentem parte de um projeto maior ajudando os outros com suas necessidades de viagem e relatórios de problemas de tráfego. O aplicativo também possui um sistema de pontuação que aumenta conforme os Wazers vão relatando mais problemas, e essa pontuação pode ser visualizado por outros usuários, nesse caso, aqueles com as pontuações mais altas são os usuários mais ativos na comunidade, refletindo no quanto ajudaram outros membros da comunidade.

Outro aplicativo gamificado popular é o Nike+ Run Club, focado em corrida e atividade física, ajudando seus usuários a ficarem em forma, o serviço tira proveito de muitos elementos diferentes da Gamificação para proporcionar uma experiência completa que possa atender as necessidades dos usuários, oferecendo execuções narradas para motivar o corredor e acompanhar o desempenho dos usuários. Semelhante ao Waze, o Nike+ Run Club consegue se concentrar no que oferece aos seus usuários, isso motiva-os a vivenciarem a experiência, para ajudar a expandir isso, ele usa conquistas e tabelas de classificação para estabelecer competição, tanto internamente quanto com os amigos, inspira uma competição interna concedendo ao usuário conquistas por bater seus próprios recordes anteriores.

Enquanto isso, a tabela de classificação permite a comparação entre usuários e amigos, o que pode inspirar uma competição amigável. Também promove um senso de comunidade para seus usuários, onde corredores se incentivam, podem competir e compartilhar seu progresso. O uso inteligente da competição amigável dentro da comunidade faz com que este aplicativo seja um sucesso.

Um dos casos mais controversos de Gamificação foi utilizado pelo governo da China que lançou seu próprio aplicativo gamificado chamado Sesame Credit, onde a ideia por trás disso é gamificar a dedicação ao estado e parece muito semelhante a uma leitura de pontuação de crédito, por exemplo, quem postar opiniões positivas sobre o governo recebe uma pontuação mais alta, enquanto aqueles que falam sobre inquietação ou tópicos sensíveis, têm sua pontuação reduzida.

Essa pontuação tem um impacto direto na vida das pessoas, aqueles com uma pontuação alta têm mais facilidade em preencher documentações para obter um passaporte por exemplo, quem possui pontuação mais baixas tem sua Internet restrita ou serão impedidos de determinados empregos. Também é possível rastrear compras on-line, que afetam a pontuação, dependendo de a compra ser "útil" para o Estado uma importação de itens cultural de outra nação é vista de forma negativa.

Alguns cidadãos chineses, especialmente a geração mais jovem, estão usando como concorrência, competindo para ver quem consegue alcançar as pontuações mais altas, e isso é exatamente o objetivo do aplicativo, por isso tem sido "bem-sucedido" em sua implementação até o momento, embora seja um dos maiores exemplos de uma discussão ética na Gamificação.

O Foursquare perdeu popularidade, mas conseguiu gerar receita da maneira que estamos vendo mais e mais empresas de mídias sociais fazem hoje. Seu uso de dados do usuário para se manter lucrativo tornou um dos primeiros players em um mercado que mais tarde explodiria. Obviamente, reuniu esses dados gamificando o ato de encontrar-se com amigos e identificando locais. Com dados de mapa incrivelmente precisos, completamente gerados pelos usuários, marcam o sucesso único de uma perspectiva orientada a dados. Se a coleta desses dados foi realmente benéfica para os usuários é uma discussão diferente.

4.2 Etapas para construção de uma Gamificação

Neste subcapítulo trabalharemos com um exemplo de possibilidade para construção de uma estratégia de Gamificação.

4.2.1 Focalizador

O Focalizador trata-se do profissional responsável por propor e conduzir a Gamificação. Ele não é o único dono da verdade, pois na Gamificação todos são aprendizes, porém, ele deve saber estimular e provocar reflexões dos jogadores/participantes, o que, às vezes, também significa dar broncas. Seu envolvimento ocorre do início ao fim (PINHEIRO et al, 2017).

Quadro 8 - Competências essenciais de um focalizador de Gamificação

F	ACILITADOR	Mais do que explicar o <i>game</i> , o facilitador tem que comunicar com eficiência. Significa transmitir valores e emoções, não somente informações. Facilitar, ao invés de complicar, é essencial no processo do Gamificação.
O	BSERVADOR	Durante toda a aplicação do Gamificação, a palavra de ordem é observar. Observe cada detalhe. Observe os participantes com um olhar discreto, mas que traga informações importantes sobre o quanto estão conectados e engajados no jogo.
C	OMUNICADOR	O focalizador deve ser um excelente comunicador. A comunicação deverá ser clara e objetiva a fim de simplificar o entendimento, desde o conceito às regras. Cuide da sua forma de comunicar, não seja redundante.
A	APAIXONADO	Ser um focalizador, ou seja, o guardião do foco. Existe ser apaixonado por pessoas e pelos processos através dos jogos. Gostar do que está fazendo, sem dúvidas, fará toda a diferença no resultado final do trabalho. Contagie através da sua paixão.
L	EGÍTIMO	O focalizador tem por obrigação ter atitude leal. Ser legítimo nesse contexto é ser justo com tudo e todos, respeitando e cuidando de todos os detalhes em relação à aplicação de regras de Gamificação.
I	NTEGRO	Seja íntegro, ou seja, esteja presente por inteiro, completo durante todo o processo. Vale lembrar aqui um adjetivo importante: honestidade. Aja com princípios igualitários, sem diferença, respeitando todos à sua volta.
Z	ELOSO	Todo cuidado é pouco! Sempre ouvimos dizer, mas aqui devemos efetivamente colocar em prática. Seja zeloso, cuide das pessoas, do espaço, de cada minuto desde o início da aplicação da Gamificação.
A	LERTA	“Ele está sempre alerta”, essa é a frase que deverá seguir você durante toda a aplicação. Estar em alerta é estar atento mais uma vez aos detalhes, cuidado para não dar respostas demais, deixe o grupo seguir, deixe que eles vivam a experiência, mas esteja em alerta durante o tempo todo.
D	ESAFRONTADO	Algumas palavras que podem ajudar na definição do que é ser um focalizador desafrontado: aliviado, desoprimido, livre desembaraçado. Enfim, quem já não se sentiu afrontado um dia? Mas o cuidado por aqui é sobre o quanto isso irá atrapalhar sua aplicação, então seja desafrontado dos incômodos que surgirem.
O	TIMISTA	Tendência ou disposição a olhar o lado favorável das coisas e ventos, esperar o melhor resultado possível das ações. Não adianta entrar no jogo achando que vai “perder”, não é mesmo? Uma excelente qualidade do focalizador é, sem dúvidas, ser otimista.
R	REALIZADOR	Realize! Faça acontecer sem ser negligente; seja prudente na medida certa, ou seja, não deixe só no plano das ideias e também não ouse demasiadamente. Você pode ser quem quiser ser, mas não esqueça que isso impactará em diversas pessoas. Realize pensando no todo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em PINHEIRO et al, 2017, p. 49.

4.2.2 Conhecendo o local de aplicação e os jogadores.

Antes de iniciar uma Gamificação é necessário entender qual o problema se está tentando resolver e o contexto onde está inserido. Existem três aspectos fundamentais que devem ser levados em consideração nesta etapa: cultura da empresa, objetivos do negócio e entendimento do usuário. Isso porque, dessa forma, será possível entender o contexto onde a Gamificação será aplicada, deve-se compreender as relações na empresa, se são formais ou informais.

Essa compreensão é importante por exercer influência na maneira como os jogadores vão interagir e reagir às iniciativas de Gamificação, os objetivos do negócio servem como suporte para as ações e o entendimento do usuário é importante, pois, a partir disso, será possível entender sua necessidade, seu contexto, suas relações interpessoais, relações de poder, como se sente e o que gostaria de fazer (VIANNA et al., 2013).

Para que de fato uma mudança de comportamento seja alcançada é preciso ter a compreensão de diversos aspectos humanos referentes às pessoas envolvidas no processo de Gamificação, quais sejam: a forma como absorvem conhecimento, características emocionais relacionadas ao seu trabalho, percepções de mundo e aspectos culturais. Esses elementos são importantes para uma boa experiência no jogo, já que, vale lembrar, o jogo é feito para pessoas e essas precisam ser profundamente estudadas e compreendidas para que o jogo faça sentido e seja algo estimulante e relevante. Nesta etapa podem ser utilizadas entrevistas, questionários, 5 porquês, observações, diários ou sondas culturais, jornada do usuário, mapa mental, mapa de empatia, mapa de stakeholders.

Com o problema definido, é importante entender mais a fundo quem são os jogadores, suas necessidades, contexto e relações interpessoais. Esta etapa é importante e sendo bem elaborada aumentará a chance de sucesso da estratégia de Gamificação. Nessa etapa será definida a persona do jogo. Persona, em síntese, é um conjunto de atributos de um usuário, cliente ou grupo de clientes que o pesquisador traduz em uma ficha. Segundo Vianna et al. (2012), personas são arquétipos, personagens ficticiais, criados a partir de um resumo de comportamentos observados em um grupo com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente, sendo uma técnica de síntese

recomendada para quando se pretende obter uma compreensão mais detalhada da pesquisa. Assim, as personas são criadas a partir de comportamentos observados em campo e apresentam algumas atribuições demográficas, comportamentais e relacionadas às suas atividades (VIANNA et al., 2013).

4.2.3 Expectativas

Deve-se ter em mente quais são as suas expectativas com a aplicação, quais são as expectativas de quem contratou, se for o caso, o seu projeto e principalmente as pessoas que vão gamificar. São pontos a serem levantados junto ao cliente, seja qual for a área, para se compreender o que ele realmente espera dessa experiência.

Uma Gamificação bem-sucedida é o resultado da soma daquilo que o cliente quer que seja feito com as ideias apresentadas, tendo como base a cultura da empresa já analisada, pois é fundamental que o processo de T&D esteja alinhado com as diretrizes corporativas e com o ambiente no qual a empresa está inserida (PINHEIRO et al, 2017).

Quadro 9 - Sugestões de perguntas a se fazer para atender as expectativas

1	Quais as expectativas (específicas e gerais) com a aplicação do trabalho?
2	Que conhecimentos devem ser adquiridos pelos participantes?
3	Quais as habilidades dos participantes deverão ser estimuladas ou aprimoradas?
4	Que atitudes devem ser trabalhadas, transformadas e modificadas?
5	Qual é o atual comportamento indesejável dos participantes?
6	Por que as pessoas apresentam esse comportamento?
7	Que comportamento deve ser modificado?
8	Quem se beneficiará com essas mudanças?
9	O que é esperado ao término do trabalho?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em PINHEIRO et al, 2017, p.49.

4.2.4 Missão

A Missão se caracteriza como a razão de ser, o objetivo principal da iniciativa de Gamificação. É muito importante que seja bem definida para que haja significado para os jogadores e proporcione engajamento. As missões que serão desenvolvidas deverão ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e solucionáveis dentro do prazo. Algumas perguntas podem ajudar na definição da missão como, qual é o problema central a ser trabalhado? As pessoas devem sair da Gamificação sabendo o que? Quais os objetivos gerais e específicos com a aplicação? Qual o foco central do trabalho?

4.2.5 Tipos e formatos dos jogos

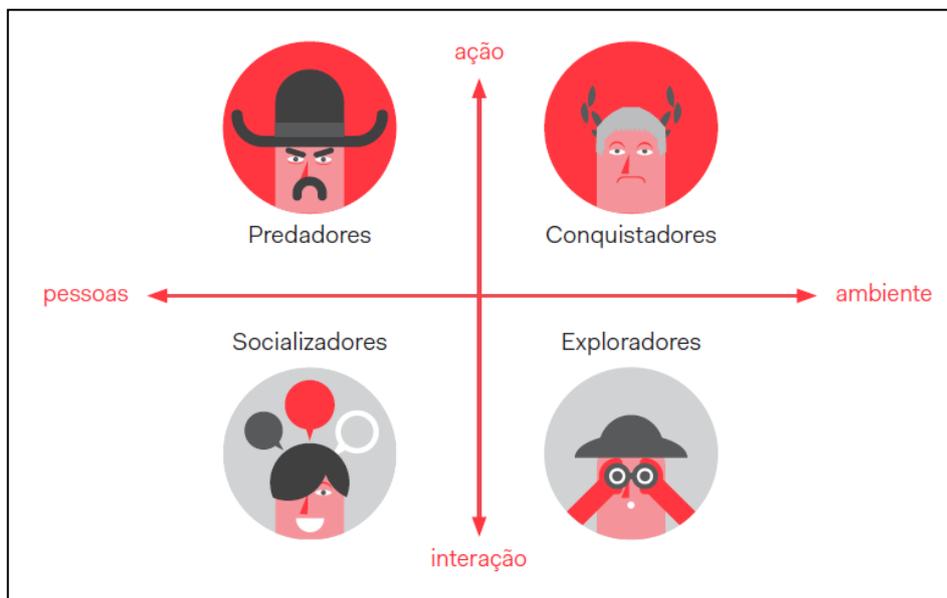
Providos da definição do problema, do contexto em que ele se manifesta, do entendimento dos objetivos da organização, das peculiaridades dos jogadores e tendo a missão definida (VIANNA et al., 2013), o próximo passo é desenvolver ideias para determinar o formato do jogo.

Inicialmente, deve-se pensar na ambientação, qual história será contada, qual será seu tema, sua estética e como irá engajar o jogador. Dessa forma, os jogos podem ser, analógicos caracterizados pela interação física e cognitiva, jogos de tabuleiro são um exemplo, digitais que possuem interação virtual, como por exemplo videogames e simuladores ou pervasivos em que há ao menos um tipo de interação que transcorre do virtual para o universo físico, um exemplo seria a utilização de realidade aumentada. Os jogos também possuem características de competitivos que, como o próprio nome sugere, estimulam a competição e apenas um vence, cooperativos onde se estimula a cooperação e promoção da ajuda entre os jogadores; e os cooepetitivos, que são a soma de cooperativo mais competitivo, reunindo as melhores características de cada um.

4.2.6 Tipos de jogadores

De acordo com Richard Bartle¹, passou-se a considerar que um amplo conjunto de perfis poderia ser resumido em quatro grupos abrangentes de jogadores. Predadores ou *Killers* são competitivos, possuem comportamento agressivo e costumam provocar os adversários. Esse perfil representa 1% dos jogadores. Conquistadores ou *Achievers* representam cerca de 10% dos perfis dos jogadores. Caracterizam-se pela motivação ao realizarem todas as atividades propostas, fazem uma imersão no seu contexto e preferem se destacar dos seus oponentes pela lealdade e por seus próprios méritos. Exploradores ou *Explorers* gostam de desvendar todas as possibilidades e questionamentos do jogo. Para esse perfil o mais importante é a trajetória e o aprendizado, e representam 10% dos jogadores. E os Comunicadores ou *Socializers* são percebidos como aqueles que observam, através dos jogos, uma oportunidade de socialização, considerando-a mais importante do que atingir os objetivos, pois para eles, o jogo é a oportunidade de criar vínculos sociais. Esse perfil representa o maior número de jogadores, totalizando 80% (Bartle, 2005).

Figura 16 - Tipos de jogadores



Fonte: Bartle apud Vianna et al, 2013, p. 34.

¹ Professor e pesquisador de jogos britânico, conhecido por ter sido o criador do primeiro MUD, MUD1, e autor de um livro seminal sobre criação de jogos, *Designing Virtual Worlds*.

4.2.7 Design

Estando munidos da definição do problema, do contexto em que ele se manifesta, do entendimento dos objetivos de negócio, das peculiaridades dos jogadores e tendo a missão definida, o próximo passo é desenvolver ideias para determinar o formato do jogo. Com isso, nesta etapa, define-se a estética, ou seja, a aparência e as sensações importantes para que seja criada uma boa experiência durante a Gamificação e também como será literalmente desenhada a Gamificação, considerando suas cores e layout. Não se deve escolher o que em tese ficará mais bonito. As cores podem afetar tanto a emoção quanto a razão dos jogadores, ou seja, deve-se ter atenção na hora de escolher. Recomenda-se um estudo das cores, da tipográfica (fontes) e da diagramação adequada, aspectos que potencializam o layout.

O visual deve respeitar a temática principal e os elementos secundários do *game*. É importante levar em consideração a identidade visual da empresa e esta deve prevalecer no projeto. Por isso, não é recomendado investir em um *layout* moderno se a empresa for conservadora, por exemplo. Ao pensar o *layout* selecione algumas imagens que representem a empresa para inspirar o projeto (PINHEIRO et al, 2017).

Deve-se buscar também outras fontes de informação e inspiração, como ícones da empresa. Um tabuleiro por exemplo, pode ser criado a partir de modelos comuns (desde trajetos com largada e chegada a caminhos infinito, campos e outros espaços demarcados onde os jogadores se encontram) como também com peças que vão surgindo a partir de cada ação. É fundamental compreender os conhecimentos e valores dos clientes, funcionários e usuários na hora de desenhar soluções, entender qual o ponto de vista de cada grupo e pensar em como atender suas necessidades de maneira criativa e inovadora.

4.2.8 Mecânica

A mecânica é responsável por deixar claro ao jogador os seus objetivos e o que acontece após cada ação. Nesta etapa, é pensada e definida a duração do jogo, podendo ele terminar quando um jogador conquistar um objetivo, ou ter um tempo

delimitado de duração, ou ainda ser infinito. Nesta etapa, define-se qual será o funcionamento e a estrutura lógica Gamificação, os tipos de provocações que irá despertar, como os jogadores vão interagir, qual a estrutura física da sala em que será realizada a Gamificação, quais os recursos materiais serão necessários.

Determina-se também o sistema de pontuação, quais serão as recompensas, na concepção de Vianna (2013), um elemento interessante de recompensas é primordial para desenvolver uma boa mecânica de jogo, e representa o principal motivo pelo qual os jogadores irão se motivar a permanecer jogando, existem cinco ações passíveis de serem mencionadas como formatos de recompensa que merecem atenção especial, *status* o tipo mais explícito de atribuição de recompensas e pode ser encontrado na forma de rankings dos melhores jogadores, distribuição de *badges* (espécie de troféu/indicadores de realização de tarefas ou de expertise).

Acesso, um forte aliado na construção de sistemas de recompensas eficientes, afinal, promover ou não acesso a conteúdos estratégicos, informações privilegiadas, habilidades específicas, entre outros, consiste em uma maneira bastante promissora de manter os jogadores conectados com seus propósitos. De *influência*, concedida por meio de interferência direta ou indireta no jogo.

A influência direta é oferecida quando é desejável que o jogador se sinta de algum modo no controle do jogo. Isso pode ocorrer por meio de acesso exclusivo ou possibilidade de intervenção em determinada regra ou atividade. *Brindes* que se traduzem como o método mais simples de recompensa possível, na forma de benefícios, itens, dicas, vida extra, etc. ou *giftings* que funcionam como um modo de ampliação da interação social em um jogo, a partir da troca de presentes entre jogadores e do consequente estabelecimento de comunidades mais fortes e engajadas.

Um alerta deve ser feito, não se trata de atribuir classificações e pontos a qualquer modelo ou método. Para isso, existe um termo chamado *pointsification*, que não leva em conta as dinâmicas e estéticas da Gamificação propriamente dita.

4.2.9 Regras

As regras são importantes, pois elas irão mostrar ao jogador como ele deve se comportar durante o jogo e como ele deve ser jogado. Uma estratégia que pode ser utilizada é a de colocar dentro da Gamificação regras que possam aflorar determinadas habilidades, características e até mesmo defeitos com o objetivo de serem analisados. “Eu jogo do jeito que vivo e vivo do jeito que jogo” (BROTTO, 1999, p.16).

4.2.10 Conteúdo

De acordo com (Pinheiro et al, 2017), conteúdo trata-se do embasamento técnico e teórico da missão e dos objetivos da Gamificação em questão, ou o recheio da Gamificação. Este conteúdo vai servir ainda de base para as reflexões dos jogadores/participantes. Reforçando ainda mais que não se deve confundir a Gamificação com fazer qualquer coisa em um jogo.

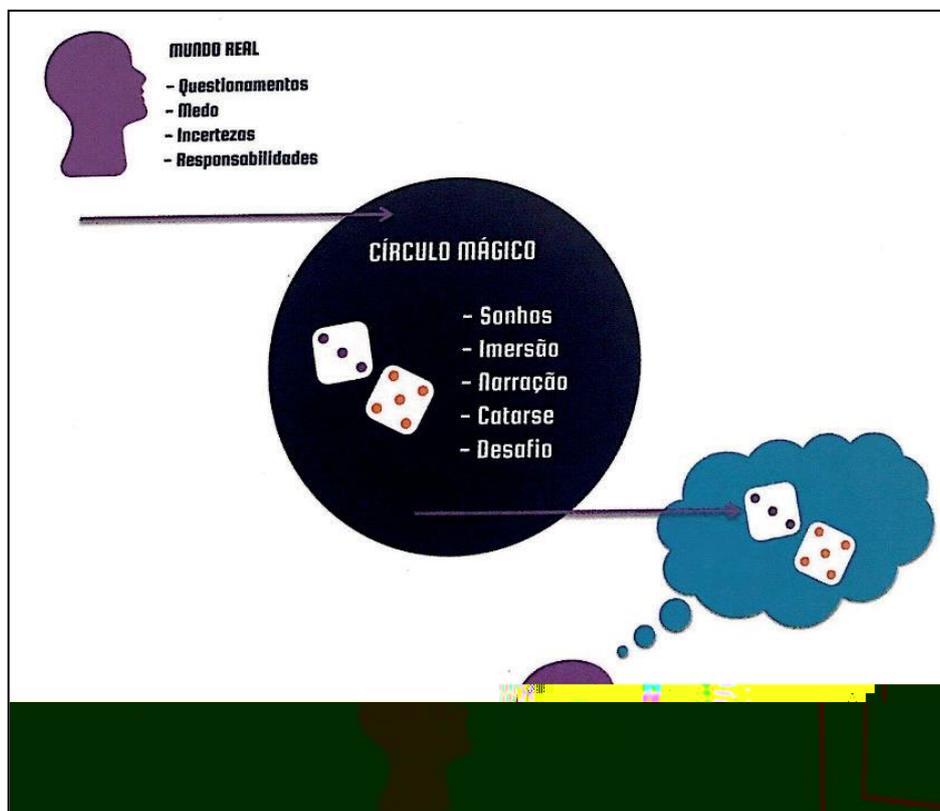
Aqui, define-se quais informações vão ser abordada, qual relevância do conteúdo para a missão do projeto, quais os pontos essenciais para o desenvolvimento, separe as informações em pilares se possível e identifique as principais informações, priorizando aquilo que você gostaria de comunicar em cada pilar. Importante também é definir quais serão os meios de comunicação do seu conteúdo/formato, eles podem ser: textos, perguntas abertas, perguntas fechadas, verdadeiro ou falso, cruzadinhas, parte para completar, caça palavras, através da própria mecânica da Gamificação (PINHEIRO et al, 2017).

4.2.11 Metodologia

A experiência da Gamificação é diretamente influenciada pelo ambiente onde ela acontece. A iluminação, o som, o cheiro do espaço, portanto, fazem parte do denominado por Huizinga (2000) de círculo mágico. O autor sugere que, nesse mundo imaginário e temporário, as regras do jogo são entendidas como uma

descrição correta e adequada da realidade, que deve ser aceita, voluntariamente, por todos os jogadores.

Figura 17 - Círculo mágico de Johan Huizinga



Fonte: HUIZINGA apud PINHEIRO et al, 2017, p. 81.

Assim, no círculo mágico, as coisas ganham nova dimensão e um novo significado. Ao final da Gamificação, a percepção do sujeito sobre o tema ali exposto será alterada pelas experiências recém-vivenciadas nessa imersão. Assim, passa-se a enxergar novas maneiras de compreender e solucionar os problemas ou temas propostos na Gamificação (Pinheiro & Zaggia, 2017).

A Gamificação, é uma metodologia que se completa por si só, porém para que o processo de aprendizagem e/ou capacitação seja completo, deve-se seguir um método, um exemplo é o ciclo de aprendizagem vivencial – CAV, que nada mais é que lançar um olhar crítico sobre uma determinada atividade a fim de aplicar o que se aprende no dia a dia, tem sua origem nos estudos do psicólogo norte-americano David Kolb, nos anos 1990, o termo é composto por: vivência, (atividades realizadas individualmente ou em grupo), relato (compartilhamento das observações) processamento (debate sobre o os compartilhamentos que surgiram na atividade),

generalizações (como aplicar o que aprendemos?) e a aplicação (etapa em que os participantes transferem as generalizações para a vida real, a fim de planejar ações) (PINHEIRO et al, 2017). Dito isso sugere-se a seguinte estrutura:

Figura 18 - Estrutura metodológica da Gamificação



Fonte: PINHEIRO et al, 2017, p.79.

Na preparação, recepciona-se os jogadores com um ambiente agradável e de acordo com a temática e *design* proposto, deve-se realizar uma atividade inicial para “quebrar o gelo” sempre de acordo como tema proposto pela Gamificação. Deve-se também explicar o conceito que será abordado contextualizando sua temática. Na Gamificação é a hora de “se jogar”, neste momento explica-se as regras, mecânica do jogo, e a divisão dos papéis, esse é o momento para que não se deixe nenhuma dúvida inicial, pois durante o jogo as dúvidas são normais. Na etapa de processamento do aprendizado é o momento de assimilar o que foi jogado, uma vez finalizada a Gamificação, os jogadores podem conversar sobre o aprendizado adquirido, além de fazer uma autoanálise, a partir daí deve ser traçado os planos de ação e no fechamento: a atividade deve ser “para cima”, positiva, porém o perfil da empresa e a proposta do Gamificação vão influenciar essa etapa. Por exemplo, se o tema for estresse, a ideia é uma mensagem tranquilizadora, portanto recomenda-se que as emoções falem mais alto neste momento.

De acordo com Pinheiro et al (2017) alguns passos podem ser seguidos e perguntas feitas durante a construção desta etapa. Na recepção, como será a recepção, luzes, vídeos, etc., verificar se a atividade inicial está alinhada com a temática, como será realizada a explicação do conceito do tema a ser abordado, podem-se trazer bases conceituais e dados estatísticos por exemplo. Na aplicação,

deve-se ter em mente de que forma que serão realizadas as explicações das regras, como os grupos serão divididos e se grupo está confortável para iniciar. Na etapa de processamento (Assimilação do aprendizado) deve-se ficar atento a qual tipo de processamento é o mais indicado, quais perguntas serão norteadoras para definição de metas e compromissos, como a fase de processamento será encerrada. Já no fechamento, qual tipo é o mais indicado para fechar, se ele está de acordo com a temática e se está de acordo com as gerações e idades dos participantes, por fim, se ele passará o recado que os jogadores irão levar?

Treinamentos, reuniões e outras atividades dessa natureza não costumam ser as preferidas dos trabalhadores nas empresas, principalmente quando não enxergam com clareza uma relação com a prática do seu cotidiano no ambiente profissional. Por isso, motivar as pessoas a dedicarem seu tempo a essas atividades se torna um desafio. Possibilitar que tais iniciativas assumam contornos mais lúdicos através dos elementos dos jogos poderá estimular uma competitividade positiva e, em consequência, gerar comprometimento espontâneo no desempenho de tarefas repetitivas ou pouco estimulantes ao intelecto (Vianna et al., 2013).

4.2.12 Monitoramento

Deve-se ressaltar também que o monitoramento de métricas é de extrema importância, pois através dele os participantes saberão se estão no caminho certo, sendo necessário um acompanhamento e aderência à dinâmica desenvolvida, os quais irão oferecer dados fundamentais para a revisão da estratégia adotada. “Adequar missões, monitorar a motivação dos jogadores e mensurar as métricas por eles geradas são, portanto, as três iniciativas indispensáveis à assertiva avaliação do grau de sucesso alcançado pela proposição” (Vianna et al., 2013, p. 37). Essa etapa inicia até mesmo durante a Gamificação com o gerenciamento dos jogadores, com olhar atento do focalizador sobre quantas casas faltam para acabar e onde os jogadores estão tendo dificuldades (PINHEIRO; ZAGGIA, 2017). Nas etapas pré e pós é necessário avaliar quantos e quais indicadores qualitativos e/ou quantitativos serão utilizados, quais os níveis estes indicadores serão monitorados. Deve-se definir também quais os tipos de avaliações deverão ser feitas: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. E durante, deve-se observar o número

de casas restantes para terminar, pontos de dificuldade e possíveis melhorias durante e depois da Gamificação.

4.2.13 Prototipação/Teste

“A prototipação tem como objetivo validar a ideia desenvolvida, assim como obter insumos para aperfeiçoá-la. Um protótipo é qualquer tangibilização de uma ideia que permita gerar aprendizados” (VIANNA *et al.*, 2013, p.95). Através desta etapa é possível aprender mais sobre o jogo que está sendo desenvolvido com simulação de conceitos e ações junto com os futuros jogadores, o que contribuirá para o aperfeiçoamento da proposta.

Esse é o conceito de iteração: o contínuo aperfeiçoamento de uma ideia para que ela se desenvolva preferencialmente de acordo com os anseios do usuário final, antes que seja realizado um maior investimento de tempo e dinheiro. Assim, protótipos ajudam a reduzir as incertezas do projeto e os riscos inerentes à sua implementação. Prototipar irá reduzir as incertezas do projeto, aproximando de um resultado mais assertivo, servirá também para avaliar todos os pontos definidos até o momento (engajamento, mecânica, estética, história), além de servir para recebimento de *feedback* dos participantes sobre o que pode ser melhorado. O público que participará do teste deve ser o mais próximo possível do que participará da Gamificação final.

4.2.14 Aplicação

Após o teste e as correções necessárias serem sanadas, aplica-se a versão final do jogo com os participantes. Após o jogo ser implantado, recomenda-se a realização da mensuração e avaliação, que podem ser feitas através de um relatório descritivo analítico para validar as ações, a motivação e o engajamento dos jogadores e medir os resultados obtidos.

4.3 Possíveis aplicações da Gamificação no ambiente organizacional

A Gamificação nas organizações refere-se à aplicação de recursos dos jogos (desenho, dinâmicas e elementos) para modificar comportamentos dos clientes e colaboradores. Isso por meio de ações sobre sua motivação com a finalidade de conseguir criar valor em áreas como comercial, recursos humanos, financeiro, entre outros (TEIXES, 2014). Na sequência abordar-se algumas dessas contribuições:

Em Recursos Humanos, pode-se pensar a aplicação da Gamificação para três importantes aspectos: atração, gestão e retenção de talentos, consolidação da cultura da empresa; motivação para a formação e cumprimento da burocracia interna.

Atração, gestão e retenção de talentos: aplicar a Gamificação nesses processos permite com que candidatos sejam incorporados a uma organização e participem de um jogo em que, através da superposição de desafios, haja progresso na seleção destes, descartando aqueles que não vão superando. Se o sistema trabalhar uma sequência de dificuldade crescente, por exemplo, os participantes que forem passando nos testes darão sinal aos recrutadores que monitoram o sistema, além de demonstrarem suas habilidades em superar os desafios que lhes são colocados (relacionados às tarefas que devem realizar na empresa) e, acabam sendo, em princípio, os mais motivados em superar os testes e conseqüentemente no trabalho (TEIXES, 2014).

Consolidação da cultura da empresa: atualmente, umas das maiores preocupações das empresas é reduzir a rotação dos seus trabalhadores mais qualificados e reter talentos acaba sendo um problema para pequenas e médias empresas. A alta rotatividade implica em diversas questões para as empresas, uma delas é a perda de produtividade. A Gamificação pode ajudar sobretudo a aumentar o envolvimento dos trabalhadores na empresa e, às vezes, também a reduzir os custos de incorporação (TEIXES, 2014).

Motivação para a formação e cumprimento da burocracia interna: a Gamificação pode ser utilizada neste caso para despertar sentimento de realização, pois ao participarem os jogadores fazem comentários e propõem sugestões. O sistema deve incluir medalhas, recompensas e classificações.

Já na área de Comunicação e Marketing, trata-se da arte de criar campanhas abrangentes com objetivo de engajar usuários em experiências divertidas e únicas,

desenhadas para um produto, um serviço, uma plataforma ou marca (CHOU apud PINHEIRO et al, 2017).

Seus benefícios podem ser diversos na medida em que “aumenta a fidelização a uma marca, incrementa a conversão de vendas, alavanca a inovação, melhora a saúde dos colaboradores, soluciona problemas, melhora o atendimento a clientes, aumenta o engajamento de colaboradores” (PINHEIRO et al, 2017, p.97).

Vendas: um mau funcionamento da equipe de vendas pode acarretar em perdas significativas para as empresas e através da Gamificação sua adaptação à empresa e aos sistemas de vendas pode ser mais rápida e satisfatória. Um sistema gamificado em vendas deve permitir reconhecer as atitudes mais proativas em relação à venda e não somente àqueles que conseguem os melhores resultados quantitativos no momento.

Fidelização de clientes: sistemas gamificados voltados para a fidelização de clientes podem ter diversos objetivos diferentes de acordo com cada organização que o aplica, eles podem ir desde o aumento das vendas até o aumento no tráfego no site e o tempo de permanência nestes, o que motiva o interesse pela descoberta do produto pelo mercado, permite obter dados de contato de futuros clientes e ainda incentiva clientes e usuários a dar feedback sobre os produtos entre outras aplicações possíveis (TEIXES, 2014).

Em T&D, pode-se dizer que “desenvolver habilidades humanas está na essência de qualquer jogo” (PINHEIRO et al 2017, p. 95). Percebendo isso, muitas empresas passaram a investir na Gamificação como uma forma de desenvolver seus colaboradores. Dessa forma, pode ser utilizada para desenvolvimento de líderes, treinamento para um determinado setor da empresa, motivação, auto avaliação e saúde do colaborador.

Já na Educação, trata-se da aplicação dos mecanismos dos jogos para modificar o comportamento dos alunos para que o resultado da ação educativa seja eficaz ao aluno. O sistema gamificado na educação pode ajudar o aluno a romper barreiras de aprendizado, como dificuldade de concentração, falta e motivação para aprender, influência de fatores emocionais, ambiente incomodo para o estudo, níveis de conhecimentos prévios muito altos (TEIXES, 2014).

Sobre isso, Mike Acedo publicou no blog Te@chThought, em 2014, um texto em que descreveu dez ideias básicas de Gamificação para aplicação em aula. São elas: permitir que os alunos sejam designers, permitir segundas e terceiras oportunidades,

proporcionar feedback instantâneo, fazer com que o progresso seja visível, conceber retornos ou missões em vez de lição de casa ou projetor de escola, dar voz aos alunos e capacidade de escolher, premiar com medalhas e recompensas individuais, pedir aos alunos que desenvolvam sistemas de habilidades e realizações para todo o grupo, implementar tecnologia educativa, aceitar o fracasso e enfatizar a prática (ACEDO apud TEIXES, 2014).

Na Saúde, a aplicação das ferramentas dos jogos para modificar comportamentos de pessoas com a finalidade de seguir tratamentos, conhecer e sensibilizar sobre enfermidades e doenças (TEIXES, 2014).

No Governo aplicação de recursos dos jogos em propostas, projetos e ações promovidas pelas administrações públicas para modificar comportamentos dos cidadãos e dirigi-los ao cumprimento dos seus objetivos. Se as iniciativas públicas contarem com o apoio dos cidadãos motivados, conseguirão a maioria dos objetivos e com custos mais baixos do que em políticas e ações tradicionais (TEIXES, 2014).

E também na vida cotidiana, ou seja, podemos começar aplicando na vida pessoal, como em atividades físicas, alimentação, vida profissional e também com família e amigos, sendo neste caso a Gamificação um ato de atribuir elementos dos jogos para a vida, com o indivíduo sendo o jogador da sua própria história, atribuindo desafios, metas, sistemas de feedback e recompensas. “Seus objetivos ficariam mais claros, assim como os caminhos a seguir, sua produtividade com certeza aumentaria e, como bônus, tudo seria mais divertido” (PINHEIRO; ZAGGIA, 2017, p. 108). Para Teixes (2014), serve para modificar comportamento dos indivíduos para que alcancem objetivos do dia a dia e não caiam na procrastinação, negligência e preguiça.

No próximo capítulo, abordaremos um exemplo de estratégia de Gamificação para a gestão de relacionamentos organizacionais, desde seu planejamento até a execução. Esta estratégia é resultado do Projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I construído no PPGCIC/Unipampa.

5 ESTRATÉGIA DE GAMIFICAÇÃO PARA A GESTÃO DE RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS: DO PLANEJAMENTO À APLICAÇÃO

5.1 Planejamento do GamIFFar

Transformações no ambiente organizacional levam também a mudanças nos hábitos e comportamentos dos trabalhadores despertando a necessidade de se criar métodos de inovação e interação nos ambientes organizacionais. São perceptíveis as transformações nas formas de trabalho e relacionamentos em diversos segmentos da sociedade, assim como a busca por parte dos profissionais por ambientes propícios ao desenvolvimento do trabalho com criatividade.

Neste capítulo é apresentado um exemplo de Gamificação aplicada em um ambiente organizacional, mais especificamente no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Farroupilha – IFFar Campus São Borja, uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Este capítulo também é resultado do projeto de pesquisa, desenvolvimento e inovação – PD&I de comunicação para a indústria criativa, planejado e executado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa – PPGCIC da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus São Borja. No estudo foram aplicadas as etapas da Gamificação no Instituto Federal Farroupilha – IFFar Campus São Borja, compreendido como indústria criativa. O projeto foi realizado no período de abril a dezembro de 2018 tendo como objetivo desenvolver uma Gamificação para gestão dos relacionamentos internos da organização.

Inicialmente, buscou-se uma apropriação da Gamificação como elemento da inovação, com intuito de utilizar mecanismos dos jogos para resolver problemas práticos ou estimular o engajamento de um público específico. A concepção de inovação está em perceber e propor novas práticas que causem uma transformação, não se trata necessariamente da criação de algo novo, mas de renovar, fazer diferente do que já vinha sendo feito, desta forma, propondo uma novidade a um problema já percebido que a inovação está sendo concebida, na medida em que a ideia se transforma em algo concreto para mudança de um processo em busca de um benefício. Organizações que não buscam estratégica e constantemente a

inovação nos seus processos internos, de relacionamento com seus públicos tendem ao insucesso neste cenário extremamente volátil na sociedade atual.

Para o desenvolvimento do GamIFFar, inicialmente, foram identificadas as falhas nos relacionamentos internos do IFFar, através de entrevistas e observações *in loco*. Esse procedimento também possibilitou a criação de mapas para identificação da realidade e jogadores. Na sequência, o jogo foi construído e denominado GamIFFar: Uma jornada pela comunicação interna, sendo prototipado e aplicado na instituição. Como primeiro passo para a elaboração da Gamificação, foi realizada uma apresentação ao público interno de servidores do IFFar São Borja, com o objetivo de explicar como seria o processo de Gamificação que eles iriam participar.

Figura 19 - Apresentação sobre Gamificação aos servidores do IFFar



Fonte: Elaborado pelo autor

Para início da Gamificação foi necessário entendermos qual o problema estávamos tentando resolver e o contexto onde está inserido. Três aspectos fundamentais foram levados em consideração: cultura da empresa, objetivos do negócio e entendimento do usuário. Como ocorrem as relações na empresa, se são formais ou informais, ajudaram a compreender a forma de como o jogo deveria ser construído e que mensagem deveria passar. Para que de fato uma mudança de comportamento fosse alcançada foi necessário compreender diversos aspectos humanos referentes as pessoas envolvidas no processo de Gamificação, a forma

como absorvem conhecimento, características emocionais relacionadas ao seu trabalho, percepções de mundo e aspectos culturais, são importantes para uma boa experiência no jogo, vale lembrar que o jogo é feito para pessoas e essas precisam ser profundamente estudadas e compreendidas para que o jogo faça sentido e seja algo estimulante e relevante. Para levantamento das informações foram feitas entrevistas com os servidores, a fim de obter informações que permearam o assunto pesquisado e temas importantes sobre o entrevistado, sendo úteis para se obter a história por trás de suas experiências de vida.

Quadro 10 - Perguntas utilizadas no questionário aplicado aos servidores

Sobre o seu perfil:	Sobre o seu trabalho no IFFar:	Sobre Você:	
Idade?	Há quanto tempo trabalha no IFFar?	Quais eram as suas atividades/brincadeiras favoritas quando criança?	
Sexo?	Quais foram as motivações para escolher o IFFar?	O que você costuma fazer nas horas vagas?	
Local de Origem ou cidade de nascimento?	Em qual setor você trabalha no IFFar atualmente?	Quais redes sociais você utiliza? Marque quantas alternativas quiser.	
Formação (área de formação/graduação)?	A sua formação é condizente com a atividade que exerce no IFFar?	Você tem jogado algum tipo de jogo digital ou analógico atualmente? Qual?	
Nível de formação?	Como você observa a comunicação interna no IFFar?	Você gosta de aprender coisas novas? Que tipo de coisas?	
	Como é o seu relacionamento com os colegas dentro e fora do IFFar?	Você possui outros objetivos profissionais/pessoais? Quais?	
	Você está sempre disposto(a) a participar das ações propostas pelo IFFar, ainda que estas não sejam relacionadas a sua atividade principal na instituição?		Todo mundo costuma traçar planos e metas para sua vida. Pensando nos próximos cinco anos, qual dos objetivos abaixo você pretende atingir? Marque quantas alternativas quiser.
			Qual o seu maior sonho?
			Qual o seu maior medo?
			Como você definiria sua situação de vida (pessoal/profissional) atual?
			Como você se sente em relação ao seu trabalho hoje?
	Para encerrar. Uma frase que defina você:		

Fonte: Elaborado pelo autor

Com esse método foi possível expandir os conhecimentos sobre os comportamentos sociais e descobrir exceções à regra que por ventura pudessem surgir, mapear casos específicos, suas origens e consequências, as entrevistas

respeitaram um protocolo e questionário estabelecido e foram enviadas por e-mail aos servidores no IFFar.

Também foram realizadas três observações in loco, pois essa forma possibilitou que fossem feitas observações específicas sobre a pessoa e local pesquisado, muitas vezes o local de trabalho de determinado colaborador diz muito sobre sua personalidade e gostos, fornecendo informações riquíssimas para a estratégia que será realizada, dessa forma realiza-se uma imersão no ponto de vista de cada pessoa, sendo possível perceber diversas perspectivas de um todo.

Os resultados desta etapa foram analisados e resultaram em um mapa mental, um diagrama elaborado para organizar pensamentos de maneira visual e textual, com o diagnóstico da realidade, um mapa de empatia e mapa de persona com a análise do perfil dos jogadores/servidores.

O mapa mental é importante, pois organizar um conjunto de informações, tornando a compreensão e memorização mais fácil além de organizar informações e facilitar a tomada de decisões importantes.

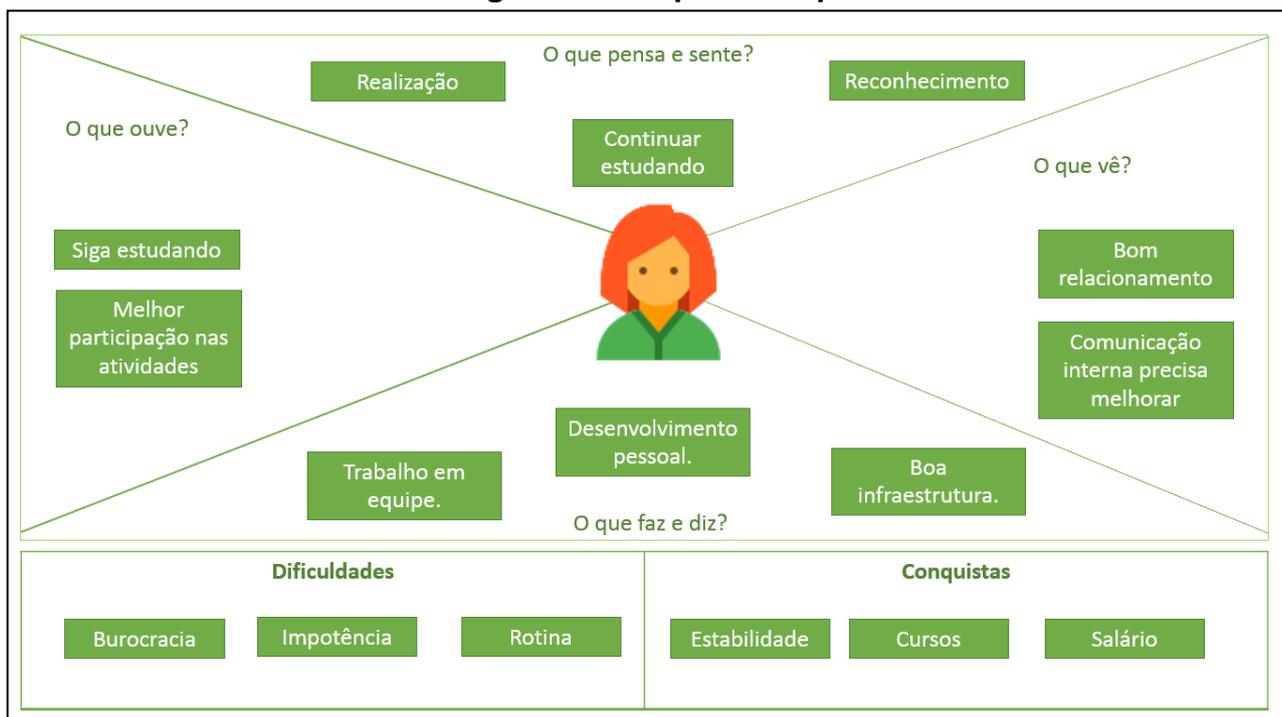
Figura 20 - Mapa Mental do diagnóstico da realidade



Fonte: Elaborado pelo autor

O mapa de empatia é uma síntese de informações sobre o usuário, a partir do qual se torna possível identificar o que ele pensa e sente, ouve, vê, faz e diz, além de facilitar a compreensão das suas dificuldades e conquistas que almeja. Esse mapa é uma maneira simples de auxiliar o entendimento do contexto, dos comportamentos, das preocupações e das aspirações do jogador.

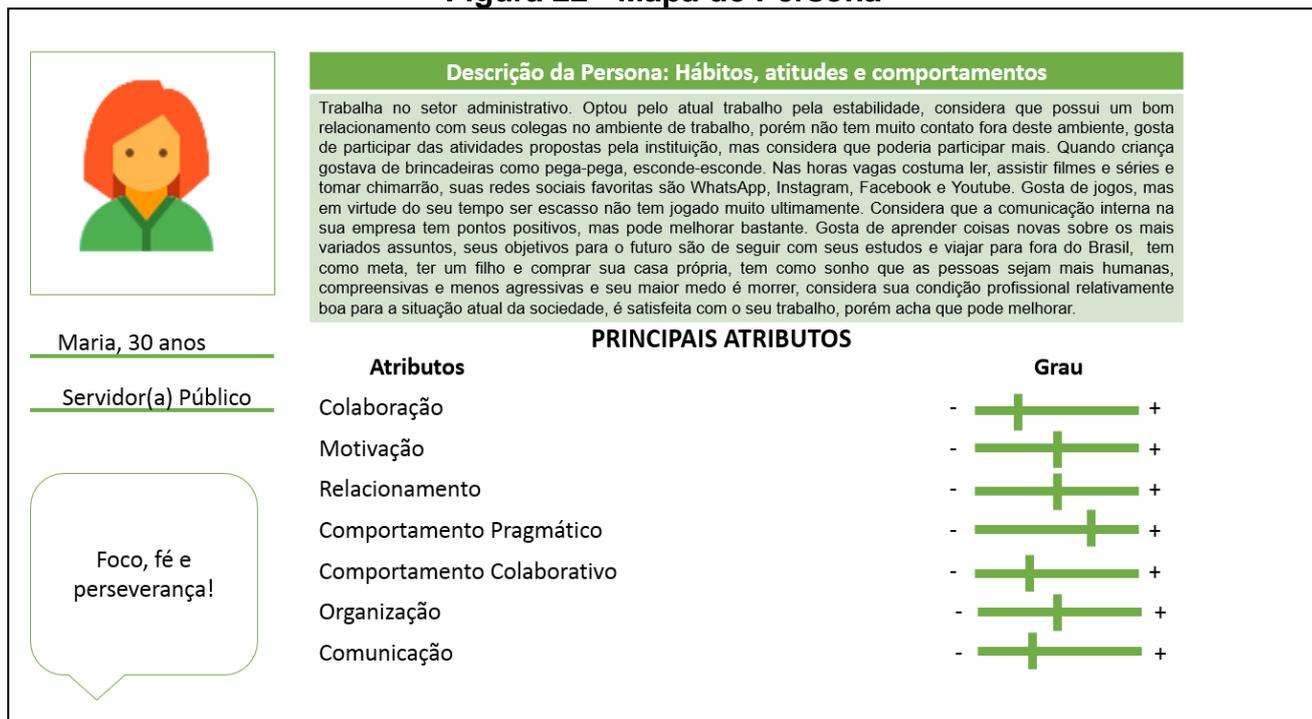
Figura 21 - Mapa de Empatia



Fonte: Elaborado pelo autor

Persona é uma técnica de síntese recomendada para quando se pretende obter uma compreensão mais detalhada do pesquisado. Personas são arquétipos, personagens fictícios fundamentados na análise do comportamento observado de perfis extremos. Elas representam a variedade de necessidades, motivações, desejos, expectativas e comportamentos observados.

Figura 22 - Mapa de Persona



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das informações coletadas, e com a análise do ambiente, perfil dos jogadores e problema a ser resolvido, partiu-se para a construção do *game*. Nesta etapa foram definidas a missão, formato do jogo, conteúdo, *design*, mecânica, regras, duração, sistema de *feedback*, objetivos e recompensas. McGonigal (2012) reforça que, para se caracterizar como jogo é necessário que sua composição possua quatro fatores comuns: meta, regras, sistema de *feedback* e participação voluntária, esta redução pode ser entendida não como o desaparecimento dos outros fatores, mas como a transformação e a ressignificação do conceito do termo jogo no contexto da pós-modernidade. Também foi considerado a metodologia da Gamificação conforme exposto no capítulo 3, a qual é composta por quatro importantes etapas: preparação, Gamificação, processamento e fechamento

Na *preparação* os jogadores foram recebidos com a sala aromatizada, luzes, música, tornando o ambiente agradável. Realizou-se também uma atividade inicial que será explicada a seguir. Também foi feita a explicação do que seria abordado durante a Gamificação para contextualização do tema. Na etapa de *Gamificação* foram explicadas as regras e mecânica do jogo, foi momento onde os jogadores participaram da Gamificação. No *processamento* realizou-se uma atividade em que os jogadores buscaram refletir sobre os conhecimentos adquiridos durante a

Gamificação e no *fechamento* foram debatidas mensagens positivas e traçado um plano de ação para os jogadores.

A partir dessas etapas construiu-se o *GamIFFar: Uma jornada pela comunicação interna*, um game dividido em quatro momentos com o objetivo de trabalhar a comunicação interna e o relacionamento dos servidores do IFFar São Borja. Para isso, elencou-se quatro importantes habilidades que serviram como pilares da atividade, são elas: comunicação, relacionamento, organização e colaboração, ambas habilidades foram escolhidas a partir das respostas dos questionários e das observações in loco do estudo. Durante o jogo estas habilidades foram chamadas de superpoderes, adequando-se ao design, missão e mecânica do jogo. A marca do jogo foi trabalhada levando em consideração o desenho, nome e aspectos da logo da instituição, para que estes elementos fizessem sentido aos jogadores.

Figura 23 - Marca oficial do GamIFFar



Fonte: Elaborado pelo autor

Com o *game* construído, realizou-se a prototipação. Através desta etapa foi possível aprender mais sobre o jogo que estava em desenvolvimento, com simulação de conceitos e ações, o que contribuiu para o aperfeiçoamento da proposta.

Prototipar serviu para reduzir as incertezas do projeto aproximando de um resultado mais assertivo e também para avaliar todos os pontos definidos até o momento, como engajamento, mecânica, estética, história, além de servir para recebimento de feedback dos participantes sobre o que pode ser melhorado.

Figura 24 - Prototipação do GamIFFar



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 Aplicação do GamIFFar

A primeira atividade do GamIFFar foi a Co-criando o herói, nela, os jogadores foram convidados a ficarem em pé e dizerem qual era ou é o seu herói favorito, após isso eles foram divididos em grupos e cada grupo deveria criar um herói, com as características que quisesse, além de dar um nome a ele.

Figura 25 – Atividade Co-criando o herói



Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda atividade da Gamificação foi o *game*: *Conhecendo meus superpoderes*, um *game* virtual onde os jogadores utilizaram a ferramenta Kahoot. Foram quinze afirmações relacionadas aos quatro superpoderes elencados na pesquisa, os jogadores precisavam realizar a leitura da afirmação no telão e marcar a alternativa que consideravam correta no seu smartphone, ao final, o grupo que fez o maior número de pontos foi o vencedor e recebeu uma premiação.

Figura 26 - Interface do *game*: conhecendo meus superpoderes



Fonte: Elaborado pelo autor

O objetivo com esta atividade foi de que os jogadores internalizassem a importância dessas quatro habilidades no seu trabalho, e a cada afirmação, além de refletirem para a resposta do *game*, também reflitam se estão tendo essas atitudes no seu ambiente de trabalho.

Figura 27 – Game: Conhecendo meus superpoderes



Fonte: Elaborado pelo autor

A terceira atividade foi a *Jornada do herói*, um *game* analógico no formato de tabuleiro de caminho. A ideia consiste em um caminho em que o ponto de partida é a casa, do jogador até o seu trabalho, o IFFar. Eles são os super-heróis que vem todo dia para mudar a educação e desenvolver pessoas, neste trajeto eles devem usar seus superpoderes para chegarem fortes até o seu trabalho. Durante o caminho existem ícones com “BOOM” que são punições, “BONUS” são tarefas positivas e atividades sorpresas identificadas com o ícone“?”.

Um jogador de cada grupo por vez joga o dado, que possui números de 1 a 2 e ícones de punições e bônus, conforme for sua jogada o jogador deve retirar de um pote com o mesmo ícone um bilhete que dirá o que ele deve fazer neste momento. Não foram utilizadas apenas frases como “avance uma casa” ou “volte uma casa”, no mesmo sentido de reflexão, buscou-se fatos que ocorrem no seu dia-a-dia de

trabalho, portanto os bilhetes possuíam conteúdos como: “Ocorreu um evento no IFFar, você fez corpo mole e mesmo sem nenhum compromisso não prestigiou os colegas, volte 2 casas” e punições como: “Você buscou parceria com outras instituições para trabalho em grupo e reforçar a presença do IFFar na comunidade de São Borja, avance 1 casa” as atividades surpresa eram afirmações, análise de vídeos com mensagens como: “Leia a frase em voz alta e empolgação (O sucesso de uma grande empresa é o resultado da dedicação e comprometimento de uma grande equipe)”, o vencedor foi o grupo que primeiro chegou ao final do caminho e nele havia um envelope com uma mensagem para todo o grupo de jogadores, o grupo vencedor também recebeu uma premiação.

Figura 28 - Jogadores participando do *game* Jornada do Herói



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 29 - Tabuleiro do game Jornada do Herói



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 30 - Chegada do game, dado e tubos de tarefas



Fonte: Elaboração nossa.

A quarta atividade foi para realizar o processamento e propor uma reflexão sobre o que foi ensinado até o momento, ela foi chamada de Todos somos super-heróis, nela os jogadores pegaram os super-heróis que desenharam no início da

Gamificação, deram a ele dois superpoderes e justificaram a sua escolha, explicando de forma pessoal o que compreendem de cada um.

Figura 31 - Atividade Todos Somos Super-heróis



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, como atividade de encerramento e com objetivo de que dessem continuidade aos conhecimentos adquiridos os jogadores receberam cartas de superpoderes, nelas eles poderão verificar os quatro superpoderes trabalhados e habilidades correspondentes a cada um, além de realizarem uma autoavaliação e traçarem um plano de ação para os próximos três meses.

Figura 32 - Cartas de Superpoderes

COMUNICAÇÃO	RELACIONAMENTO	COLABORAÇÃO	ORGANIZAÇÃO
<p>Comportamentos observáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresenta suas ideias e argumentos de forma objetivo e clara. • Organiza as informações que deseja passar, para que o receptor compreenda. • Difunde e compartilha informações. <p>Avalie a frequência com que você apresenta esses comportamentos:</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> </div> </div> <p>Faça um plano de ação para aprimorar esses comportamentos nos próximos 3 meses:</p> <hr/> <hr/>	<p>Comportamentos observáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui empatia com os colegas. • Respeita as diferenças dos demais colegas. • Possui transparência nas relações com os demais colegas. <p>Avalie a frequência com que você apresenta esses comportamentos:</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> </div> </div> <p>Faça um plano de ação para aprimorar esses comportamentos nos próximos 3 meses:</p> <hr/> <hr/>	<p>Comportamentos observáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura sempre participar das atividades propostas pelo IFFar. • Está disposto a ajudar os colegas, sem comprometer suas atividades. • Estimula o espírito de equipe. <p>Avalie a frequência com que você apresenta esses comportamentos:</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> </div> </div> <p>Faça um plano de ação para aprimorar esses comportamentos nos próximos 3 meses:</p> <hr/> <hr/>	<p>Comportamentos observáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém seu ambiente de trabalho organizado. • Administra bem o seu tempo. • Sabe estabelecer prioridades. <p>Avalie a frequência com que você apresenta esses comportamentos:</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px;"></div> </div> </div> <p>Faça um plano de ação para aprimorar esses comportamentos nos próximos 3 meses:</p> <hr/> <hr/>

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 Gamificação e Relações Públicas: Análises e Considerações

Observamos com a aplicação da Gamificação enquanto estratégia de relações públicas, mudanças nos comportamentos, que possibilitaram melhorias na comunicação interna, como qualidade nas mensagens comunicadas e eficácia na comunicação entre todos os departamentos da empresa. Foi possível perceber também que a Gamificação possibilitou uma melhoria nas interfaces e na disseminação de informações, para além de folhas de papel e caneta, priorizando o compartilhamento, e, em diferentes tipos de interações do jogo também possibilitou uma compreensão facilitada dos conteúdos.

Outros benefícios observados foram, o ambiente de trabalho mais harmonioso e agradável para todos e uma abertura de canais de comunicação entre os diferentes setores e profissionais que participaram, o que possibilitou que a compreensão fosse igual para todos através de uma linguagem que atendeu diferentes níveis hierárquicos dos jogadores.

Sua relevância organizacional, se dá pelo fato de as empresas necessitarem de novos métodos em sua gestão, devido a mudança de comportamento dos públicos e novos perfis profissionais. Foram evidenciadas as quatro competências trabalhadas e estimuladas durante o jogo: relacionamento, com objetivo de que os jogadores tenham empatia com os colegas, respeitem as diferenças e possuam transparência nas relações na instituição, a comunicação, para que apresentem suas ideias e argumentos de forma clara, organizem as informações com o objetivo de que o receptor compreenda e compartilhem sempre as informações relevantes, a organização para que saibam administrar seu tempo, manter seu ambiente de trabalho organizado e estabeleçam prioridades, e a colaboração, para que procurem sempre participar das atividades promovidas pela organização, tenham disposição para ajudar os colegas e estimulem o espírito de equipe.

Foi possível analisar uma crescente melhora nestas habilidades, além disso outras competências puderam ser observadas e estimuladas como, criatividade, capacidade de autoanálise, empatia e responsabilidade pelo todo.

Marcas e organizações devem buscar cada vez mais novas formas para conectarem-se com consumidores e públicos-alvo (colaboradores, clientes e etc),

públicos estes, cada vez mais conectados e segmentados, aos quais eles são acompanhados por nativos digitais.

Com a tecnologia digital e smartphones, tablets conectados constantemente na internet e com geolocalização, as campanhas podem ser personalizadas dependendo de onde e onde está o público-alvo. A facilidade de acesso às redes sociais facilita a criação de campanhas para publicidade e relações públicas destinadas a um usuário que deixa de ser passivo a ser capaz de participar do processo comunicativo, que permite estabelecer um diálogo com ele, vivendo uma experiência e criando comunidade.

A Gamificação assim, abre uma nova oportunidade para criação de vínculos entre consumidores e marcas e em relações públicas para estabelecer relacionamentos personalizados entre organizações e partes interessadas. Com campanhas gamificadas onde podemos surpreender, divertir, atrair usuários para participar ativamente, aumentar o engajamento, promover a viralidade, aumento da notoriedade e fidelidade a marca.

6 DISCUSSÕES

A questão central do estudo buscou entender como a Gamificação pode contribuir para a gestão dos relacionamentos organizacionais, a partir disso, através de uma pesquisa bibliográfica foi possível que construíssemos os alicerces da pesquisa, onde no capítulo dois, com base nos estudos da Teoria Geral dos Sistemas compreendemos que organizações são sistemas abertos, com interações e influências do ambiente, com isso a percepção de organização enquanto sistema aberto reforçou a importância das relações públicas enquanto função de apoio a todos os subsistemas e na relação com o meio envolvente, tendo em vista a sobrevivência da própria organização, ou seja, se a organização é um sistema que interage com outros sistemas, o relações públicas trabalha pela adaptação dos públicos as mudanças (internas e externas) que resultam das interações dos sistemas cumprindo assim sua função de legitimar as organizações na sua relação com os públicos e na possibilidade de ocorrer um conflito entre ambos.

Nosso objetivo geral foi identificar como a Gamificação pode contribuir para a gestão dos relacionamentos organizacionais, a partir disso constatamos que, muito embora Ludwig von Bertalanffy tenha trazido em seu estudo as organizações como sistemas abertos, ainda assim elas partem de uma superestrutura com regras estabelecidas e processos extremamente estruturados e por vezes engessados priorizando a verticalidade nas decisões.

Entretanto, as organizações e os públicos evoluíram ao longo dos tempos, com isso novos métodos para atuação do relações públicas nesse ecossistema organização-público se tornam necessários, com isso a Gamificação pode facilitar esse processo considerando as mudanças da organização e do comportamento dos públicos numa lógica do mercado e do trabalho, por ser um método inovador, capaz de proporcionar um novo formato de interação da organização com seus públicos internos ou externos, através de criação de vínculos entre consumidores e marcas e em relações públicas para estabelecer relacionamentos personalizados entre organizações e partes interessadas. Como afirma Dreyer (2017) a essência da atividade de relações públicas, o relacionamento entre uma organização e seus públicos continua a mesma, o que mudou foi a forma como o profissional deve construir esses relacionamentos, tendo uma postura resiliente e compreendendo a posição central ocupada pela comunicação no século XXI, tendo o digital muitas

vezes como transversal nas suas estratégias. “O relacionamento entre uma empresa e seus públicos na contemporaneidade, requer acompanhar a evolução das tecnologias de comunicação, que cada vez mais simbolizam as relações na sociedade atual (DREYER, 2017, p.145)”.

Nosso primeiro objetivo foi preencher lacunas do campo teórico na articulação entre a Teoria Geral dos Sistemas e as Relações Públicas, onde compreendemos que dentro de uma lógica de sistema as relações públicas são subsistema de apoio à direção da empresa e subsistemas integrantes, o qual é responsável pela abertura de canais de comunicação com os públicos internos externos, ajudando-os a comunicarem-se entre si e apoiando-os nas suas atividades, ou seja, apoia os demais subsistemas da organização e ajuda-os a comunicar-se com outros subsistemas internos e externos da organização. De acordo com Gonçalves (2010) as relações públicas formam parte do subsistema diretivo ou de gestão e apoiam os outros subsistemas da organização, controlam e integram com os demais subsistemas, tendo dever de controlar os conflitos e negociar com as exigências no meio ambiente para que a organização sobreviva e prospere.

Simões (1995) considera um sistema social com suas relações sociais, no caso da organização-públicos, como um processo de relações públicas, essa afirmação contribui para o entendimento da existência e a natureza do processo social entre organização e público, na sua dimensão política, compreende-se uma função ou um subsistema, que pressupõe as filosofias e políticas organizacionais, atividades que quando são bem exercidas contribuem na legitimação e poder de decisão frente a esses públicos. “Trata-se do processo do sistema social (ou sociedade específica) organização-públicos, inserido em processos de sociedades maiores, isto é, a cidade, o estado, o país e o mundo” (SIMÕES, 1995, p. 45).

Já nosso segundo objetivo foi descrever como se constrói uma estratégia de Gamificação para a gestão dos relacionamentos, nisso no subcapítulo 4.2 descrevemos uma possibilidade para construção de uma estratégia de Gamificação partindo da definição do Focalizador, conhecendo o local de aplicação e os jogadores, expectativas, missão, formatos de jogos, tipos de jogadores, design, mecânica, regras, conteúdo, metodologia, monitoramento, prototipação e aplicação.

O terceiro objetivo buscou refletir sobre as práticas de Gamificação a partir do GamIFFar, o qual descrevemos do planejamento a aplicação, onde pudemos observar como resultado alguns benefícios: mudança nos comportamentos, que

possibilitaram melhorias na comunicação interna, como qualidade nas mensagens comunicadas e eficácia na comunicação entre todos os departamentos da empresa, além de uma melhoria nas interfaces e na disseminação de informações, priorizando o compartilhamento, e, em diferentes tipos de interações do jogo também possibilitou uma compreensão facilitada da mensagem.

Aplicar uma estratégia de Gamificação, pode trazer diversos benefícios para o ambiente interno da organização, porém sua utilização também é questionável, dependendo dos objetivos que existem por trás, por exemplo, para alguns pesquisadores a Gamificação pode servir como uma forma de manipular o colaborador para que ele se torne mais produtivo na medida em que se diverte no ambiente corporativo.

O quarto e último objetivo buscou apontar diretrizes e procedimentos para aplicação da Gamificação na gestão dos relacionamentos organizacionais, com isso compreendemos que a Gamificação pode ser um novo formato para uma atualização do profissional de relações públicas onde cada vez mais as marcas buscam formas para conectarem-se com consumidores e públicos-alvo (internos e externos). A evolução constante dos públicos, das organizações e das formas de trabalho resultam em desafios para o profissional de relações públicas, com isso, a Gamificação supre essas necessidades com uma estratégia que prioriza esses novos formatos de autogestão, colaboração e compartilhamento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão central do presente estudo proposto foi de compreender como a Gamificação pode contribuir para a gestão dos relacionamentos organizacionais. Após apresentarmos os conceitos que embasam tais reflexões, passamos para a exposição e discussão acerca dessas contribuições. Optamos por organizá-las, de acordo com a proposta de Santaella (2010), em científico-teóricas, científico-práticas e sociais.

Para Santaella (2010) a contribuição científico-teórica é aquela que auxilia na ampliação do conhecimento teórico já existente, auxilia no preenchimento de lacunas detectadas no conhecimento da área, desta forma nos capítulos 2 e 3 realizamos uma reflexão e articulação entre a Teoria Geral dos Sistemas e Relações Públicas, sobretudo em aspectos onde compreendemos a organização como um sistema dotada relações com demais sistemas sejam eles internos ou externos, além de mudanças nesses ambientes, reforçando a necessidade de um profissional estratégico como o relações públicas, capaz de utilizar novos métodos para obter resultados.

Além disso, a noção de organização enquanto sistema aberto permite reforçar a importância das relações públicas enquanto função de apoio a todos os subsistemas e na relação com o meio envolvente, tendo em vista a sobrevivência da própria organização.

Corroboramos com isso o fato de que no contexto das organizações observamos relações públicas como um processo de múltiplas dimensões de interação entre as organizações e seus públicos, uma interação ampla que considera os fatores internos e externos à organização, suas causas e efeitos e todas as variáveis e tipos de relações, iniciadas tanto pela organização quanto por seus públicos (SIMÕES, 1995).

Já de ordem científico-prática o objetivo é dar respostas a um aspecto novo que a realidade apresenta como fruto do desenvolvimento das forças produtivas e técnicas, além de sugerir caminhos para aplicação de determinada tecnologia (SANTAELLA, 2010). Com isso, no capítulo 4, com base no entendimento sobre o conceito dos jogos, do lúdico e algumas definições e exemplos de aplicações no ambiente organizacional, descrevemos um exemplo de construção de uma estratégia de Gamificação em etapas.

De acordo com Santaella (2010) a contribuição de ordem social é quando o resultado do conhecimento pesquisado estiver direcionado para uma reflexão e debate acerca de problemas sociais ou quando um conhecimento prático é buscado como meio de intervenção na realidade social, com isso, no capítulo 5 descrevemos um exemplo de estratégia de Gamificação para a gestão de relacionamentos organizacionais: do planejamento à aplicação, *GamIFFar: Uma jornada pela comunicação interna*, uma Gamificação dividido em quatro momentos com o objetivo de trabalhar a comunicação interna e o relacionamento dos servidores do IFFar São Borja, esta estratégia é resultado do projeto de pesquisa, desenvolvimento e inovação – PD&I de comunicação para a indústria criativa, planejado e executado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa – PPGCIC da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus São Borja.

Nesta estratégia enquanto relações públicas trabalhamos quatro habilidades que serviram como pilares da atividade, são elas: comunicação, relacionamento, organização e colaboração, ambas habilidades foram escolhidas a partir das respostas dos questionários e das observações in loco do estudo. Durante o jogo estas habilidades foram chamadas de superpoderes, adequando-se ao design, missão e mecânica do jogo. A marca do jogo foi trabalhada levando em consideração o desenho, nome e aspectos da logo da instituição, para que estes elementos fizessem sentido aos jogadores.

Através dessa aplicação percebemos que uma estratégia de Gamificação construída por um profissional de relações públicas possibilitou melhorias como, mudanças nos comportamentos, melhoria nas interfaces e na disseminação de informações, priorizando o compartilhamento, e, em diferentes níveis hierárquicos, também possibilitou uma compreensão facilitada dos conteúdos. Este formato, proporcionou uma maior conexão entre a organização e seu público interno de uma maneira mais próxima, trazendo o indivíduo como protagonista do processo comunicativo, vivenciando uma experiência e deixando de ser apenas passivo e receptor de informações.

A Gamificação fortalece vínculos através de uma experiência lúdica com público interno e externo, onde o relações públicas de forma estratégica irá estabelecer relacionamentos personalizados entre organizações e partes interessadas, como campanhas gamificadas, onde podemos surpreender, divertir, atrair usuários para

participar ativamente, aumentar o engajamento, promover a viralidade, aumento da notoriedade e fidelidade a marca.

Ambicionamos dar continuidade a este estudo, enquanto profissional de relações públicas aplicando no ambiente organizacional estratégias ligadas a Gamificação, disseminando este conhecimento das mais diversas formas possíveis e na busca por mais ações que possam estar relacionadas a esta estratégia para uma atualização constante da profissão

REFERÊNCIAS

AUDY, Jorge Luis Nicolas; DE ANDRADE, Gilberto Keller; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Bookman editora, 2009.

BAHIA, Ana Beatriz. **Museu virtual (e plural) de arte**. Visualidades (UFG), v. 13, p. 146-163, 2015. Disponível em <https://revistas.ufg.br/VISUAL/article/viewFile/33885/19733>
Acesso em: 10 jun 2019.

BARQUERO CABRERO, J. Daniel; BARQUERO CABRERO, Mario. **O livro de ouro das relações públicas**. Trad. De Abilio da Fonseca. Porto/Portugal: Porto Editora, 2001.

BASKIN Otis; ARONOFF, Craig. **Public relations: The profession and the practice**. Dubuque: William C. Brown, 1992.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHECKLAND, Peter. **Soft systems methodology: a 30-year retrospective**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

CHOU, Yu-kai. **Actionable Gamificação: Beyond points, badges, and leaderboards**. Packt Publishing Ltd, 2013.

CORNACHIONE Jr., Edgard B. **Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração e economia**. São Paulo: Atlas, 1998.

CRABLE, Richard; VIBBERT, Steven. **Public relations as communication management**. Edina: Bellweather Press, 1986.

CULTILIP Scott; CENTER, Allen. **Effective Public Relations**. New Jersey: Prentice Hall, 1952.

CULTILIP Scott; CENTER, Allen; BROOM, Glen. **Relaciones Publicas Eficazes**. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, 2001.

DA SILVA, Alcineide Pereira; DOS SANTOS, Júlio César; KONRAD, Márcia Regina. **TEORIA GERAL DOS SISTEMAS: DIFERENCIAL ORGANIZACIONAL QUE VIABILIZA O PLENO ENTENDIMENTO DA EMPRESA**. Revista Educação Gestão e Sociedade: UNIESPE. 2017. Disponível em <http://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170509162834.pdf> Acesso 30 Julho 2019

DETERDING, S., KHALED, R., NACKE, L. E., e DIXON, D. **Gamificação: Toward a definition**. In **Gamificação workshop proceedings** (Vol. 12). Vancouver BC, Canada, 2011.

DREYER, Bianca Marder. **Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias**. Summus Editorial, 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas, processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Gisela. **Introdução à Teoria das Relações Públicas**. Porto: Porto Editora, 2010.

GRUNIG, James E; HUNT, Todd. **Managing public relations**. New York: Holt, Rinehart e Wintson, 1984.

HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

KAPP, K. M. **The Gamificação of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education**. New York: Pfeiffer: Na Imprint of John Wiley & Sons, 2012.

KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Waldemar Luiz. **Do mercado à academia: as relações públicas em seu primeiro centenário (1906-2006)**. Disponível em <<http://portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/213/1174>>. Acesso em: 16 Jul 2019

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações: Um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Curitiba: Voo, 2017

MASTROCOLA, Vicente Martin. **Ludificador: um guia de referências para o game designer brasileiro**. São Paulo: Independente, 2012.

MENDES, Francisco Coelho. **Administração de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

MCGONIGAL, J. **Realidade em jogo: por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

NUNES, G. K. B.; SCHLINDWEIN, S. L. **De uma abordagem hard a uma abordagem soft: a mudança de sistemicidade na percepção do desenvolvimento da atividade turística**. Caderno Virtual de Turismo, v. 9, n. 1, 2009. Disponível em < http://issbrasil.usp.br/artigos/tcms_6.pdf> Acesso 16 Jul 2019.

PADOVESE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise.** São Paulo: Atlas, 2000.

PINHEIRO, Andressa; ZAGGIA, João Luiz. **Gamificação Humanizado.** (1ª ed). São Paulo: Triunica, 2017.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e Pesquisa: projetos para mestrado e doutorado.** São José do Rio Preto: Bluecom, 2010.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação Ubíqua: repercussões na cultura e na educação.** São Paulo: Paulus, 2013.

SEITEL, Fraser. **The practice of public relations.** New York: Macmillan, 1992.

THOMPSON, Jim; BERBANK-GREEN, Barnaby; CUSWORTH, Nic. **Game Design: principles, practice, and techniques – the ultimate guide for the aspiring game designer.** New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política.** 3.ed. São Paulo: Summus, 1995.

TEIXES, Ferran. **Gamificación: fundamentos y aplicaciones.** Barcelona: Anglofort, 2014.

VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; TANAKA, Samara. **Gamificação, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: O novo paradigma da ciência** (9ª ed.). Campinas: Papyrus, 2010.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento Sistêmico: uma epistemologia científica para uma ciência novo-paradigmática.** 1º Congresso Brasileiro de Sistemas. FEA-RP/USP - Ribeirão Preto-SP: 2005 Disponível em <<http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/arquivos/14.pdf>> Acesso 14 Jul 2019.

WERBACH, K; HUNTER, D. **For the Win: How game thinking Can Revolutionize your Business.** Wharton Digital Press, 2012.

WILCOX, Dennis; AULT, Philip; AGEE, Warren. **Public relations strategies and tactics.** New York: HarperCollins, 1992.