

TOP SER HUMANO

• ABRH 2017 •

NOME DA ORGANIZAÇÃO:
Midea Carrier

NOME DO PROJETO:
Jogo de Ética e Conduta – O que você faria?



NOME DO RESPONSÁVEL PELO PROJETO:
Adriana Assis | Diretora de Recursos Humanos da Midea Carrier



ÍNDICE

1. Resumo do Trabalho	1
2. Introdução	1
3. Comunicação e Cultura Organizacional	5
4. Comunicação Interna e Endomarketing	7
5. <i>Gamificação</i>	9
6. O Jogo de Ética e Conduta na Midea Carrier	12
7. Os Principais Resultados	16
8. Conclusão e Comentários de Encerramento	24
9. Bibliografia	26
10. Informações do autor	27

1. RESUMO DO TRABALHO:

O case “**Jogo de Ética e Conduta – O que você faria?**” apresentará como a empresa Midea Carrier – fabricante e distribuidora de condicionadores de ar e de eletrodomésticos – reforçou a comunicação sobre o tema “Ética” para todos os seus colaboradores do Brasil, Argentina e Chile. A empresa utilizou-se de uma inovadora ferramenta de comunicação interna, a *gamificação*, a fim de tornar o conteúdo de seu já existente Código de Ética e Conduta mais dinâmico, através de uma abordagem mais prática e interessante. A partir de uma nivelação de conceitos relativos à Comunicação, Cultura Organizacional, Comunicação Interna/Endomarketing e *Gamificação* nas empresas – com base em referências bibliográficas – serão abordadas todas as etapas do projeto, passando por planejamento, execução, resultados (metodologia de grupo focal) e sugestões de continuidade para o futuro. Ao final da elaboração deste trabalho, concluiu-se que a aplicação do Jogo de Ética e Conduta foi eficaz como ferramenta de comunicação interna para a divulgação do tema “Ética” na organização em questão.

Palavras-chave: Comunicação. Cultura. Ética. *Gamificação*. Jogo.

2. INTRODUÇÃO:

Ética: “Segmento da filosofia que se dedica à análise das razões que ocasionam, alteram ou orientam a maneira de agir do ser humano, geralmente tendo em conta seus valores morais” (Fonte: Dicionário da Língua Portuguesa). Na conjuntura econômica e política da atualidade brasileira, todos os dias evidenciam-se fatos e notícias que atestam a necessidade de se falar e, mais do que isso, de se praticar a ética. Mensalões, desvios, propinas, corrupção e, sobretudo, desonestidade tornaram-se assuntos frequentes em organizações privadas e estatais e ganharam publicidade na imprensa de todo o país.

Nesse sentido, e sendo a Midea Carrier uma empresa que adota princípios éticos como filosofia de trabalho, a companhia relançou seu Código de Ética e Conduta (item 1 do arquivo “Anexos”) no ano de 2013, após a formação da *joint venture*, criando uma diretriz que atendesse aos interesses de ambos os acionistas. Com sua implantação, o Código de Ética e Conduta passou a refletir o modelo de comportamento baseado nos princípios de integridade, paixão, respeito e disciplina, fatores-chave para o alto desempenho, lucro crescente e sucesso para a companhia.

Na época, o lançamento do guia foi feito por meio de um workshop com os gestores, ministrado por uma consultoria externa e pela área de Recursos Humanos; na sequência, todos os colaboradores foram capacitados sobre o novo Código de Ética e Conduta. Hoje, a empresa conta com uma estrutura robusta para tratar sobre o tema Ética, em que os próprios colaboradores atuam como um dos pilares do sistema: são os ECOs - *Ethics and Compliance Officer*.

Existe o ECO Corporativo, cuja função é reforçar e disseminar a cultura da Ética na América Latina, consolidar e reportar demandas de ética junto ao Comitê Executivo ABC (Argentina, Brasil e Chile) e ao Conselho de Acionistas e, sempre que necessário, apoiar os ECOs Locais. Os ECOs Locais devem prover treinamentos e reforçar a cultura de Ética nas unidades, assegurando a aderência ao Código de Ética e Conduta, além de conduzir e facilitar investigações e soluções dos casos de ética, orientando os gerentes na tomada de decisão mais adequada. Além dos ECOs, gestores e área de Recursos Humanos são referência para tratar de temas relacionados à Ética na Midea Carrier.

Em 2015, continuamente atenta a esse contexto e com o forte propósito de disseminar ainda mais o posicionamento da companhia sobre o tema Ética entre os seus mais de 1.800 colaboradores, a Midea Carrier estabeleceu um desafio: fazer com que as pessoas refletissem se suas práticas diárias estavam de acordo com o conteúdo do Código de Ética e Conduta.

E por que seria um desafio comunicar o tema Ética entre todos os seus colaboradores? Entregar um livreto explicando as normas de comportamento da

empresa não seria suficiente? Talvez usar os murais ou mesmo enviar mensagens por e-mail? Para a Midea Carrier não, não seria o bastante. O que se queria era mobilizar pessoas, provocar debates, estimular a interação e a reflexão, ou seja, fazer diferente. Para tanto, era necessário, também, fazer uma abordagem capaz de provocar a reflexão e o entendimento profundo do conteúdo do Código.

Pensando nisso, e mesmo em um momento de retração de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, a empresa desenvolveu o projeto “Jogo de Ética e Conduta – O que você faria?”. E aqueles não seriam os únicos desafios. Considerando-se que a Midea Carrier estabeleceu-se em 2011, a partir de uma *joint venture* entre a chinesa Midea, líder em produção de eletrodomésticos, e a estadunidense Carrier, líder em climatização, a união já começou com grandes desafios organizacionais. Entre eles, as diferenças culturais entre os dois países dos quais se originam as empresas e o fato de ambas serem organizações já consolidadas no mercado, mas que precisavam iniciar e fortalecer um novo negócio em conjunto – o que já exige esforços diferenciados em termos de comunicação.

Nas instalações da Midea Carrier na América do Sul, região onde a empresa está inserida, os 1.856 colaboradores estão baseados em três países: na Argentina, no Brasil e no Chile, sendo que 1.628 estão espalhados em diversas cidades do Brasil. A distribuição das pessoas fica entre duas fábricas, uma em Canoas (RS) e outra em Manaus (AM); três filiais comerciais, em São Paulo (SP), no Rio de Janeiro (RJ) e em Recife (PE); e oito lojas, localizadas nas cidades de Porto Alegre (RS), Curitiba (PR), São Paulo (SP), Campinas (SP), Piracicaba (SP), Rio de Janeiro (RJ), Salvador (BA) e Manaus (AM). Dos outros 228, 166 trabalham em regiões da Argentina, como Buenos Aires e Terra do Fogo; e outros 62 em Santiago, no Chile. Sendo assim, a distribuição geográfica e a cultura e subculturas de cada região traduziam-se em mais um revés a ser superado.

Dentro dos níveis hierárquicos da Midea Carrier, existem posições como aprendizes, estagiários, auxiliares, assistentes, operadores, analistas, técnicos, especialistas, líderes de equipe, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores e presidente.

Todos atuam em diversas áreas, principalmente Administrativas, de Manufatura, de Engenharia, de Logística, Comerciais e de Serviços. Nesse cenário estrutural da empresa, alinhar o discurso comunicacional sendo inteligível e interessante para todos, também é bastante desafiador.

Frente a esse quadro, em 2015, um dos desafios propostos para a área de Recursos Humanos foi o de comunicar o tema Conduta Ética ao público interno, contemplando 100% dos níveis hierárquicos e localidades da empresa, vistos anteriormente, com a premissa de que o conteúdo do Código de Ética e Conduta, lançado no ano de 2013, fosse compreendido por todos.

A necessidade surgiu uma vez que todas as atividades da empresa são guiadas pelo documento, que transmite claramente a forma como a empresa espera alcançar os resultados e como devem ser feitas as interações comerciais e pessoais. Essa demanda foi considerada pela alta liderança uma das mais importantes do ano de 2015 entre as campanhas para o público interno.

A seguir, este trabalho apresentará o Referencial Teórico que embasou a realização deste projeto, desde a sua concepção. Conceitos como Comunicação e Cultura Organizacionais, Comunicação Interna e Endomarketing e Gamificação nas empresas serão tratados por autores conhecidos.

Na sequência, será abordado o processo de execução do projeto propriamente dito, suas etapas de produção, testes, orçamentos, montagem, capacitação, realização, metodologia e análise de resultados – essa última fase com base nas informações obtidas em grupo focal composto por colaboradores da Midea Carrier.

A Conclusão e os Comentários de Encerramento trarão as considerações obtidas por meio do grupo focal, com as principais conclusões a partir dos comentários dos participantes.

3. COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL:

Muito se fala em Comunicação e Cultura Organizacional, mas nem sempre as empresas lhes conferem o devido valor, tampouco são capazes de perceber a correlação existente entre ambas. Para a maioria dos autores, a comunicação organizacional não é apenas uma área responsável pela troca de informações da empresa com seus públicos, mas um processo estratégico em que o fator humano é sempre considerado, seja na composição do processo ou como objetivo final.

Martinuzzo (2013) reconhece o investimento em comunicação como algo crucial para a formação e a continuidade da organização e reforça que uma empresa não conseguiria iniciar e nem mesmo se manter com sucesso, caso não contasse com uma comunicação profissional. Já Gonçalves e Filho (2014, p.12) enxergam a comunicação organizacional como “[...] um projeto interdisciplinar por excelência, no qual contribuições de diferentes disciplinas e campos do conhecimento relacionam-se”. Para entender melhor esses significados, Kunsch (2010) traz uma definição mais lúdica para o termo. Para a autora, a comunicação organizacional não é apenas uma forma de comunicar a marca ao público, mas um meio de torná-la viva, em forma de experiência.

Kunsch (2010) e Marchiori (2010) concordam ao afirmarem que a comunicação organizacional é um elemento capaz de formar e de promover significados no meio corporativo. Isto é, o processo comunicacional precisa fazer sentido ao público, sendo coerente com o discurso da empresa. De nada adianta repassar ao público uma informação, enquanto a empresa estiver caminhando no sentido oposto à mensagem.

Para Kunsch (2010), a comunicação também é vista cada vez mais como uma área estratégica, responsável pelo alcance dos resultados da empresa, sejam eles relacionados a qualquer área de atuação da companhia. A comunicação organizacional é, portanto, formada pelas interações humanas, pelas pessoas que compõem a empresa, que vivenciam o ambiente.

Ainda assim, a maioria das empresas trabalha a comunicação de forma básica,

apenas com o objetivo de tornar público e de informar, sem se preocupar com as questões de geração de significado e sentido. Outra problemática também é vista por Kunsch (2009), especificamente sobre a situação dos profissionais da área, que, muitas vezes, não participam diretamente das decisões estratégicas do negócio.

De qualquer forma, mesmo com certas dificuldades, é inegável o papel da comunicação organizacional de produzir e gerar significados, conectar os públicos por meio de valores, envolver as pessoas em todos os seus processos tendo como principal objetivo atingir os resultados nas empresas. Já Marchiori (2010) vai além e atribui à comunicação a responsabilidade de criação da cultura organizacional. A autora ainda confere a essas duas áreas o poder de modificar realidades no ambiente corporativo, afirmando que pensar em cultura e comunicação organizacional “significa também uma nova maneira de perceber, produzir e gerar significados no cotidiano das relações e interações sociais que permeiam naturalmente a vida nas empresas”.

Em suas definições, os termos “símbolo” e “valor” são bastante vistos entre os autores para explicar o que é a cultura organizacional. De acordo com Hilal (2003), ela é o conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que tem como objetivo comunicar os valores e as crenças de uma organização ao seu público interno. Srour (1998) vai além e afirma que a cultura organizacional é a própria identidade da organização e aquilo que identifica diferentes coletividades. Por sua vez, Russo (2010) traz outra abordagem e diz que a cultura organizacional é o conjunto de valores que existem em comum entre as pessoas de uma organização, valores estes que representam o padrão de comportamento dessas pessoas.

Diante desses conceitos, fica claro o papel das pessoas como protagonistas na criação da cultura organizacional. Marchiori (2010, p. 79) afirma que “[...] a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas [...] que criam significados e entendimentos”. É importante destacar que sua manutenção depende dos esforços constantes de todas as partes da organização. Para Kunsch (2010), os discursos organizacionais precisam fazer sentido e trabalhar fortemente para que a estratégia do negócio ou de atividade social tenha significado.

Ainda no âmbito da cultura organizacional, é importante abordar a subcultura, definida por Mansilha (2010) como divisões de uma determinada cultura. A Midea Carrier tem a subcultura com uma de suas características. Além de ser fruto da união entre duas organizações de diferentes nacionalidades, a empresa possui unidades em diversas localidades do Brasil, Argentina e Chile. De acordo com Hilal (2003), empresas com esta realidade tendem que os membros de cada operação desenvolvam, modifiquem e transformem suas próprias culturas e rotinas para adequá-las de acordo com cada região.

Mansilha (2010) traz ainda uma visão mais específica, afirmando que subculturas podem existir até mesmo dentro de setores de uma organização. Para o autor, cada departamento possui funções, processos e normas diferentes, o que diferencia as atitudes e os sentimentos dos empregados dos de outras áreas, que, por sua vez, também podem ter uma cultura diferente, contribuindo, assim, para a formação de novas subculturas.

Como é possível perceber, a comunicação e a cultura organizacional trabalham de forma conjunta para atingir os objetivos no cenário corporativo. Porém, é imprescindível que se tenha um discurso coerente e alinhado às estratégias do negócio, a fim de que se possa mobilizar as pessoas na busca de objetivos comuns. Nesse contexto, a Comunicação Interna tem papel fundamental, que é o de traduzir esse discurso – adequando linguagem e canais – para seu público interno, como será exposto no próximo capítulo.

4. COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING

Nos dias de hoje, as organizações que investem em comunicação estão em busca da geração de sentido ao seu negócio, por meio de valores. Historicamente, a comunicação interna passou a ser percebida pelos empresários especialmente no ambiente industrial, quando eles começaram a se dar conta de que era necessário

convencer seus empregados de que deveriam sentir orgulho da empresa onde trabalhavam (TORQUATO, 2002).

Atualmente, a comunicação interna pode ser definida como a comunicação entre empresa e empregados, a qual abrange a comunicação entre estruturas, pessoas, gestores e subordinados (TAVARES, 2010); a abrangência de todas as ações promovidas por uma empresa (CURVELLO, 2012); todo tipo de fluxo de informações, compartilhadas entre todos os níveis de público que compõe a organização (SILVA, 2010); e o processo de envio de informações para determinado público com o objetivo de influenciá-lo (DUTERME, 2002).

Pelo ponto de vista de Curvello (2012), a comunicação interna tem como função o reconhecimento, o compartilhamento e o alinhamento do público interno aos valores da organização. Com opinião semelhante, Tavares (2010) destaca ainda a melhora dos processos corporativos, o incentivo aos recursos humanos, a colaboração na descentralização das estruturas organizacionais, a promoção de novidades da empresa e a criação de uma boa imagem para a companhia.

Nos últimos anos, observa-se uma mudança no sentido vertical da comunicação interna (aquela que fluía apenas de empresa para empregados e vice-versa) para uma orientação horizontal – entre níveis – principalmente por influência da internet. A autora Marchiori (2010) afirma que a chegada da web 2.0, que potencializou as formas de publicação, compartilhamento e organização das informações, introduziu as empresas na era da comunicação colaborativa, que estimula o trabalho participativo e a interação em tempo real.

Como todo o processo precisa ter suas ações realizadas e continuadas por uma estrutura da organização, é importante conhecer abordagens sobre onde a comunicação interna deve estar posicionada no organograma de uma empresa. Para Clemen (2005), a evolução natural do posicionamento da comunicação é estar vinculada à presidência. Duterme (2002) concorda e afirma que, quanto mais próxima a comunicação interna estiver da diretoria da organização, mais ela estará integrada como um valor estratégico da empresa. Trazendo uma realidade diferente, Kunsch (2009)

expõe que raramente a comunicação interna está vinculada às áreas estratégicas e à tomada de decisões, sendo, na maioria das vezes, ligada às atividades operacionais.

De qualquer forma, Melo (2006, p. 2) coloca que “[...] por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público”. Brum (2008) define canais, instrumentos e ações de comunicação interna como a forma com que a mensagem da empresa seja transmitida aos empregados. A autora ainda destaca o papel das lideranças nesse processo, como fontes confiáveis e representantes da empresa no repasse de informações ao público interno.

Percebe-se, assim, que todas as mensagens emitidas influenciam no comportamento dos empregados. Com essa visão, Torquato (2002) conclui que, se bem elaboradas, as ações de comunicação interna são instrumentos importantes para o estímulo funcional e para o estreitamento das relações humanas. Com elas, o trabalhador desenvolve um estado psicológico favorável para desempenhar as suas atividades de forma produtiva e positiva.

5. GAMIFICAÇÃO:

Após serem abordados temas bastante usuais para o ambiente corporativo, como comunicação e cultura organizacional e comunicação interna, faz-se necessário introduzir o conceito de *gamificação* e relacioná-lo ao universo empresarial. A tendência de traduzir essa palavra “aportuguesada”, oriunda do inglês *game*, está correta, e é verificada pela abordagem da maioria dos autores, que explora o termo “jogo”.

Kapp (2012), *gamificação* trata-se do uso de elementos baseados em jogos, que são conhecidos tradicionalmente pela sua diversão, em suas formas estética e estratégica, enquanto Vianna (2013) a refere como o uso de práticas de jogos com diretrizes.

E sobre o conceito de jogo, Brougère (1998) destaca a decisão coletiva como o ponto principal, ou seja, uma situação na qual os jogadores trabalham em conjunto para chegar a um resultado que impacta em todo o grupo. O autor complementa afirmando que, por meio dos jogos, manifestam-se tipos de condutas e de situações, fazendo com que o jogo seja considerado como uma prática que reproduz a realidade. Já Kapp (2012) define jogo como um sistema capaz de engajar os jogadores em desafios abstratos, baseados em regras, interatividade e *feedback*, que tem como objetivo um resultado que pode impactar emocionalmente nos jogadores.

O aparente fascínio das pessoas pelos jogos é comprovado quando analisados os dados sobre o mundo dos games. Se fossem somadas todas as horas jogadas apenas no famoso *World of Warcraft* – jogo online lançado em 2004, sendo o mais popular do mundo há mais de 10 anos – teriam sido consumidos 5,93 bilhões de anos, tempo que traduz toda a história do planeta Terra, desde o primeiro surgimento de vida até os tempos atuais (MC GONIGAL, 2012).

Esses números ajudam a entender o aumento acelerado e a popularidade notória da *gamificação*. Para Kapp (2012), cada vez mais pessoas de todas as idades estão demonstrando interesse em jogos. E por que isso ocorre? De acordo com Vianna (2013), a principal razão é a satisfação, que impacta intensamente nos seres humanos. Além disso, o autor destaca a motivação como um dos pontos cruciais. Igualmente, Mc Gonigal (2012) faz referência à questão da motivação, dizendo que o jogo direciona as pessoas para um objetivo positivo que remete ao fator emocional.

Sendo assim, a *gamificação* visa a transformar ou a desenvolver novos comportamentos (VIANNA, 2013) e tem como propósito o engajamento, a motivação, a aprendizagem, a influência de atitudes e a solução de problemas (KAPP, 2012). Mais especificamente, para solucionar problemas utilizando jogos, os seguintes passos indicados por Kapp (2012) devem ser seguidos: Crie um objetivo comum; Comemore as realizações; Permita esforços individuais e coletivos; Atente ao sistema de pontos; Utilize uma interface variável; Seja claro sobre as deficiências; Crie uma comunidade em torno do jogo.

Dentro da categoria de jogos analógicos, destacam-se os jogos de tabuleiro – tipo adotado pela Midea Carrier para aplicar o Jogo de Ética de Conduta. Segundo Kapp (2012), jogos de tabuleiro são, geralmente, utilizados para ensinar conhecimentos baseados em regras que fornecem parâmetros sobre comportamentos e resultados desejáveis. Entre as dificuldades e facilidades do jogo de tabuleiro, estão, respectivamente, a redação das questões e a familiaridade com o modelo de jogo.

Kaap (2012) complementa dizendo que, para criar um projeto de *gamificação* efetivo e engajador, é necessário ter bastante tempo, planejamento cuidadoso e muito pensamento. Outra sugestão também é que se faça um protótipo de papel antes de programar o produto final. Entre as características mais dominantes da gamificação, apontadas pelos principais autores, estão a meta, as regras, o *feedback* e a participação voluntária.

A *gamificação* é uma atividade que possui quatro grandes eixos motivadores, como a competição, o aprendizado, a fuga da realidade e a interação social (VIANNA, 2013). Além disso, a recompensa, ao final do jogo, é um importante fator de motivação. Kaap (2012) afirma que as recompensas possuem o papel de ser parte integrante do jogo, e não apenas o foco de um esforço, mas mostrar a quem estiver jogando quem está ganhando o que.

Nas empresas, a gamificação vem sendo utilizada para treinar trabalhadores, educar alunos, resolver problemas e gerar novas ideias e conceitos (KAAP, 2012). Na mesma linha, Vianna (2013, p. 109) traz um ponto de vista sobre como a *gamificação* auxilia na gestão das equipes e desenvolvimento das lideranças nas empresas: “A gamificação seria um complemento natural à ordem estabelecida, formando equipes orientadas pelo desenvolvimento individual em prol de objetivos coletivos e gerentes mais identificados com a figura de maestros de uma orquestra do que de domadores de leões”.

Para finalizar, Kaap (2012) faz um prognóstico das proporções que essa prática vai atingir no futuro. Ele afirma, entre outros dados, que mais da metade das organizações que trabalham com inovação vão utilizar *gamificação* em seus processos

dentro da próxima década. No mesmo período, o mercado da gamificação terá um crescimento estimado em U\$ 1.6 bilhão.

6. O JOGO DE ÉTICA E CONDUTA NA MIDEA CARRIER:

A partir de todo o referencial teórico visto até o momento, neste capítulo será apresentado o processo de criação, execução e avaliação do Jogo de Ética e Conduta na Midea Carrier. Conforme abordado na Introdução, em 2015, um dos desafios propostos para a área de Recursos Humanos foi o de comunicar o tema conduta ética ao público interno, contemplando 100% dos níveis hierárquicos e localidades da empresa – vistos anteriormente – com a premissa de que o conteúdo do Código de Ética e Conduta, lançado em 2013, fosse compreendido por todos.

Assim, a equipe de Recursos Humanos da Midea Carrier sentiu a necessidade de desenvolver uma estratégia de comunicação interna universal. E decidiu ir além dos tradicionais instrumentos de comunicação interna – que abrangem, geralmente, ações, campanhas e canais de comunicação – e, por meio do processo de *gamificação*, desenvolveu o jogo de tabuleiro Jogo de Ética e Conduta - O que você faria?. O cronograma de trabalho do projeto incluiu as etapas de desenvolvimento da estratégia, criação gráfica, protótipo, piloto, orçamentos, produção dos kits, distribuição do material para todas as localidades, capacitação de todos os gestores e aplicação do jogo para 100% do público interno, e foi executado em seis meses.

Para que o Jogo de Ética e Conduta fosse concluído de forma efetiva, alinhada às expectativas do treinamento, alguns objetivos foram traçados, entre eles: Reforçar e esclarecer as diretrizes do Código de Ética e Conduta; Incentivar e valorizar as escolhas que sustentam um ambiente ético e transparente; Demonstrar, na prática, quais são os comportamentos e decisões que se baseiam nos princípios do Código de Ética e Conduta e quais são os impactos para todos os envolvidos no negócio.

O Jogo de Ética e Conduta, com duração de duas horas, tem como principal ob-

jetivo alcançar a casa da chegada, por meio da movimentação dos pinos no tabuleiro, que é feita a partir das respostas dadas para as questões nas cartas, todas baseadas no Código de Ética e Conduta. O kit do jogo é composto por 11 itens, conforme mostra o item número 2 do arquivo “Anexos”.

As regras do Jogo de Ética e Conduta estão descritas no Manual do Facilitador (item número 3 do arquivo “Anexos”), documento de responsabilidade dos gerentes, que, antes de iniciarem a partida, deveriam compartilhar com suas equipes as orientações a seguir:

- As equipes devem se dividir em pequenos times: mínimo de dois times, com dois integrantes em cada um; máximo de quatro times, com quatro integrantes em cada um;
- Os times devem ser preferencialmente da mesma área ou podem se reunir com outras áreas, caso não haja o número suficiente de participantes;
- A decisão do time que inicia o jogo será conforme a disposição dos times ao redor da mesa, em sentido horário;
- O jogo segue na ordem numérica do tabuleiro para o time que iniciar a partida;
- As cartas ficam dispostas no centro do tabuleiro e cada time tem o direito de retirar uma carta “O que você faria?” a cada rodada;
- O time que retirar a carta “O que você faria?” é o que responde a pergunta;
- Os times têm um minuto, controlado pela ampulheta, para responder a cada pergunta;
- Os times podem consultar o Código de Ética e Conduta para responder às questões. Não é permitida outra fonte de consulta;
- Esgotado o tempo para discussão, o time deve compartilhar com todo o grupo a resposta escolhida;
- A resposta é classificada pelo facilitador como correta ou incorreta, de acordo com o gabarito;
- O time deve movimentar-se no tabuleiro conforme as ordens indicadas na

carta;

- As cartas já respondidas são entregues ao facilitador para que não sejam usadas novamente;
- Os integrantes de cada time devem alternar a leitura das cartas a cada rodada para que todos tenham a oportunidade de participar;
- O jogo termina quando um dos times alcança a casa chegada ou quando terminarem as cartas, o que ocorrer primeiro.

Além das tarefas descritas na regra do jogo, estão as atividades extras, conhecidas como “Quero? Devo? Posso?” ou como “Dilema Ético”, também em formato de cartas como as das perguntas “O que você faria?” e com lugares marcados no tabuleiro. O objetivo dessas atividades é proporcionar um momento de debate coletivo entre os jogadores sobre as mais variadas formas de comportamentos éticos. Ambas apresentam situações éticas reais, nas quais os jogadores precisam decidir pelo senso comum qual é a melhor alternativa, não havendo resposta correta ou incorreta, nem mesmo movimentação no tabuleiro. Nesta atividade, o facilitador deveria promover a discussão entre todo o grupo, instigando o pensamento crítico e refletindo sobre os impactos dos comportamentos éticos e antiéticos para a rede de relacionamentos.

Outro ponto importante é o papel dos facilitadores no momento do jogo, descritos no documento em formato de cartilha, chamado Manual do Facilitador. Gerentes das equipes eram denominados Facilitadores e responsáveis pelas atitudes a seguir: Conhecer o Código de Ética e Conduta; Conhecer os objetivos do Jogo de Ética e Conduta; Conhecer todo o kit do jogo; Ser responsável pelo agendamento do momento do jogo com a equipe; Proporcionar à equipe ambiente adequado para jogar; Estimular a participação de todos; Relacionar as discussões com o Código de Ética e Conduta; Ajudar a desenvolver ideias, dar exemplos e esclarecer dúvidas; Explorar experiências pessoais entre os grupos; Monitorar o tempo de cada atividade do jogo; Fazer uso do bom senso; Aproveitar oportunidades de discussão que contribuam para os objetivos do jogo.

O Manual do Facilitador ainda abordava outras responsabilidades dos gestores, não só enquanto facilitadores do jogo, mas como gestores de pessoas, incentivando-os ao comportamento ético como forma de serem exemplo para as equipes.

Quando o jogo estivesse decidido e, para marcar o encerramento das atividades, os jogadores se dividiam em seis grupos e cada time deveria retirar uma carta, que representava um dos *stakeholders* (públicos de interesse) da Midea Carrier: empregados, acionistas, fornecedores, clientes e consumidores, governo e comunidade e meio ambiente. Os jogadores, então, eram convidados a refletir sobre os impactos de uma conduta ética nas relações da Midea Carrier com seus stakeholders, e a opinião deveria ser escrita nos post-its disponibilizados no kit do jogo. A ideia dessa tarefa era incentivar a reflexão de tudo o que foi visto e discutido durante o jogo, fazendo com que os participantes se colocassem, tanto no lugar da empresa, quanto na posição dos envolvidos e impactados no negócio.

Como forma de lembrança pela participação, todos os colaboradores receberam um cartão com o Mantra da Ética (imagem número 4 do arquivo “Anexos”), que teve como propósito gerar orgulho nas pessoas por trabalharem em uma empresa que valoriza a ética em seus negócios. No verso do cartão, aproveitou-se ainda para divulgar os canais de ética, que existem para consulta, esclarecimento de dúvidas e relato de denúncias relacionadas ao tema.

Importante ressaltar que, após ter sido concluído por todos os colaboradores da Midea Carrier do Brasil, da Argentina e do Chile, o Jogo de Ética e Conduta foi incluído no Programa de Integração da empresa. Assim, ao ingressarem na companhia, todos os colaboradores têm acesso ao Jogo já no primeiro dia de trabalho, além de serem constantemente capacitados sobre ética.

7. OS PRINCIPAIS RESULTADOS:

Para avaliar a eficácia da aplicação do Jogo de Ética e Conduta para comunicar o tema Ética a todos os colaboradores, foi utilizada a metodologia de grupo focal. Trata-se de um instrumento de pesquisa, em forma de entrevista coletiva, para obter resultados qualitativos com o objetivo de identificar tendências a partir da percepção de um grupo comum (DUARTE, 2006). O autor afirma que, entre as vantagens da aplicação deste instrumento estão as oportunidades de sinergia e de interação dos participantes, a flexibilidade do roteiro de entrevista, além do fato de que verbalizações e expressões são expostas com profundidade e com qualidade.

Na Midea Carrier, foram reunidos três grupos de quatro colaboradores da unidade de Canoas (RS), totalizando doze pessoas de diferentes níveis hierárquicos, porém com níveis socioeconômico e acadêmico semelhantes, sem a presença de gestor e de subordinado, sendo:

- **Grupo 1:** quatro colaboradores que conheceram apenas o Código de Ética e Conduta;
- **Grupo 2:** quatro colaboradores que apenas jogaram o Jogo de Ética e Conduta;
- **Grupo 3:** quatro colaboradores que conheceram o Código de Ética e Conduta e que jogaram o Jogo de Ética e Conduta.

O Planejamento do roteiro da entrevista do grupo focal foi feito levando em consideração os tópicos a seguir:

- **Objetivo:** descobrir se o Jogo de Ética e Conduta foi eficaz como ferramenta de comunicação interna para comunicar o tema Conduta Ética entre todos os colaboradores da Midea Carrier.
- **Perguntas:** total de 15 perguntas, classificadas por temáticas relacionadas ao Código de Ética e Conduta e ao Jogo de Ética e Conduta, sendo cinco iniciais (amplas, divergentes e desestruturadas); cinco intermediárias (focais, conver-

gentes e estruturadas); e cinco finais (genéricas e amplas).

Abaixo, a relação com todas as perguntas, na íntegra:

1. Você lê / leu o Código de Ética e Conduta?
2. Você se lembra das orientações do Código de Ética e Conduta?
3. Qual é a importância do Código de Ética e Conduta para você?
4. O Código de Ética e Conduta foi suficiente para orientar sobre a conduta ética na empresa? Por quê?
5. O Código de Ética e Conduta é de fácil leitura?
6. O Código de Ética e Conduta tem uma linguagem interessante?
7. O Código de Ética e Conduta poderia ter outro formato?
8. Você achou interessante a forma como o Código de Ética e Conduta foi apresentado?
9. O Código de Ética e Conduta apresentado em formato de Jogo de Ética e Conduta foi suficiente para orientar sobre a conduta ética na empresa? Por quê?
10. Como foi jogar o Jogo de Ética e Conduta? Conte a sua experiência.
11. As regras do Jogo de Ética e Conduta são claras?
12. Para você, algo poderia ser alterado no Jogo de Ética e Conduta? O que poderia ser melhorado ou melhor abordado?
13. O Jogo de Ética e Conduta é mais interessante do que o Código de Ética e Conduta? Por quê?
14. É mais fácil de fixar o Código de Ética e Conduta por meio do Jogo de Ética e Conduta ou pela versão impressa?
15. A linguagem do Jogo de Ética e Conduta é mais interessante do que a do Código de Ética e Conduta?

A análise de resultados da pesquisa foi feita a partir do agrupamento das questões em grandes temáticas, de acordo com o conteúdo a que se relacionavam. Assim, é possível verificar as principais respostas obtidas, reações, posicionamentos

e conclusão dos participantes.

- 1ª Temática: Importância do Código de Ética e Conduta

Nesse item, a maior contribuição foi dos grupos 2 e 3, cujos integrantes conheceram o Jogo de Ética e Conduta – e não apenas o Código de Ética e Conduta (grupo 1). A totalidade dos comentários obtidos sobre o que representa o Código de Ética e Conduta para o colaborador, ou seja, a sua importância, mencionou expressões como: *“é uma diretriz comportamental”*; *“é a conduta a ser adotada pelos colaboradores e cobrada pela empresa”*; *“é a padronização de tratamentos, de regras, de informações”*; *“é um documento que deve ser seguido”*; *“é o entendimento de informações que afetam outras áreas”*; *“é a forma correta de agir”*; *“é a linha que, se não seguida, está fora da conduta da empresa”*.

- 2ª Temática: Orientação da conduta ética da empresa a partir do Código de Ética e Conduta

Sobre essa questão, os colaboradores entrevistados no grupo 1 se dividiram nas respostas e demonstraram que a comunicação do documento não é clara. Um deles achou que foi suficiente a partir do que foi informado no momento da integração – quando entrou na empresa – e que contribuiu para o profissional evoluir e saber se portar diante de acontecimentos do dia a dia. Outro declarou que o documento comprova as atitudes da área em que trabalha – de respeito e coordenação, e aproveitou para orientar que todos leiam e absorvam o conteúdo do Código de Ética e Conduta diariamente.

Já o último colaborador entrevistado, que afirmou que não costuma ler o documento, informou que a orientação do Código de Ética e Conduta não é suficiente e que não há um espaço de fácil acesso às informações sobre a conduta ética da empresa.

- 4ª Temática: Leitura e Memorização do Código de Ética e Conduta

Neste quesito, os colaboradores entrevistados no grupo 1 informaram que não costumam ler o documento ou que o procuram apenas quando surgem dúvidas. Quanto à memorização, os colaboradores entrevistados nos grupos 2 e 3 lembraram

de temas específicos, que impactam diretamente em atitudes individuais ou em suas áreas de atuação, exemplificando com questões sobre tecnologia, fornecedores e relacionamentos. Já os empregados entrevistados no grupo 1, memorizaram melhor aqueles temas informados verbalmente pelos profissionais de Recursos Humanos durante a integração, isto é, no momento em que entraram na empresa, mas sem destacar especificamente qual.

- 5ª Temática: Facilidade de leitura, linguagem e apresentação do Código de Ética e Conduta

A maioria dos colaboradores entrevistados no grupo 1 concordou que o Código de Ética e Conduta é de fácil leitura e tem linguagem adequada. Sobre a forma de apresentação, a maioria dos colaboradores entrevistados no grupo 2 acabou informando o tempo que trabalha na empresa para ressaltar que, durante o período, nunca tinha parado para ler o documento. Nas justificativas, eles afirmaram que fazem consultas pontuais somente quando necessário e que ninguém pararia por duas horas para ler o documento, comparando com o tempo de duração do Jogo de Ética e Conduta.

Embora não tenha sido perguntado, foram unânimes os comentários positivos sobre o Jogo de Ética e Conduta. Nos depoimentos, ficaram evidenciadas qualidades como: amigável, assertivo, bom, descontraído, dinâmico, explicativo, interessante, legal, rápido e tranquilo. Além disso, surgiram nos comentários dos colaboradores as condições proporcionadas pelo Jogo de Ética e Conduta, como: novo conceito/experiência, desmistificação da informação e criação de um espaço para discussão e entendimento.

Depoimento, na íntegra, de colaborador do grupo 2: *“Na prática, foi muito legal! Os temas eram propostos e as pessoas traziam experiências que às vezes nem eram do nosso Código de Ética, mas que muitos achavam que eram, então várias questões se desmistificaram. Abriu espaço para discutir e entender o conceito do que é ético e não é. Foi super dinâmico, super descontraído, o tempo passou super rápido e a assertividade do modelo foi muito legal. Acho que a linguagem foi muito boa, ele é*

tranquilo e amigável”.

Outro comentário integral sobre o tempo de duração e benefícios do Jogo de Ética e Conduta: *“O jogo é muito mais dinâmico, muito mais rápido, até porque a gente não tem tempo para ler o Código de Ética e Conduta por duas horas, mas para jogar, sim, porque abrange muito mais informações, além disso, tem troca de informações entre as pessoas, sendo muito mais efetivo e chamando muito mais atenção, com certeza”.*

- 6ª Temática: Ideias de Formato para o Código de Ética e Conduta

A maioria dos entrevistados no grupo 1 sugeriu modelos que contemplassem elementos como interatividade e a aplicação de perguntas e respostas com exemplos de situações. No grupo 3, foram unânimes os comentários afirmando que a facilidade de fixação do conteúdo do Código de Ética e Conduta se dá por meio do Jogo de Ética e Conduta. Eles também concordaram que a linguagem do Jogo de Ética é mais interessante do que a do Código de Ética e Conduta.

- 7ª Temática: O Código de Ética e Conduta em forma de Jogo

Nesse ponto, ouve uma divergência considerável entre os colaboradores entrevistados nos grupos 2 e 3. Os integrantes do grupo 2, que conheceram apenas o Jogo de Ética e Conduta, aprovam o projeto, mas o consideram complementar ao Código de Ética e Conduta, como é possível observar nos comentários a seguir:

“O Código de Ética e Conduta se tornou mais atrativo com o Jogo de Ética e Conduta. As mensagens foram captadas e aprendidas com brincadeiras e com exemplos, diferente da leitura, que costuma ser maçante. No entanto, ainda não foi completo, é preciso trabalhar para que o Jogo de Ética e Conduta não vire uma brincadeira e para que o Código de Ética e Conduta não seja considerado um monte de papel, pois ambos devem manter as suas essências e se complementarem”.

“O Jogo de Ética e Conduta é muito importante para fixar as informações, mas serve apenas como complemento. Deveríamos ter um treinamento sobre o Código de Ética e Conduta e depois passar o Jogo de Ética e Conduta para reforçar. Mesmo que o Código não tenha uma leitura agradável, é importante que todos o leiam”.

“O Código de Ética e Conduta não é 100% abordado com o Jogo de Ética e Conduta, pois tínhamos que tirar as cartas com as questões na sorte. Quando temos alguma dúvida, buscamos no Código, pois o Jogo de Ética e Conduta deixou margem para outros assuntos. Acho ainda que, uma vez por semana, deveríamos selecionar um item do Código e divulgar nos canais de comunicação, para ser mais atrativo, mais claro e para remeter à realidade de forma mais efetiva”.

Já os integrantes do grupo 3, que conheceram tanto o Jogo de Ética e Conduta quanto o Código de Ética e Conduta, entendem que o primeiro é a melhor alternativa para comunicar o tema conduta ética, como se pode verificar nos comentários na íntegra, a seguir:

“O Código de Ética e Conduta tem todas as informações e o Jogo de Ética e Conduta atingiu o objetivo de esclarecer as informações de forma dinâmica. Não adianta ter um Código de Ética e Conduta completo, mas que não absorvemos nem 50% das informações, enquanto o Jogo traz menos informações, mas comunica 70% do que aborda”.

“O Código de Ética e Conduta, apresentado dessa forma, facilitou a clareza e o entendimento, pois as pessoas traziam temas de fora e todos conseguiam entender”.
“Deveríamos fazer uma segunda rodada do Jogo de Ética e Conduta para complementar o que não foi abordado para todos na primeira edição, porque parece ser unânime que ninguém lê o Código de Ética e Conduta e unânime a efetividade do Jogo de Ética e Conduta”.

- 8ª Temática: A experiência de jogar o Jogo de Ética e Conduta

Ficou evidente o entusiasmo dos integrantes do grupo 2 com relação ao grupo 3. Enquanto o primeiro time expôs comentários positivos a respeito do Jogo de Ética e Conduta, o segundo expressou frases mais curtas e com menos animação, trazendo ainda pequenos problemas do dia a dia da empresa, como é possível ver nos comentários a seguir, de dois integrantes do grupo 3:

“Além de prático, o Jogo de Ética e Conduta foi divertido. A gente não gostou muito no início porque a gente vive num momento sem tempo para nada na empresa,

mas foi bem legal e produtivo”.

“Foi muito bom e interessante o Jogo de Ética e Conduta, descontraído. Só que a empresa precisa estar condizente com o documento para não cair em descrédito”.

Entre os comentários mais empolgados do grupo 2, surgiram novamente frases, como: “foi bem legal”; “a interação e a exemplificação foram as partes mais interessantes!”; “consequimos conectar com o dia a dia”; “teve grande poder de fixação”; “bem elaborado, divertido e colorido”; “bacana e dinâmico”; “te coloca dentro do ambiente”; “é como se estivéssemos praticando e não só lendo”; e “formato bacana!”.

Destaca-se, ainda, o comentário de um dos integrantes do grupo 2, que salientou o fato de que a leitura do Código de Ética e Conduta é feita de forma individual, enquanto que com o Jogo de Ética e Conduta há troca e interação entre as pessoas, que podem aprender umas com as outras. Ele disse:

“Foi muito legal a troca que ocorreu no Jogo de Ética e Conduta, porque fomos divididos em grupos e, nos próprios grupos, tinham divergências de ideias. Cada um dizia o que pensava, mas deu para fazer um bom fechamento. Foi bacana porque fazemos as coisas sempre do mesmo jeito e daí vem o outro e coloca as ideias de uma forma diferente. Como o Jogo de Ética e Conduta traz para a realidade, a fixação é muito maior, em função da troca e da discussão, além disso, é menos formal, permite ser criativo, brincar, deixando mais fácil. O Código de Ética e Conduta só traz as definições, como funciona, é um documento. Eu só uso quando tenho dúvidas, efetivamente, só funciona para tirar dúvidas”.

- 9ª Temática: As regras do Jogo de Ética e Conduta

A maioria dos colaboradores entrevistados nos grupos 2 e 3 informou que, de uma forma geral, as regras foram claras, com exceção de perguntas com alternativas de resposta que pareciam ser dúbias e da falta de clareza na movimentação das casas nas atividades extras Quero? Devo? Posso? e Dilema Ético, em especial para os grupos com pessoas de perfil mais competitivo.

- 10ª Temática: O que poderia ser diferente no Jogo de Ética e Conduta

Sobre esta questão, a maioria dos colaboradores entrevistados nos grupos 2

e 3 sugeriu que a relação entre tempo de duração, número de casas no tabuleiro e número de cartas com perguntas fosse revisada.

- 11ª Temática: A atratividade do Jogo de Ética e Conduta

Os colaboradores entrevistados no grupo 3 se dividiram entre apoiar o Jogo de Ética e Conduta e criticar o Código de Ética e Conduta. Essas impressões podem ser observadas por meio dos comentários na íntegra, a seguir:

“A gente perde muito tempo consultando o Código de Ética e Conduta diariamente, porque é muito genérico e não é tão específico quanto o que vivemos no dia a dia. Já a comunicação feita através do Jogo foi muito válida”.

“O Jogo de Ética e Conduta foi muito legal, pois gerou discussão, brincadeira e piada, principalmente quando alguém errava alguma questão. E é por isso que a gente lembra de muitas coisas do Código de Ética e Conduta, por conta desses momentos. As pessoas passaram a vincular mais o dia a dia com o reflexo do Jogo. A nossa área gostou bastante e pelo visto foi unânime”.

“Quando entrei na empresa, li bastante o Código de Ética e Conduta, mas hoje não tenho hábito de relê-lo, pois conheço a minha forma de trabalho, que já está enraizada, e esse formato de livro é maçante. Hoje, já não temos tempo para fazer várias coisas, quanto mais parar para ler. Além disso, às vezes, tu estás lendo, mas não estás absorvendo”.

Por meio da realização deste grupo focal, foi possível observar que a Midea Carrier inovou na comunicação do tema Conduta Ética a seus colaboradores. Na contramão do que dizem alguns autores – de que as empresas trabalham a comunicação de forma muito básica – a companhia foi além das tradicionais ferramentas de comunicação interna utilizada pela maioria das organizações.

Outro fator positivo observado foi que, após a implantação do Jogo de Ética e Conduta na Midea Carrier, ocorreu significativa melhora do resultado do tema Ética na Pesquisa de Clima, aplicada em junho de 2016 para 1.531 colaboradores. Essa temática ficou entre as três maiores fortalezas da empresa. Além disso, ao participar

do *ranking Great Place To Work*, a melhor média alcançada pela Midea Carrier foi a referente ao orgulho que os colaboradores sentem em trabalhar na empresa, podendo ser atribuído à satisfação em pertencer a uma companhia que preza por seus princípios éticos.

8. CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS DE ENCERRAMENTO:

Todo o processo de criação do Jogo de Ética e Conduta na Midea Carrier, desde a sua concepção, planejamento, passando por execução e levantamento de resultados foi extremamente gratificante para a equipe envolvida. Percebeu-se que é sim possível pensar além do comum, dando vida àquilo que precisa ser comunicado, proporcionando sentido e significado ao dia a dia das pessoas.

Por meio da *Gamificação* – conceito até então nunca trabalhado na empresa – atingiu-se o objetivo proposto, que era o de comunicar, de maneira efetiva, o tema Ética e Conduta a todos os colaboradores da companhia. Mais do que meramente informar, o Jogo de Ética e Conduta propiciou aos colaboradores uma mudança em termos de educação e de apropriação de conhecimento, pois eles passaram a identificar – na prática de suas atividades diárias – decisões que se baseiam nos princípios éticos da empresa.

O Jogo de Ética e Conduta foi um grande marco na história da Midea Carrier, na medida em que, de forma inédita e diferenciada, reforçou e esclareceu as diretrizes do Código de Ética e Conduta, valorizando as escolhas que sustentam um ambiente ético e transparente e mostrando os impactos para todos os envolvidos no negócio.

Neste trabalho, o Referencial Teórico, que incluiu a visão de autores consagrados acerca de temas como Comunicação e Cultura Organizacionais, Comunicação Interna e Endomarketing e *Gamificação* nas empresas, foi fundamental para que se analisassem os cenários interno e externo à organização, além de justificar a aplicação de conceitos e o método de coleta e apuração dos principais resultados. Já o

procedimento metodológico de grupo focal se enquadrou muito bem na realidade do público entrevistado, que atendeu às expectativas vistas na teoria, proporcionando sinergia, interação, flexibilidade, profundidade e qualidade.

Concluiu-se, portanto, que o Código de Ética e Conduta é considerado mais importante para aqueles que tiveram contato com o Jogo de Ética e Conduta; que não é claro para os colaboradores que conhecem apenas o documento impresso; não costuma ser lido; e é mais fácil de ser fixado por meio do Jogo de Ética e Conduta.

O Jogo de Ética e Conduta teve diversos comentários positivos, talvez por ter linguagem mais interessante do que a do Código de Ética e Conduta. Por meio das respostas dos colaboradores entrevistados é possível afirmar, relacionando com a teoria, que o processo beneficiou a troca de informações, as relações humanas, o compartilhamento de realidades, a reinvenção de ferramentas e um estado favorável para as pessoas desempenharem as suas atividades no trabalho.

Outra constatação importante foi que, mesmo tendo uma cultura organizacional estabelecida – pois consegue comunicar ao público interno a mensagem desejada – a Midea Carrier conta com o fenômeno da subcultura. Não só pelo fato de a empresa ser fruto de uma união entre a chinesa Midea e a americana Carrier ou estar localizada em três países da América Latina, especialmente em diversas cidades do Brasil, mas pelas diferentes formas de pensar, observadas nos comentários dos integrantes do grupo focal, que, em diversas situações, tentavam mostrar características exclusivas das suas áreas de atuação.

Portanto, pode-se dizer que o objetivo da Midea Carrier de transmitir a Conduta Ética em 2015 para todo o seu público interno foi atingido com o Jogo de Ética e Conduta. Todos os colaboradores foram envolvidos e puderam absorver o tema de forma humana e social, refletindo se suas práticas diárias representavam o Código de Ética e Conduta. Segundo o CEO Latam da Midea Carrier, João Claudio Guetter, “o compromisso da nossa empresa sempre foi e seguirá sendo o de manter um rigoroso padrão ético em nossas ações, em todos os âmbitos do negócio, com o objetivo de ser um exemplo e fortalecer essa corrente do bem”. Inspirada por sua principal liderança,

para 2017, a Midea Carrier está trabalhando no lançamento da segunda versão do Jogo, edição que deve atingir um escopo ainda maior de colaboradores, abrangendo outros países da América Latina, que agora fazem parte do negócio.

9. BIBLIOGRAFIA:

BROUGÈRE, G. **Jogo e Educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

BRUM, ANALISA. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 2008.

CLEMEN, PAULO. **Como implantar uma área de comunicação interna– Nós, as pessoas, fazemos a diferença – Guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005

CURVELLO, JOÃO. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DE HILAL, Adriana Victoria Garibaldi. **Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2003.

DUTERME, CLAUDE. **A comunicação interna na empresa – A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

GONÇALVES, Elizabeth Moraes; GIACOMINI-FILHO, Gino. **Comunicação organizacional: externa, responsável, multidisciplinar**. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul-USCS, 2014.

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

KUNSCH, MARGARIDA. **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. SãoPaulo: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, MARGARIDA. **Comunicação Organizacional – Volume 1 – Histórico, fundamentos e processos**. SãoPaulo: Saraiva, 2009.

MANSILHA, Sergio. **Sociologia e desenvolvimento organizacional**. Clube de Autores, 2010.

MARCHIORI, MARLENE. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

MARTINUZZO, José Antonio. **Seis questões fundamentais da assessoria de imprensa estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2013.

MCGONIGAL, Jane. Reality is broken: **Why games make us better and how they can change the world**. New York: Penguin, 2011.

MELO, VANÊSSA. A comunicação interna e sua importância nas organizações. 2006. Disponível em: <http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf> Acesso em: 15 mai 2017.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnóstico da Cultura Organizacional**. Elsevier Brasil, 2010.

SILVA, EVERALDO SANTOS. **Manual de Comunicação Interna: grandes resultados, baixos custos**. Salvador: Clube de Autores, 2010.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TAVARES, MAURÍCIO. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação – Integrando Teoria e Prática – 3ª Edição**. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, GAUDÊNCIO. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VIANNA, Ysmar et al. **Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

10. INFORMAÇÕES DOS AUTORES:

Adriana Assis, Psicóloga e Mestre em Administração, Diretora de RH; **Fernanda Bitencourt**, Pedagoga e Especialista em Dinâmica de Grupo, Coordenadora de RH; **Kamila Karolczak**, Jornalista e Analista de Comunicação Interna.

The background is a solid light blue color with a repeating pattern of various white business-related icons. These icons include a shopping cart, a group of three people, a dollar sign inside a bag, a document with a pushpin, a pencil, a lightning bolt, a pin, a clock, a person with wings, a hand holding a card, and a hand holding a pen.

Midea®

Carrier®