

GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE ENGAJAMENTO NAS CORPORações: UMA ANÁLISE DO TEMA NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA.

MESSIAS ELMIRO GOMES LOIOLA DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANDRE PASCOAL RODRIGUES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

SANDRA MARIA DOS SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE ENGAJAMENTO NAS CORPORações: UMA ANÁLISE DO TEMA NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA.

1 INTRODUÇÃO

É fato que possuir colaboradores e clientes motivados é de extrema importância para as empresas (ROBSON *et al.*, 2015), em função disso, faz-se necessária a utilização de ferramentas e técnicas de gestão que motivem funcionários e/ou clientes. No final da década de 2000 surge a gamificação como um novo mecanismo que consiste na adaptação do *design* de jogos ao ambiente corporativo, a fim de incentivar a motivação nas organizações (OWENS, 2012).

De acordo com De Marcos *et al.* (2014), a gamificação consiste numa ferramenta que mistura raciocínio e *design* lúdico em contextos não relacionados com jogos e vários estudos empíricos mostram seu potencial para desenvolver a motivação em equipe, incentivando atitudes positivas. As organizações utilizam-se cada vez mais dessa ferramenta com o intuito de motivar funcionários e/ou clientes (BERGER *et al.* 2018; MITCHEL *et al.* 2020).

Os jogos têm ganhado cada vez mais importância em diversas áreas sociais, permitindo aos “jogadores” praticar, experimentar, pesquisar e aprender num ambiente seguro e motivador, com esse propósito, a gamificação, também conhecida por ludificação, transforma-se numa ferramenta instrucional experimental, motivando treinamentos, desenvolvimento e aprendizagem através da implantação de jogos (SPERHACKE; BERNARDES, 2017).

Observa-se, que a gamificação é muito utilizada em ambientes complexos de aprendizagem, como por exemplo nos ambientes virtuais de cursos superiores, tendo por objetivo fornecer um espaço de construção do conhecimento através de atividades educativas, mediadas pelo uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), valorização a interação e o trabalho em equipe (MARTINS, TIZIOTTO & CAZARINI, 2016).

Além de auxiliar o aprendizado, a gamificação pode ser uma forma de melhorar a produtividade nas organizações, através de retornos positivos que podem ser obtidos através de incentivos e/ou recompensas, todavia, para implementar essa ferramenta pode-se ter algumas dificuldades, devido à complexidade de seus processos e seu caráter interdisciplinar, envolvendo, sistemas de informação, psicologia humana, gestão, entre outros (KIM, 2014).

O engajamento dos funcionários é visto como uma receita para o sucesso individual e organizacional, portanto as organizações estão sempre em busca de ferramentas que o aprimorem, nesse contexto, a gamificação tem chamado a atenção dos gestores, pois oferece às organizações a oportunidade de manter sua força de trabalho ambiciosa, competitiva e altamente conectada (SARANGI & SHAH, 2015).

A efetividade da gamificação integrada aos processos de negócio, pode satisfazer as motivações de clientes e funcionários das organizações, ajudando a gerar resultados positivos e impactar a produtividade e a comportamentos desejados pela empresa (RUHI, 2015).

2 PROBLEMA DA PESQUISA E OBJETIVO

Nesse contexto, o presente artigo tem como questão da pesquisa: *como se configura a produção científica sobre a gamificação no âmbito corporativo?* Nisso, o objetivo geral seria investigar a produção científica sobre o uso da gamificação nas corporações. Para isso, têm-se três objetivos específicos, o primeiro: mapear as produções científicas empíricas sobre a gamificação no âmbito corporativo sob a perspectiva de clientes e empregados, o segundo analisar como os estudos empíricos retratam a influência da gamificação no engajamento do funcionário; o terceiro: analisar como os estudos empíricos retratam a influência da gamificação no engajamento dos clientes.

Observa-se que mesmo com a popularização dessa ferramenta, pouco se sabe sobre os fatores que influenciam sua eficácia e suas reais implicações na produtividade organizacional, embora estudos sobre o tema tenham se intensificado nos últimos cinco anos (MITCHAEAL *et al.* 2020; MARANGONI & BERIMBAU, 2018; ROBSON *et al.* 2015).

Alguns estudos sobre gamificação a tratam como uma ferramenta de gestão valiosa na era digital, que alia tecnologia e características básicas de jogos a fim de engajar os colaboradores, influenciando sua motivação para melhorar seu desempenho (FRIEDERICH *et al.* 2020; PERRYER *et al.*, 2016; ROBSON *et al.* 2016; SARANGI e SHAH, 2015). Como também, pode refletir no comportamento e na experiência do cliente, produzindo melhores resultados para os negócios (MAAN, 2013; BITTNER & SCHIPPER, 2014; ROBSON *et al.* 2016).

Ao mesmo tempo há estudos que mostram essa ferramenta como arriscada e/ou ambígua para motivar essas *stakeholders* (MALTSEVA; FIESELER & TRITTIN-ULBRICH, 2019; MITCHEL & SCHUSTER, 2017; RAMADAN, 2018; HAMARI, 2013). Nesse cenário, percebe-se a necessidade de analisar a heterogeneidade dos resultados de estudos empíricos que envolvem a gamificação especificamente no desempenho organizacional, sob a perspectiva de funcionários e clientes.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gamificação

A gamificação é definida como um termo originário da indústria de mídias digitais, tendo sua utilização documentada em 2008, embora só tenha se popularizado em 2010, observa-se que esse termo ainda é bastante contestado, principalmente na indústria e nos estudos dos jogos, surgindo outros termos como “jogos de produtividade”, “entretenimento de vigilância”, “designer lúdico”, “jogos comportamentais”, entre outros (DETERTING *et al.* 2011).

Ainda segundo Deterting *et al.* (2011), a expansão e amadurecimento da gamificação, aumentou a experiência profissional da ferramenta, sendo várias pesquisas desenvolvidas sobre gamificação enquanto um produto agradável com “atributos hedônicos” e recursos motivacionais. Parte dessas pesquisas analisam os jogos para atingimento de objetivos em tarefas humanas, nisso começa a se considerar o uso dessa ferramenta nas organizações.

Vianna *et al.* (2016) dizem que gamificação corresponde ao uso de mecanismos presentes em jogos a fim de resolver problemas práticos ou fomentar o engajamento de um público específico, o desenvolvimento da cientificidade desse assunto origina-se de uma constatação: os seres humanos se sentem fortemente atraídos por jogos.

Lopez & Tucker (2019) ressaltam que os seres humanos dificilmente percebem seus comportamentos e preferências antes de serem confrontados com estímulos (como elementos de jogos), os autores percebem que os efeitos dos elementos dos jogos sobre sua motivação e desempenho podem diferir quando implementados de forma *online*, defendendo que o desenvolvimento de aplicativos gamificados devem ser personalizados com base na individualidade do jogador.

Observa-se que essas técnicas têm sido aplicadas por empresas como alternativas às abordagens tradicionais, principalmente no que se refere a incentivar pessoas a adotarem determinados comportamentos, auxiliar sua familiarização com novas tecnologias, agilizar seu processo de aprendizagem e tornar o ambiente de trabalho menos tedioso e repetitivo (VIANA *et al.* 2016).

As organizações podem ser tidas como ambientes complexos de aprendizagem. As empresas podem utilizar sistemas de apoio para possibilitar que os funcionários e/ou clientes aprendam, permitindo não apenas a acomodação das necessidades individuais específicas, mas

também apoiar as relações humanas indispensáveis para uma aprendizagem eficaz (MARTINS, TIZIOTTO & CAZARINI, 2016). O *design* de jogos ou simulações oriundas destes proporcionam um aprendizado experimental eficaz através de uma abordagem integrativa que promova o engajamento dos envolvidos (CANHOTO & MURPHY, 2016).

Nesse contexto, empresas privadas desenvolvem atividades de gamificação e as promovem para outras empresas, principalmente do setor educacional, como um meio de auxiliar funcionários, consumidores e estudantes a experimentar efetivamente situação para ajudá-los a desenvolver habilidades como trabalho em equipe, procedimentos e práticas organizacionais (KRISTENSSON *et al.* 2017).

Observa-se que há um interesse crescente em como a gamificação pode ser utilizada em ambientes empresariais (ROBSON *et al.* 2015). Embora, a utilização da mecânica de jogos nas empresas não é algo necessariamente novo, pois há muito tempo as organizações buscam o engajamento dos funcionários através da educação e de treinamentos corporativos (MARANGONI; BERIMBAU, 2018).

Não obstante, no contexto organizacional não existe regulamentação específica para essa ferramenta, o que pode levar a dilemas éticos silenciosos e até mesmo, imperceptíveis (THORPE & RORPE, 2019). Ao mesmo tempo que, embora seja alvo de discussões quanto a sua moralidade, não há evidências de que a gamificação laboral é exploradora, a menos que envolva algum erro e/ou vício inerente à organização (KIM, 2018).

As empresas utilizam a gamificação para projetar uma experiência envolvente, para incentivar um comportamento pretendido, entretanto percebe-se que existem poucos exames quanto à ética de suas aplicações, que muitas vezes pode fazer com que os envolvidos “percam sua individualidade” sendo utilizada como uma forma de “adestramento” sutil para esses grupos, visto que não há regulação específica para a ferramenta (THORPE & ROPER, 2019).

3.2 Engajamento e Motivação

Os estudos sobre engajamento laboral surgiram a partir dos escritos de Khan (1990) defendendo que as pessoas mais identificadas com a atividade desenvolvida eram as mais engajadas e motivadas, reconhecendo a existência desse fenômeno através de variáveis físicas, cognitivas, emocionais ou mentais, produzindo resultados positivos para o indivíduo e para as organizações.

As relações entre as organizações e seus *stakeholders* tornaram-se essenciais, tendo o engajamento desses grupos papel preponderante para melhorar essas relações, entretanto, nessa relação muitas vezes considera-se apenas aspectos comportamentais, desconsiderando antecedentes psicológicos, todavia, a gamificação considera um princípio psicológico: o desejo de jogar (SEIFFERT-BROCKMANN, WEITZL & FELZMANN, 2018)

Observa-se que compreender os desejos e as motivações individuais dos envolvidos é fundamental para proporcionar experiências envolventes e lucrativas. (ROBSON *et al.* 2016). A gamificação pode ter influência positiva no clima organizacional, gerando vários benefícios para os negócios, como retenção e atração de talentos, incentivo à criatividade, aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores (GARDESANI & DA SILVA, 2018).

A gamificação se mostra uma abordagem interessante para aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários (FRIEDERICH *et al.* 2020). Todavia, para obter bons resultados organizacionais, os ambientes gamificados devem considerar sua interdisciplinaridade, sendo projetados e desenvolvidos de acordo com essa percepção (KIM, 2014).

Uma pessoa motivada significa que ela está movida a fazer alguma coisa, está energizada para atingir determinado fim. Por outro lado, uma pessoa desmotivada não sente nenhum impulso ou inspiração para agir. A motivação é um tema recorrente a quem trabalha ou joga, seja para avaliar quanta motivação está envolvida em si ou nos outros. Contudo, a

maioria das teorias analisa este fenômeno unitário que varia numa gradação de pouca até muita motivação. (RYAN & DECI, 2000)

A proatividade e o engajamento dos seres humanos podem ser determinados, em grande parte devido às condições sócio-contextuais em que se desenvolvem e funcionam, além disso, as pessoas podem ser motivadas porque valorizam uma atividade (motivação intrínseca), o porque há uma forte coerção externa, o que configura a motivação extrínseca (RYAN; DECI, 2000).

Para De Marcos *et al.* (2014) a gamificação deve buscar a motivação intrínseca, o tipo de motivação no qual a atividade proposta é a recompensa em si mesma. O oferecimento de recompensas, a motivação extrínseca, pode ser utilizada como um meio para engajar os participantes e fazê-los chegar de forma autêntica à motivação intrínseca.

De acordo com Robson *et al* (2015) num contexto de gerenciamento, a motivação é uma questão considerável, sobretudo quando considerados dois *stakeholders* principais: os clientes e os colaboradores. Observa-se que a gamificação busca envolver os funcionários de forma criativa, melhorando sua produtividade e gerando comportamentos positivos, consequentemente beneficiando os resultados comerciais (RUHI, 2016).

Observa-se que, ao delimitar tipos específicos de “jogadores”, a gamificação incentiva o engajamento dos colaboradores promovendo um ambiente de trabalho envolvente (ROBSON *et al.* 2016; SARANGI & SHAH, 2015). Nesse contexto desenvolve-se o pressuposto 1:

P1: Os estudos empíricos indicam que adotar a gamificação engaja o colaborador

Em consequência disso, percebe-se que a motivação dos funcionários está diretamente relacionada com o aumento da satisfação do cliente, ou seja, instrumentos que engajam os colaboradores, podem ter seus impactos estendidos para os resultados comerciais significativos, incluindo o lucro (RUHI, 2016; HARTER, SCHMIDT & HAYES, 2002).

Alguns estudos indicam que a gamificação também pode ser benéfica para melhorar o relacionamento com o cliente, observando, por exemplo, que consumidores com experiência anterior em jogos, são mais propensos a compra de produtos gamificados, algo mais comum entre os jovens que os consideravam mais úteis e percebiam mais fluxo e prazer em compras feitas com o auxílio dessa ferramenta (BITTNER & SCHIPPER, 2014). Além disso, “promoções de marketing tradicionais podem ser gamificadas para aumentar o envolvimento do cliente, motivando primeiro e depois recompensando” (ROBSON *et al.* 2016, p. 35). Nesse contexto, desenvolve-se o pressuposto 2:

P2: Os estudos empíricos indicam que adotar a gamificação engaja o cliente.

4 METODOLOGIA

Esse estudo trata-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, feito através de uma Revisão Sistemática, que de acordo com Roever (2020, pág. 03) consiste em um processo de “pesquisar, selecionar, avaliar, sintetizar e relatar evidências clínicas sobre uma determinada pergunta e/ou tópico”. Atualmente, a revisão sistemática é vista como um método de pesquisa racional e menos tendencioso.

Utiliza-se como modelo de revisão, o RBS - *Roadmap*, proposto por Conforto *et al.* (2011) que consiste em três fases: entrada, processamento e saída. Na qual entrada são estabelecidos os parâmetros iniciais da revisão, tais como problema, objetivos, fontes primárias, palavras-chave para busca, critério de inclusão e classificação. No processamento têm-se a condução das buscas, a análise dos resultados e da documentação analisada. Por fim, na saída se tem a síntese dos resultados.

O método de análise adotado foi a bibliometria, que conforme Turbanti (2017) tem fortes características interdisciplinares, e têm suas raízes tanto nas Ciências Sociais, quanto na Teoria da Informação, bem como na Linguística, na História da Ciência e na Estatística. Pesquisas bibliométricas “investigam o comportamento do conhecimento e da literatura como partes do processo de comunicação” (BRAGA, 1973, pág. 10). A aplicação desse tipo de pesquisa tornou-se comum nas Ciências Sociais Aplicadas, auxiliando no entendimento de novas temáticas e áreas, como por exemplo, identificar tendências (QUEVEDO-SILVA *et al.* 2016).

A bases de dados utilizadas na pesquisa foi a plataforma *online* do portal da CAPES, delimitando estudos através da busca avançada que tiveram como assunto “*gamification*” e que também possuam os termos “*engagement*” ou “*motivation*” sendo abordados, optou-se pelos termos em inglês devido probabilidade maior de estudos publicados nessa língua.

Ao combinar no assunto “*gamification*” com “*motivation*” totalizam-se 814 estudos, logo após, delimita-se a apenas os que são artigos, reduzindo para 751 trabalhos, desses, exclui-se aqueles que não foram revisados por pares, totalizando 674 artigos, logo após, busca-se por aqueles classificados no tópico de “*business*”, totalizando 69 artigos. Por fim, faz-se uma revisão manual a fim de identificar se algum dos estudos selecionados não se encaixavam com a proposta da pesquisa descartando mais 14 trabalhos, e mais três trabalhos por serem teóricos finalizando a amostra com 52 artigos para a análise.

Ao combinar no assunto “*gamification*” com “*engagement*” encontram-se 175 estudos, logo após, limita-se a busca apenas a artigos, reduzindo para 165 trabalhos, desses, exclui-se os não revisados por pares, totalizando 156 artigos, logo após, busca-se por aqueles classificados no tópico de “*business*”, totalizando 19 artigos, destes, sete já haviam considerados na combinação com “*motivation*” e quatro foram considerados fora do escopo, totalizando oito artigos.

Dessa forma, ao todo têm-se 60 artigos para análise. A coleta de dados foi feita em abril de 2020, não sendo estabelecido nenhum recorte temporal dos estudos pelos autores, todavia, todos os artigos encontrados foram publicados entre 2013 e 2020, reforçando a recenticidade do assunto na literatura científica.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção se apresentam e se discutem os resultados da Revisão Sistemática. A tabela 01 apresenta de forma condensada informações referentes aos artigos aceitos para análise, como distribuição das publicações ao longo do tempo, quantidade dos autores, autores e países em que os estudos foram realizados, logo após faz-se uma discussão sobre essas características.

Tabela 01 - Caracterização quantitativa dos artigos que compõem a Revisão Sistemática

Ano	Quant.	Autores	País de origem da pesquisa
2013	01	Hamari;	Finlândia
2014	02	Bittner & Schipper; Insley & Nunan;	EUA; Reino Unido.
2015	09	Ergle; Harwood & Garry; Mackenzie & Makramalla; Robson, Plangger, Kietzmann & McCarthy; Sarangi & Shah; Sigala; Umar; Wozniack.	Letônia; Reino Unido; Canadá/EUA; Canadá/Reino Unido; EUA/Índia; Austrália; Canadá; Polônia.

2016	06	Canhoto & Murphy; Easley & Gosh; Kavaliola, Virjee & Maehle; Perryer, Scott-Ladd, Celestine & Leighon; Rodrigues, Costa e Oliveira; Xu, Tian, Buhalis & Weber-Sabil;	Reino Unido/Finlândia; EUA; Suíça/Alemanha/Noruega; Austrália; Portugal; China/Reino Unido/Holanda.
2017	10	Duskaia, Bellini, Zabela & Pañella; Kristensson, Wastlund & Soderlund; Kundisch & Rechenberg; Leclercq, Wafa & Poncin; Mitchel, Schuster & Drenan; Mounani; Sailer, Hense, Mayr & Mandl; Wagner & Sur; Warmelink, Harvianen, Hamari & Vesa; Wozniack	Itália; Suécia; Alemanha/Suíça; França/Bélgica; Austrália; Suíça; Alemanha; Hong-Kong; Finlândia/Holanda; Polônia.
2018	12	Benett & Vijaygopal; Berger, Schlager, Sprott & Herrman; Calderon, Boubeta-Puigi & Ruiz; Dietrich, Mulcahy & Knox; Gardesani & Da Silva; Jang, Kitchen, Jinwon; Leclercq, Hammedi, Poncin; Maragoni & Berimbau; Mulcary, Russel-Benett, Zainuddin & Kuhn; Ramadan; Tan; Weitzl, Felzmann & Seiffert-Brockmann;	Reino Unido; EUA/Suíça; Espanha; Austrália; Brasil; Reino Unido/Austrália/EUA; Brasil; França/Bélgica Austrália; China; Taiwan; Áustria;
2019	14	Bayouk & Altobello; Berger; Deterting; Eisingerich, Marchand, Fritze, Dong; Hamari & Morschheuser; Högberg, Johan, Ramberg, Gustafsson Wästlund; Högberg, Shams, Wästlund; Katarzyna; Landers; Lopez & Tucker; Silva, Bortolaso, Verschoore & Brambilla; Syrjälä, Kauppinen-Räisänen, Luomala, Joelsson, Könnölä, Mäkilä; Silva, Rodrigues & Leal; Zimmerling, Sandner, Holling & Welp.	EUA; Suíça; Alemanha; Reino Unido/Alemanha/EUA; Alemanha/Finlândia; Suécia/EUA; Suécia; Polônia; EUA; EUA; Brasil; Finlândia; Portugal; Alemanha;
2020	06	Buil, Catalan & Martinez; Friederich, Becker, Kramer, Wirth & Scneider; Hamari & Naran; Shen, Joppe, Choi & Yi; Webster, Oppong-Tawiah, Staples & Ann-Frances	Espanha; Alemanha / EUA / Austrália / Suíça / Reino Unido; Finlândia; Canadá; Reino Unido / Canadá.

Elaborado pelos autores (2020).

A maior parte dos estudos empíricos que relacionam gamificação a engajamento e/ou motivação no âmbito corporativo estão concentrados na Europa e na América do Norte, além disso, percebe-se que os mesmos se tornaram mais frequentes a partir de 2016, atingindo o pico

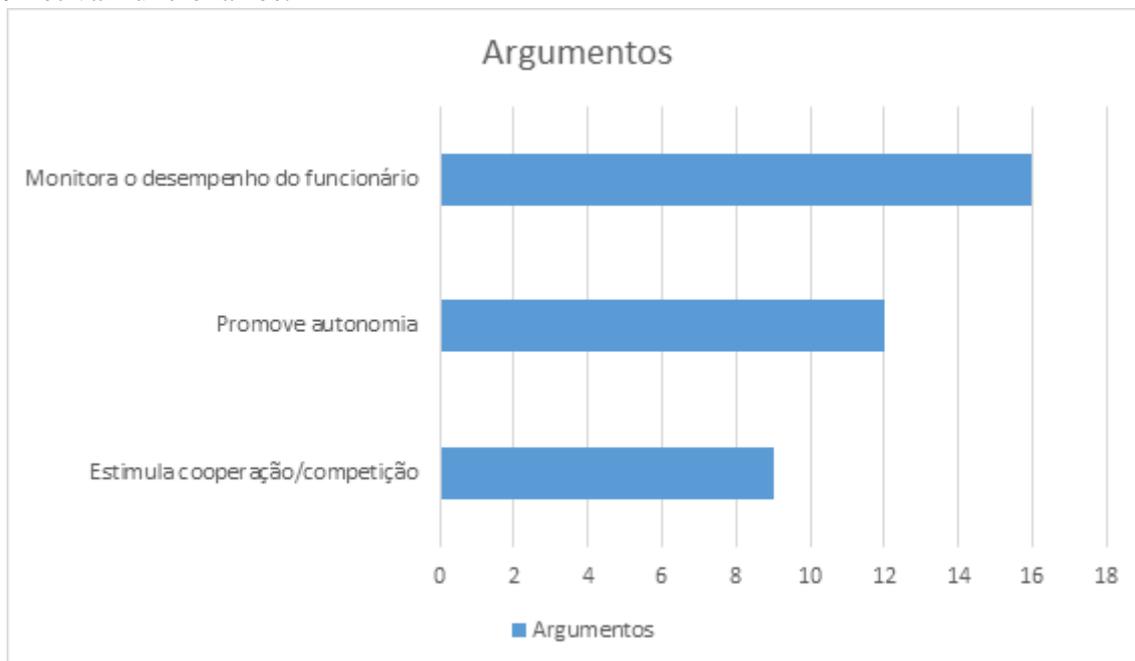
em 2019, importante destacar que esse levantamento foi feito em abril de 2020, portanto mais artigos podem ser publicados no presente ano. Observa-se ainda uma predominância de estudos qualitativos, correspondendo a 75% dos artigos analisados com 45 estudos, seguido pelos quantitativos com 11 artigos, há ainda 04 artigos mistos.

Quanto ao direcionamento dos estudos empíricos, 24 analisam a gamificação exclusivamente como ferramenta de motivação e/ou engajamento para os funcionários, 23 são voltados exclusivamente para o cliente e 13 são voltados para as “*stakeholders*” podendo abordar a gamificação sobre a perspectiva dos clientes, funcionários e/ou outros grupos interessados.

Ao tratar especificamente da gamificação para o incentivo à motivação dos funcionários, percebe-se a heterogeneidade de resultados dos estudos empíricos, embora os mesmos genericamente classifiquem a adoção da ferramenta como benéfica, observa-se que são feitas importantes ressalvas.

Dentre os que classificam a ferramenta como eficaz, pode-se agrupar seus argumentos em 03 conjuntos: a) promoção de autonomia ao funcionário, aumentando sua satisfação com o trabalho e, conseqüentemente sua motivação laboral (BUIL, CATALAN & MARTINEZ, 2020; ERGLE, 2015); b) melhora a integração e o gerenciamento do funcionário, podendo aprimorar sistemas de monitoramento (CARDADOR, NOTHCRAFT & WHICKER, 2017; CANHOTO & MURPHY, 2016; c) estimula a competição/cooperação impactando positivamente o aprendizado e o engajamento do funcionário, embora efeitos colaterais devam ser considerados (FRIEDERICH *et al.* 2020; KUDSCHI & RENCHEBERG, 2017; LECLERQ, HAMMEDI & PONCI, 2017;). Conforme a figura 01:

Figura 01: Argumentos dos estudos empíricos que classificam a gamificação como eficaz para engajar/motivar funcionários.



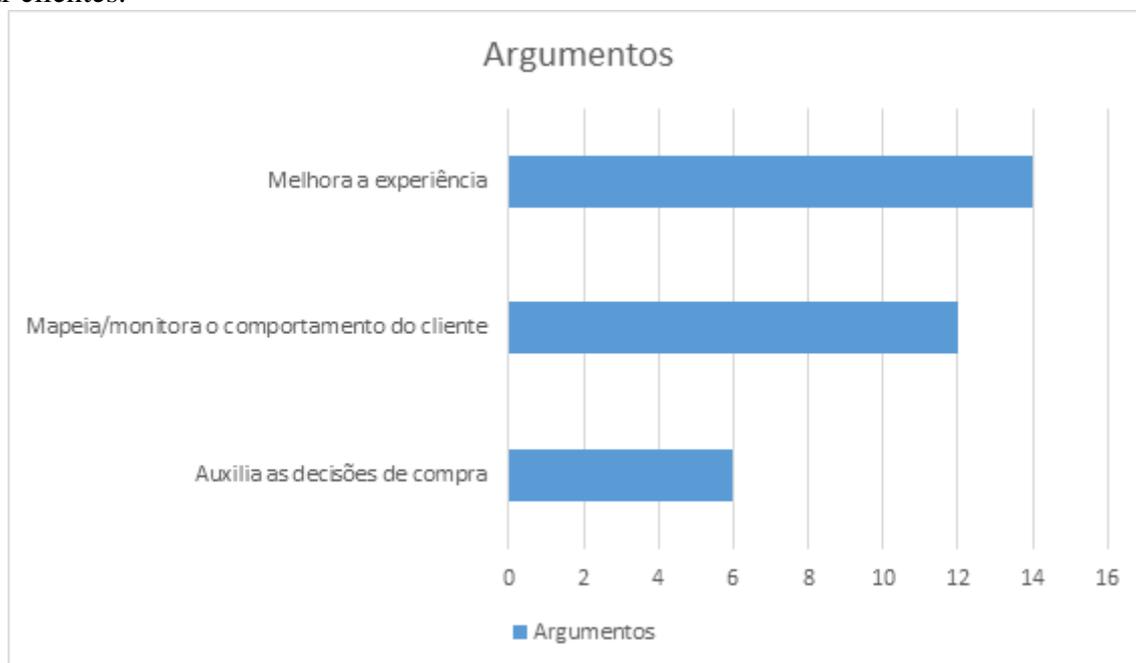
Elaborado pelos autores (2020)

Há ainda estudos que ressaltam que a gamificação pode sim ser eficiente para motivar os funcionários, mas desde que esteja em consonância com outras variáveis da empresa, como por exemplo, alinhamento entre diretoria executiva e nível operacional dos negócios e entendimento suficiente (MOUNANI, 2017). Além disso, observa-se a necessidade da

gamificação ser monitorada, ajudando a auditar o escopo e avaliar seu sucesso (SARANGI & SHAH, 2015).

Sobre os clientes, observa-se que os estudos empíricos retratam a adoção da ferramenta como eficaz para motivá-los, tendo diversos argumentos que podem ser agrupados em três conjuntos: a) facilita o mapeamento do perfil do consumidor, suas experiências e características sociais e econômicas que podem influenciar sua motivação (BAYOUK & ALTOBELLO, 2019; SIGALA, 2015; BITTNER & SCHIPPER, 2014); b) os atributos dos jogos auxiliam nas decisões de compra (BERGER, 2019; DIETRICH, MULCAHY & KNOW, 2018; XU et al. 2016; HARWOOD & GARRY, 2015); c) melhoram a experiência do cliente, levando ao envolvimento emocional e cognitivo com a marca (SHEN et al. 2020; TAN, 2018; BERGER et al. 2018, RAMADAN, 2018; MAEHLE *et al.* 2016; RODRIGUES, OLIVEIRA & COSTA, 2016). Conforme a figura 02:

Figura 02: Argumentos dos estudos empíricos que classificam a gamificação como eficaz para motivar clientes.



Elaborado pelos autores (2020)

Todavia, alguns estudos, alertam que, mesmo a gamificação trazendo benefícios para como monitoramento e/ou estreitamento de relações, mas não necessariamente, aumenta as vendas dos produtos/serviços (BENNETT & VIJAYGOPAL, 2018; HAMARI, 2013). Além disso, o estudo de Insley & Nunan (2014) embora ressalte que a gamificação é interessante para melhorar a experiência do cliente, alerta que, sem um gerenciamento adequado da ferramenta, os clientes podem criar seus próprios “jogos”, aumentando a pressão sobre as organizações.

Entre os estudos levantados, apenas Leclerq *et al.* (2018) refuta a gamificação como ferramenta de engajamento/motivação de clientes, alertando que ao adotar o *design* de jogos no âmbito corporativo, alguns clientes podem ser tido como “perdedores”, tendo impactos negativos na experiência e no envolvimento dos clientes, ressaltando que o impacto da perda no processo de gamificação é pouco abordado na literatura, portanto infere-se que isso também possa impactar os funcionários, ainda que não haja estudos específicos para essa área.

Ao observar a gamificação de forma direcionada para as *stakeholders* como um todo, incluindo clientes e funcionários, os estudos concordam que a gamificação pode ser adotada de forma eficiente, mas para isso, as organizações devem fazer uma análise aprofundada da

ferramenta, buscando racionalizar os elementos dos jogos de maneira estruturada, ao invés de pensar essa ferramenta como uma simples “videogamização” da realidade (RUHI, 2015).

5 CONCLUSÃO

O artigo atinge seu objetivo principal ao mapear os estudos empíricos sobre a gamificação enquanto ferramenta de motivação para clientes e funcionários, mostrando que, de fato, não há uma homogeneidade de respostas quanto à sua eficiência, embora os artigos genericamente apontem benefícios quanto a sua adoção.

O primeiro objetivo específico foi alcançado, ao observar que a produção científica empírica do uso da gamificação no âmbito corporativo ainda é incipiente estando concentrada nos países ocidentais desenvolvidos e com pesquisas predominantemente qualitativas, todavia, observa-se um crescimento constante de pesquisas sobre o tema entre 2016 e 2019,

O segundo objetivo específico também é atingido, ao confirmar com ressalvas, o pressuposto de que a produção científica aborda a gamificação como eficiente para engajar/motivar o funcionário, uma vez que além de haver riscos, outras variáveis devem ser consideradas para o sucesso e/ou fracasso da ferramenta. O terceiro objetivo específico também foi alcançado, ao confirmar o pressuposto de que a produção científica trata a gamificação como eficiente para engajar/motivar o cliente, embora haja algumas ressalvas e uma refutação.

Observa-se que os estudos empíricos mostram uma predominância de resultados diferentes para funcionários e para clientes, enquanto que para os primeiros o benefício mais citado do uso da gamificação seria a possibilidade de monitorar o comportamento e/ou desempenho dos mesmos, para os clientes, a maior parte dos estudos apontam para a melhora da experiência, conseqüentemente da satisfação do consumidor.

Além disso, percebe-se que embora haja ressalvas quanto a sua eficiência para motivar/engajar funcionários, todos os estudos apontam a ferramenta como benéfica para esse fim, já para os clientes, há um estudo que refuta esses benefícios, alertando para uma lacuna de pesquisa na área: os impactos da gamificação para os “perdedores” do jogo.

O artigo pode servir como base bibliográfica para futuros estudos sobre gamificação, como também, pode servir como comparativo histórico da evolução do entendimento dos benefícios e ou malefícios da ferramenta nas organizações. Além disso, o estudo gera argumentos para possíveis adoções da gamificação nas empresas, uma vez que os resultados mapeados foram predominantemente positivos.

Em geral, observa-se que a quantidade de estudos empíricos sobre a ferramenta ainda é muito baixa, além disso, percebeu-se a recenticidade do tema no âmbito acadêmico, por isso sugere-se que os futuros estudos sejam voltados para a empiria dessa ferramenta, acompanhando possíveis implantações dessa ferramenta no âmbito organizacional.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAYOUK, Julia; ALTOBELLO, Suzanne. *Can gamification improve financial behavior? The moderating role of app expertise. International Journal of Bank Marketing*, vol. 37, n.5, 2019.
- BERGER, Axel; SCHLANGER, Tobias; SPROTT, David E; HERMANN, Andreas. *Gamified interactions: if, when and how games facilitate private label connections. Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 46, n. 04, pp. 652-673, 2018.
- BENNETT, Roger; VIJAYGOPAL, Rohini. *Consumer attitudes towards electric vehicles. European Journal of Marketing*, vol. 52, n. 03, pp. 499-527, 2018.
- BITTNER, Jenny V.; SCHIPPER, Jeffrey. *Motivational effects and age differences of gamification in product advertising. Journal of Consumer Marketing*, vol. 31, n° 5, pp. 391-400, 2014;

BRAGA, Gilda Maria. **Relações bibliométricas entre a frente da pesquisa (research front) e revisões de literatura:** estudo aplicado à ciência da informação, v. 2, n° 01, pp. 9-26, 1973.

BUIL, Isabel.; CATÁLNA, Sara; MARTINÉZ, Eva. *Understanding applicants' reactions to gamified recruitment.* **Journal of Business Research**, v. 110, pp. 41-50, 2020;

CARDADOR, M. Teresa; NORTHCRAFT, Gregory B.; WHICKER, Jordan. *A theory of work gamification: Something old, something new, something borrowed, something cool?* **Human Resource Management Review**, vol. 27, n. 12, pp. 353-365, 2017;

CANHOTO, Ana Isabel. MURPHY, *Learning From Simulation Design to Develop Better Experiential Learning Initiatives: An Integrative Approach.* **Journal of Marketing Education**, vol. 38; n.2, pp. 98-106, 2016;

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, Sérgio Luiz da. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática:** aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Porto Alegre, RS. pp. 1-11, 2011.

DETERTING, Sebastian; DIXON, Dan; KHALED, Rilla; NACKE, Lennart. *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification.* **Proceedings of the 15th International Academic Mindtrek Conference: Envisioning Future Media Environments, Mindtrek.** v. 11, pp. 9-15, 2011.

ERGLE, Daiga. *Fostering Employee Engagement Through Gamification: AirBaltic Forecaster Tool.* Management (Spletna izd.). Vol. 10, n. 3, pp. 219-234, 2015.

FRIEDERICH, Julia; BECKER, Michael; KRAMER, Frederik; WIRTH, Markus; SCHNEIDER, Martin; *Incentive design and gamification for knowledge management.* **Journal of Business Research**, v. 106, p. 341-352, 2020.

GARDESANI, Roberto; DA SILVA, Thiago Ramos Nunes. Gamificação e o clima organizacional no mercado segurador. **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuariais e Métodos Quantitativos da FEA**, v.5, n.1, pp. 39-54, 2018.

HAMARI, Juho. *Transforming homo economicus into homo ludens: a field experiment on gamification in a peer-to-peer utility trade service.* **E-commerce Research and Applications**, v. 12, n. 4, 236-245, 2013.

HARTER, J.K., SCHMIDT, F. L., HAYES, T. L. *Relationship at the business unit level between employee satisfaction, employee engagement and business results: a meta-analysis.* **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.2, pp. 268 – 279, 2002.

INSLEY, Victoria; NUNAN, Dan. *Gamification and the online retail experience.* **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 42, n.5, pp. 340-351, 2014.

KHAN, Willian. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work Kahn.* **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, 692-794, 1990.

KRISTENSSON, P., WÄSTLUND, E. SÖDERLUND, M. “*Influencing consumers to choose environment friendly offerings: evidence from field experiments*”, **Journal of Business Research**, v. 76, n. 1, pp. 89-97, 2017

KIM, Sangkyun. **Decision support model for introduction of gamification solution using ahp.** Disponível em: <https://www.hindawi.com/journals/tswj/2014/714239/>, acesso em 24 de junho de 2020;

KIM, Tae Wan. *Gamification of Labor and the Charge of Exploitation.* **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 1, pp. 27-39, 2018.

KUDISH, Dennis; RECHENBERG, Tobias. *Does the Framing of Progress Towards Virtual Rewards Matter?.* **Business & Information Systems Engineering**, v. 59, n. 4, pp. 207-222, 2017.

LOPEZ, Christian; TUCKER, Conrad. *The effects of player type on performance: A gamification case study.* **Computers in Human Behavior**, v. 91, pp. 333-345, 2019.

LECLERQ, Thomaz; HAMMEDI, Wafa; PONCIN, Ingrid. *The Engagement Process During Value Co-Creation: Gamification in New Product-Development Platforms*. **International Journal of Eletronic Commerce**, v. 21, n. 4, pp. 454-488, 2017;

LECLERQ, Thomaz; HAMMEDI, Wafa; PONCIN, Ingrid. *The Boundaries of Gamification for Engaging Customers: Effects of Losing a Contest in Online Co-creation Communities*. **Journal of Interative Marketing**, v. 44, pp. 82-101, 2018;

MAAN, Jitendra. *Social Business Transformation through Gamification*. **International Journal of Information Technology Management (IJMIT)**, v. 5, n. 3, pp. 9-16, 2013.

MAEHLE, Natalia; KAVALIOLLA, Maya; VIRJEE, Fazard; KLEPPE, Ingeborg. *Crowdsourcing innovation and product development: Gamification as a motivational driver*. **Cogent Business & Management**, v. 3, n. 1, 2016.

MALTSEVA, Kateryna; FIESELER, Christian; TRITTIN-ULBRICH, Hannah. *The challenge of gamification of communication in CSR*. **Corporate communication an International Journal**, vol. 24, n. 5, 2018.

MARANGONI, Matheus Matsuda; BERIMBAU, Mauro Miguel Rodrigues. *Gamificação e Gestão de Pessoas: Um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural*. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 8, n. 3, pp. 431-444, 2018.

MARTINS, Diego de Oliveira; TIZIOTTO, Simone Aparecida; CAZARINI, Edson Walmir. *Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) como ferramentas de apoio em Ambientes Complexos de Aprendizagem (ACAs)*. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, v. 15, n. 8, pp. 113-131, 2016

MITCHEL, Judy Drennan; SCHUSTER, Robert Lisa. *Understanding how gamification influences behaviour in social marketing*. **Australasian Marketing Journal**, v. 25, n. 1, pp. 12-19, 2017.

MOUNANI, Max, *Closing the strategy execution gap through business simulations*. **Development and Learning in Organizations**, v. 31, n. 4, 2017.

OWENS JR., M. D. *It's all in the game: gamification, games and gambling*. **Gaming Law Review and Economics**, v. 16, n. 3, p. 114-118, 2012.

DE-MARCOS, L. et al. *An empirical study comparing gamification and social networking on e-learning*. **Computers & Education**, v. 75, p. 82-91, 2014.

PERRYER, C.; CELESTINE, N. A.; SCOTT-LADD, B.; LEIGHTON, C. *Enhancing workplace motivation through gamification: transferrable lessons from pedagogy*. **The International Journal of Management Education**, v. 14, p. 327-335, 2016.

QUEVEDO-SILVA, Filipe; BRANDÃO, Marcelo Moll; SANTOS, Eduardo Biagi Almeida; VILS, Leonardo. *Estudo Bibliométrico: Orientações sobre sua Aplicação*. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 02, pp. 246-261, 2016.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. **American Psychologist**, v. 55, n. 01, pp.68-78, 2000.

ROEVER, Leonardo. **Guia Prático de Revisão Sistemática e Metanálise**. Thieme Revinter: São Paulo, 2020.

RUHI, Umar. *Level Up Your Strategy: Towards a Descriptive Framework for Meaningful Enterprise Gamification*. **Technology Innovation Management Review**, v. 5, nº 8, pp 05-16, 2015;

SARANGI, S.; SHAS, S. *Indivíduos, equipes e organizações pontuam com gamificação: a ferramenta pode ajudar a motivar os funcionários e aumentar o desempenho*, **Human Resource Management International Digest**, v. 23, n. 4, pp. 24-27, 2015.

SIGALA, Marianna. *Gamification application and evaluation of its effectiveness in a tourist context: behavioral and psychological results of TripAdvisor gamification users*. **The International Journal Networked Business**, v. 25, n. 3, pp. 189-209, 2015.

SPERHACKE, Simone Lorentz; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. O processo de ludificação: como transformar métodos de design em jogos de tabuleiro? In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Júlio Carlos de Souza. **Design em pesquisa**: vol 1. Porto Alegre: Marcavisual, p. 270-294, 2017.

VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; TANAKA, Samara. **Como reinventar empresas a partir de jogos**. 2ª ed. MJV (LIVROS), 2016.

VIANNA, Y.; VIANNA, M.; MEDINA, B.; TANAJA, S. **Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos**. 1. Ed. – Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

TURBANTI, S. **Bibliometria e scienzio del libro: internazionalizzazione e vitalità degli studi italiani**. Florence: Fireze University Press, 2017.

RAMADAN, Zahy. *The gamification of trust: the case of China's "social credit"*. **Marketing and Planning Intelligence**, v. 36, n. 1, pp. 93-107, 2018.

ROBSON, Karen; PLANGGER, Kirk; KIETZMANN, Jan H.; MCCARTY, Ian; PITT, Leyland. *Is it all a game? Understanding the principles of gamification*. **Business Horizons**, v.58, n.4, pp. 411-420, 2015.

ROBSON, Karen; PLANGGER, Kirk; KIETZMANN, Jan H.; MCCARTY, Ian; PITT, Leyland. *Game on: Engaging customers and emplyoees through gamification*. **Business Horizons**, v. 589, n.1, pp. 1-8, 2016.

RUHI, Umar. *Level your strategy: towards a descriptive structure for meaningful gamification of the company*. **Technological Innovation Management Review**, v. 5, n.8, pp. 5-16, 2015.

THORPE, Andrea S.; RORPE, Stephen. *The Ethics of Gamification in Marketing Context*. **Journal of Business Ethics**, v. 155, n. 9, pp. 1-21, 2019.

WEITZL, Wolfgang; SEIFFERT-BROCKMANN, Jens; FELZMANN, Lena. *Stakeholder engagement through gamification: effects of user motivation on the psychological and behavioral reactions of stakeholders*. **Journal of Communication Management**, v. 22, n.1, pp. 67-78, 2018.