

# GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO NISSIN

Beatriz Narazaki<sup>1</sup>  
Édna Regina Cicmanec<sup>2</sup>

## RESUMO

O estudo aqui proposto tem como principal objetivo verificar como o emprego da gamificação contribui para o desenvolvimento das equipes terceirizadas de comercialização dos produtos da empresa Nissin Foods do Brasil Ltda. É crescente o número de organizações de diferentes segmentos que têm aderido à gamificação como meio de promover um melhor engajamento de suas equipes de trabalho. Como meio de viabilizar a proposta empregou-se o método de estudo de caso qualitativo de natureza conclusiva descritiva de corte transversal. Na etapa de coleta de dados foram empregados respectivamente a análise documental, as técnicas de entrevista pessoal e questionário online. Para a análise dos dados empregou-se a técnica de Análise de Conteúdo, que transcorreu orientada por quatro diferentes categorias analíticas (Suporte Gráfico e Conteúdos; Motivação; Perfil dos Jogadores e Resultados). Como principais resultados conclui-se que o acesso dos usuários da plataforma é motivado principalmente por seu conteúdo. O perfil predominante dos usuários é jogador explorador. A motivação intrínseca dos usuários (desenvolvimento) se sobrepõe a motivação extrínseca (prêmios e resultados financeiros). A maioria dos usuários da plataforma, participantes do estudo, considera que o espaço contribui entre 80% e 100% para seu desenvolvimento profissional<sup>3</sup>.

Palavras-chave: Jogo. Gamificação. Motivação. Desenvolvimento.

<sup>1</sup> Aluna no 2º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2016-2017). *E-mail*: beatrizkaori.n@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora PMDA Universidade Positivo. Professora da FAE Centro Universitário. *E-mail*: ednacicmanec@gmail.com.

<sup>3</sup> Nossos agradecimentos a coordenação do Núcleo de Pesquisa Acadêmica e a direção da instituição pelo apoio na realização deste projeto.

## INTRODUÇÃO

O ambiente dinâmico e altamente competitivo em que as organizações operam impõe a estas estruturas que gerem excelência em três diferentes aspectos: excelência de pessoas, excelência organizacional e excelência estratégica (BARBIERI, 2013). Como meio de atender ao primeiro destes desígnios – excelência em pessoas e, conseqüentemente contribuir para os demais objetivos institucionais, equipes responsáveis pela gestão de Recursos Humanos dedicam-se continuamente a geração de novas práticas e métodos que possibilitem motivar e qualificar sua força de trabalho.

Mais recentemente e, de forma mais intensa na última década, um dos recursos que passou a compor o leque de ferramentas institucionais direcionadas ao processo motivacional e de desenvolvimento de pessoas nas organizações refere-se a gamificação, que se configura como uma abordagem alternativa às abordagens tradicionais dedicadas a este processo.

A gamificação tem como pressuposto principal o estímulo ao pensamento, como em um jogo. O foco da gamificação é envolvimento emocional do indivíduo. O processo contribui especialmente no que tange a encorajar pessoas “a adotarem determinados comportamentos, a familiarizarem-se com novas tecnologias, a agilizar seus processos de aprendizado ou de treinamento e a tornar mais agradáveis tarefas consideradas tediosas ou repetitivas” (VIANNA *et al.*, 2013, p.15; BUSARELLO; ULBRICH; FADEL, 2014).

Frente a esta realidade, propôs-se a abordagem do seguinte **problema de pesquisa**: como a gamificação contribuiu para o processo de desenvolvimento das equipes terceirizadas de comercialização dos produtos da empresa alimentícia Nissin Foods do Brasil Ltda?

Desta problemática advém os seguintes objetivos:

**Objetivo geral** – verificar como o emprego da gamificação contribui para o processo de desenvolvimento das equipes terceirizadas de comercialização dos produtos da empresa Nissin Foods do Brasil Ltda.

**Objetivos específicos** –

- Verificar como se deu o processo de implementação da gamificação na empresa do segmento alimentício;
- Verificar qual é o perfil comportamental (de jogador) predominante entre os usuários da plataforma;
- Verificar qual a percepção destes usuários em relação a diferentes aspectos da plataforma;

- Identificar, a partir da percepção dos usuários e da organização, quais são os principais benefícios advindos da utilização da plataforma gamificada.

O estudo justifica-se por abordar um tema atual e de grande interesse para o campo científico e dos negócios. Atualmente figuram no cenário nacional alguns estudos que tratam do conceito da técnica de gamificação, mas é limitada, a avaliação de resultados práticos da implementação do processo de gamificação em empresas brasileiras. A proposta pode, além de contribuir para a ampliação do conhecimento sobre a gamificação, servir como fonte de informação para empresários e empreendedores que pretendam implementar processos relacionados a gamificação ou ainda atuar no segmento como fornecedor de empresas que busquem por desenvolvedores.

A seção que sucede o item introdutório apresenta a revisão da literatura que sustenta a discussão proposta. A terceira seção exhibe os detalhes da metodologia empregada na investigação. Na quarta seção é apresentada a análise dos dados primários e secundários reunidos para compor o estudo e, na quinta e última seção apresentam-se os resultados e as considerações finais da investigação.

## **1 REVISÃO DA LITERATURA**

Como meio de compor um arcabouço teórico que sustente a discussão acerca do fenômeno em observação recuperam-se os conceitos relacionados ao processo de desenvolvimento do conhecimento nas organizações, os jogos e a gamificação.

### **1.1 MOTIVAÇÃO, CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes atribuem vida, dinâmica, inteligência, criatividade e racionalidade. Cada uma das partes (empresas e pessoas), depende da outra em uma relação simbiótica de mútua dependência (CHIAVENATO, 2014b).

Para Bergamini (2013), o desenvolvimento e sobrevivência das organizações depende em grande parte do modo como atuam os indivíduos que as constituem. Instituições bem-sucedidas tem consciência que só podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar investimentos sobre seus recursos – o que inclui os recursos humanos (CHIAVENATO, 2014b).

Como meio de mobilizar e engajar pessoas em suas atividades, muitas instituições estão mudando conceitos e alterando praticas. É crescente nas organizações o

investimento em pessoas, por entender que estes recursos são responsáveis pela produção, melhoria e desenvolvimento de seus produtos; também pelo atendimento, satisfação e encantamento de seus consumidores (CHIAVENATO, 2014b).

A expectativa organizacional ao investir em novos processos voltados à gestão de recursos humanos é que seu público interno se torne intimamente comprometido com objetivos propostos e sejam bem-sucedidos nas atividades que desenvolvem (SILVA, 2007; BERGAMINI, 2013; CHIAVENATO, 2014a).

Contudo, as incertezas geradas pelas forças que compõem o turbulento ambiente dos negócios têm tornado a gestão de pessoas nas organizações cada vez mais complexa e a necessidade de manter os indivíduos motivados tem se mostrado cada vez mais urgente (SENGE, 2011 *apud* BERGAMINI, 2013).

Vergara (2016) afirma que, por tratar-se de um processo de natureza subjetiva, que ocorre dentro da própria vida psíquica de cada indivíduo, ninguém motiva ninguém. Na compreensão da mesma autora, o máximo que aqueles que estão de fora podem fazer é provocar, estimular e incentivar a motivação de um indivíduo.

A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. O processo motivacional pode ser ativado tanto por fatores internos quanto a partir de circunstâncias exteriores (CHIAVENATO, 2014a; BERGAMINI, 2013; NAKAMURA *et. al.*, 2005).

Mais recentemente, um dos processos empregados por organizações de diferentes segmentos como forma de envolver e desenvolver indivíduos e equipes, mobilizando-os para que possam contribuir para os objetivos organizacionais, centra-se sob o estímulo a aprendizagem (NAKAMURA *et. al.*, 2005).

A aprendizagem organizacional pode ser definida como uma mudança de comportamento produzida por meio do desenvolvimento de aptidões dos indivíduos, que resulta na aquisição de conhecimentos, no aprimoramento de habilidades e na formação ou modificação de atitudes dos mesmos (MAXIMIANO, 2014).

Vargas e Abbad (2006) atestam que o processo de aprendizagem pode ser promovido a partir da utilização de diferentes práticas, entre as quais estão a educação, o desenvolvimento, os treinamentos, a instrução e as informações. Na abordagem destes autores, o desenvolvimento é considerado um procedimento de média duração, que serve de apoio aos programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, auto-gestão de carreiras e similares; enquanto que o treinamento consta de um procedimento de curta e média duração materializado a partir da realização de cursos e oficinas.

Fidelis e Banov (2013) complementam afirmando que treinamento e desenvolvimento caminham juntos e em geral fazem uso de técnicas similares, mas

apresentam objetivos diferentes. Enquanto o treinamento é pontual e visa suprir uma carência de determinado cargo em um momento específico; o desenvolvimento de pessoas objetiva manter os funcionários atualizados, através de uma visão mais ampla do negócio, vislumbrando assim promover mudanças e alterações futuras relacionadas ao aperfeiçoamento das capacidades e a motivação dos indivíduos.

Ações de desenvolvimento exploram o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva dos indivíduos, com vista a promoção de mudanças no seu comportamento e suas atitudes. A meta principal dos processos de desenvolvimento consiste na maximização profissional e motivacional de pessoas, que geram um bom clima organizacional. “Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que a empresa oferece” (MORAES, 2011, p.36).

Para Chiavenato (2009), ações de desenvolvimento fazem parte do processo de educação profissional, que visa ampliar e desenvolver indivíduos para seu crescimento em determinada carreira na organização ou ainda para que os mesmos se tornem ainda mais eficientes e produtivos na atividade que realizam. O mesmo autor afirma que programas de desenvolvimento obedecem a um programa preestabelecido e atendem uma ação sistemática com vistas a adaptação do indivíduo à filosofia de uma empresa.

## 1.2 JOGOS E SEU PAPEL NA SOCIEDADE

Os seres humanos sentem-se fortemente atraídos por jogos, não por se tratar de algo inovador, mas sim por serem capazes de incitar impulsos humanos básicos, como a emoção, a sensação de controle e a satisfação (VIANNA *et al.*, 2013; WERBACK, 2013; MEDINA, 2013).

Vianna *et al.*, (2013); Medina (2013) afirmam que ao longo da história todos os povos estiveram associados a algum tipo de competição ou jogo. Tal prática constitui-se, na visão do autor, como elemento fundamental a estruturação social de uma comunidade.

As teorizações de Huizinga (2001, *apud* Vianna *et al.*, 2013, p.15) indicam que é necessário compreender os jogos para além do entretenimento. Todos os jogos significam alguma coisa. Jogos ultrapassam limites da atividade física ou biológica. Trata-se de uma função significativa, que encerra em determinado sentido. Nos jogos existe alguma coisa em jogo que transcende necessidades imediatas conferindo sentido à ação.

Na compreensão de Vianna *et al.* (2013), jogos são um modelo moderno de organização de pessoas com o fim de alcançar algum objetivo. Para além da diversão (prazer), jogos servem como fonte de aprendizado, pois proporcionam que aqueles jogam desenvolvam habilidades diversas entres as quais estão o pensamento e a cognição (FURIÓ *et. al*, 2013 *apud* Busarello; Ulbrich e Fadel, 2014).

Zichermann e Cunningham (2011 *apud* Busarello; Ulbrich e Fadel, 2014) afirmam que os indivíduos são motivados a jogar por quatro razões que podem ser analisadas em conjunto ou separadamente: para obterem o domínio de determinado assunto; para aliviarem o stress; como forma de entretenimento e; como meio de socialização. Os mesmos autores destacam a incidência de quatro diferentes aspectos próprios da diversão implicada no ato de jogar: quando o jogador compete em busca da vitória; quando está imerso na exploração de um universo; quando a forma como ele se sente é alterada pelo jogo e; quando ele se envolve com outros jogadores.

Gordon (2006 *apud* Busarello; Ulbrich e Fadel, 2014) afirma que jogos são uma forma de narrativa, que exploram histórias de experiências, as quais são fundamentais para constituir a memória, a comunicação e o próprio conhecimento dos indivíduos.

Para Dominguez *et. al* (2013 *apud* Busarello; Ulbrich e Fadel, 2014); Vianna *et al.* (2013) a aprendizagem promovida por jogos decorre de sua capacidade de promover contextos lúdicos e ficcionais na forma de narrativas, imagens e sons. Para que o objetivo da aprendizagem seja atingido é necessário compor um artefato que aproprie-se de elementos mais eficientes de um jogo – mecânicas, dinâmicas.

Li, Grossman, Fitzmarurice (2012, *apud* Busarello; Ulbrich e Fadel, 2014) afirmam que diferentes elementos dos jogos favorecem a motivação dos jogadores. São elas: i) situações fantasiosas – que tornam a experiência do indivíduo mais emocionante; ii) objetivos claros – que possibilitam o envolvimento do sujeito ao sistema; iii) feedback e orientação – que favorecem respostas imediatas do sistema ao jogador; iv) crescimento contínuo de habilidades – que define que o jogo deve favorecer o aumento progressivo de conhecimento do usuário; v) tempo e pressão – que ajudam a estabelecer metas claras e desafiadoras aos jogadores; vi) recompensas – que são formas de medir o desempenho do jogador através da atribuição de pontuação; vii) estímulos – que são alterações no ambiente interno ou externo dos jogos que podem garantir altos níveis de engajamento.

### 1.3 A GAMIFICAÇÃO

A junção de jogo com aprendizado é denominada de gamificação. Do original em inglês *gamification*, o termo foi cunhado pela primeira vez em 2002, pelo britânico Nick Pelling, mas só ganhou popularidade em 2012 com a publicação do livro “A realidade em jogo: por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo” da americana Jane McGonial (MEDINA, 2013; VIANNA *et al.*, 2013).

A gamificação tem como base a ação de se pensar como em um jogo, utilizando as sistemáticas e mecânicas do ato de jogar em um contexto fora de jogo (BUSARELLO;

ULBRICH; FADEL, 2014). Entretanto, é necessário entender que a gamificação não é uma ciência, mas sim um mecanismo através do qual se aplicam mecanismos de jogos à resolução de problemas (MEDINA, 2013).

O processo de gamificação tem como pressuposto principal o estímulo ao pensamento, como em um jogo. A partir da motivação de um determinado público, a ação tem a intenção de resolver problemas, melhorar produtos e processos, objetos e ambientes (BUSARELLO; ULBRICH; FADEL, 2014).

O foco da gamificação é envolvimento emocional do indivíduo. Ao empregar mecanismos de jogos, a gamificação favorece a criação de um ambiente propício ao engajamento. Para além do engajamento, que figura como objetivo principal do processo, a gamificação possibilita ainda sociabilizar, motivar, ensinar e fidelizar colaboradores e clientes de uma organização (VIANNA *et al.*, 2013; BUSARELLO; ULBRICH; FADEL, 2014).

Na compreensão de Vianna *et al.* (2013), o nível de engajamento de um indivíduo no jogo é influenciado pelo grau de dedicação do mesmo às tarefas designadas. Para Zichermann e Cunningham (2011 *apud* Busarello; Ulbrich e Fadel, 2014), o engajamento do indivíduo também está relacionado ao tempo de jogo - período em que o jogador mantém grande quantidade de conexões com outras pessoas ou ambientes.

Burus (2016) afirma que ao combinar elementos sociais e competitivos capazes de envolver e concentrar o indivíduo a gamificação tem se tornado uma poderosa ferramenta para acelerar a aprendizagem, tanto nos negócios quanto na educação. “Através dos mecanismos da gamificação é possível alinhar interesses dos criadores dos artefatos e objetos com as motivações dos usuários” (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011 *apud* BUSARELLO; ULBRICH; FADEL, 2014, p. 16).

Segundo Santos Jr. (2014), o processo de gamificação incorpora características que os indivíduos mais apreciam nos jogos a diferentes tipos de tarefas da rotina empresarial. Ao gamificar uma tarefa ou processo, as organizações buscam direcionar comportamentos e engajar indivíduos.

A gamificação pode ser utilizada na tradução do conteúdo de treinamentos para a linguagem digital através de jogos, transformando o exercício comumente tedioso em um envolvente desafio. Esta prática implanta no ambiente das pequenas e grandes empresas o incremento da evolução tecnológica, atraindo e retendo a atenção do público-alvo, proporcionando satisfação no desenvolvimento de atividades, e associando o contexto empresarial à conjuntura no mundo contemporâneo (FADEL, 2014, p. 15).

Para Silva, Sartori e Catapan (2014), o objetivo das organizações que têm aderido ao processo de gamificação consiste em promover o engajamento dos seus funcionários.

O estímulo a esse engajamento apresenta uma série de resultados vantajosos para as empresas, tais como: motivação para o trabalho em equipe, criação de desenvolvimento constante, além de possibilitar a retenção do conhecimento.

Em uma pesquisa recente, desenvolvida pela empresa Gartner Inc. Pesquisa e Consultoria, concluiu-se que a promoção do engajamento dos funcionários via gamificação nas organizações ocorre por intermédio de quatro diferentes elementos. São eles: aceleração dos ciclos de desempenho; clarificação inerente aos objetivos dos jogos; apresentação de uma narrativa mais persuasiva de tarefas a serem desempenhadas e; divisão de grandes tarefas em tarefas menores que podem ser alcançadas no curto prazo (VIANNA *et. al.*, 2013).

Baseado nos estudos de McGonigal (2012) Vianna *et al.*, (2013) atesta que a mecânica dos jogos aplicada a gamificação apresenta quatro características essenciais ao seu desenvolvimento: a meta do jogo; as regras; o sistema de feedbacks e; a participação voluntária.

A meta corresponde ao motivo pelo qual um indivíduo realiza uma atividade. É o elemento no qual os jogadores concentram sua atenção para atingir propósitos designados, que pode apresentar-se na forma de vitória sobre outro(s) jogador(es) ou ainda o fim de uma série de etapas.

Regras correspondem a um conjunto de disposições que condicionam a realização do jogo. Estas disposições têm como função definir a maneira pela qual o jogador se comportará ou organizará suas ações para cumprir os desafios impostos pelo jogo. As regras ajustam o nível de complexidade a ser desenvolvida, liberando a criatividade e estimulando o pensamento estratégico do jogador.

O sistema de feedback informa aos jogadores como está sua relação com os diferentes aspectos que regulam sua interação na atividade. Cabe ao mesmo sistema fomentar a motivação dos jogadores mantendo-os constantemente conscientes do progresso atingido em relação a si mesmos e também à meta do jogo.

A participação voluntária denota consenso entre todas as condições propostas e o jogador, o que implica na aceitação da meta, das regras e do sistema de feedback. Só há jogo quando o sujeito (jogador) está disposto a se relacionar com os elementos do jogo do modo como foram propostos (VIANNA *et. al.*, 2013).

Para além das características essenciais à todos os jogos existem ainda outros artifícios orientados à construção de uma relação mais próxima com as anteriores, tais elementos tornam a atividade (jogo) ainda mais atraente e motivadora. São eles: a interatividade; o suporte gráfico; as narrativas; as recompensas; a competitividade; ambientes virtuais; o conceito de vitória, entre outros (VIANNA *et. al.*, 2013).



Zichermann e Cunningham (2011 *apud* Busarello; Ulbrich e Fadel, 2014; Vianna *et al.*, 2014) afirmam que ao desenvolver um jogo leva-se em conta a existência de quatro diferentes perfis de jogadores: predadores; conquistadores; exploradores e socializadores.

Os predadores – que são aqueles que querem ganhar a qualquer custo derrotando os adversários. Não estão preocupados com o objetivo final, mas são estimulados pela competição em si.

Os conquistadores – apreciam jogar respeitando as regras, porque desejam ganhar por mérito e apreciar a sensação de vitória. Sua meta principal é acumular pontos.

Os exploradores – são aqueles que valorizam mais o trajeto do que a chegada ao fim da missão. Querem coletar todos os itens que valem pontos, vivenciar todas as experiências, conhecer o game em sua totalidade.

Os socializadores – valorizam a interação com outros jogadores, sendo o jogo apenas um pano de fundo para saber o que outras pessoas têm a dizer. Gostam de desafios em time e costumam registrar muitos comentários em plataformas de interação.

Zichermann e Cunningham, (2011 *apud* Fadel, 2014) entendem que cada um dos perfis não existe de forma isolada, mas sim, que cada jogador apresenta um pouco dos quatro perfis em diferentes proporções.

Na compreensão de Vianna *et al.*, (2013), diversos fatores coexistem ao desenvolver um jogo e suas estratégias motivacionais. Esse conjunto de características objetiva abranger quatro grandes eixos motivadores: competição; aprendizado; fuga da realidade e interação social.

Para o mesmo autor, a aplicação de uma estratégia de gamificação bem sucedida está diretamente associada a compreensão do contexto em que os usuários estão inseridos, bem como o entendimento dos anseios e limitações extrínsecos e intrínsecos dos mesmos (VIANNA *et al.*, 2013; BUSARELLO; ULBRICH; FADEL, 2014).

A motivação intrínseca é definida como aquela na qual o sujeito se envolve em uma atividade pelo próprio desejo – julgando ser interessante, envolvente, desafiador e prazeroso. Já a motivação extrínseca sugere que a atividade desenvolvida parte do desejo do sujeito em alcançar alguma recompensa externa – bens materiais, reconhecimento pelo sucesso alcançado etc (VIANNA *et al.*, 2013).

Na sequência apresentam-se informações relativas a metodologia empregada na condução do estudo.

## 2 METODOLOGIA

Considerando as orientações do campo metodológico propôs-se para a execução deste estudo a realização de uma pesquisa empírica qualitativa, do tipo estudo de caso, de natureza conclusiva descritiva de corte transversal composta por dados primários e secundários. Nesta avaliação, tais dados foram extraídos de quatro diferentes fontes: i) plataforma gamificada da empresa NFBL; ii) entrevista com o representante da empresa curitibana GaiaNet; iii) entrevista com o gerente de treinamentos e desenvolvimento comercial da empresa Nissin Foods do Brasil Ltda e; iv) 1.276 respostas ao questionário *online*, composto por questões abertas, desenvolvido na plataforma *Survey Monkey* e link divulgado na plataforma gamificada da empresa.

Como meio de promover uma maior compreensão do fenômeno investigado optou-se pelo estabelecimento de quatro diferentes categorias analíticas. A primeira das categorias intitulada suporte gráfico e conteúdos, buscou compreender aspectos estéticos e de navegabilidade e da plataforma gamificada Universo Nissin, além do conteúdo ofertado aos seus usuários. A segunda categoria intitulada motivação - procurou compreender qual o tipo de motivação predominante entre os usuários da plataforma Universo Nissin (intrínseca ou extrínseca). A terceira categoria intitulada perfil do jogador – centrou-se na avaliação do perfil usuários, enquanto jogadores, que utilizam a plataforma gamificada da empresa. A quarta e última categoria intitulada resultados - buscou elencar informações referentes ao resultado fim do processo de gamificação - o desenvolvimento das equipes de comercialização de empresa Nissin Foods do Brasil Ltda.

A avaliação do conteúdo da plataforma gamificada transcorreu orientada pela Técnica de Análise Documental e de Conteúdo de Bardin (1977). Para a avaliação dos dados coletados nas entrevistas pessoais procedeu-se anteriormente a transcrição do seu teor na íntegra. Para uma melhor sistematização da grande quantidade de dados obtidos por meio da aplicação do questionário *online* optou-se por uma organização inicial do material de estudos no programa Office Excel. Nesta etapa, o emprego da função tabela dinâmica deste programa possibilitou a formação de clusters de palavras. Na etapa seguinte ambos dados (transcrições e clusters) foram submetidos aos procedimentos contemplados na técnica de Análise de Conteúdo desenvolvida por Bardin (1977). Por fim, procedeu-se a triangulação dos dados obtidos das diferentes fontes de coleta.

O item seguinte oferece um breve histórico da empresa Nissin Foods Holdings Co. Ltd. e sua subsidiária brasileira Nissin Foods do Brasil Ltda. Posteriormente, apresentam-se informações referentes ao desenvolvimento e implantação do projeto de gamificação da empresa Nissin Foods do Brasil Ltda. A compreensão das autoras

é que estas informações proporcionam ao leitor maior clareza acerca do fenômeno investigado e um entendimento mais apurado dos dados apresentados em sequência.

### 3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste item apresentam-se os principais dados empíricos acerca do fenômeno investigado. A análise e tratamento das informações obtidas por meio da coleta de dados, prevista na metodologia deste estudo, possibilitam evidenciar a ocorrência na prática de diversos conceitos previamente descritos pelos autores na etapa de revisão da literatura.

#### 3.1 A EMPRESA NISSIN FOODS DO BRASIL LTDA

De acordo com o website da empresa Nissin Foods do Brasil Ltda (2017), a Nissin Foods Holdings Co. Ltd, foi fundada em 04 de setembro de 1948, por Momofuko Ando, na cidade de Ikeda em Osaka, no Japão.

Orientado pelo desejo de produzir um alimento de baixo custo e preparo rápido que pudesse minimizar a fome da população japonesa, no período Pós-Guerra, Momofuko Ando dedicou-se intensamente ao desenvolvimento de um novo produto. Assim surgiu o lámen “Chikin Ramen”; produto a base de farinha de trigo pronto para o consumo em três minutos.

Considerado como uma importante invenção no Japão, o macarrão do tipo lámen começou a ser produzido e comercializado no Brasil em 1965, com o nome de Miojo Macamen. Nesse período, a empresa Ajinomoto Co. Inc. era uma das fornecedoras de matéria prima para a fabricação do produto no país.

No ano de 1971, a a Nissin Foods Holdings Co. Ltd. Lançou o kappu nuudoru, americanizado como Cup Noodle, um tipo de macarrão instantâneo que permite o consumo na própria embalagem. Considerado como a segunda maior invenção da Nissin Foods Holdings Co. Ltd., a introdução do produto no mercado conduziu com que a empresa se tornasse líder na produção de macarrão instantâneo no mundo.

Alguns anos mais tarde, em 1975, a Ajinomoto Co. Inc. convidou a empresa Nissin Foods Holdings Co. Ltd.; para fazer parte de suas operações no Brasil. Em 1981 foi inaugurada em Ibiúna - SP, uma nova fábrica. Em 1983 foi consolidada a *joint-venture* entre as duas empresas. Assim, nasceu a Nissin-Ajinomoto Alimentos Ltda.

Em 1992 a Nissin-Ajinomoto Alimentos Ltda. passou a comercializar no Brasil o Cup Noodle, importado dos Estados Unidos. Uma década após o início da comercialização do Cup Noodle no Brasil, o produto passou a ser produzido localmente.

Consolidada como empresa líder no segmento de macarrão instantâneo no Brasil, a Nissin-Ajinomoto Alimentos Ltda, registrou em 2015 o domínio de 64,4% do mercado da categoria (VALÉRIO, 2015).

Em 2012, a Nissin-Ajinomoto Alimentos Ltda inaugurou uma nova unidade fabril no estado de Pernambuco na cidade de Glória do Goitá. Em 2015 a empresa adquiriu 50% da Ajinomoto Co. Inc. iniciando assim uma nova gestão como Nissin Foods do Brasil Ltda. Atualmente a empresa, dirigida no Brasil Takayuki Yasuda, tem mais de 500 funcionários, 80 distribuidores diretos, produz 47 produtos, divididos em 10 diferentes linhas.

### 3.1.1 O Projeto de Gamificação da Nissin Foods do Brasil Ltda

De acordo com o gerente de treinamentos e desenvolvimento comercial da Nissin Foods do Brasil Ltda., a plataforma gamificada surgiu como uma solução para um problema relacionado ao custo (financeiro e de tempo), da capacitação das equipes terceirizadas de comercialização dos produtos da empresa. Também como uma tentativa de minimizar os altos índices de *turnover*<sup>4</sup> dentro destas equipes.

*A partir desta demanda resolveu-se criar um ambiente lúdico, uma plataforma agradável e prazerosa, a qual o usuário poderia acessar de local, em qualquer parte do dia, inclusive finais de semana (GERENTE DE TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO COMERCIAL NISSIN FOODS DO BRASIL LTDA, 2017).*

A ferramenta de educação corporativa, implantada em 2011, foi desenvolvida pela empresa GaiaNet. Inicialmente batizada como Miojolândia, a plataforma gamificada utiliza a experiência como base para atividades de gestão do conhecimento e de treinamento através de uma rede social interna. O sistema possui um painel de controle que permite observar tudo o que ocorre dentro do espaço virtual de modo otimizado (GAIANET, 2016).

Posterior a fusão da Nissin Foods Holding Ltd. com a empresa Ajinomoto Co. Inc a plataforma foi rebatizada de Universo Nissin.

*A intenção é fazer com que as pessoas fiquem mais próximas da empresa e ainda tenham acesso a informações que possam facilitar o dia a dia de trabalho (GERENTE DE PROJETOS GAIANET, 2017).*

---

<sup>4</sup> Corresponde ao índice de desligamento de funcionários de uma empresa.

O ambiente gamificado do Universo Nissin é composto por quatro planetas, que oferecem aos usuários conteúdos diversos, tais como: informações sobre produtos; história da empresa; palestras; cursos e instruções sobre a operação; divulgação de materiais para pontos de venda – PDVs; acesso a livros da área comercial; vídeos promocionais e uma rede social de interação com outros profissionais também cadastrados junto ao ambiente (GAIANET, 2016).

Segundo informações contidas no relatório Universo Nissin 2015/2016 (divulgado pela empresa GaiaNet (2017), a plataforma está presente em 28 estados e 743 cidades. Nesse período foram publicados 289 conteúdos. Exibidas 1.300.000 páginas. Compartilhados 28 mil arquivos; Postagens e interações de usuários chegam a 56 mil. Em quantidade de dados são 21 GB de informação publicada e; 158TB de informação consumida. Também foram distribuídas 8,5 milhões de coroas<sup>5</sup> (GAIANET, 2017).

*Logo no começo nós começamos a perceber uma adesão muito acima do que imaginávamos, a todo momento tínhamos que trabalhar a retaguarda de sistema, o servidor, a velocidade para comportar os acessos [...] Quando lançamos algum conteúdo tem uma movimentação imediata; porque a informação que nós lançamos na plataforma as vezes é distribuída via whatsapp e facebook (GERENTE DE TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO COMERCIAL NISSIN FOODS DO BRASIL LTDA, 2017).*

Segundo o Diretor Geral Comercial da Nissin Foods do Brasil Ltda, a plataforma tem sido fundamental para a estratégia comercial da companhia. Além de diminuir consideravelmente custos com treinamentos, o recurso proporciona que promotores e vendedores representantes da marca possam se engajar em ações da empresa de maneira mais contundente. Na percepção do Diretor Vice-Presidente Comercial da empresa, o espaço virtual promovido pelo processo de gamificação permite que o conhecimento seja compartilhado de forma conjunta<sup>6</sup> (GAIANET, 2016).

### **3.1.2 Os Respondentes do Questionário *online***

Os 1.276 respondentes do questionário *online* representam, na atualidade, 34% do total de usuários do espaço virtual. Do total de usuários respondentes 385 (30%) são

---

<sup>5</sup> Coroas é o nome atribuído a um prêmio que o usuário recebe por participar das atividades propostas na plataforma do Universo Nissin. Cada uma das atividades realizadas representa um número específico de créditos em coroas que o usuário recebe (GAIANET, 2016; UNIVERSO NISSIN, 2017).

<sup>6</sup> Conteúdo da reportagem divulgada em diferentes meios de comunicação e replicada no site da empresa GaiaNet (2016).

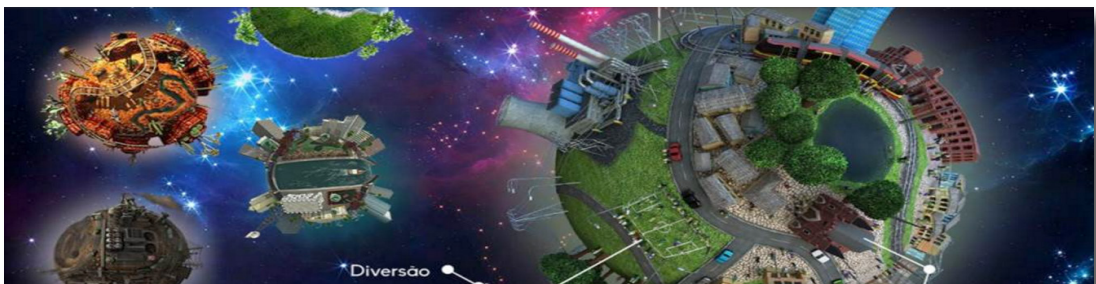
do sexo feminino e 891 (70%) do sexo masculino. Estes respondentes estão distribuídos por todo o país e cerca de 70% deles teve seu primeiro acesso na plataforma entre 2014 e 2017. 14% dos usuários respondentes (180 indivíduos) atuam como gerentes ou supervisores; 41% (518 indivíduos) atuam como consultores comerciais (vendedores); 36% (453 indivíduos) atuam como promotores de venda e; 09% (125 indivíduos) atuam em cargos de apoio.

### 3.2 APRECIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Conforme proposto na metodologia, a análise de dados transcorreu orientada por quatro categorias analíticas distintas. Necessário é informar que as avaliações foram originadas a partir de uma observação não técnica, própria de desenvolvedores de jogos, mas sim uma observação do usuário leigo, tal qual aquele que faz uso dos recursos de plataformas gamificadas nas organizações.

**Suporte gráfico e conteúdos** – a apreciação desta categoria possibilitou verificar que a parte gráfica da plataforma é bastante atraente, despertando no usuário o desejo de acessar e conhecer outros ambientes do espaço virtual.

A página inicial da plataforma (Home) exibe um layout de espaço onde o usuário tem possibilidade de clicar em diferentes imagens no formato de planetas. Neste espaço é possível acessar um vídeo de boas-vindas. Cada um dos planetas dispostos na imagem da tela principal possibilita acessar ícones, que estão também dispostos na barra superior da imagem. São eles: arena, auditório, banco, cinema, fábrica, laboratório, Nissin, Nissin Foods, PDV, restaurante, sala de vendas, *store domination*, Universidade e Rede Social.



Fonte: Universo NISSIN (2017).

Cada um dos ícones apresentados é habitado por personagens estilizados como astronautas, que remetem a temática específica abordada. Cada uma das telas exibidas ao clicar nos ícones conta com tutoriais que explicam o conteúdo de cada recurso e como utilizá-los adequadamente. O quadro 1 apresenta a avaliação de cada destas telas.

Item/descrição
<b>Arena</b> – apresenta o resultado parcial e final de diferentes competições propostas aos usuários da plataforma. Na data da coleta de dados estavam sendo divulgados dados de uma olimpíada referente a elaboração de expositores mais criativos no ponto de venda dos produtos a empresa.
<b>Auditório</b> - apresenta comunicados diversos, novidades sobre a plataforma e anúncios de novas campanhas, além um vídeo de boas-vindas orientando para a navegação dentro da plataforma. Diferente da rede social, onde a comunicação com o usuário é informal, o auditório é onde a empresa faz os comunicados oficiais.
<b>Banco</b> - possibilita que o usuário consulte seu saldo atualizado de coroas. Na plataforma gamificada os pontos conquistados pelos usuários são convertidos em coroas. Não existem informações sobre o valor financeiro de uma coroa. A ideia é sempre estimular o acúmulo de coroas. Os melhores colocados são aqueles que tem mais coroas em um ranking que pode ser visualizado por todos os usuários da plataforma.
<b>Cinema</b> - exibe todas as mídias exibidas na TV desde a década de 90 até a data atual. Além das mídias desenvolvidas para a comunicação digital.
<b>Fábrica</b> – apresenta a possibilidade de acessar processos, unidades da empresa no território nacional e informações referentes ao programa de qualidade da mesma.
<b>Laboratório</b> - apresenta conteúdos que testam e simulam situações do cotidiano profissional do usuário, submetendo-os a questionamentos de situações que são dúvidas de como atuar, executar, se comportar, agir.
<b>Nissin</b> – apresenta conteúdos diversos referentes a vídeos e história da empresa Nissin no mundo.
<b>Nissin Foods</b> – apresenta as abas canal do distribuidor (malha de distribuição da empresa no país), vídeos e história da empresa no Brasil.
<b>PDV</b> – apresenta o conteúdo de pesquisas, informações referentes a produtos e técnicas de merchandising. Orientações diversas sobre como expor produtos.
<b>Restaurante</b> – apresenta informações referente `ações culinárias e receitas que empregam produtos da empresa Nissin Foods do Brasil Ltda.
<b>Sala de vendas</b> – informações referentes as regiões brasileiras, as diferentes ações e campanhas de comercialização da empresa. Na data da coleta de dados estava sendo divulgada a campanha “Show de PDV”.
<b>Store domination</b> – apresenta informações referente a principal estratégia comercial da companhia e principal propósito dos usuários, que é conhecer e aplicar o conceito dos 4Ps de execução Nissin no PDV (1- Produto Certo, 2- Ponto Principal, 3- Pontos de Oportunidade e 4- Preço Justo). Neste ambiente, o usuário é o comandante da nave e deve obter 100% de sucesso na operação de dominação completando todas as fases do “Store Domination”, através de testes de conhecimentos e cursos que avaliam a performance - linha de corte: 70% de aprovação.

Item/descrição
<p><b>Universidade - informações referentes aos programas Lidar e Diamond.</b> Além da academia de vendas Nissin – apreseta conteúdos referentes a diferentes programas institucionais, tais como o Programa LIDAR® - criado exclusivamente para os líderes de negócios. Tem como objetivo promover discussões sobre os principais conceitos de liderança com foco em resultado e que estejam de acordo com o que há de mais moderno em relação as técnicas da Gestão de Pessoas; o Programa DIAMOND NISSIN® - programa de aprimoramento individual e; a Academia de Vendas Nissin (E-learning NISSIN® - modalidade de ensino a distância desenvolvido exclusivamente para atender diferentes demandas de formação das equipes terceirizadas de comercialização da Nissin Foods do Brasil Ltda.</p>
<p><b>Rede social</b> - exclusiva aos usuários da plataforma gamificada. Neste espaço de interação os usuários trocam informações diversas. Exemplos: comercializações, dúvidas diversas, <i>layout</i> de <i>merchandising</i>, promoções, contatos pessoais, interação, troca de experiências, compartilhamento de imagens diversas, etc.</p>

Fonte: Elaborada pelas autoras, com base na Plataforma Universo NISSIN (2017).

A análise desta categoria permite inferir que todo interesse dos usuários da plataforma é mediado por um ambiente que congrega uma grande quantidade de conteúdos de interesse dos usuários. Tal afirmativa é ratificada por meio das informações coletadas junto aos usuários da plataforma Universo Nissin.

Ao questionar os usuários da plataforma que itens mais lhes chamam a atenção ao acessar o espaço virtual. Obteve-se uma grande quantidade de respostas associadas ao elemento conteúdo, conforme demonstra a tabela 1.

TABELA 1 – Elementos que atraem os usuários da plataforma gamificada

Ordem	Elemento	Qte resp.	Ordem	Elemento	Qte resp.
1º.	Conteúdo	290	14º.	História Nissin	15
2º.	Design	190	15º.	Criatividade	13
3º.	Informações	127	16º.	Organização	13
4º.	Vídeos	121	17º.	Diversidade	12
5º.	Facilidade	134	18º.	Notificações	12
6º.	Novidades	72	19º.	Dinâmica	11
7º.	Conhecimento	59	20º.	Rede social	10
8º.	Coroas	46	21º.	PDV	9
9º.	Cursos	31	22º.	Universidade	8
10º.	Tudo	30	23º.	Store domination	6
11º.	Interatividade	27	24º.	4Ps	3
12º.	Gráfico	18	25º.	Competição	3
13º.	Qualidade	16			

Fonte: Elaborada pelas autoras (2017).



A categorização dos itens da tabela 1 indicar haver quatro grupos distintos de elementos que mais chamam a atenção dos usuários no espaço virtual, conforme indica a imagem abaixo.

IMAGEM 1 – Categorias de elementos que atraem os usuários da plataforma gamificada

<b>Teor matérias</b> - Conteúdo, Informações, Vídeos, Novidades, Conhecimento, Cursos, Gráfico, História Nissin, Notificações, PDV, Universidade, Store Domination, 4Ps = 766 respostas	<b>Estética e navegabilidade</b> - Design, Facilidade, Qualidade, Criatividade, Organização, Diversidade, Dinâmica = 289 respostas
<b>O que chama mais atenção do usuário ao acessar a plataforma gamificada?</b>	
<b>Competitividade</b> - Coroas, competição = 49 respostas	<b>Interação</b> - Interatividade, Rede social = 37 respostas

Fonte: Elaborada pelas autoras (2017).

A imagem 1 possibilita afirmar que em grau de importância, o teor dos conteúdos (766 respostas), se sobrepõe substancialmente a estética e a navegabilidade da plataforma (289 respostas). O elemento competitividade surge como terceira indicação (49 respostas), enquanto que a interação ocupa a quarta posição (37 respostas).

**Motivação** – a avaliação desta categoria procurou elencar informações referente a motivação dos indivíduos, pertencentes as equipes terceirizadas de comercialização da empresa Nissin Foods do Brasil Ltda, para continuarem a utilizar a sua plataforma gamificada. A tabela 2 apresenta em que medida estes itens foram citados pelos usuários.

TABELA 2 – Motivação para o uso da plataforma Universo Nissin

Ordem	Motivação	Qte resp.	Ordem	Motivação	Qte resp.
1º.	Conhecer/Conhecimento	584	9º.	Vídeos	18
2º.	Aprender/Aprendizado/Aprendizagem	304	10º.	Prêmio	13
3º.	Coroas	130	11º.	Desenv. Profissional	11
4º.	Informações	76	12º.	Interatividade	6
5º.	Conteúdo	47	13º.	Treinamento	6
6º.	Novidades	46	14º.	Inf. sobre a Nissin	6
7º.	Ser <i>Diamond</i>	40	15º.	Vender melhor	4
8º.	PDV	31	16º.	Competição	1

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

A mesma análise permite afirmar que a motivação intrínseca dos usuários é superior a motivação extrínseca (recompensas financeiras e prêmios). Tal constatação diverge da percepção do gerente de treinamento e desenvolvimento comercial da Nissin Foods do Brasil Ltda, que em sua entrevista afirma que a competitividade é o fator de maior motivação dos usuários.

*O que movimenta muito eles quanto equipes e profissionais é a disputa, a rivalidade sadia dentro da empresa. A gente tem um ranking online. Então a pontuação dele [usuário pertencente a equipe de comercialização da empresa] é aberto para todos. Então ele sabe da pontuação e ele obviamente não quer ficar para trás vendo outra ele quer subir, e quando ele está em primeiro lugar ele faz de tudo para se manter em primeiro lugar, e só tem um jeito de se manter tendo essa regularidade. - 1º fator: ranking, visibilidade.*

*O vendedor por si só ele é competitivo, em qualquer ambiente, tanto que, fora da plataforma a gente teve que transformar depois que a gente começou a rodar com a plataforma, a gente teve que mudar as características dos treinamentos presenciais (GERENTE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMERCIAL DA NISSIN FOODS DO BRASIL LTDA, 2017).*

**Perfil dos jogadores** – com base no resultado das categorias anteriores e a triangulação dos dados demais dados coletados é possível afirmar que o perfil predominante dos usuários da plataforma Universo Nissin se configura como exploradores, que segundo Zichermann e Cunningham, (2011 *apud* Fadel, 2014), são aqueles que valorizam o trajeto, vivenciam as experiências e buscam conhecer o game em sua totalidade.

A avaliação desta categoria diverge da percepção do representante da Nissin Foods do Brasil Ltda. Segundo o gerente de treinamento e desenvolvimento comercial da empresa os usuários da plataforma desejam ganhar por mérito e apreciar a sensação de vitória, tendo como meta o acúmulo de pontos, figurando preponderantemente como conquistadores.

*O vendedor por si só ele é competitivo, em qualquer ambiente, tanto que, fora da plataforma [...] depois que a gente começou a rodar com a plataforma, a gente teve que mudar as características dos treinamentos presenciais. [...] quando a gente leva essa competição para dentro da sala todos os treinamentos que a gente faz sempre tem um jogo corporativo, competição e sempre tem aquele que ganha e aquele que perde, então a gamificação já é uma realidade.*

*Então a gente vai criando a pontuação de acordo com a importância desse conteúdo e esse acesso diário. Da assiduidade dele é o que a gente nunca esperou que fosse o grande motivador. (GERENTE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMERCIAL DA NISSIN FOODS DO BRASIL LTDA, 2017).*

**Resultados** – ao questionar os respondentes do questionário *online* sobre qual o percentual de contribuição da plataforma para seu desenvolvimento profissional, 80% (1.029 respondentes) considera que a plataforma contribui entre 80 e 100% para esse processo. 19% (239 respondentes) considera que a plataforma contribui entre 40 e 70% para o processo. Apenas 1% (8 respondentes) consideram que a plataforma contribui menos de 40% para seu desenvolvimento profissional.

Ao classificar os itens apontados pelos usuários do Universo Nissin como meios ou fins para o acesso a plataforma gamificada, obteve-se os resultados expressos na imagem 2.

IMAGEM 2 – Motivos para os usuários continuarem acessando a plataforma



Fonte: Elaborada pelas autoras (2017).

Informações, conteúdos, novidades, PDV, vídeos, treinamentos e informações sobre a Nissin representam o meio pelo qual os usuários chegam a um fim ou resultado da ação ou processo. A categoria apresenta um total de 230 inferências.

Aprendizado, conhecimento, desenvolvimento profissional e capacidade de vender mais constituem a categoria fim ou resultado da ação 1, contabilizando um total de 903 inferências.

Coroas, ser *Diamond*, prêmio e competição constituem a categoria fim ou resultado da ação 2, contabilizando um número total de 184 inferências.

A partir destes resultados é possível afirmar que o resultado almejado pelos usuários da plataforma gamificada Universo Nissin centra-se na expectativa de obter algum conhecimento que possibilite seu desenvolvimento profissional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo proposto atingiu o seu objetivo que era verificar como a gamificação contribui para o desenvolvimento das equipes terceirizadas de comercialização dos produtos da empresa Nissin Foods do Brasil Ltda.

A partir do emprego do recurso de gamificação a empresa Nissin Foods do Brasil Ltda conseguiu reduzir custos de treinamento e potencializar os resultados do desenvolvimento das equipes terceirizadas de comercialização dos seus produtos. Ao migrar do processo presencial de desenvolvimento para o processo gamificado a organização a potencializou a abrangência a proposta institucional. A efetividade da utilização do recurso é atribuída entre outros fatores à adesão e utilização massiva da plataforma por seu público-alvo.

A avaliação da categoria suporte gráfico e conteúdos possibilitou verificar que a parte gráfica da plataforma é bastante atraente, o que possibilita despertar no usuário o desejo de acessar e conhecer outros ambientes do Universo Nissin. Contudo, os usuários da plataforma respondentes do questionário *online*, indicaram que os conteúdos do espaço virtual (766 respostas), se sobrepõem aos elementos gráficos e a navegabilidade do espaço (289 respostas). O resumo das atividades na plataforma indica que entre 2015 e 2016 foram publicados 289 conteúdos, exibidas 1.300.000 páginas e compartilhados 28 mil arquivos.

Embora o representante da empresa Nissin Foods do Brasil Ltda considere que a participação dos usuários da plataforma Universo Nissin seja atribuída a competitividade deste público, a análise das respostas obtidas por meio do questionário *online* indicou que a motivação para o acesso e manutenção do uso da plataforma por parte dos indivíduos que compõem as equipes terceirizadas de comercialização dos produtos da empresa é atribuída a quantidade e alinhamento dos conteúdos disponibilizados pela mesma no espaço virtual. A mesma análise possibilita afirmar que a motivação intrínseca dos usuários para o uso da plataforma é substancialmente superior a motivação extrínseca.

A avaliação da categoria perfil de jogador indicou que os usuários da plataforma gamificada Universo Nissin tem um perfil preponderantemente caracterizado como exploradores, aqueles que valorizam o trajeto e vivenciam as experiências na sua totalidade. Esta informação diverge da percepção do representante da empresa que considera que os usuários têm um perfil de jogador conquistador, que deseja apreciar a sensação de vitória e acumular pontos.

80% dos usuários da plataforma Universo Nissin, que responderam ao questionário *online*, consideram que a plataforma gamificada contribui entre 80% e

100% para o seu desenvolvimento profissional. Conteúdos são reconhecidos como o meio pelo qual integrantes das equipes terceirizadas de comercialização da empresa Nissin Foods do Barsil Ltda chegam ao fim ou resultado da ação. Em primeiro lugar o fim da ação dos usuários da plataforma Universo Nissin é associado ao desenvolvimento do conhecimento ou melhor desempenho profissional. Em segundo lugar como o fim ou resultado 2 está a competição ou algum tipo de prêmio.

Como indicação para estudos futuros sugere-se verificar se uma análise promovida unicamente com os membros do grupo dos Diamonds apresenta resultados daqueles obtidos a partir da realização desta pesquisa.

Por tratar-se de um estudo de caso, os resultados aqui apresentados não devem ser utilizados de forma generalizada, tampouco empregados integralmente em outros contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, U.F. **Gestão de pessoas nas organizações**: a aprendizagem da liderança e da inovação. São Paulo: Atlas, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BUSARELLO, R. I.; ULBRICHT V. R.; FADEL, L. M. A Gamificação como sistemática de jogo: conceitos sobre a gamificação como recurso motivacional. In. FADEL, L. M. ET AL. (Org.). **Gamificação na educação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. p. 11-37.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

FIDELIS, Gilson J.; BANOVA, Márcia R. **Gestão de recursos humanos**: tradicional e estratégica. 2. ed. São Paulo: Érica, 2013.

LEITE, R. Gamificação: do discurso à prática com casos de sucesso. **Mundo do Marketing**, jun. 2015. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/planejamento-estrategico/33729/gamificacao-do-discurso-a-pratica-com-casos-de-sucesso.html>>. Acesso em 07 maio 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos**: estratégia de gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MEDINA, B. **Gamificação aplicada ao contexto de negócios**. 2013. Disponível em: <<http://www.mjv.com.br/wp-content/uploads/2013/05/white-paper-gamificacao-aplicada-negocios.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

MORAES, M. V. G. de **Treinamento e desenvolvimento**: educação corporativa: para áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos. São Paulo: Érica, 2011.

NAKAMURA, C. C. et al. Motivação no trabalho. **Maringá Management**: Revista de Ciências Empresariais, Maringá, v. 2, n. 1, p. 20-25, jan./jun. 2005

NISSIN. Disponível em: <<https://www.nissin.com.br>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

SANTOS JUNIOR, S. A. **Gamificação**: introdução e conceitos básicos. 2014. Disponível em: <<http://gamificando.com.br/2014/11/25/livro-gamificacao-introducao-e-conceitos-basicos-2>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

SILVA, A. R. L. da S.; SARTORI, V.; CATAPAN, A. H. Gamificação: uma proposta de engajamento na educação corporativa. In. FADEL, L. M. et al. (Org.). **Gamificação na educação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. p. 192 -226.

VALÉRIO, A. Aos 50, Nissin quer se mostrar moderna. **Propmark**, jul. 2015. Disponível em: <<http://propmark.com.br/anunciantes/aos-50-nissin-quer-se-mostrar-moderna>>. Acesso em: 03/03/2017.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. da S. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

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

UNIVERSO NISSIN. Disponível em: <<http://www.universonissin.com.br>>. Acesso em: 20 fev. 2017.