

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2022v11n3p6981>

A influência da gamificação no desempenho organizacional: um estudo de caso em uma empresa júnior*

The influence of gamification on organizational performance: a case study in a junior company

Maria Gabriella Costa

Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFRSA
gabxcosta@gmail.com

Renan Felinto de Farias Aires

Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFRSA
renan.aires@ufersa.edu.br

Resumo

Com o passar dos anos, as motivações no trabalho foram mudando e, atualmente, as pessoas buscam mais que uma troca de energia por remuneração. Com isso, as organizações têm se preocupado com a motivação dos colaboradores para que os seus negócios possam ter mais resultados. Nesse cenário, a utilização da gamificação tem ganhado espaço como forma de despertar motivação para a melhora do desempenho. A partir dessa premissa, este trabalho buscou investigar como a gamificação influencia o desempenho organizacional. Para isso, foi analisada uma Empresa Júnior de uma universidade federal. Trata-se de um estudo de caso de caráter quantitativo que coletou dados através de pesquisa documental para analisá-los por meio de indicadores de desempenho. Como resultado, foi possível analisar sete indicadores, em que seis deles apresentaram melhores resultados após a gamificação no período analisado. Conclui-se que o estudo reforça o benefício da gamificação, servindo de guia para outras empresas.

Palavras-chave: Gamificação, Motivação, Engajamento, Desempenho Organizacional, Indicadores de Desempenho, Empresa Júnior.

Abstract

Over the years, motivations at work have changed and, today, people are looking for more than an exchange of energy for remuneration. So, organizations have been concerned with the motivation of employees in order to their business can have more results. In this scenario, the use of gamification has gained space as a way to awaken motivation to improve organizational performance. Based on this premise, this paper sought to investigate how gamification influences the organizational performance. For this, a Junior Company from a federal university was analyzed. It is a quantitative case study that collected data from through documentary research to analyze them using performance indicators. As a result, it was possible to analyze seven indicators, in which six of them showed better results after gamification in the analyzed period. It is concluded that the study reinforces the benefit of gamification, serving as a guide for other companies.

Keywords: Gamification, Motivation, Engagement, Organizational Performance, Performance Indicators, Junior Company.

* Received 04 February 2022; accepted in 21 August 2022; published online 08 February 2023.

1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 90, com a globalização e avanço tecnológico, os jogos foram e estão sendo incorporados ao mundo do trabalho, dada sua vasta aceitação (Matos, Carmo, & Assis, 2018). Hoje, a realidade social está cada vez mais semelhante aos jogos, não apenas porque estes se tornaram uma parte integrante da vida, mas também porque as atividades, sistemas e serviços estão cada vez mais gamificados (Koivisto & Hamari, 2019).

Na gamificação, utilizam-se métodos de jogos em contextos que não são relacionados necessariamente ao entretenimento (Insley & Nunan, 2014; Koivisto & Hamari, 2019), como, por exemplo, o ambiente organizacional. Sua abordagem está relacionada à inclusão de entretenimento, reconhecimento e/ou competição em atividades habituais do trabalho, utilizando técnicas e estratégias dos jogos para resoluções de problemas práticos e para atingir metas e objetivos do dia a dia (Camenisch, 2012). Em outras palavras, a gamificação é muito utilizada para a melhoria do desempenho nas organizações (Moncrief, Marshall, & Rudd, 2015).

Aliás, a preocupação das organizações com o desempenho não é algo novo, visto que desde os princípios da administração científica, já havia uma necessidade de as organizações contarem com “homens eficientes”. De forma geral, o desempenho está associado ao alcance de resultados (Sonnentag & Frese, 2002) e expressa a ideia de ação para alcance de objetivos (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012).

Logo, como a gamificação pode ser uma forma de atrair os colaboradores e engajá-los para a melhoria de desempenho organizacional (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy, & Pitt, 2016), essas temáticas podem apresentar uma sinergia quando exploradas simultaneamente. Na literatura é possível identificar alguns estudos e casos do uso da gamificação em ambientes empresariais, dado os ótimos resultados apresentados na motivação de equipes (Ventrice, 2009).

Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy e Pitt (2016) discutiram como a gamificação pode ajudar no envolvimento do cliente e do funcionário, mostrando que a gamificação é um método que as empresas podem usar para melhorar e desenvolver as maneiras pelas quais elas se envolvem com uma variedade de stakeholders. Marangoni e Berimbau (2018) analisaram a aplicação de gamificação na gestão de pessoas, mais especificamente no treinamento e desenvolvimento de competências de colaboradores de diferentes níveis culturais dentro de uma grande organização. Souza, Varum e Eusébio (2017) levantaram estudos científicos sobre a gamificação aplicada ao turismo, a fim de identificar o potencial da gamificação em aumentar a competitividade dos destinos turísticos.

Hassan e Hamari (2020) realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre a participação eletrônica (e-participação) gamificada, com o objetivo de saber como a gamificação está sendo aplicada, pesquisada ou quais podem ser seus possíveis resultados. Spanellis, Dörfler e MacBryde (2020) analisaram as maneiras pelas quais a gamificação pode ser usada no trabalho do conhecimento. Ayastuy, Torres e Fernández (2021) analisaram os estudos publicados sobre a aplicação da gamificação na colaboração em massa mediada por tecnologia (sistemas colaborativos).

Por fim, Oliveira, Pinochet, Bueno e Oliveira (2019) analisaram o efeito da gamificação em treinamentos *online*. Porém, a literatura da área ainda não é tão vasta em relação a estudos que tratem de gamificação e desempenho de forma atrelada.

Dada a lacuna de analisar conjuntamente esses temas, este estudo objetivou investigar como a gamificação influencia o desempenho organizacional. Neste caso, foi analisada uma

Empresa Júnior (EJ) de Direito de uma Universidade Federal. EJs são entidades sem fins lucrativos, cujo objetivo principal é fomentar a educação dos alunos, ampliando seus conhecimentos na área e, a partir da atuação em uma empresa júnior, os estudantes realizam consultorias que congregam o ensino teórico e prático (Franco & Seibert, 2018). Além disso, os projetos são executados sob a orientação de professores, o que torna o aprendizado mais preciso e garante a qualidade dos produtos finais (Silva, Costa, & Dias, 2016).

No estudo foram utilizados indicadores de desempenho para comparar o desempenho da EJ no período pré-gamificação e pós-gamificação, tendo em vista que estes são considerados componentes-chaves e podem propiciar uma reflexão a respeito das ações dos gestores e das atividades da organização (Neely, Gregory, & Platts, 1995; Bastos, Bonato, & Gomes, 2019).

Além desta introdução, o restante deste artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção discute o referencial teórico, abordando a gamificação e a sua relação com desempenho; em seguida, os aspectos metodológicos são descritos, seguido da apresentação resultados obtidos; e por fim, apresentam-se as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

2. GAMIFICAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A gamificação, apesar de ser um termo recém-cunhado que remete a um fenômeno social surgido na geração de população alfabetizada digitalmente (Alsawaier, 2018), já possui diversos estudos que exploram seu conceito e sua análise. A primeira definição, cunhada por Richard Bartle, considera a gamificação como a utilização de elementos, técnicas e *design* de jogos em contextos de não-jogo (Werbach & Hunter, 2012).

Liu e Wang (2019), em uma definição mais voltada para a área de gestão, apontam que a gamificação é um processo de adoção de elementos de jogo em contextos não relacionados ao jogo com prêmios baseados no desempenho, a fim de motivar psicologicamente os alvos a serem mais produtivos em termos comportamentais.

Em síntese, Koivisto e Hamari (2019) apresentam uma definição a partir da qual a gamificação é composta por três elementos principais, conforme a Figura 1.

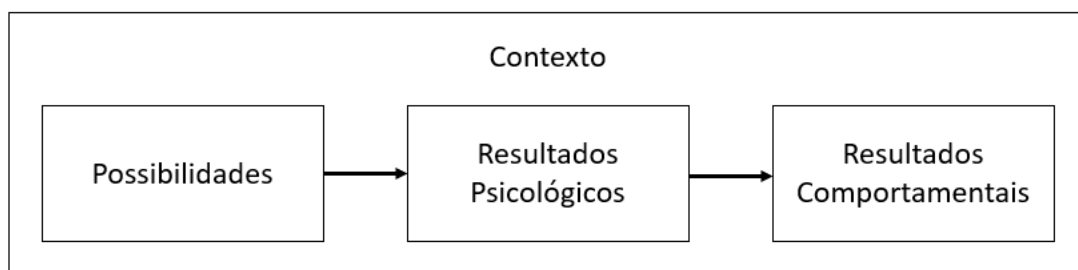


Figura 1 – Conceituação geral da Gamificação

Fonte: Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-210.

As possibilidades referem-se aos vários elementos que estruturam os jogos e ajudam a induzir experiências de jogo. Já os resultados psicológicos referem-se a experiências psicológicas geradas, como por exemplo, o prazer e envolvimento que os jogos e a gamificação são comumente considerados como promotores. Por fim, os resultados

comportamentais referem-se a comportamentos e atividades que são suportados pelo uso do sistema de gamificação, como melhores resultados de desempenho ou aprendizagem. Logo, ao se analisar esses elementos, tem-se que as possibilidades implementadas para um jogo levam a resultados psicológicos, e essas experiências de jogo ainda levam a resultados comportamentais, ou seja, as atividades e comportamentos que a gamificação visa apoiar e motivar (Koivisto & Hamari, 2019).

Portanto, através da gamificação se pode compreender e influenciar comportamentos humanos que as organizações querem incentivar no meio de seus trabalhadores ou clientes (Rodrigues, Costa, & Oliveira, 2014; Moncrief *et al.*, 2015). Aliás, conforme acrescentam Hofacker, Ruyter, Lurie, Manchanda e Donaldson (2016), a gamificação pode encorajar os comportamentos de criação de valor do cliente, como o aumento do consumo, a maior lealdade, e envolvimento ou defesa do produto.

Com a utilização de jogos, as barreiras sociais diminuem, permitindo o compartilhamento de conteúdo, que é potencializado pelo uso destas plataformas pelas comunidades que se formam ao seu redor (Vianna, Medina, Tanaka, & Krug, 2013).

Logo, os jogos que antes eram vistos apenas para recreação, hoje são utilizados como estratégias motivacionais em diversos setores, tendo em vista que ambientes gamificados contribuem para a criação de contextos motivacionais com base em desafios, recompensas pelas dedicações e eficiência, além de oferecerem um espaço para que líderes apareçam espontaneamente (Busarello, 2016).

Xerox, Microsoft, Samsung e Pepsi são exemplos de empresas líderes em que a prática da gamificação foi experimentada em programas de treinamento e gerenciamento de força de vendas, programas de fidelidade e outros programas funcionais (Liu & Wang, 2019). A Xerox, por exemplo, emprega gamificação para treinar gerentes que colaboram online para completar missões, e a Salesforce usa desafios e tabelas de classificação para aumentar as vendas (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy, & Pitt, 2015).

Portanto, a gamificação é vista como uma ferramenta para melhorar a performance dos indivíduos nas organizações através da execução de tarefas que geram recompensas e, conseqüentemente, aumentam o engajamento e desempenho destes (Robson *et al.*, 2016; Landers, Bauer, & Callan, 2017).

Marras (2012) aponta que a gestão de desempenho nada mais é do que um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. É importante ressaltar que a gestão de desempenho não se limita à apenas avaliar o colaborador de acordo com a sua execução naquele trabalho, mas também nas demonstrações de conhecimentos, habilidades e atitudes que são importantes para o cumprir com os objetivos da organização (Brandão & Guimarães, 2001).

Logo, a gamificação pode ser entendida como uma ferramenta para utilização da gestão de desempenho dos colaboradores, pois o objetivo da sua aplicação nas organizações é obter dos colaboradores um alto nível de comprometimento, facilitar a gestão de mudança e desenvolver a inovação (Dallagnol, 2016).

Sendo assim, fica claro que a gamificação pode ser combinada com a gestão de desempenho. Sabendo disso, Biloch e Lofstedt (2013) apresentaram um modelo que as combina no intuito de estimular o comprometimento dos funcionários. O modelo baseia-se em três pilares (acordo de desempenho e desenvolvimento; gerenciamento de desempenho ao longo do ano; e revisão da performance e desempenho) que podem ser combinados com elementos de jogo em determinados níveis, facilitando a condução do processo de gestão de desempenho (Biloch & Lofstedt, 2013).

Da mesma forma, ferramentas mais clássicas de análise de desempenho também podem ser combinadas com a gamificação, como é o caso dos indicadores de desempenho. Um indicador é um conjunto de métricas utilizadas pela organização para julgar seu desempenho de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais definidos (Graça & Camarinha-Matos, 2016). Dessa forma, o desempenho organizacional é mensurado a partir de comparações com os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estabelecidas para cada indicador (Brandão & Guimarães, 2001).

Portanto, os princípios da gamificação são capazes não somente de promover o engajamento, como também facilitam uma melhor mensuração dos indicadores de desempenho dos colaboradores.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo foi investigar como a gamificação influencia no desempenho organizacional, tendo como estudo de caso uma empresa júnior de Direito de uma Universidade Federal. Por isso, trata-se de uma pesquisa aplicada, que tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais (Gil, 2010). A pesquisa aplicada que se resume em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais, está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções (Thiollent, 2009).

A pesquisa tem um caráter descritivo, pois ao longo da sua realização foi feita uma descrição dos resultados da empresa júnior antes da utilização da gamificação e após a implementação. Em relação aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, pois consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2010). O estudo de caso tem por finalidade examinar acontecimentos contemporâneos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (Yin, 2015).

A escolha da empresa se deu por acessibilidade, tendo em vista o perfil requerido de uma empresa que pudesse fornecer os dados da pesquisa oriundos tanto do período pré-gamificação, como pós-gamificação. A EJ analisada surgiu em forma de projeto em 2010 para auxiliar as empresas juniores com seus processos legais, e apenas em 2017 teve sua abertura de CNPJ. Ela trabalha com projetos de advocacia preventiva, prestando serviços relacionados a análise e revisão de contratos trabalhistas, tributários ou empresariais.

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental no intuito de analisar indicadores de desempenho. A pesquisa documental se utiliza de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa (Gil, 2010). Os dados utilizados nesta pesquisa são dos anos de 2018 e 2019 e se referem a: (i) faturamento; (ii) número de propostas apresentadas; (iii) número de propostas aceitas; (iv) número de projetos; (v) número de projetos entregues no prazo; (vi) número de membros; (vii) % clientes promotores; (viii) % clientes detratores; e (ix) horas de treinamentos.

A partir desses dados, foram analisados sete indicadores de desempenho, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Indicadores utilizados

Indicador	Descrição	Mensuração
Horas de treinamento	Mede a cultura de treinamento e capacitação dos integrantes das EJs	$\frac{\text{Horas de treinamento de integrantes + ex - integrantes}}{\text{Número de integrantes + ex - integrantes}}$
Projetos Entregues no Prazo	Analisa a capacidade da empresa em cumprir os seus cronogramas	$\frac{\text{Número de projetos entregues no prazo}}{\text{Número de projetos realizados}}$
Produtividade	Mensura a produtividade pela relação entre o número de projetos executados pela empresa e o número de membros que ela possui	$\frac{\text{Número de projetos realizados}}{\text{Número de membros}}$
Satisfação dos Clientes	<p><i>Net Promoter Score</i> - métrica de lealdade do cliente, medido através das perguntas “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo?”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notas de 0 a 06 – Clientes Detratores; - Notas de 07 e 08 – Clientes Neutros; - Notas de 09 a 10 – Clientes Promotores. Quanto maior essa porcentagem melhor. 	% Clientes promotores – % Clientes detratores
Eficácia em Negociações	Determina o percentual de propostas aceitas, dado o número de propostas apresentadas	$\frac{\text{Número de propostas aceitas}}{\text{Número de propostas apresentadas}}$
Ticket médio	Mede a performance de vendas	$\frac{\text{Faturamento}}{\text{Número de projetos}}$
Faturamento bruto	Mede o faturamento bruto dos projetos realizados	Faturamento por ano

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com base nos indicadores apresentados, os dados foram analisados de forma quantitativa, tendo em vista que indicadores de desempenho estão diretamente relacionados ao sucesso de avaliação de desempenho organizacional (Nascimento, Bortoluzzi, Dutra, & Ensslin, 2011).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em primeiro lugar, cabe colocar que a EJ analisada adotou e colocou em prática seu processo de gamificação, nomeado de “Resolvedores de Bronca”, a partir do ano de 2018, tendo seu pleno funcionamento apenas em 2019.

O processo de gamificação foi desenvolvido a partir de um sistema de pontos, no qual cada membro ao atingir uma certa pontuação era reconhecido dentro da empresa com cargos voltados a analogia da cultura interna desenvolvida com a gamificação. A Tabela 1 apresenta uma síntese do sistema de pontos e cargos utilizado.

Tabela 1 – Cargos e pontuação CONSEJ

Cargo	Pontuação mínima	Pontuação máxima
Agente	0	200
Espião	201	450
Oficial de inteligência	451	700
Agente 00	701	1000

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Para ganhar esses pontos e convertê-los em bonificações, a EJ listava uma série de atividades, desde fechar contratos, ministrar treinamentos, presença em reuniões e até conseguir passar mais de 12 meses na empresa. Portanto, o processo de gamificação criado pela EJ segue a lógica básica que autores como Robson *et al.* (2016) apontam, de formular uma mecânica de gamificação específica definindo, entre outras coisas, as regras, objetivos, configuração e interações do jogo.

Com base nessas premissas e para analisar a efetividade dessas ações, foram utilizados os dados dos anos de 2018 e 2019 para fins de comparação. Esses dados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Dados utilizados

	2018	2019
Faturamento (R\$)	25.994,00	42.712,00
Nº de propostas apresentadas	78	122
Nº de propostas aceitas	59	86
Nº de projetos (Total)	59	86
Nº de projetos (Entregues no prazo)	42	82
Nº de Membros	27	27
Clientes promotores (%)	96,6	100
Clientes detratores (%)	1,69	0
Treinamentos (horas)	32	50

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

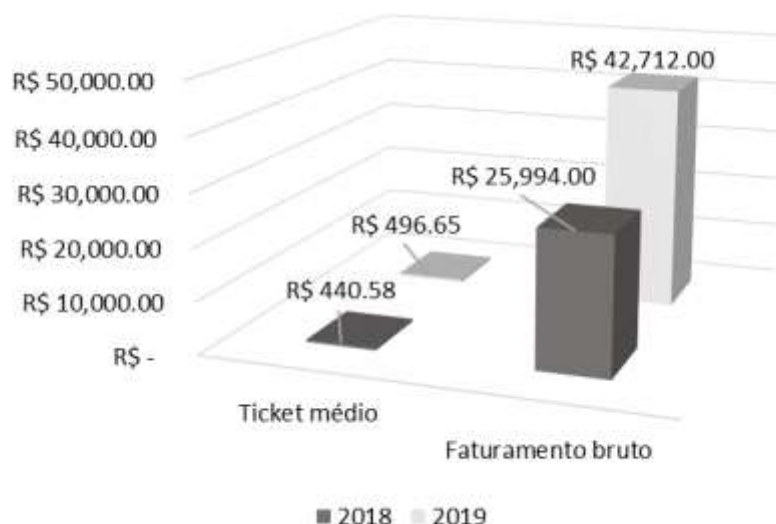
A partir desses dados, foi possível medir qual foi o impacto que a implementação da gamificação trouxe à EJ, a partir dos indicadores de desempenho já apresentados no Quadro 1. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 3 – Resultado dos indicadores

Indicador	2018	2019
Horas de treinamento	1,18	1,85
Projetos Entregues no Prazo	71,19%	95,35%
Produtividade	2,18	3,18
Satisfação dos Clientes	94,92%	100,00%
Eficácia em Negociações	75,64%	70,49%
Ticket médio	R\$ 440,58	R\$ 496,65
Faturamento bruto	R\$ 25.994,00	R\$ 42.712,00

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Portanto, os resultados apresentados demonstram uma evolução em seis dos sete indicadores na comparação entre os dois períodos analisados. Esse resultado indica que o uso da mecânica de jogo parece promissora para o caso analisado, seguindo o mesmo achado do estudo de Scheiner (2015). Nesse estudo, a mecânica de jogo gerou competições divertidas e interessantes e a maioria dos participantes do estudo tiveram opiniões positivas. Sobre os indicadores não-financeiros, a Figura 2 apresenta essa comparação de forma mais clara.

**Figura 2** – Evolução dos indicadores não-financeiros

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O indicador que mais se destaca na Figura 2 é o de produtividade. Esse é o indicador mais presente quando se fala de gamificação, pois é onde é possível perceber a eficácia da gamificação nos processos da organização. Outro ponto que pode estar relacionado a esse crescimento é a quantidade de treinamento, pois quanto mais capacitada for a equipe, menos tempo os projetos precisam para serem concluídos.

A eficácia da negociação foi o único indicador em que não houve evolução, com uma queda de 5,15% entre os anos analisados. Apesar disso, essa queda pode estar atrelada também a outros fatores, como a estratégia de vendas, por exemplo. Em relação aos indicadores financeiros, a Figura 3 apresenta os resultados de ticket médio e faturamento.



Figura 3 – Evolução dos indicadores financeiros

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Ambos os indicadores financeiros apresentam crescimento, com destaque para o faturamento bruto que foi R\$ 16.718,00 maior em 2019, um reflexo também do aumento de projetos realizados. Sendo assim, os resultados apontam que a gamificação ajudou a empresa analisada a alcançar melhores resultados, mesmo que o período de análise seja pequeno.

Um estudo que também aponta resultados inerentes a gamificação mesmo que em uma realidade diferente é o de Ribeiro, Montenegro e Sousa Neto (2019). Nesse estudo foi possível identificar resultados positivos na adesão da gamificação para a motivação do engajamento das pessoas e equipe envolvidas na gestão de projetos. Insley e Nunan (2014) apontaram que a gamificação do varejo online pode ajudar a gerar um nível mais profundo de envolvimento do consumidor e reposicionar cognitivamente a experiência de compra como uma forma de entretenimento.

Finalmente, há também os estudos que relacionam a gamificação e o ensino, área em que há uma maior inserção da gamificação. Durso, Reginato e Cornacchione (2019) exploraram o desenvolvimento de competências em discentes a partir da introdução de uma disciplina gamificada em um programa de graduação em Ciências Contábeis. Os resultados indicaram que os discentes consideram que muitas competências foram desenvolvidas durante a disciplina gamificada, como: curiosidade, liderança, iniciativa, persistência, adaptabilidade, colaboração e pensamento crítico. Já Silva, Sales e Castro (2019) focaram no ensino médio, ao apresentarem os resultados do ganho de aprendizagem proporcionado pela gamificação aplicada como estratégia de aprendizagem ativa em aulas de Física. Os resultados mostraram que os alunos que tiveram aulas gamificadas obtiveram um ganho de aprendizagem superior aos alunos que tiveram aulas tradicionais.

Portanto, em linha com outros estudos da área, espera-se que os resultados obtidos pelo presente estudo sirvam para o desenvolvimento da literatura, sobretudo para aplicações que envolvam Empresa Juniores, que ainda são pouco exploradas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gamificação passou a ser utilizada pelas organizações com o intuito de engajar e motivar os seus funcionários e, partindo do princípio de que as pessoas são responsáveis por fazer acontecer nas organizações, há uma melhora no desempenho organizacional. Partindo desse pressuposto, este estudo foi desenvolvido no intuito de investigar como a gamificação influencia no desempenho organizacional.

Através dos dados obtidos, foi possível perceber que houve uma evolução em seis dos sete indicadores de desempenho utilizados no estudo. Portanto, ficou claro o benefício gerado nos resultados da organização a partir da utilização da gamificação.

Além disso, o estudo serve de incentivo para empresas que desejam aplicar a gamificação, bem como um guia orientador do que seria necessário para tal. Em outras palavras, o presente estudo reforça o benefício da gamificação e se soma a outros da área, que ainda não é tão explorada na gestão organizacional, principalmente de empresas juniores.

Os resultados do estudo também são especialmente importantes para a empresa analisada. Através dos achados, a empresa poderá, por exemplo, realizar ações para melhoria do indicador de eficácia de negociação que apresentou uma pequena queda entre os anos.

Vale salientar que para uma boa aplicação da gamificação é necessário analisar o perfil dos jogadores, a aderência e as lideranças, pois assim outras nuances da gamificação podem ser avaliadas. Essa pode ser considerada uma limitação do presente estudo, já que utilizou uma abordagem quantitativa. Logo, não foi possível identificar essa subjetividade, especialmente por se tratar de uma empresa júnior que tem particularidades como a de possuir uma alta rotatividade de funcionários e de lideranças.

Para estudo futuros, poderão ser realizadas outras análises de influência da gamificação em empresas consideradas tradicionais, bem como análises e comparações da aplicação da gamificação em outras empresas juniores. Por fim, sugere-se também a realização de estudos qualitativos, com vistas ao aprofundamento de aspectos não perceptíveis na pesquisa quantitativa ou até mesmo uma pesquisa que combine ambas as abordagens.

6. REFERÊNCIAS

Alsawaier, R. S. (2018). The effect of gamification on motivation and engagement. *International Journal of Information and Learning Technology*, 35(1), 56-79. <https://doi.org/10.1108/IJILT-02-2017-0009>

Ayastuy, M. D., Torres, D., & Fernández, A. (2021). Adaptive gamification in Collaborative systems, a systematic mapping study. *Computer Science Review*, 39, 100333. <https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2020.100333>

Bastos, A. M., Bonato, S. V., & Gomes, D. G. (2019). Indicadores del Desempeño para Organizaciones Hospitalarias: Una Revisión Sistemática. *Revista Economia & Gestão*, 19(52), 43-60. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2019v19n52p43-60>

Biloch, A., & Lofstedt, A. (2013). *Gamification and performance management: A toll for driving competitiveness through employee engagement*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Tecnologia Luleå). Disponível em <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1031253/FULLTEXT02.pdf>

Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539. <https://doi.org/10.5700/rausp1056>

Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 41(1), 8-15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>

Busarello, R. I. (2016). *Gamification: princípios e estratégias*. São Paulo: Pimenta Cultural.

Camenisch, J. (2012). *Make it a game: using gamification to build your business*. Disponível em <https://www.upwork.com/blog/2012/01/make-it-a-game-using-gamification-to-build-your-business/>

Dallagnol, V. (2016). *Como a gamificação pode contribuir no processo da gestão de design*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina). Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/176717>

Durso, S. O., Reginato, L., & Cornacchione, E. (2019). Gamification in Accounting and Students' Skillset. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 12(3) 79-100. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2019120305>

Franco, D. S., & Seibert, A. Z. (2018). A Importância da Empresa Junior para uma Aprendizagem Andragógica. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 8(1), 108-126. <https://doi.org/10.18256/2447-3944.2017.v3i4.2113>

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5. ed.). São Paulo: Atlas.

Graça, P., & Camarinha-Matos, L. M. (2016). Performance indicators for collaborative business ecosystems - literature review and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 237-255. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.012>

Hassan, L., & Hamari, J. (2020). Gameful civic engagement: A review of the literature on gamification of e-participation. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101461. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101461>

Hofacker, C. F., Ruyter, K., Lurie, N. H., Manchanda, P., & Donaldson, J. (2016). Gamification and Mobile Marketing Effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 25-36. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.03.001>

Insley, V., & Nunan, D. (2014). Gamification and the online retail experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(5), 340-351. <http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-01-2013-0030>

Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-210. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>

- Landers, R. N., Bauer, K. N., & Callan, R. C. (2017). Gamification of task performance with leaderboards: A goal setting experiment. *Computers In Human Behavior*, 71, 508-515. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.008>
- Liu, B., & Wang, J. (2019). Demon or angel: an exploration of gamification in management. *Nankai Business Review International*, 11(3), 317-343. <https://doi.org/10.1108/NBRI-02-2018-0013>
- Marangoni, M. M., & Berimbau, M. R. (2018). Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(3), 431-444. <https://doi.org/10.20503/recape.v8i3.37285>
- Marras, T. (2012). *Avaliação de desempenho humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Matos, B. A., Carmo, L. J. O., & Assis, L. B. (2018). Quantas estrelas você vale? Uma análise da gamificação em um episódio da série Black Mirror. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 5(13), 792-845. <https://doi.org/10.25113/farol.v5i13.4390>
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2015). Social media and related technology: Drivers of change in managing the contemporary sales force. *Business Horizons*, 58(1), 45-55. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.009>
- Nascimento, S., Bortoluzzi, S. C., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2011). Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. *Revista de Administração*, 46(4), 373-391. <https://doi.org/10.5700/rausp1018>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Oliveira, L. C., Pinochet, L. H. C., Bueno, R. L. P., & Oliveira, M. A. (2019). Effect of gaming on behavioral intention to use online training: an adjustment of the UTAUT model applied to TRT-2. *Revista de Administração da UFSM*, 12(3), 472-491. <https://doi.org/10.5902/1983465921624>
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons*, 59(1), 29-36. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.002>
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, 58(4), 411 - 420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.006>
- Rodrigues, L. F., Costa, C. J., & Oliveira, A. (2014). How gamification can influence the web design and the customer to use the e-banking systems. *Proceedings of XIV International Conference on Information Systems and Design of Communication*, Lisboa, 14, 35-44.
- Scheiner, C. W. (2015). Motivational Fabric of Gamified Idea Competitions. *Creativity and Innovation Management*, 24: 341-352. <https://doi.org/10.1111/caim.12115>

Silva, A. B., Costa, V. P., & Dias, S. O. M. (2016). Determinantes do processo de aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 275-298. <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.7573>

Silva, J. B., Sales, G. L., & Castro, J. B. (2019). Gamificação como estratégia de aprendizagem ativa no ensino de Física. *Revista Brasileira de Ensino de Física*, 41(4), e20180309. <http://dx.doi.org/10.1590/1806-9126-RBEF-2018-0309>

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3-27). Great Britain: John Wiley & Sons Ltda.

Souza, V., Varum, C. M., & Eusébio, C. (2017). O Potencial da Gamificação para Aumentar a Competitividade dos Destinos Turísticos: revisão de literatura baseada na Scopus. *Revista Turismo em Análise*, 28(1), 91-111. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i1p91-111>

Spanellis, A., Dörfler, V., & MacBryde, J. (2020). Investigating the potential for using gamification to empower knowledge workers. *Expert Systems with Applications*, 160, 113694. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113694>.

Thiollent, M. (2009). *Metodologia da pesquisa-ação*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.

Ventrice, C. (2009). *Make their day! Employee recognition that works*. (2. ed.). San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Vianna, M., Vianna, Y., Medina, B., Tanaka, S., & Krug, M. (2013). *Gamification Inc: Como reinventar empresas a partir de jogos*. (1. ed.). Rio de Janeiro: MJV Press.

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. EUA: Wharton Digital Press.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5. ed.). Porto Alegre: Bookman.