

A GAMIFICAÇÃO COMO METODOLOGIA GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DA GAMIFICAÇÃO NO SICREDI

GAMIFICATION AS A MANAGEMENT METHODOLOGY IN ORGANIZATIONS: A STUDY OF GAMIFICATION IN SICREDI

José Leonardo de Oliveira Rodrigues
Faculdade Santa Rita - FASAR
leofasar@gmail.com

Vitória Lorraine de Oliveira Dias
Faculdade Santa Rita - FASAR
vitoriadiass@outlook.com

Aprovado em 12/2022

Resumo

As organizações em seus mais variados modelos de negócios estão utilizando a gamificação como propósito de melhorar o engajamento de seus colaboradores ou até mesmo das pessoas que compõem o seu núcleo de atividades. Esse trabalho tem como objetivo mostrar a aplicação da gamificação como método de ajuda gerencial das organizações no contexto de ampliar o engajamento dos funcionários e pessoas que participam das organizações sendo essa também a principal justificativa desse trabalho. Assim utilizou uma metodologia de natureza qualitativa, descritivo e exploratório, com uma análise voltada para estudos já publicados e como forma de exemplificar a ferramenta, buscou-se analisar a aplicação da ferramenta em um estudo de caso. Como conclusão pode-se observar que a gamificação, antes apenas relacionada ao lazer e o divertimento entre pessoas de todas as idades, hoje podem ser usufruídos e beneficiados nas organizações aumentando a produtividade coletiva e individual de cada colaborador, assim como a cooperação, otimismo e a persistência entre as equipes para enfrentar os novos desafios.

Palavras-chave: Administração, Marketing, Gamificação, Empresas, SICREDI

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

Abstract

Organizations in their most varied business models are using gamification as the purpose of improving the engagement of their employees or even the people who make up their core of activities. This work aims to show the application of gamification as a method of management help for organizations in the context of expanding the engagement of employees and people who participate in organizations, which is also the main justification for this work. Thus, it used a qualitative, descriptive and exploratory methodology, with an analysis focused on previously published studies and as a way of exemplifying the tool, we sought to analyze the application of the tool in a case study. In conclusion, it can be observed that gamification, previously only related to leisure and entertainment among people of all ages, can now be enjoyed and benefited in organizations, increasing the collective and individual productivity of each employee, as well as cooperation, optimism and the persistence between the teams to face new challenges.

Keywords: Administration, Marketing, Gamification, Business, SICREDI

1. INTRODUÇÃO

A gamificação como ferramenta de gestão nas organizações pode ser definida como a inclusão de mecânica, estilo, pensamentos e ou técnicas de designer de jogos que busquem o envolvimento das pessoas na solução de um problema (ZICHERMANN; LINDER, 2003), e no contexto corporativo que se apresenta como uma ferramenta que aperfeiçoa o desempenho e a satisfação dos funcionários (PENENBREG, 2013).

A gamificação não se trata apenas de aplicar a tecnologia ao antigo modelo de participação mais sim de criar um novo modo de participação. O objetivo da gamificação é construir uma nova comunidade de pessoas, é motivá-las a alcançar metas que elas próprias desconheçam. A gamificação atrai as pessoas em um nível emocional, o que é muito mais poderoso do que qualquer estratégia de participação típica de engajamento.

O conceito técnico de gamificação utiliza basicamente a racionalidade e o domínio dos games para motivar, estimular a competição saudável no ambiente de negócios e aumentar o engajamento dos colaboradores. Fardo (2013 p.02) pressupõe a utilização de elementos tradicionalmente encontrados nos games, como narrativa, sistema de feedback, sistema de recompensas, conflito, cooperação, competição, objetivos e regras claras, níveis, tentativa e erro, diversão, interação, interatividade, entre outros, em outras atividades que não são diretamente associadas aos games, com a finalidade de tentar obter o mesmo grau de envolvimento e motivação que normalmente encontramos nos jogadores quando em interação com bons games.

Com o conceito de inserir a gamificação na gestão empresarial das organizações surgem práticas para transformar as atividades laborais do cotidiano em

intervenções persuasivas mais dinâmicas e divertidas no ambiente organizacional. Deterding *et al.* (2011), explica que a gamificação pode ser definida como o uso de elementos característicos de design de games fora do contexto de games. Já Kapp *et al.* (2013) define dois tipos de gamificação, a extrínseca e a intrínseca. A gamificação extrínseca, exerce um impacto menos duradouro e pode inclusive desestimular os colaboradores (jogadores) e a mais usada quando elementos de jogos são adicionados a um sistema. Já a gamificação intrínseca é capaz de sustentar o envolvimento onde apresenta três elementos essenciais que são a autonomia, domínio e o propósito que são ligadas ao uso motivacional e o design comportamental para engajar os colaboradores.

A partir de toda essa contextualização inicial, esse trabalho tem como problema de pesquisa explicar de que forma a gamificação é aplicada como metodologia gerencial nas organizações? Para responder tal problema, o objetivo geral visa mostrar a aplicação da gamificação como método de ajuda gerencial das organizações no contexto de ampliar o engajamento dos funcionários e pessoas que participam das organizações. Já os objetivos específicos buscarão descrever sobre o modelo de gamificação, suas características e principais processos; apresentar as metodologias utilizadas para os processos de gamificação nas organizações e analisar os processos de gamificação implantados em uma organização.

Esse trabalho tem como justificativa a implementação da gamificação como ferramenta de gestão dentro das organizações uma vez que conseqüentemente possibilitará a elevação da produtividade coletiva e individual. Como justificativa acadêmica esse trabalho vem ampliar os estudos já publicados e relacionados a esse trabalho aumentando ainda mais o contexto da literatura. A justificativa social parte para entender um pouco mais sobre a escolha de atividades gamificadas que ajudam pessoas a compartilharem melhor suas atividades, sejam elas profissionais ou não, além de motivar as pessoas a fazerem coisas extraordinárias, envolvendo-as em um nível emocional motivando-as a atingir seus respectivos objetivos conforme estudos de Burke.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Games e Gamificação: diferenças e similaridades

A gamificação apresenta como conceito básico com a definição trazida por Paharia (2013), segundo a qual a gamificação é entendida enquanto ferramenta para os negócios, como uma forma de gerar lealdade, seja em públicos internos ou externos. Paharia (2013, p. 65) explica que:

(...) a gamificação emprega técnicas motivacionais que os designers de videogames têm usado por anos, para motivar os jogadores, e aplica-as em contextos que não são jogos. Essas técnicas incluem (mas não se limitam a) concepção de objetivos a serem alcançados, reconhecimento por badges, engajamento via competição, encorajamento à colaboração em equipe, caracterização de status por ranking e estímulo ao acúmulo de pontos.

Pode-se entender que a motivação, ao utilizar técnicas de gamificação, busca a associação com o engajamento através do apelo lúdico e descontraído, como se fosse mais uma forma de entretenimento e do que um treinamento entediante.

Como lembra Burke(2015), há muita confusão e muito debate em torno das similaridades e diferenças entre games e gamificação. Pelo fato de os dois compartilharem algumas características comuns e afins, tais como pontos e níveis, às pessoas tendem a pensar que seja a mesma coisa e que os princípios aplicados a um sirvam para o outro.

Contudo, games são bastantes diferentes da gamificação, e é crucial compreender claramente tais dissemelhanças para evitar confusões. Segundo Kapp(2012)citado por Alves (2015, p. 21) explica que game é um sistema no qual jogadores se engajam em um desafio abstrato, definido por regras, interatividade e feedback; e que gera um resultado quantificável frequentemente e licitando uma reação emocional.

O jogo atrai principalmente os jogadores de uma forma fantasiosa e bem humorada, com o objetivo de favorecer ao jogador divertimento, lazer, brincadeira para gastar a energia e até mesmo para sair da realidade imposta pelo dia a dia.

De acordo com Gee (2005), os jogos apresentam características que auxiliam no desenvolvimento de habilidades dos jogadores em um nível mais profundo, porém o desafio e a aprendizagem são em grande parte aquilo que torna os videogames motivadores e divertidos.

O jogo, entretanto, é um instrumento que colabora na realização afetiva, cognitiva, social e moral pelo fato de existir uma peculiaridade lúdica se tornando mais atrativa e eficiente em seu desenvolvimento ordenando a inteligência, adquirindo conhecimento (GEE, 2005).

O jogo usa elaborados elementos gráficos e animações para criar uma experiência realista para os participantes, com o objetivo de imergi-los em um mundo onírico e imergi-los nos papéis que desempenham nele.

No entanto, o jogo não tem outro propósito senão entreter os participantes.

Os jogos motivam avançar em seus respectivos estágios de diferentes maneiras e obter recompensas sob medida, superando desafios. Eles ensinam, motivam e participam de forma que a sociedade não consegue fazer. (McGonigal, 2011).

Para definir jogos Huizinga nos fornece a seguinte ideia, dizendo que jogo é:

[...] uma atividade livre, conscientemente tomada como "não-séria" e exterior à vida habitual, mas ao mesmo tempo capaz de absorver o jogador de maneira intensa e total. É uma atividade desligada de todo e qualquer interesse material, com a qual não se pode obter qualquer lucro, praticada dentro de limites espaciais e temporais próprios, segundo uma certa ordem e certas regras. Promove a formação de grupos sociais com tendência a rodearem-se de segredo e a sublinharem sua diferença em relação ao resto do mundo por meio de disfarces ou outros meios semelhantes (HUIZINGA, 1938, p. 13).

No jogo, a resolução de problemas é envolvida pelas próprias necessidades de sua execução, onde é necessário elaborar e testar estratégias, levantar hipóteses e refletir sobre as ações do jogador e do seu oponente e, como processo de aprendizagem, que pode ocorrer com a mediação do professor, há também o registro e análise das etapas do jogo.

Esses princípios são os mesmos da resolução de problema, ou seja, o jogo representa uma situação-problema determinada por regras, em que o indivíduo busca a todo o momento, elaborando estratégias, procedimentos e reestruturando-os, vencer o jogo, ou seja, resolver o problema (GRANDO, 2015).

Desta forma, o game, pode ser visto como um auxiliar para a relação de atingir o objetivo dos desafios, de forma que a utilização do game possa orientar o jogador a desenvolver determinadas habilidades como estratégia e ações planejadas, de forma a se desenvolver certas situações envolvendo um problema.

O ponto central da gamificação é definir o espaço apropriado para o jogador participar, de forma que ele possa encorajar e atingir seus objetivos, enquanto a organização pode, em última instância, atingir os objetivos que descreve.

A gamificação tem como princípio a apropriação dos elementos dos jogos, aplicando-os em contextos, produtos e serviços que não são necessariamente focados em jogos, mas que possuam a intenção de promover a motivação e o comportamento do indivíduo (BUSARELLO *et al.*, 2014).

A gamificação é relacionada com os elementos do jogo, é um jogo mais formal, pois representa uma estrutura com regras e conflito na competição em direção aos objetivos. Enquanto que brincar representa um formato mais amplo, expressivo, improvisador, até mesmo uma variada recombinação de comportamentos e significados dos jogos. (DETERDING *et al.*, 2011).

Gamificação tem o objetivo de motivar, incentivar e encorajar as pessoas para que elas alterem seus comportamentos e ao longo do tempo desenvolva habilidades que elas próprias não sabiam que existia pelo fato de não estimularem a si próprias. Ela se origina na possibilidade que seus integrantes atinjam seus objetivos e, em decorrência a organização também é atingida.

Segundo Alves (2015, p. 41),

(...) em termos de aprendizagem, quando pensamos em gamification estamos em busca da produção de experiências que sejam engajadoras e que mantenham os jogadores focados em sua essência para aprender algo que impacte positivamente em sua performance.

A gamificação explora a maneira como se gira em torno de motivar as pessoas para alcançarem as próprias metas e não as das organizações. Engajamento é o período de tempo no qual o indivíduo tem grande quantidade de conexões com o ambiente e outras pessoas (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

Zichermann e Cunningham (2011) apontam quatro razões que motivam as pessoas a jogar: obter o domínio de um determinado assunto; aliviar stress; como entretenimento; e como meio de socialização.

Os mesmos autores enfatizam quatro aspectos diferentes da diversão comportamento no jogo, quando os jogadores competem e buscam a vitória; quando você está imerso em explorar o universo; quando a mesa como os sentimentos do jogador é alterada pelo jogo; quando o jogador interaje com outros jogadores.

A seguir pode-se verificar as cinco variáveis que compõe a definição do conceito de gamificação.

Figura 1: Variáveis que definem o conceito de gamificação.



Fonte: Ponto Didática (2020).

2.2. Elementos dos jogos que podem ser aplicados na gamificação

Os elementos do jogo podem se integrar em nossas vidas, o que nos motiva a seguir nosso próprio caminho e mudar o ambiente a nossa volta, seja em projetos pequenos ou projetos de grandes empresas.

Os elementos de jogos são todos os itens de persuasão inerentes aos jogos, que são capazes de influenciar diretamente na percepção e na emoção dos jogadores. Nesse sentido, exemplos de elementos de jogos são: pontos, medalhas, troféus, rankings, barras de progresso, entre outros (NAH *et al.*, 2014; HAMARI *et al.*, 2014; DICHEV; DICHEVA, 2017).

Gamificação é um conjunto de estratégias importadas de games para melhorar a experiência do usuário e a participação em vários outros aplicativos de negócios. Existem muitas estratégias que podem ser aplicadas no campo da gamificação, e existem novos mecanismos que atraem cada vez mais usuários a cada dia.

Conforme Seaborn e Fels (2014). os elementos dos jogos são geralmente abstratos difícil de ser especificado. Abaixo segue uma listagem com vinte e uma técnicas de jogos e doze narrativas ao qual são englobados na gamificação.

As técnicas utilizadas a baixo se bem implementadas podem definir um caminho transformador em processos de alteração de comportamentos empresariais.

Quadro 1: Narrativa da gamificação.

Narrativa	É baseado em uma história.
Níveis	É a solução perfeita para criar uma sensação constante de movimento para a frente. Significam níveis de engajamento, ou seja, os usuários são encorajados a regressar para concluir tarefas, atingir metas e muito mais, enquanto na busca de alcançar o próximo "nível".
Pontos	Fornecer <i>feedback</i> constante, e promover status e competição através dos níveis, também determina as recompensas. Permitem acompanhar as atividades do usuário e moldar o comportamento do usuário, engajando mais o usuário.
Prêmios	São concedidos quando merecido ou devido.
Presente	Oportunidade de compartilhar itens com outros.
Progressão	Desenvolvimento crescente dos jogadores.
Quadro de Liderança	Display visual de progressão e conquistas. Se for aplicada individualmente pode desmotivar, por isso deve ser desenvolvida com diversas categorias combinadas com diferentes atividades e comportamentos.
Realizações	Representação virtual ou físico de ter realizado algo.
Recompensas	Benefícios das ações ou conquistas.
Relações	Interação social, altruísmo, cooperação.
Status	O grau ou um nível de jogador para a motivação para alcançar níveis mais elevados.
Trabalho em equipe	Um grupo ou uma sociedade resolve criar um esforço coletivo para resolver um problema.
Transparência	Regras claras e objetivas.

Fonte: NASPOLINI, Francieli(2016)

De acordo com esses quadros, essas técnicas de jogo e as narrativas apresentadas, com as suas respectivas descrições são elementos específicos que não se limitam-se a ser exclusivos do contexto de jogos, mas também são implementados a gamificação afim de ter aplicações gamificadas no ambiente empresarial.

Quadro 2: Definições dos elementos de jogos.

Técnica de Jogo	Descrição
Avatares	Representação visual dos jogadores.
Bens virtuais	Ativos de jogos com valor em dinheiro real ou não.
Bônus	Recompensa depois de ter completado uma sequência de desafios ou atividades.
Coerção	Tarefas limitadas ou forçadas.
Coleções	Coleção de itens ou distintivos.
Combate	Batalha definida e curta duração.
Combos	Habilidade recompensa através de fazer uma combinação de coisas.
Competição	Competição individual ou entre equipes.
Concursos	É a combinação de missões que recompensam aqueles que terminar mais rapidamente ou efetivamente.
Contagem regressiva	Só é dado uma certa quantidade de tempo para os jogadores fazerem algo.
Cooperação	Objetivos compartilhados.
Desafios	Enigmas e tarefas que requerem esforço.
Desbloqueio	Desbloqueio de conteúdo: de acordo com tarefas e níveis.
Descoberta/Exploração	Motivação por descobrir algo.
Distintivos	Podem ser obtidas para a realização do objetivo ou para pontos ganhos e pode ser facilmente exibido. Todo mundo gosta de saber que eles têm valor. Para alguns, o status em sua comunidade é um motivador incrível.
Emblemas e Conquistas	Denotam os níveis dos pontos ou os diferentes tipos de atividades. Atrai pessoas com interesses diferentes. Apontam habilidades individuais flexíveis porque abrangem diversos tipos de atividades e diferentes graus de dificuldade.
Emoções	Curiosidade, competitividade, frustração e felicidade.
Feedback	É a constante informação de onde se está indo.
Líderes	É a maneira universal para transmitir sucesso. Os líderes fornecem aos usuários uma maneira fácil de mostrar a sua pontuação e como eles se comparam contra os outros.
Metas	Objetivos de longo prazo e curto prazo.
Missões	É usado para criar um conjunto de comportamentos que permitem aos usuários desbloquear recompensas específicas.

Fonte: NASPOLINI, Francieli(2016)

Os vários elementos de jogos, permitem-se a criação de um ambiente que possibilita aos colaboradores experiências divertidas e envolventes na organização. Nas considerações de Juul:

Um jogo é um sistema formal de regras com resultado variável e quantificável, onde a diferentes resultados são atribuídos diferentes valores, o jogador exerce esforço para influenciar o resultado, o jogador sente-se ligado ao resultado, e as consequências da atividade são opcionais e negociáveis. (JUUL, 2003, v.89, p.2)

Segundo Burke (2015) esses elementos conseguem motivar os colaboradores não pelo o que eles fazem, mas sim pelo que esses elementos acabam significando para cada colaborador ou usuário com tudo acaba virando um grande incentive.

Os elementos de jogos que são aplicados a gamificação empresarial serve para que as empresas possam implementar elementos de game na sua constituição a fim de mostra para os colaboradores que a gamificação empresarial vem para proporcionar uma experiência que vai motivar os colaboradores, que é um ponto de transformação e não para fazer somente algo que seja simplesmente divertido ou que gere resultados.

A utilização de realidades fantasiosas contribui para a retenção e relação com o conhecimento (KAPP, 2012), pois vem para minimizar a complexidade, identificar as funções de causa e efeito, remover os fatores de estranhamento, uma vez que muitos problemas do cotidiano não são tão interessantes como os fantasiosos e também contribui para a redução de tempo de aplicação e entendimento de conceito.

2.1.1 Aplicações

Tanto Formanski (2016) quanto a empresa de jogos Ludospro, afirmam que a utilização da aplicação da gamificação no contexto empresarial faz da utilização de mecânicas de jogos para o enriquecimento de conteúdos educacionais com o intuito de aumentar o engajamento e a produtividade dos funcionários, em meio a desafios para instigar a aprimoração da qualidade, aumentando a retenção de habilidades e a produtividade dos profissionais.

A gamificação traz consigo as mecânicas e designer de jogos com o propósito de trabalhar a cooperatividade, produtividade, engajamento e inovação entre várias outras práticas no ambiente empresarial.

Assim, como em qualquer outra estratégia, na gamificação também é necessário realizar um planejamento a fim de identificar os objetivos que a empresa deseja almejar fazendo com que as formas de avaliação para monitorar os resultados alcançados sejam alcançados.

Segundo Burke(2015), para começar a aplicar a gamificação nas empresas é necessário que sigam alguns passos para conseguir a implementação adequada da gamificação no ambiente empresarial. No quadro a seguir conseguimos visualizar os primeiros passos que se têm para a aplicação e a alteração de comportamentos com a aplicação da gamificação.

Quadro 1: Passos para a aplicação da gamificação no ambiente empresarial.

PASSOS PARA A APLICAÇÃO DA GAMIFICAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL	
Estabelecer objetivos	Para alterar o comportamento do colaborador é estabelecer um objetivo para que ele engaje todos os participantes da empresa.
Desencadeadores	Até que a ação se torne parte integrante da rotina os colaboradores necessitam ser lembrados sobre as mudanças de comportamentos (Soluções gamificadas podem funcionar como gatilhos que ajudam a alterar comportamentos).
Passos pequenos	A chave para conquistar metas maiores é separar e repartir em alvos menores com maior facilidade de administrar.
Capacitar colaboradores com espírito afins	Implementar mudanças é um trabalho duro, porém se torna algo mais fácil quando se tem grupos de pessoas tentando conquistar o mesmo objetivo. Faz parte do processo humano querer se manter alinhado com pessoas ao nosso lado.
Peça apoio	Soluções gamificadas são integradas as mídias sociais o que amplia o alcance do seu suporte e conhecimento pedindo ajuda.
Elevar o grau de complexidade	As mudanças precisam começar compassos simples, todavia comportamentos mais complexos podem e devem ser desencadeados ao longo do processo de gamificação.
Repetir até que os hábitos se instalem	Depois que o comportamento é aprendido é preciso que o repita até que o novo hábito se forme constante.
Caráter inovador	Mudanças comportamental é um evento que acontece uma única vez depois que o hábito se instala no colaborador o objetivo é que ele não consiga parar de usar as soluções gamificadas.

Fonte:Burke (2015)

Com os passos mostrados no quadro acima, consegue-se observar que a gamificação não é somente atribuição de pontos, emblemas a eventos e transformá-los em coisas envolventes em um passe de mágica para envolver os colaboradores.

O conceito é sobre compreender as realizações, metas e motivações dos funcionários e projetar uma experiência que os motivem a atingir seus objetivos.

2.3. A gamificação no ambiente de trabalho

Alves (2015) explica que a prática da gamificação é entendida como um método de ensino ativo que utiliza elementos de design de jogos para criar um ambiente educacional com maior interatividade e possibilidade de escolhas e ações dos participantes. Em suma, quando falamos sobre gamificação, estamos falando sobre um método de usar elementos de jogo como contar histórias, avatares, recompensas, feedback instantâneo, moeda virtual, para encorajar o desempenho dos colaboradores da empresa.

Hoje, a gamificação permitiu às empresas fazerem grandes melhorias na produtividade e transformar tarefas repetitivas em tarefas mais interessantes (ARAÚJO, BELATO e SANTANA, 2018). Por outro lado, enfatiza que, como ponto negativo, quando os “perdedores” (aqueles que não atingirão as metas e objetivos propostos) são submetidos a um processo de feedback inseguro, isso causa algum dano psicológico aos funcionários, uma fraqueza e preocupação com a gamificação.

A gamificação pode ser usada para treinar o pessoal de várias maneiras. Os elementos do jogo são fixos, como a porcentagem de cursos que indicam o progresso,

pontuações pessoais, classificações sociais, sistemas de recompensa e feedback e criação de nível.

No entanto, a aplicação da gamificação não se limita ao *e-learning*. Por meio do uso de elementos do jogo para incentivar as pessoas a participarem mais do treinamento, independentemente de dependerem de tecnologia, esportes e treinamento presencial também podem ser gamificados.

A preparação de uma apresentação que inclua um indicador simples, a distribuição de pontos com base em critérios previamente estabelecidos e a exibição de rankings sociais em constante atualização e em posição de destaque são exemplos de como gamificar sem o uso de tecnologia.

2.3.1. Influência no comportamento humano, planejamento e vantagem competitiva

Os sistemas de gamificação exigem muito planejamento, principalmente quando aplicados para fins de aprendizagem, como no caso de treinamento, na implementação, as metas estabelecidas não devem ser superficiais, mas sim analisadas metodologicamente para que possam operar normalmente, e a estética desses sistemas exige uma experiência de qualidade.

No campo da formação, espera-se que os sistemas de gamificação, principalmente na forma de gamificação e jogos sérios, resolvam os desafios enfrentados pelo desenvolvimento contínuo da tecnologia no mundo atual. É possível definir o engajamento como um estado positivo e benéfico caracterizado por ser cheio de energia, dedicação e concentração no trabalho, o que se tornou uma dificuldade e faz com que a empresa e o departamento de recursos humanos trabalhem juntos para criar uma cultura de engajamento, afim de obter uma vantagem competitiva no mercado.

A área de treinamento e desenvolvimento está cada vez mais inclinada a buscar estratégias para efetivamente atingir seus objetivos, pois uma nova geração de pessoas constituirá o futuro mercado de trabalho, e elas se preparam para um mundo virtual seguro e ágil e controle o que o jogo oferece, as empresas precisam acolher de forma eficaz esta geração de profissionais e, neste momento, é necessário garantir que cada vez mais as pessoas participam na empresa para promover o desenvolvimento pessoal e da própria organização.

Diante disso, há pesquisas como as de Formanski (2016), Biloch e Lofstede (2013), Girando (2019), Locci (2017) dentre outros são citados nas referências bibliográficas desse trabalho que constataram que os sistemas de gamificação surgem como uma vantagem competitiva na gestão de pessoas, pois podem solucionar o problema de desmotivação e garantir o aprendizado da empresa, tornando o treinamento eficaz e dinâmico. Usar a gamificação como estratégia na área de treinamento e desenvolvimento torna-se viável não só para os funcionários poderem participar do processo de aprendizagem, mas a aprendizagem também pode ser utilizada nas atividades desenvolvidas para a organização.

Outro benefício da gamificação é o planejamento de alto nível como explica Girando (2019) na área de treinamento, porque o treinamento de gamificação é formal e requer uma organização cuidadosa, se uma organização deseja obter vantagem competitiva treinando funcionários, todas as ações no sistema devem ser cuidadosamente planejadas e direcionadas, o que nem sempre é o caso.

Um aspecto que foi comprovado é que os jogos sérios se juntarão ao *e-learning* no futuro porque têm o potencial de ensino, com base na experiência e não apenas no conteúdo, tornando aprendizagem dinâmica e eficaz. Tendo em vista o aumento contínuo do número de jogadores em todo o mundo e a expansão do mercado de games, a criação de um sistema de treinamento gamificado na visão de Sampaio (2019) também permite que a empresa forneça valor aos funcionários, o que pode motivar os funcionários e aliviar o fardo do trabalho e monótono reações.

2.4. Gamificação e sua aplicabilidade

Gamificação é uma tecnologia de jogo projetada para resolver problemas ou construir relacionamento. A gamificação serve como forma de incentivar e estimular públicos específicos. Além de proporcionar diversão, o ato de brincar também é uma forma de o sujeito desenvolver habilidades cognitivas e de pensamento, estimulando a atenção e memória.

Segundo Vianna *et al.* (2013) a gamificação deve a intenção de despertar emoções positivas, explorar aptidões pessoais ou atrelar recompensas virtuais ou físicas ao cumprimento de tarefas. À exceção dos chamados Jogos Sérios e, de acordo com sua definição mais aclamada, submeter-se a um processo de gamificação não significa necessariamente participar de um jogo, mas sim apoderar-se de seus aspectos mais eficientes (estética, mecânicas e dinâmicas) para emular os benefícios que costumam ser alcançados com eles. (VIANNA *et al.*, 2013, p.17).

Portanto, o que hoje chamamos de pensamento do jogo refere-se ao campo do qual a gamificação faz parte - com certo destaque, é verdade, mas apenas como uma parte. O pensamento de jogo é um conceito valioso porque é abrangente e visa combinar a gamificação com outros conhecimentos ambientais corporativos em gestão e design.

Por exemplo, projetos que gamificam portais geralmente usam jogos como objetos de aprendizagem. Ou simulador. Sem falar na inevitável conexão entre sistemas de gamificação e tecnologias de visualização como realidade virtual e realidade aumentada.

Barral (2019) e Braga, Benevides e Pires (2019) concordam que na prática, às vezes é difícil separar jogos, gamificação, emuladores, difícil e pode ser desnecessário, pois esses métodos são unificados no *framework* do pensamento do jogo. Em primeiro lugar, este é um termo que inclui todos os recursos relacionados ao jogo.

Mas o pensamento do jogo não é apenas o nome da caixa de ferramentas. Essa também é uma maneira inteligente de usar essas ferramentas. Dessa forma nasceu no contexto do desenvolvimento ágil de projetos, com ênfase especial na experiência do usuário enxuta. Em outras palavras, quando se trata de fazer isso, apenas ser ágil não é

suficiente: a experiência do usuário ainda desempenha um papel importante no pensamento do jogo.

2.5. Ambiente Educacional

O uso da gamificação como método de ensino pode ser considerado uma alternativa inovadora para incentivar os alunos, pois o uso de elementos do jogo, como sistemas de recompensa e mecanismos sociais competitivos, afetam diretamente sua motivação e participação. Nessa visão Dickmann e Dickmann (2021) explicam que educadores interessados em novos métodos e técnicas de aprendizagem cada vez mais próximos dos alunos podem encontrar fontes interessantes de conhecimento em pesquisa.

A interação com ideias baseadas em jogos motiva as pessoas a agirem, promovendo o que aprenderam, ajudando-as na tomada de decisões, e reforça os benefícios do uso desta ferramenta para motivar, participar e influenciar os indivíduos. Caponnetto, Earp e Ott (2014) explicam que o aumento do interesse em afirmações no aspecto de gamificação educacional está se tornando cada vez mais proeminente no ambiente escolar. Além de proporcionar estímulos externos que contribuem para o processo de aquisição de conhecimento e fortalecimento escolar, também colabora com o desenvolvimento e a participação dos alunos afins de praticar e aplicar elementos do jogo no processo de aprendizagem.

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa será delineada num modelo qualitativo, uma vez que não explora ações numéricas ou de incursões de variáveis que busquem chegara um contexto calculável e sim busca compreender a retórica do trabalho em si. Marshall e Rosana (1989) explicam que a pesquisa qualitativa tem por objetivo a busca por aprofundamento sem processos, processos organizacionais, estruturas inovadoras dentro de outras ações que podem enfatizar um discurso mais descritivo e explorador nessas pesquisas.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa terá a abordagem descritiva e exploratória. Será descritiva uma vez que busca descrever um objeto do cotidiano e que faz ligação com várias estruturas organizacionais nos dias atuais que é a gamificação.

Será feito uma revisão de literatura pertinente a esse tema levando em conta a construção do tema e sua utilização. Já no quesito da exploratividade do tema buscará evocar um estudo de caso, para sim, exemplificar da melhor forma como o modelo tratado aqui nesse trabalho funciona quaição as suas especificidades mais marcantes.

O procedimento de coleta será a pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso por documentos secundários prontos retirados da internet. Para isso será utilizado o estudo de caso com a inserção do modelo de gamificação em ambiente interno de um banco.

Para isso será utilizado como proposta do estudo de caso sobre o projeto de gamificação do Banco Sicredi que possui sede no Rio Grande do Sul, porém tem muitas agências em vários estados brasileiros.

Tomou-se como iniciativa estudo de caso nesse banco uma vez que o modelo de gamificação da empresa foi um dos projetos que nos últimos dois anos, a contar do ano de 2019, ganhou prêmio com a melhor abordagem para o uso interno para os colaboradores. No capítulo que irá abordar o modelo de gamificação do banco esse tema será mais bem explorado.

Será realizada de forma de análise de conteúdo, categorização ou observações em relação ao assunto abordado e realizando uma análise posterior para a identificação das potencialidades do objeto de discurso. Será feito uma análise de como foi a montagem do modelo que a empresa pesquisada utiliza para enfatizar o uso da gamificação no contexto das atividades internas da organização.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Metodologias utilizadas para os processos de gamificação

As metodologias utilizadas para os processos de gamificação nas organizações são estratégias de engajamento utilizadas em diferentes aspectos para envolver e modificar a estrutura da organização. De acordo com Burke (2015) e Kapp (2012) a utilização de realidade fantasiosas favorecem a relação do conhecimento com os elementos que motivam os colaboradores.

O taiwanês americano Yu-kai Chou é um empresário, palestrante, autor e consultor de negócios, é um dos pioneiros no assunto sobre gamificação, Chou iniciou-se na indústria de gamificação em 2003 e vêm ajudando muitas organizações de diversos segmentos, desde startups até grandes empresas, como por exemplo cito a eBay, HP, Cisco, Lego, Uber, Google, Tesla e muitas outras.

Existem várias metodologias e *frameworks*¹ que ajudam no processo de aplicação da gamificação nas empresas. O Octalysis, um *framework* muito interessante criado por Chou após mais de 17 anos de pesquisas na área de gamificação e design comportamental. O framework Octalysis visa orientar a organização de ideias em projetos que irão aplicar a tecnologia de gamificação. Ele é composto de um octógono, onde cada lado (chamado de *driver* principal) tem suas próprias características e especificações.

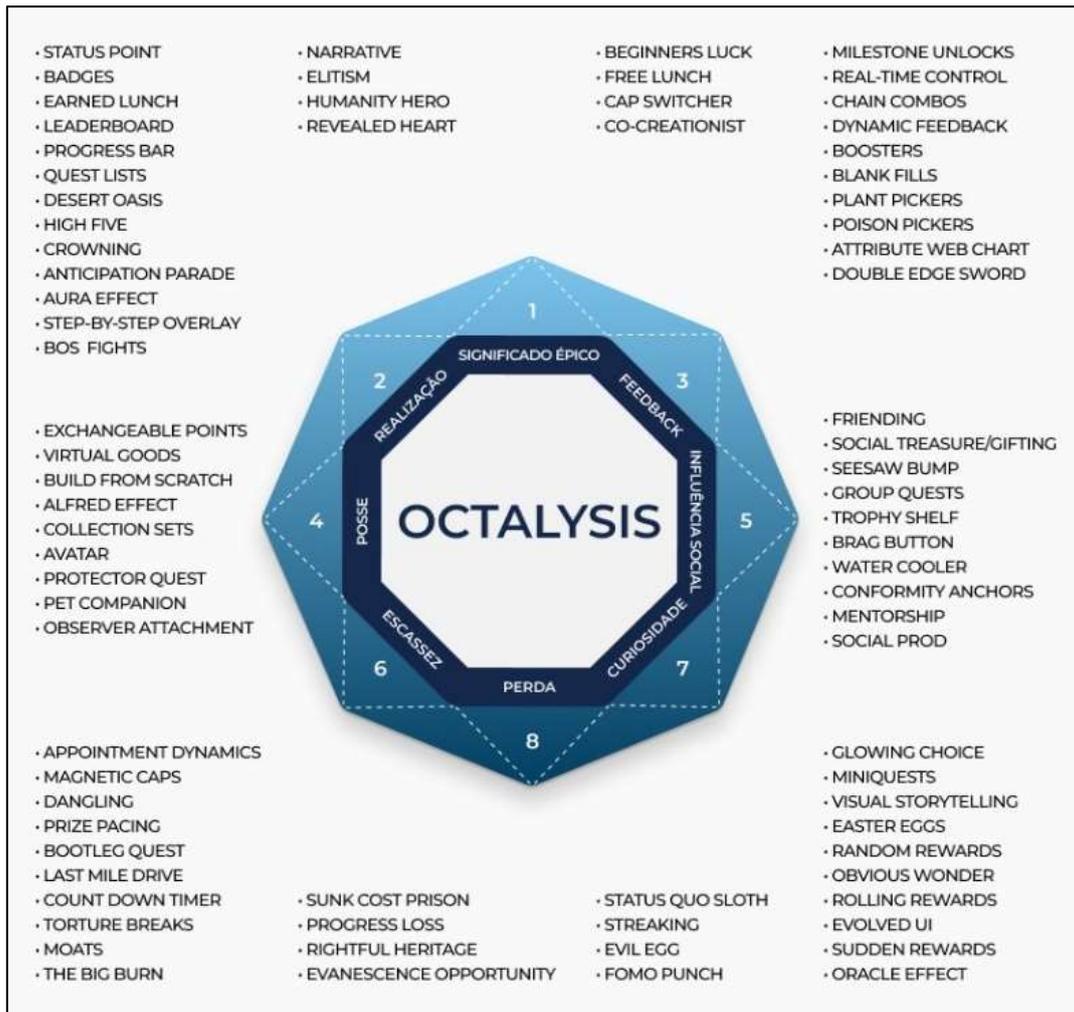
Dos estudos realizados no presente trabalho sobre a gamificação como metodologia gerencial nas organizações, destaco um projeto, que chamou atenção pelos resultados obtidos, uma vez que o mesmo ganhou um prêmio pelo estilo aplicado de gamificação em uma empresa de grande porte: a Sicredi.

¹Para Mattsson (1996) citado por Oliveira (2007), *framework* é uma arquitetura desenvolvida com o objetivo de se obter a máxima reutilização, representada como um conjunto de classes abstratas e concretas, com grande potencial de especialização.

Na figura, adiante, pode-se visualizar o quadro com a figura do Octalysis Framework e seus 8 lados.

Como observa-se no quadro os oitos *core drive* de octalysis motivam as pessoas a realizarem atividades específicas. Alguns fornecem inspiração e empoderamento, enquanto outros manipulam e geram obsessões, mas todos têm o mesmo fator, que é participar e "prender" as pessoas em determinada ação.

Figura 2: Framework da octalysis.



Fonte:catarinadesign.com (2021)

4.1.1. Gamificação aplicada ao estudo de caso SICREDI

O desafio era engajar os colaboradores, mostrando os seus benefícios de padronização dos sistemas de gestão das agências e como isso a simplificação dos processos cotidianos da corporação.

Como Viana (2013) a gamificação vem com o intuito de despertar emoções e explorar as aptidões pessoais dos colaboradores no cumprimento das atividades do cotidiano.No decorrer dos anos a Sicredi implementou ferramentas de gestão de

associados, mas com o conceito de agências independentes, nenhuma era obrigada a seguir uma ferramenta específica e isso gerava muitos ruídos nos processos diários.

O objetivo do Sicredi era padronizar as ferramentas de gestão de contas utilizadas por suas cooperativas. Por tanto, era necessária uma solução que criasse uma preparação de aprendizagem, engajasse e incentivasse os cooperados a utilizarem uma única ferramenta de gestão.

Nesse momento que a empresa Ludos Pro que é uma startup entrou em ação, desenvolveram em conjunto com a Sicredi, uma jornada gamificada que tinha o intuito de buscar o engajamento dos gerentes de conta para mostrarem os benefícios de unificarem os sistemas de gestão de associados Sicredi.

O projeto começou em outubro de 2019, e contou com uma equipe preparada para entender todas as necessidades da Sicredi.

4.1.2. Metodologias utilizadas pela SICREDI

Os primeiros passos implementados foram as implementações de mapeamento da realidade dos fatos ocorridos nas entrevistas com o time de treinamento Sicredi, para saber quais haviam sido as alternativas tomadas anteriormente e os seus respectivos resultados adquiridos.

A imersão de Treinamentos sobre a ferramenta de CRM para conhecer todos os detalhes e benefícios na prática.

O entendimento em conhecer o público, quais eram as suas expectativas, habilidades e dificuldades em relação ao conceito de um CRM padrão. Esses foram os principais pontos de metodologias para elaboração da proposta de solução do Ludos Pro.

Mesmo com uma plataforma madura já em desenvolvimento, foi extremamente importante saber dosar os elementos e funcionalidades para atenderem o público com exatidão pois a equipe gerencial do projeto tinha um perfil muito diferente dos usuários finais. Isso permitiu que ambos os lados sentissem a empatia para o projeto e procurassem soluções que seriam benéficas para todos.

Desde modo surgiu o CRM Play, uma plataforma gamificada baseada em *storytelling* interativo com a missão de atenderem os cooperados em todo o país, criando um universo lúdico, inspirador e gamificado, muitas vezes unindo realidade ao ambiente virtual.

Conforme citado anteriormente por Burke (2015) e Biloch (2013) para a adequação da gamificação na organização é necessário seguir os passos de sua implementação para a obtenção de resultados positivos e uma gestão contínua e eficiente.

4.1.3. Métodos de aprendizagem

Utilizando os métodos tradicionais de aprendizagem e técnicas gamificadas baseadas no *framework* do Octalysis, os colaboradores foram envolvidos em torno de um universo lúdico, onde os storytelling iniciava-se em um mundo que havia perdido suas cores e para reconquistá-las eram necessário realização de ações e consequentemente ter a obtenção de conquistas ao longo de sua jornada.

Tanto Fardo (2013), Grandó (2015) e Gee (2005) explicam essa dinâmica do objetivo do jogo, fazendo com que ele tenha seus princípios e toda a história amparada em um contexto único. Contudo assim, surgiram os heróis da história, gerentes que viajam pelo Brasil para colorir pessoas e situações. Todos os tópicos foram abordados por meio de um personagem fictício da história que acompanhavam os jogadores em suas jornadas.

Theodor era o personagem fictício um gerente aposentado que desmistificava os hábitos tradicionais e ideias sobre a plataforma, apresentando as funcionalidades por meio de conversas ou apresentando situações de clientes reais.

A plataforma foi completamente customizada para que fosse possível acompanhar o tema, e sempre se iniciava um novo módulo de conteúdo na cor cinza. De acordo com o progresso dos jogadores, as telas ganhavam cores, até completar um cenário radiante e típico de alguma região brasileira.

4.1.4. Objetivos e funcionalidades dentro do universo lúdico

Os objetivos a serem almeçados no estudo de caso da Sicredicom a implementação da gamificação no universo lúdico eram que aumentassem a adesão e o engajamento dos usuários e a obtenção de uma avaliação positiva da dinâmica.

Já as funcionalidades aplicadas no universo lúdico da cooperativa consegue-se visualizar no quadro a seguir.

Quadro 4: Funcionalidades do universo lúdico Sicredi.

FUNCIONALIDADES DO UNIVERSO LÚDICO SICREDI
Acesso web e mobile
Login por e-mail e senha
Termo de aceite regulamento de participação
Restrição de horário para acesso
Avatar personalizado
trilhas de conhecimento com mais de 15 mecânicas de jogos
Ranking sementado por cooperativas
Metalhas
Recompensas por KPIs em ambiente real
Feed de notícias
Disparo de comunicação por e-mail

Fonte: Ludospro.com (2019)

Como mostrado observa-se que a cooperativa conseguiu almejar as suas métricas com as funcionalidades e objetivos inseridos dentro do universo lúdico da Sicredi. Como Camenisch (2012) e Vianna (2013), evidenciam as metodologias de incorporar a diversão e a competição nas atividades do cotidiano, na intenção de despertarem as emoções positivas para explorarem as aptidões pessoais para atrelaras recompensas virtuais ao cumprimento de tarefas. E com isso apoderar-se dos aspectos dos pilares da gamificação como a estética, mecânicas e dinâmicas para emular os benefícios.

4.2. Resultados da Gamificação na SICREDI

Os resultados encontrados pela instituição financeira Sicredi, tinham o objetivo de engajar os gerentes de contas para mostrar os benefícios de se unificar os sistemas de gestão da organização. Como Juul (2003) cita anteriormente os resultados variáveis e quantificáveis são atribuídos a valores diferentes e os resultados das atividades são opcionais e negociáveis.

O processo de implantação das técnicas gamificadas na instituição tinham um resultado esperado em que a avaliação fosse positiva pelos participantes da dinâmica, e que houvesse um aumento no engajamento dos usuários, pois muitas vezes os colaboradores da cooperativa não tinham sensibilidade suficiente para saber qual caminho iriam seguir e o que fazer, ou até mesmo o que estava fazendo a diferença na gamificação. A equipe do Ludos ajudou, mostrando os passos que a cooperativa podia atuar e o que fazer naquele cenário repleto de dúvidas.

Os resultados alcançados foram além do esperado com a participação de 1.200 colaboradores, 91% dos participantes avaliaram que esta metodologia trouxe impactos positivos a experiência promovida e nos mostra que a produtividade da equipe pode aumentar até em 90% com o uso da gamificação.

As pesquisas apontam que esta estratégia ajudou na conscientização das metas do time Sicredi, com um aumento de 100% de engajamento da equipe. Segundo a cooperativa, a ferramenta auxiliou na criação de um engajamento ímpar entre os seus colaboradores espalhados pelo Brasil.

Através da utilização da solução gamificada, a empresa aumentou seus indicadores de utilização e performance da plataforma de CRM. Em 2019 a empresa junto com a Ludos Pro expandiu o CRM Play para outras áreas, impactando mais de 7.000 gerentes de contas e atingiu uma média de performance de 95% por módulo.

Ludos e Sicredi conseguiram mostrar que os usuários podem absorver conteúdos complexos e muitas vezes enfadonhos de forma divertida e interativa. A Sicredi com a sua plataforma gamificada mostrou os seus colaboradores que estão atentos às inovações do mercado e que sempre estão buscando processos mais criativos. Com as atividades lúdicas a Sicredi despertou uma competição saudável na empresa, melhorando os índices de engajamento da equipe.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o processo de conceito do termo gamificação como metodologia gerencial nas organizações percebe-se, que a tecnologia de gamificação está sendo explorada e aplicada dentro e fora da empresa, e as mudanças e resultados trazidos pela gamificação são perceptíveis.

Ao estudar a gamificação e assimilar a sua redefinição do papel do jogo na sociedade, nota-se também como a cultura está em constante evolução e o games que antes eram relacionados apenas ao lazer e o divertimento entre pessoas de todas as idades, hoje podem ser usufruídos e beneficiados nas organizações aumentando a produtividade coletiva e individual de cada colaborador, assim como a cooperação, otimismo e a persistência entre as equipes para enfrentar os novos desafios.

O objetivo deste trabalho foi descrever sobre a aplicação da gamificação como método de ajuda gerencial das organizações no contexto de ampliar o engajamento dos funcionários e pessoas que participam das organizações.

Por meio os deste trabalho, foi possível esclarecer os pilares principais da gamificação, benefícios de sua aplicabilidade e seus objetivos, enfatizando procedimentos estruturados e organizados para o seu sucesso.

Baseando-se no estudo realizado observou-se que a gamificação é um recurso engajador e motivacional para resolver os problemas necessários. No conceito desse estudo observa-se que a gamificação é útil para a abordagem de utilização de mecanismos provenientes de jogos no contexto empresarial e para a tomada de decisões, pois os resultados que foram encontrados nos mostra o quão importante a colaboração de todos os indivíduos na implementação correta da gamificação no mundo empresarial.

A implementação da gamificação é complexa e leva tempo, pois os colaboradores costumam ter dificuldades para absorver os novos conhecimentos por meio dos procedimentos inovadores que estão sendo inseridos.

Deve-se destacar a importância de saber usar as mecânicas de jogos em um ambiente gamificado. A partir da implementação dessas mecânicas é possível favorecer as funcionalidades do sistema e influenciar a dinâmica no fator motivacional de cada colaborador.

Consegue-se observar que determinados elementos são preponderantes para a construção de um ambiente gamificado, entre eles as metas, regras e o sistema de feedback são fundamentais para o envolvimento dos colaboradores, os demais são responsáveis pelo surgimento de um ambiente recreativo e motivacional.

A conclusão que se pode tirar é que o uso da gamificação estimula os funcionários a atingirem seus objetivos por meio do jogo proposto e a qualificarem os treinamentos, aumentando a compreensão dos temas abordados, para garantir mais comprometimento dos colaboradores e inserir descrições mais dinâmicas do dia a dia, o jogo no contexto empresarial atua como elemento presente na vida real, e cria novas possibilidades para realidade que está em constante transformação.

Portanto, espera-se que este trabalho contribua com o referencial teórico de novas pesquisas e aumente o conhecimento sobre a gamificação como metodologia gerencial nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALVES, Flora. Gamification: como criar experiências de aprendizagem engajadoras. São Paulo: DVS Editora, 2015 p 21.

ARAÚJO, Vitor Ramos; BELATO, Monique Hellen Victório; SANTANA, Valderedo Sedano. GAMIFICAÇÃO COMO RECURSO INOVADOR NO PROCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E NA TOMADA DE DECISÃO. Multivix Educacional, [s. l.], 1 ago. 2018. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/08/gamificacao-como-recurso-inovador>. Acesso em: 23 jun. 2021.

BARRAL, Claudio Eduardo et al. AS ORGANIZAÇÕES POTENCIALIZAM A GAMIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO. South American Development Society Journal, [S.l.], v. 5, n. 14, p. 161, ago. 2019. ISSN 2446-5763. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/249>>. Acesso em: 23 jun. 2021.

BILOCH, Anders; LOFSTEDT, Anton. Gamification and performance management A toll for driving competitiveness through employee engagement. Tese (Mestrado em Ciência da Economia e Negócios), Departamento de Administração de Empresas, Tecnologia e Ciências Sociais, Universidade de Tecnologia Luleå, Suécia - Luleå, 2013.

BRAGA, Társis Dantas dos Santos; BENEVIDES, Tânia Moura; PIRES, Regina Celi Machado. A Importância da Gamificação e do Design Thinking como ferramentas de Aprendizagem Organizacional. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira – Bahia, v. 12, n. 8, p. 88 - 113, Dez, 2019.

BURKE, Brian. Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. DVS Editora, 2015.

CAPONETTO, Ilaria; EARP, Jeffrey; OTT, Michela. Gamificação e educação: uma revisão da literatura. In: Conferência Europeia sobre Aprendizagem Baseada em Jogos. Academic Conferences International Limited, 2014. p. 50

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica. Marilda Ciribelli Corrêa, Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

DICKMANN, I. .; DICKMANN, I. MÉTODO IDEOGRÁFICO: UMA METODOLOGIA DE TRABALHO PARA A EDUCAÇÃO POPULAR. Acadêmica - Revista Científica Multidisciplinar, [S. l.], v. 1, p. 1–9, 2021. DOI: 10.52139/acadmica.v1i.1. Disponível em: <https://academica.emnuvens.com.br/revista/article/view/1>. Acesso em: 25 out. 2021.

FADEL, Luciane Maria;ULBRICHT,Vania Ribas;BATISTA, Claudia Regina;VANZIN,Tarcísio.(2014). Gamificação na educação. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014.300p.

FIGUEIREDO, Luiz & Souza Ferreira, Alais & Fialho, Francisco. (2019). Gamificação: ferramenta de potencialização da criatividade no design de serviços.Conference: 13º Congresso Pesquisa e Desenvolvimento em DesignUniville, Joinville (SC)05 a 08 de novembro de 2018.

FORMANSKI, Francieli Maspolini. Aplicabilidade da Gamificação no Contexto Empresarial/ Francieli Maspolini Formanski. Orientador: João Bosco da Mota Alves. Coordenadora, Certrudes Aparecida Dandolini. – Florianópolis, SC,2016. 88p. Dissertação (Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina) CENTRO TECNOLÓGICO. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DE CONHECIMENTO.

GRANDO, R. C. (2019). RECURSOS DIDÁTICOS NA EDUCAÇÃO MATEMÁTICA:jogos e materiais manipulativos. Revista Eletrônica DebatesEm Educação Científica E Tecnológica, 5(02), 393-416. <https://doi.org/10.36524/dect.v5i02.117><https://semanaacademica.com.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2021.

JUUL, Jesper: " The Game, the Player, the World: Looking for a Heart of Gameness". In Level Up: Digital Games Research ConferenceProceedings ,editadopor Marinka Copier e Joost Raessens, 30-45. Utrecht: Utrecht University, 2003.

KAPP, Karl. The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education. Pfeiffer, 2012.

LOCCI, Gerson. GAMIFICATION PARA CRIAR EQUIPES DE ALTO DESEMPENHOEM PROJETOS. Orientador: Maria Luiza Zacharias. 2017. 44 f. Monografia (MBA em Gerenciamento de Projetos) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.

MARSHALL, C. e ROSSMAN, G. B. Designing qualitative research (3" ed.), Thousand Oaks, CA:Sage, 1989.

MATTSSON, M. Object-Oriented Frameworks – A survey of methodological issues. 1996, 128 f. Grau: Tese (Doutorado em Ciência da Computação) Departament of Computer Science and Business Administration, UCK, Ronneby, 1996.

OLIVEIRA, Ana Cláudia Melo Tiessi Gomes et al. ViMeT–Projeto e implementação de um framework para aplicações de treinamento médico usando realidade virtual. 2007.

PAHARIA, Rajat Loyalty 3.0 - How to revolutionize customer and employee engagement withbig data and gamification. Canadá: McGraw-Hill Education, 2013.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. Revista FAE, v. 8, n. 1, p. 127-138, 2005.

reinventar empresas a partir de jogos. 1. Ed. – Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

SAMPAIO, Marta Correia; REIS, Isabel Pinto. GAMIFICATION:: UMA FERRAMENTA PARA A CRIATIVIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL. Atas do III Encontro Científico da IZES, ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém, p. 22-33, 21 jun. 2019.

SEABORN, K.; FELS, D. I. Gamification in Theory and Action: A Survey. International Journal of Human-Computer Studies, v. 74, p. 14–31, 2014.

SILVA JÚNIOR, João Bezerra. Gestão, gamificação e tecnologia: estudo sob a perspectiva do engajamento no Instituto Federal de Brasília. Orientador: Maria Cristina Madeira da Silva. 2020. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) - Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, IPS, Portugal, 2020.

SOUSA, Raquel Filipa Almeida. A Gamification como Ferramenta de Gestão de Recursos Humanos. Orientador: Maria Helena Gonçalves Martins. 2018. 101 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) - INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO, Porto, PT, 2018.

VIANNA, Y.; VIANNA, M.; MEDINA, B.; TANAJA, S. Gamification, Inc: como

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. 1 edition ed. Sebastopol, Calif: O'Reilly Media, 2011.