

Treinamento e desenvolvimento com foco na gamificação: visão do processo a partir das consultorias brasileiras

Daniel Hank Miri

Pesquisador da Universidade de Caxias do Sul (Brasil)

danielmirid@gmail.com

Luana Folchini da Costa

Docente da Universidade de Caxias do Sul (Brasil)

luana.folchini@gmail.com

Bruna Silva Grabowski

Pesquisadora da Universidade de Caxias do Sul (Brasil)

bsgrabowski@ucs.br

Débora Kaiser Bragé

Pesquisadora da Universidade de Caxias do Sul (Brasil)

dkbrage@ucs.br

Resumo

Tema recente na pesquisa acadêmica, a gamificação pode ser definida como o uso de aplicativo ou *software* com o design de *games* no ambiente organizacional. Pode ser usada para estimular a motivação e o engajamento entre os funcionários. Como forma de ampliar os estudos nesta área proporcionando conhecimento para o âmbito acadêmico e organizacional, este estudo analisa como a aplicação da gamificação ocorre, sob o ponto de vista de empresas terceirizadas responsáveis por desenvolver estas práticas e, de que forma ela promove a motivação e o engajamento dos funcionários no ambiente de trabalho. O objetivo do estudo foi analisar o processo de inserção das práticas de gamificação realizado por empresas brasileiras de consultoria em treinamento e desenvolvimento. O método foi aplicado a partir de estudo qualitativo genérico, exploratório, cujos dados foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias em 5 empresas de consultoria em treinamento e desenvolvimento de pessoas, responsáveis por criar e aplicar práticas de gamificação. Os resultados indicaram que o profissional que atua nesta função deve buscar entender as características e necessidades das empresas clientes para colocar em prática o devido planejamento e execução das atividades de treinamento e desenvolvimento com este foco em gamificação ou jogos sérios.

Palavras-Chave

Treinamento; Desenvolvimento; Gamificação; Gestão de Pessoas

Training and development focused on gamification: view of the process from brazilian consultants

Abstract

A recent topic in academic research, gamification can be defined as the use of applications or software with game design in the organizational environment. It can be used to stimulate motivation and engagement among employees. As a way to expand studies in this area providing knowledge for the academic and organizational scope, this study analyzes how the application of gamification occurs, from the point of view of outsourced companies responsible for developing these practices, and how it promotes motivation and employee engagement in the workplace. The objective of the study was to analyze the process of insertion of gamification practices carried out by Brazilian consulting companies in training and development. The method was applied based on a generic, exploratory qualitative study, whose data were collected through primary and secondary sources in 5 consulting companies in training and developing people, responsible for creating and applying gamification practices. The results indicated that the professional who works in this role should seek to understand the characteristics and needs of client companies to put into practice the proper planning and execution of training and development activities with a focus on gamification or serious games.

Keywords

Training; Development; Gamification; People management

Formación y desarrollo enfocado en gamificación: visión del proceso de consultoras brasileñas

Resumen

Un tema reciente en la investigación académica, la gamificación se puede definir como el uso de aplicaciones o software con diseño de juegos en el entorno organizacional. Se puede utilizar para estimular la motivación y el compromiso entre los empleados. Como forma de ampliar los estudios en esta área aportando conocimientos para el ámbito académico y organizacional, este estudio analiza cómo se da la aplicación de la gamificación, desde el punto de vista de las empresas subcontratadas encargadas de desarrollar estas prácticas, y cómo promueve la motivación y el compromiso de los empleados. en el lugar de trabajo. El objetivo del estudio fue analizar el proceso de inserción de prácticas de gamificación que realizan las consultoras brasileñas en la formación y el desarrollo. El método se aplicó en base a un estudio cualitativo exploratorio genérico, cuyos datos fueron recolectados a través de fuentes primarias y secundarias en 5 empresas consultoras en formación y desarrollo de personas, encargadas de crear y aplicar prácticas de gamificación. Los resultados indicaron que el profesional que se desempeña en este rol debe buscar comprender las características y necesidades de las empresas clientes para poner en práctica la adecuada planificación y ejecución de actividades de formación y desarrollo con foco en gamificación o juegos serios.

Palabras clave

Formación; Desarrollo; Gamificación; Gestión de personas

Dados para Contato | Contact Details | Detalhes de Contacto: Daniel Hank Miri - Universidade de Caxias do Sul.
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 - Petrópolis, Caxias do Sul - RS, 95070-560, Brasil. **URL:** <https://www.ucs.br/site>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 16/08/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 08/04/2022

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i2.50127>

Introdução

A estrutura gamificada ajuda as organizações a projetar e incorporar efetivamente mecanismos de aprendizado apropriados para a entrada de novos grupos e o domínio da força de trabalho. As ideias desenvolvidas são necessárias para profissionais de aprendizagem, desenvolvimento e **designers** instrucionais, permitindo que eles criem módulos de treinamento eficazes e gamificados (JAIN; DUTTA, 2019). A gamificação é um meio eficiente de fornecer aos usuários experiências envolventes. Seu processo, por meio de uma perspectiva centrada no usuário, enfatiza a necessidade de desviar a pesquisa e a atenção do profissional dos mecanismos de gamificação para facilitar a jogabilidade do usuário (LECLERCQ *et al.*, 2020).

A gamificação em um contexto de treinamento e desenvolvimento tem sido descrita como uma estratégia que usa a mecânica e as técnicas de jogo para impulsionar o comportamento do usuário, aumentando a auto contribuição (MARKOPOULOS *et al.*, 2015). A gamificação pode considerada uma ferramenta motivacional tão poderosa - ela cria uma realidade concorrente alternativa, na qual o valor é colocado em coisas que não teriam valor na vida "real", como pontos, placares, troféus e avanços (TANSLEY; HAFERMALZ; DERY, 2016). No que concerne aos funcionários, gera motivação e engajamento para o atingimento da meta, usada na forma de aprendizagem no ambiente corporativo (MIRI *et al.*, 2020).

Dentre os atores envolvidos no desenvolvimento das práticas de gamificação destinadas a gestão e desenvolvimento de pessoas nas organizações, podem ser identificados 3 papéis distintos: desenvolvedor, ou seja, o profissional responsável por elaborar e conduzir a atividade; o gestor ou gestora que é o demandante e o avaliador dos resultados da gamificação; e, o funcionário que será o usuário. Para esta pesquisa foram localizados o estudo de Kornevs, Hauge e Meijer (2019) que focam na visão do usuário; Rocha, Pereira e Pacheco (2019) na visão da gestão enquanto demandante, a partir das suas necessidades, mas percebe-se a lacuna com relação aos desenvolvedores ou consultores que aplicam a gamificação pois apenas o estudo de Marangoni e Berimbau (2018) pesquisaram os funcionários da área de treinamento e desenvolvedores de gamificação.

Desta forma, o objetivo do estudo foi analisar o processo de inserção das práticas de gamificação realizado por empresas brasileiras de consultoria em treinamento e desenvolvimento. Ao longo da pesquisa o foco esteve na descrição das etapas, nos motivadores para o uso da prática, nas dificuldades encontradas ao longo do desenvolvimento. Outros fatores foram as dificuldades percebidas na prática, as oportunidades e ameaças do seu uso, os indicadores de sucesso dos resultados, os elementos de gamificação, e as características que se destacam ao usar esta prática.

Para tanto, a seguir o tema é apresentado a partir da revisão de estudos teóricos e empíricos que irão respaldar o processo de coleta e análise dos dados, apresentado na sessão seguinte.

Os dados passaram pelo processo de categorização do conteúdo o que permite seguir-se com a apresentação e discussão dos resultados para, por fim, apresentarmos as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

O treinamento e desenvolvimento é uma ferramenta muito utilizada na busca por qualificação profissional em detrimento de qualidade nos serviços prestados. Para o gestor estar ciente de que seus funcionários estão aptos a atender as necessidades dos clientes com a atenção e conhecimentos exigidos pelo mercado, esta ferramenta é fundamental (RUMKE *et al.*, 2016).

As empresas que aplicam treinamento constante proporcionam melhorias para os colaboradores, capacitando e valorizando-os, e assim os torna um diferencial para a empresa, na qualidade do serviço. O treinamento e desenvolvimento pode ser uma ferramenta diferenciada para alcançar a vantagem competitiva, preparando o colaborador para saber enfrentar um mercado que vive em constante mudança, cada vez mais desafiador e competitivo para as empresas e assim ganha vantagem em relação a outras empresas menos preparadas (PESSANHA *et al.*, 2019).

O treinamento e desenvolvimento percebido pode facilitar a retenção de funcionários, pois está associado a estados de atitude positivos, e não a estados de atitude negativos (FLETCHER; ALFES; ROBINSON, 2018). A utilização da gamificação no treinamento pode melhorar a motivação e o engajamento dos participantes, mas as melhores práticas para o uso de jogos no treinamento devem estar bem definidas (GRIGGS *et al.* 2019).

Treinamento e desenvolvimento oferecem aos funcionários a oportunidade de entender seus papéis e desenvolver as habilidades necessárias para desempenhar suas funções. A autonomia e satisfação no trabalho são influenciadas pelas atividades de treinamento e desenvolvimento (MAHOMED; ROTHMANN, 2020).

2.2 Gamificação no trabalho

Gamificação é definida como a aplicação de elementos de design de jogos, ciência comportamental e teorias de motivação na forma de pensamento de jogo e mecânica de jogo em contextos não relacionados ao jogo para envolver os usuários (DETERDING *et al.*, 2011). A mecânica de jogo,

incorporada a um sistema existente de colaboração empresarial, promove a interação social, o aprendizado e o compartilhamento de conhecimentos dos envolvidos (RAUCH, 2013).

A gamificação conecta duas perspectivas: o designer (desenvolvedor) do jogo e a perspectiva do usuário. Do ponto de vista do designer de jogos, a gamificação é a introdução dos elementos do jogo (em vez de jogos completos) a contextos não relacionados ao jogo (DETERDING et al., 2011). Os elementos do jogo incluem recompensas por pontos ou insígnias, um sistema de status e a maneira como os jogadores avançam por uma hierarquia de diferentes níveis (WERBACH; HUNTER, 2012). A compreensão do valor da mecânica de gamificação como um meio de envolver esses usuários e fornece informações sobre como gerenciar essas mecânicas para alcançar resultados mais desejáveis (HAMMEDI et al., 2017).

Os elementos de design do jogo podem, individualmente ou em conjunto, suscitar emoções e cognições específicas do usuário que promovem os resultados desejados da experiência gamificada. Seu **design** pode influenciar percepções de tempo, sequências de eventos e ciclos de regularidade que controlam o fluxo cognitivo e emocional (MULLINS; SABHERWAL, 2020). O design de gamificação molda as motivações intrínsecas dos usuários para participar do jogo, ou seja, uma forma de envolvimento cognitivo, emocional e comportamental que geralmente está associado ao jogo (LECLERCQ et al., 2020).

As regras são fundamentais para possibilitar e incentivar certos tipos de interações entre os jogadores, mas a dinâmica da experiência não pode garantir a obtenção do estado emocional desejado. Para apoiar os resultados instrumentais desejados e também envolver o jogador, devemos considerar simultaneamente a cognição e a emoção no design de sistemas gamificados (MULLINS; SABHERWAL, 2020). As empresas estão dedicando esforços substanciais ao desenvolvimento de práticas eficientes de gamificação. Assim, desde 2011, as pesquisas sobre gamificação aumentaram significativamente (LECLERCQ et al., 2020).

A gamificação é capaz de influenciar comportamentos empresariais. Isso contribui para o conhecimento de empresas e educadores sobre o treinamento para empreendedorismo com gamificação e o uso de plataformas **on-line** (RUIZ-ALBA et al., 2019). A empresa atribui os resultados à implementação da gamificação e a possibilidade de simular a avaliação do nível de prontidão dos recursos da força de vendas. Para isso, emergem as três principais variáveis a seguir: definição adequada do conteúdo do treinamento, análise do processo de aprendizagem e simulação da realidade de trabalho (ROCHA et al., 2019).

3 MÉTODO

Para favorecer o estudo detalhado, considerando os tópicos levantados na sessão anterior, foi conduzida uma pesquisa de natureza qualitativa com nível exploratório (FLICK, 2009; CASSELL; SYMON, 2006; DENZIN; LINCOLN, 2006). A coleta de dados transcorreu por meio do levantamento de dados primários e secundários, envolvendo as entrevistas semiestruturadas a partir de instrumento previamente elaborado e aprovado por especialistas, análise documental por meio de projetos e materiais de divulgação das propostas de atividades e observação direta das ferramentas utilizadas nas práticas.

Para comporem as unidades de análise do estudo, uma amostra contendo 5 consultorias brasileiras de treinamento e desenvolvimento foram selecionadas a partir de sua atuação com a gamificação e disponibilidade de participação. Um consultor(a) de cada empresa foram entrevistados individualmente entre os meses de fevereiro e setembro de 2019. Os dados oriundos da coleta foram submetidos à análise de seu conteúdo, que foi codificado (GLASER; STRAUSS, 1967; STRAUSS; CORBIN, 2008), e triangulado (JONSEN; JEHN, 2009). As entrevistas tiveram duração de 2 horas e 31 minutos e foram realizadas até o nível de saturação dos dados (CHARMAZ, 2009).

O processo de codificação contemplou a primeira etapa de codificação aberta, na qual as entrevistas foram analisadas individualmente, parágrafo por parágrafo para que pudessem ser atribuídos rótulos livremente. Na sequência, a codificação axial permitiu reunir os rótulos em categorias, conforme sua aproximação temática. Por fim, a partir da codificação axial e da triangulação com os demais dados secundários, o contexto específico de cada categoria foi analisado a partir da codificação seletiva (STRAUSS; CORBIN, 2008).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise da codificação

A análise de conteúdo apresenta a codificação das falas dos entrevistados por codificação aberta, axial e seletiva. Na codificação aberta foi realizada a análise do texto resultante da transcrição, elencando os trechos que representavam cada fala por categorias. A partir da lista de categorias de análise aberta, procedeu-se à análise axial, em que as categorias foram relacionadas e interconectadas por categorias centrais e subcategorias. Após a organização das categorias e subcategorias, foi realizada a codificação seletiva, em que surgiram categorias centrais que

representam e conectam as categorias em uma história, identificando-as e relacionando-as a outras categorias (STRAUSS; CORBIN, 2008). Segue o Quadro 1 com a codificação final das entrevistas.

Quadro 1 - Codificação final das entrevistas

Codificação aberta	Codificação Axial	Codificação seletiva
Objetivos e motivadores	Objetivos e motivadores	O objetivo do estudo foi analisar o processo de inserção de práticas de gamificação em organizações realizado por empresas de consultoria de educação corporativa. Entre os objetivos e motivadores propostos estavam a aprendizagem, o despertar interesse, engajamento, conhecimento, teoria, desenvolvimento, experiência, vínculo, inovação, envolvimento e motivação. O processo de trabalho foi descrito por meio da cultura corporativa, diagnóstico, desempenho, gestão, métrica, indicadores, tecnologia, treinamento, planejamento e trabalho em equipe. Nos elementos dos jogos, o apontamento do que envolve as mecânicas, dinâmicas e componentes dos jogos e a categoria jogo e suas subcategorias com a composição, etapas, personalizado, ludicidade e simulação. Nos resultados estão a retenção de talentos, protagonismo, participação, resultado, satisfação, oportunidade, solução como subcategorias e consequências nas atividades propostas pelos consultores. Nenhuma categoria a posteriori foi verificada, mas surgiram seis subcategorias a posteriori: inovação, teoria (Objetivos e motivadores), cultura corporativa, métrica (Processos), oportunidade, protagonismo (Resultados).
Aprendizagem	Aprendizagem	
Despertar interesse	Despertar interesse	
Engajamento	Engajamento	
Conhecimento	Conhecimento	
Teoria	Teoria	
Desenvolvimento	Desenvolvimento	
Experiência	Experiência	
Vínculo	Vínculo	
Inovação	Inovação	
Envolvimento	Envolvimento	
Motivação	Motivação	
Processos	Processos	
Cultura Corporativa	Cultura Corporativa	
Diagnóstico	Diagnóstico	
Desempenho	Desempenho	
Gestão	Gestão	
Métrica	Métrica	
Indicadores	Indicadores	
Tecnologia	Tecnologia	
Treinamento	Treinamento	
Planejamento	Planejamento	
Trabalho em equipe	Trabalho em equipe	
Elementos dos jogos	Elementos dos jogos	
Mecânicas	Mecânicas	
Dinâmicas	Dinâmicas	
Componentes	Componentes	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O resultado da codificação aberta apresentou uma lista de códigos e categorias que foram agregados ao texto (FLICK, 2009). A partir da análise das falas dos entrevistados foram destacadas as categorias e subcategorias a priori e a posteriori. A codificação axial consistiu em aprimorar e diferenciar as categorias resultantes da codificação aberta. Nesta parte, foram selecionadas as categorias de maior relevância para o objetivo de pesquisa, e a partir dos códigos desenvolvidos foram agregadas as subcategorias por afinidade.

A última etapa, a codificação seletiva, é a continuidade da codificação axial em um nível alto de abstração. Há a elaboração de uma categoria essencial em torno da qual as outras categorias desenvolvidas possam ser agrupadas e pelas quais elas sejam integradas. A interpretação das categorizações foi realizada nesta parte (FLICK, 2009). Os resultados das entrevistas estão apresentados e discutidos pelas categorias a seguir.

4.2 Objetivos e Motivadores

A gamificação é usada pelas empresas por causa de sua relação com a tecnologia e inovação. O entrevistado E3 descreveu um destes diferenciais: “Forma inovadora e de uma forma que quando ela (gamificação) é aplicada, ela surpreende [...] as pessoas estão um pouco cansadas da forma tradicional de aprenderem conceitos que envolvam atividade (E3). Segue mais uma afirmação nesse sentido.

E aí, claro, que feche com o público de hoje, que tenha a ver com o público que é tecnológico, que é engajador, tudo que o **game** pode trazer [...] O **game** ele vem atender isso sabe, ele vem, ele é tecnológico, ele é digital, tu traz uma coisa nova, que ele não experimentou, que ele não conhece, que é o desconhecido (E4).

Os consultores entrevistados tem na aprendizagem e o desenvolvimento organizacional o seu propósito de trabalho. O entrevistado E1 disse que “eu dou o treinamento, eles curtem eles se divertem, eles aprendem, principalmente, eles aprendem [...] eu acho que o lúdico é motivador por si próprio, todo mundo gosta de brincar todo mundo gosta de se divertir e principalmente de ser desafiado” (E1). “É uma trilha de aprendizado e desenvolvimento [...] A gamificação tem que ter aprendizado, ela tem que ter um processo de desenvolvimento, não é?” (E2). Com esta afirmação e questionamento o entrevistado E2 trouxe seu relato. Por sua vez, o entrevistado E4 indicou que “o principal motivo é levar para o processo de aprendizagem uma alternativa (geração de aprendizagem), não é? [...] Uma outra forma de desenvolver o conhecimento, de fazer as pessoas pensarem naquele conceito (novos conhecimentos), (E4).

O documento de divulgação da consultoria do E1 afirma que “atua na interface entre Educação e Jogos, levando vivências experienciais que provocam maior envolvimento, ludicidade e engajamento para processos e treinamentos empresariais” (DOC_E1). Os profissionais de desenvolvimento e aplicação tem o papel principal nas atividades de gamificação e jogos sérios. O que se deve aos métodos experienciais e participativos frequentemente adotados que oferece informações sobre os elementos e a mecânica do jogo. Permite que os profissionais se relacionem com a forma como as atividades de aprendizagem, resultados, **feedback** e os papéis podem variar e visualizados em relação ao que precisa ser aprendido nestas atividades (LAMERAS *et al.*, 2017).

O entrevistado E1 aborda as competências do grupo de trabalho na aplicação de suas atividades: “[...] quais são as competências, e a partir das competências que ele quer trabalhar a gente vai desenhar o treinamento, é como se a gente prescrevesse certos blocos de treinamento a partir dos **briefings** que a gente vai recebendo (E1)”. Gamificação e jogos sérios são projetados para serem mais do que divertido. Eles também são projetados para oferecer experiências de aprendizado valiosas, para convencer pessoas em termos políticos ou comerciais, para mudar o comportamento das pessoas ou melhorar as habilidades ou competências (COOVERT *et al.*, 2017). No contexto de jogos sérios, também encontramos situações complexas. Geralmente, há um conjunto de elementos de jogo, que podem ser uma determinada tarefa ou um certo nível (KICKMEIER-RUST; HOLZINGER, 2019).

Os entrevistados apontaram os objetivos e motivadores envolvidos na execução das atividades de gamificação nas consultorias realizadas. O entrevistado E1 justifica o porquê da busca pela gamificação, “elas (empresas clientes) vem atrás de gamificação porque elas querem mais engajamento” (E1). O entrevistado E2 concorda que “a principal função eu acho que é elevar o engajamento. Os principais objetivos que a gente busca hoje é promover o engajamento, aumentar a satisfação” (E2). Esse engajamento dos participantes constitui a jogabilidade da atividade. A jogabilidade pode assumir várias formas de acordo com o objeto de engajamento. O engajamento no **design** da gamificação ou na atividade gamificada, e na maneira como os usuários empregam seus recursos complementa seus recursos com o **design** de gamificação ou estruturando seus recursos no **design** de gamificação (LECLERCQ; PONCIN; HAMMEDI, 2020).

Os entrevistados a seguir detalham a forma como o engajamento no trabalho pode ser direcionado.

Nas minhas experiências sim, bastante (motivação e engajamento no trabalho). Muda inclusive o vocabulário da turma (mudança no diálogo), [...] acho que a gamificação é uma estratégia, é uma abordagem, um jeito de pensar para engajar as pessoas, para motivar as pessoas (estratégia de engajamento das pessoas), (E5).

Se tu consegue atingir um nível de desafio que é compatível com a competência tu entra em estado de fluxo e quando se entra em estado de fluxo se gera engajamento e todos os **games** de uma maneira geral quando o jogador ele vai atingindo esse estado, digamos assim, de competência x desafio, ele consegue passar de fase e ele consegue perceber que ele adquiriu a competência que é pra ir pro próximo nível, ele entra em estado de **Flow** e ele se engaja (E3).

O estado de fluxo ou *Flow* é um estado mental de operação que um indivíduo está totalmente imerso em uma atividade específica (CSIKSZENTMIHALY, 2020). O entrevistado E1 destaca o principal objetivo em buscar novas alternativas para a jornada de trabalho dos funcionários (colaboradores).

[...] até colaboradores especializados em pensar na experiência da jornada do colaborador, eles estão tentando deixar cada vez mais lúdico cada vez mais interessante para que o colaborador possa gostar da onde ele trabalha e possa atrair também mais colaboradores para que eles possam trabalhar de uma maneira mais feliz e que goste realmente daquele emprego (E1).

A integração da gamificação no local de trabalho está identificada como uma possível estratégia para promover a participação, o envolvimento e a lealdade dos funcionários. Deve-se empregar sistemas de gestão de recursos humanos gamificados para influenciar as atitudes e o comportamento dos funcionários no trabalho (SILIC *et al.*, 2019).

4.3 Processos

O entrevistado E1 apresenta como são os processos de treinamento gamificados, “tem um outro processo que a gente faz que é do desenvolver treinamentos que são gamificados, então esses treinamentos eu faço muito para consultores que querem deixar seus treinamentos mais lúdicos (E1). Já o entrevistado E3 falou que “o processo então, que eu atuo, é o processo de desenvolvimento de uma metodologia chamada de *Lego Serious Play* que ela é considerada um jogo (E3). Este processo é aplicado por meio de *workshops* ou dinâmicas de grupo nas empresas (DOC_E3) Seguem descrições de outros entrevistados.

[...] eu faço um alinhamento com os gestores, a partir dessa reunião inicial, a gente define objetivo, métricas, o que que vai ser avaliado, e o que que eles querem que de certo, não é, com esse processo gamificado. E a partir disso, a gente monta as estratégias e monta toda a parte de transformar isso na prática, em realidade. Aí aplica com as pessoas, e depois avalia o resultado (E2).

Quando eu falo cultura pra poder aplicar gamificação, não estou falando de cultura *Google*, aquela coisa de tu colorir tobogã, e aquela coisa vamos nessa super legal, super cool, super bacana [realidade não utópica]. Isso óbvio que ajuda, mas a gente, gamificação ela funciona também em empresas que tem uma cultura mais padrão, sem tanta, sem tanta, sem tanto apelo visual como *Google* (pouco investimento visual), (E5).

Os aspectos foram apontados nos processos que envolvem a aplicação dos treinamentos gamificados pelos consultores entrevistados. “Time é muito importante porque favorece a noção de colaboração e de integração, de comunicação. Tu avalias o trabalho em equipe, tu avalias

questões que assim dizem bem, são bem correlatas com cotidiano organizacional [...]”, (E2). Este entrevistado citou a colaboração e a integração no trabalho em equipe. O documento da consultoria deste mesmo entrevistado descreve com ênfase que o foco dos treinamentos gamificados estão nas pessoas e não no *design* de jogos (DOC_E2).

A gamificação é considerada a aplicação de técnicas e elementos de jogo no ambiente que não é de jogo. Ajusta-se em diferentes modelos fundamentados na necessidade de explorar e explicar variáveis, fenômenos e teorias (DETERDING, 2011). A mecânica do jogo como um dos elementos do jogo é aplicada em diferentes disciplinas para obter melhor desempenho, colaboração frutuosa, participação ativa e entusiástica, criando um ambiente agradável, prazeroso e divertido. A estética é descrita como a parte sensorial que o jogo evoca dentro do participante (HAZIRI; CHOVANCOVÁ; FETAHU, 2019).

O entrevistado E4 buscou promover uma atividade atraente aos participantes: “eu acho que a gamificação ela vem daquele princípio de tem que ser uma coisa fácil, tem que ser uma mais fácil, tem que ser uma coisa gostosa” (E4). Já o entrevistado E5: “[...] a gamificação sozinha não muda a cultura. Eu preciso de uma cultura bem sólida e embasada ali [...] E então são soluções personalizadas (ações de gamificação), são experiências que fazem sentido para aquela empresa, para aquele momento e para aquela área (E5).

A gamificação pode oferecer uma plataforma para o desenvolvimento do engajamento e aprimoramento do relacionamento, por meio de entretenimento, desafios, experiências contínuas, e envolvimento. Os usuários buscam sistemas gamificados que lhes proporcionem diversão, recompensas, competição, interações sociais e reconhecimento, personalização e senso de comunidade (NOBRE; FERREIRA, 2017). “A área de recursos humanos talvez seja a mais capacitada para entender e alinhar os desejos dos funcionários com os objetivos de negócio da empresa. É nesta parte que estão as maiores chances de sucesso de uma estratégia de gamificação” (DOC_E5).

4.4 Elementos dos jogos

Os elementos dos jogos são divididos em três tipos: dinâmicas, mecânicas e componentes. As dinâmicas promovem as interações entre o usuário e as mecânicas de jogo. Os elementos do jogo geralmente indicam que os jogadores envolvidos em um jogo podem se tornar altamente interessados e competitivos, pois desejam obter recompensas máximas e avançar rapidamente para o próximo nível (WERBACH; HUNTER, 2012).

Na pesquisa, o entrevistado E1 descreveu que “a gente conta uma história no treinamento né, cria uma narrativa que você possa ter uma imersão maior dentro daquilo que a gente chama de círculo mágico (E1). O entrevistado E2 destacou que “outra coisa importante eu acho que é a narrativa. Ela tem que ser envolvente, não pode ser uma história b..., sabe. Tem que ser uma história legal, tem que ser uma história bacana. Se não eles vão olhar e falar: “Tá que porcaria é isso e tal” (E2). Os consultores usam as narrativas para contextualizar a atividade ou treinamento com a realidade de trabalho dos participantes.

Desafios bem definidos que exigem a resolução de problemas humanos, elementos educacionais, como por exemplo, as competências a serem ensinadas. Isso segue uma determinada instrução e uma narrativa que vincula tudo os elementos juntos para uma história significativa e emocionante (KICKMEIER-RUST; HOLZINGER, 2019). Mecânica de jogo e componentes geralmente estão ausentes das abordagens sérias de jogo. De fato, uma das características distintivas do jogo sério é o papel da narrativa na dinâmica do jogo (PATRÍCIO; MOREIRA; ZURLO, 2018). Em relação as mecânicas dos jogos o entrevistado E1 apontou as regras.

[...] a gente tá trabalhando **compliance** se a gente tá trabalhando com a conformidade de acordo com as regras a gente tem que ser duro na regra, então muitas vezes que acontece quando o sujeito rouba no jogo eu pulo, eu pulo e pulo feio falo assim olha vocês fizeram tal coisa eu estou retirando isso aqui enfim tira o ponto somente... a gente .. as vezes lida (E1).

O feedback foi um aspecto destacado pelos entrevistados. O entrevistado E2 citou que “então o **feedback** instantâneo é importante, seja ele por meio de pontos, classificações, par de completar. Esse tipo da mecânica, a dinâmica que eu vou utilizar vai variar. O objetivo sempre é oferecer **feedback** (E2). Este entrevistado mostrou a mecânica de **feedback** atrelada ao componente de pontuação. Os objetivos, pontos, realizações, **feedback** multimídia, representações metafóricas ou ficcionais e níveis e progresso são atualmente os recursos mais frequentemente empregados nessa atividade (WARMELINK *et al.*, 2018). Já sobre regras, o desenvolvimento da gamificação sugere regras e objetivos que os usuários podem alcançar. Moldando a incerteza, a gamificação desperta motivações intrínsecas para recuperar o controle. Portanto, os usuários contratam recursos como fariam nos jogos (LECLERCQ; PONCIN; HAMMEDI, 2020).

O entrevistado E2 amplia seu parecer ao dizer que “o **feedback** ele é muito voltado em questão de pontuação, ou de bônus e revezes que podem acontecer durante o **game**, tá. Coisa como comportamentos, “ah fez tal coisa, isso aumenta ponto ou diminui ponto, perde alguma moeda, perde algum elemento importante”. Isso favorece bastante a ideia dos pontos” (E2). Se o entrevistado E2 descreveu o **feedback** aos participantes, o entrevistado E4 citou uma situação de **feedback** caracterizada pelo avatar (componente) do jogo: “É, ele dá um certo **feedback** sabe, se eu vou mal ele (avatar) vai ficando com a cara feia ele dá um sorriso então ele vai mostrando (E4). Avatar é a representação visual do personagem do usuário (WERBACH; HUNTER, 2012). A gamificação dos

sistemas de avaliação de desempenho dos funcionários não envolve necessariamente nenhum novo *feedback* sobre o desempenho. O *feedback* é um elemento do jogo e, portanto, sua inclusão depende inteiramente do processo de *design* (LANDERS, 2019).

Outra mecânica de jogo relevante foi a recompensa, o entrevistado E5 falou que “a chance de aplicar uma recompensa que funciona na experiência de gamificação é bastante grande [...], (E5). Os níveis funcionam como uma mecânica de jogo para impulsionar a motivação do usuário, desafiando os usuários com tarefas cada vez mais difíceis de serem concluídas. A recompensa é uma oferta que permite que os usuários obtenham compensação quando concluem tarefas pré-projetadas (SUH; WAGNER, 2017).

Sobre os componentes dos jogos, O entrevistado E4 citou os níveis e a pontuação presente no jogo usados em seus treinamentos. Já o entrevistado E3 descreveu alguns deles.

Dentro dos componentes também, o que fica muito claro na metodologia, é a missão e o time, então geralmente, inicia este jogo com a missão. Eles têm a missão de construir um modelo, eles vão ter três níveis de construção e no final eles vão construir um modelo em time. Então, seria mais ou menos neste sentido dos componentes deste *game*, vamos dizer assim. [...], (E3).

Para finalizar este item o entrevistado E3 fez um apanhado geral de elementos mais perceptíveis na aplicação dos treinamentos.

Regras, que são muito claras antes de iniciar o que a gente chama de jogo, da construção dos modelos, o progresso, os níveis e a questão da recompensa e do feedback e também tem a situação de times porque tem uma das técnicas que a gente faz os times, pra fazer a montagem dos modelos e tem os níveis de dificuldade que tu começa no nível 1, nível 2, 3 e tu pode chegar até o nível 4 dentro desta metodologia e da técnica que tu está trabalhando (E3).

A maioria das aplicações contemporâneas de “gamificação” baseia-se no fornecimento de recompensas tangíveis e externas na forma de obtenção de emblemas, níveis e tabelas de classificação. Em certos cenários, o conceito de recompensa externa funciona perfeitamente bem (BHATTACHARYYA *et al.*, 2018).

4.5 Jogo

O entrevistado E1 demonstrou que seus treinamentos não ficavam restritos a jogos sérios, mas que possuem outras atividades: “eu uso uma palavra que eu gosto da gamificação, a gente faz uma ludificação, não importa mais se é jogo ou não, tem que ser lúdico, e a partir disso a gente

consegue se libertar um pouco de fazer só jogo, a gente começa a fazer uma série de coisas que são lúdicas” (E1). Em um contexto organizacional, a gamificação não tira os funcionários de seu ambiente de trabalho real e entra em uma situação educacional ou de treinamento. Isso é diferente das aplicações comuns de simulação e jogos sérios (WARMELINK *et al.*, 2018).

Seguem as descrições dos entrevistados sobre os treinamentos gamificados aplicados em suas consultorias.

Tive um cliente recentemente, a gente propôs um treinamento e aí tinha um monte de coisas que a gente fazia uma série de brincadeiras e aí o diretor da o presidente da empresa ligou super apreensivo super nervoso e a gente conseguiu segurar aquele treinamento mostrando assim foi total do ponto de vista dele foi uma total salto no precipício para ver se o paraquedas... foi tomada de risco total para ele e a gente foi ele participou do treinamento junto com os colaboradores (E1).

Uma das maiores dificuldades, é alinhar as expectativas das empresas com o interesse dos jogadores. O interesse das pessoas que vão utilizar a plataforma. Esse é o casamento mais complicado e que quando ele é bem feito a coisa acontece de outra forma. Acho que é isso. A maior dificuldade é essa, esse alinhamento, o que a empresa está buscando com a gamificação e o que os jogadores vão buscar com aquele jogo. Se não tem porque jogar, não tem porque engajar na plataforma gamificada se não houver sentido, se aquilo não estiver alinhado [...], (E2).

Eu vejo a gamificação como uma função de atuar na parte de desenvolvimento humano através de uma forma lúdica [...] então, a gente começa primeiro jogando três níveis, o nível 1 é uma montagem de uma torre. O nível 2 é a contextualização do tema-base, por exemplo, eu estou trabalhando engajamento então e gente vai construir um modelo de engajamento e desengajamento por exemplo, e no nível 3 a gente vai fazer um modelo compartilhado, construir um modelo compartilhado, por exemplo, tem o engajamento dessa empresa e aí no modelo no modelo 1 eles falam o que eles mais gostam da torre, por exemplo. No modelo 2, no nível 2 eles vão contar uma história em 3ª pessoa e no 3, eles vão contar uma história coletiva, um começa contando e o outro continua até chegar no último (E3).

Eu acho que que é que é muito parecido (jogos e gamificação), eu acho que se complementam, eu acho que ele (gamificação) ajuda um monte, tanto é que a gente tem, não é? Fez até essa adaptação do **game**, do **game** do presencial do **on-line**, mas eu acho que ele é muito positivo [...] Missão a gente se preocupou no início do **game**. Explicar para ele, qual era o contexto que ele estava, onde ele teria que chegar, e, qual era o objetivo daquilo ali também (E4).

Mas, o quê, qual é o qual, foi o caminho que teve a gamificação nesse período. As pessoas queriam, acharam, acharam que era uma questão só de transformar a atividade em alguma coisa um pouco mais lúdica como um jogo mesmo e no início desenvolveu em cima disso [...] numa empresa de montagem de carro que tem uma simulação lá. Pra você saber como montar como que é o motor, isso é uma simulação, não dá nem pra dizer que é um jogo uma simulação que usa ali uma interface mais bacaninha estilo de jogo, e, tal. Mas ela faz parte de uma estratégia de gamificação, ela pode ter ela pode conversar com outras ações que estão dentro da intranet da empresa [...], (E5).

Os consultores apresentaram e destacaram como as atividades de treinamento e desenvolvimento nas empresas possuem aspectos lúdicos. O desafio em usar ferramentas gamificadas sem deixar de lado o contexto organizacional e sua realidade de trabalho (KORNEVS; HAUGE; MEIJER, 2019).

Por fim, o alinhamento da expectativa da empresa com o interesse do funcionário participante da atividade, como citou o entrevistado E2.

4.6 Resultados da consultoria

Gamificação não é apenas jogar por diversão; pode oferecer uma chance de diversão séria para os negócios se apoiado por um design sincronizado com o objetivo proposto. O sucesso da gamificação é relativo a um entendimento subjetivo da qualidade de sua iniciativa, que geralmente pode ser julgada pela experiência do usuário e pelo grau em que os resultados dos processos gamificados correspondem aos objetivos pretendidos (SHREE; SINGH, 2019). Seguem as respostas de cada entrevistado sobre o retorno das empresas e os resultados dos treinamentos gamificados.

[...] a gente tem inclusive feedbacks, retornos de pessoas que contrataram a gente comentando que várias coisas que a gente falava e que a gente trabalhava nos jogos que a gente estava se tornaram referências [...] e aí ele "pirou", ele adorou no final ele falou: eu nunca vi todo mundo trabalhando desse jeito como estão trabalhando hoje. (E1).

Como que a equipe trabalha sob pressão, como que a equipe trabalha de acordo com foco no resultado. Isso tu deves ser favorecido em uma dinâmica um pouco mais competitiva de jogo [...] eu já tive ótimos retornos, dizendo que a galera ficou mais criativa, que a galera se soltou mais, nesse tempo que eles trazem (E2).

O retorno que nós tivemos das empresas que nós aplicamos a metodologia é que realmente as pessoas conseguiram buscar com mais profundidade reflexões que trouxeram ideias que ajudaram no relacionamento, na comunicação, nos conflitos, na quebra da departamentalização, na integração de uma maneira (E3).

Eu acho que sim, no nosso caso ficou um tiro um pouco no pé porque ele ficou muito difícil (realização da atividade), mas eu acho que quando tu começa assim porque ele é diferente [...] eu acho que aí é uma coisa mais técnica e mais pontual (objetividade). Acho que aí ele pode até trazer um resultado, mas bem no sentido de que "ah eu passei a técnica" (desenvolvimento e treinamento). Acho até que ele pode trazer o resultado, mas bem no sentido do que aí eu passei a técnica (informação para aprendizagem), (E4).

Então, a gamificação ajuda nisso também, a mudar um pouco, tirar um pouco do clima pesado, tirar um pouco de pressão, não é? Da... de performance que as empresas tem, não é? E gostam de colocar e ajudar a aliviar um pouco com isso também (favorece a saúde mental & desempenho), [...] e aí, quando você tem isso (missão e propósito da empresa) bem definido dentro da empresa, acho que a chance da gamificação dar certo ela é grande (segredo do sucesso na gamificação), (E5).

Gamificação é definida como a aplicação de elementos de *design* de jogos em um contexto não relacionado ao jogo, que, nesse caso, é o local de trabalho (SILIC *et al.*, 2019). O entrevistado E1 ressaltou o retorno positivo por ser um treinamento diferenciado e surpreendente. O entrevistado

E2 salientou o foco em resultado e atividade de forma competitiva (KORNEVS; HAUGE; MEIJER, 2019).

Conforme o entrevistado E3, os resultados dos treinamentos gamificados não ficaram restritos a esta área, mas tiveram consequências na gestão de conflitos, comunicação interna e integração entre os funcionários (HUOTARI; HAMARI, 2017). Para o entrevistado E5, o resultado foi satisfatório para o ambiente de trabalho com a gamificação aliada a missão e propósito organizacional definidos (WARMELINK *et al.*, 2018).

O entrevistado E4 admitiu uma falha no desenvolvimento da ferramenta aplicada sem maiores detalhes de como foi esta falha. Como a sua consultoria trabalha com educação corporativa e desenvolvimento de lideranças (DOC_E4), as ferramentas devem ter técnicas que facilitam a sua prática com um objetivo definido antes da aplicação (LANDERS, 2019).

Durante a apresentação dos resultados foram citados os termos “gamificação” e “jogos sérios” nos treinamentos dos consultores. Para diferenciar, jogos sérios utilizam o jogo como meio central e primário. Por outro lado, gamificação refere-se à adição de elementos de jogos a contextos que não são jogos (FLEMING *et al.*, 2017). De qualquer forma, jogos ou elementos de jogos foram usados nos treinamentos dos consultores participantes deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo de inserção das práticas de gamificação realizado por empresas brasileiras de consultoria em treinamento e desenvolvimento, a análise foi realizada por meio da codificação dos dados. As cinco categorias definidas e suas subcategorias possibilitaram apresentar e discutir os resultados.

Referente aos objetivos e motivadores, foram elencados o propósito da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, engajamento, e a promoção ou elevação do engajamento por meio do estado de fluxo. A integração dos funcionários no ambiente de trabalho também foi descrita pela interatividade causada pelo uso do design de jogos ou mesmo de jogos nos treinamentos. Sobre os processos, treinamentos gamificados, processos de trabalho e cultura organizacional consolidados foram os fatores considerados pelos entrevistados.

Nos elementos de jogos e gamificação, as dinâmicas com as narrativas e regras destacaram-se. As narrativas pelo fato da relação que a gamificação deveria ter com a realidade de trabalho da empresa participante da atividade. Por sua vez, as mecânicas com o feedback e recompensas valorizavam a dedicação atribuída na atividade, são elementos fundamentais para o andamento

de qualquer ferramenta de gamificação ou jogos sérios. Os componentes mais relevantes desta pesquisa foram a pontuação, missão, níveis e o avatar.

Jogo foi uma categoria que analisou as atividades de treinamento e desenvolvimento nas empresas que possuem aspectos lúdicos. Sobre os resultados da consultoria, quatro entrevistados descreveram resultados satisfatórios em relação ao retorno das empresas aonde foi realizado os treinamentos. Apenas um entrevistado admitiu uma falha no desenvolvimento do jogo sério aplicado. Os treinamentos se caracterizavam por serem diferenciados, competitivos com foco nos objetivos da empresa e que influenciavam outras áreas de trabalho como a comunicação interna e a integração dos funcionários.

A contribuição do estudo foi conhecer como são desenvolvidas e aplicadas as ferramentas de gamificação ou jogos sérios nas consultorias de treinamento e desenvolvimento no Brasil. A percepção da realidade de trabalho dos entrevistados que são profissionais envolvidos com as práticas de recursos humanos, educação corporativa e desenvolvimento humano nas empresas. O profissional que atua nesta função deve buscar entender as características e necessidades das empresas clientes para colocar em prática o devido planejamento e execução das atividades de treinamento e desenvolvimento com este foco em gamificação ou jogos sérios.

O estudo ficou limitado pela quantidade de empresas participantes e abrangência por ter apenas um entrevistado por empresa e ficar restrito as regiões Sudeste e Sul do Brasil. Para estudos futuros pode-se buscar empresas de outras regiões do país para fazer um estudo qualitativo e comparativo por regiões. A realização de um estudo de caso que envolva uma consultoria de treinamento e desenvolvimento que usa ferramentas de gamificação e uma empresa cliente com entrevistas com gestores e funcionários participantes, apuração de documentos e a observação das ferramentas. Uma outra possibilidade, seria uma pesquisa quantitativa com os profissionais de recursos humanos sobre o treinamento e desenvolvimento com foco na gamificação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BHATTACHARYYA, P.; JENA, L. K.; PRADHAN, S. Does “meaningful gamification” address gen Y needs? Exploring its influence on creating meaningful engagement for gen Y workers. *Human Resource Management International Digest*, 2018.

CASSELL, C.; SYMON, G. Taking qualitative methods in organization and management research seriously, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v. 1, n. 1, p. 4-12, 2006.

CHARMAZ, K. A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

COOVERT, M. D. *et al.* Serious games are a serious tool for team research. *Int. J. Serious Games*, v. 4, n. 1, p. 41-55, 2017.

CSIKSZENTMIHALY, M. Finding flow: The psychology of engagement with everyday life. Hachette UK, 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DETERDING, Sebastian *et al.* Gamification: Toward a definition. *In: CHI 2011 gamification workshop proceedings*. Vancouver BC, Canada, 2011.

FLEMING, T. M. *et al.* Serious games and gamification for mental health: current status and promising directions. *Frontiers in psychiatry*, v. 7, p. 215, 2017.

FLETCHER, L.; ALFES, K.; ROBINSON, D. The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 29, n. 18, p. 2701-2728, 2018.

FLICK, U. Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa. Porto alegre: Bookman Editora, 2009.

GLASER, B., STRAUSS, A. The discovery of grounded theory. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GRIGGS, A. *et al.* Utilizing Games for Learning: Applications of Game-Based Training and Gamification. *In: Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications, p. 2166-2168, 2019.

HAMMEDI, W.; LECLERQ, T.; VAN RIEL, A. C. R. The use of gamification mechanics to increase employee and user engagement in participative healthcare services. *Journal of Service Management*, v. 28, n. 4, p. 640-661, 2017.

HAZIRI, F.; CHOVANCOVÁ, M.; FETAHU, F. Game mechanics and aesthetics differences for tangible and intangible goods provided via social media. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, v. 14, n. 2, p. 176-187, 2019.

HUOTARI, K.; HAMARI, J. A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, v. 27, n. 1, p. 21-31, 2017.

JAIN, A.; DUTTA, D. Millennials and Gamification: Guerilla Tactics for Making Learning Fun. South Asian Journal of Human Resources Management, v. 6, n. 1, p. 29-44, 2019.

JONSEN, K.; JEHN, K. Using triangulation to validate themes in qualitative studies, Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, v. 4, n. 2, p.123-150, 2009.

KICKMEIER-RUST, M.; HOLZINGER, A. Interactive Ant Colony Optimization to Support Adaptation in Serious Games. International Journal of Serious Games, v. 6, n. 3, p. 37-50, 2019.

KORNEVS, M.; HAUGE, J. B.; MEIJER, S. Gamification of a Procurement Process for Professional Training of Public Servants. International Journal of Serious Games, v. 6, n. 2, p. 23-37, 2019.

LAMERAS, P. *et al.* Essential features of serious games design in higher education: Linking learning attributes to game mechanics. British journal of educational technology, v. 48, n. 4, p. 972-994, 2017.

LANDERS, R. N. Gamification misunderstood: how badly executed and rhetorical gamification obscures its transformative potential. Journal of Management inquiry, v. 28, n. 2, p. 137-140, 2019.

LECLERCQ, T.; PONCIN, I.; HAMMEDI, W. Opening the black box of gameful experience: Implications for gamification process design. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 52, p. 101882, 2020.

MAHOMED, F. E.; ROTHMANN, S. Strength use, training and development, thriving, and intention to leave: the mediating effects of psychological need satisfaction. South African Journal of Psychology, v. 50, n. 1, p. 24-38, 2020.

MARANGONI, M. M.; BERIMBAU, M. R. Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) ISSN-e: 2237-1427, v. 8, n. 3, 2018.

MARKOPOULOS, A. P. *et al.* Gamification in engineering education and professional training. International Journal of Mechanical Engineering Education, v. 43, n. 2, p. 118-131, 2015.

MIRI, D. H. *et al.* Gamificação: uma Análise Bibliométrica de Artigos Científicos Publicados entre 2008 E 2018. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 7, n. 2, p. 165-180, 2019.

MULLINS, J. K.; SABHERWAL, R. Gamification: A cognitive-emotional view. Journal of Business Research, v. 106, p. 304-314, 2020.

NOBRE, H.; FERREIRA, A. Gamification as a platform for brand co-creation experiences. *Journal of Brand Management*, v. 24, n. 4, p. 349-361, 2017.

PATRÍCIO, R.; MOREIRA, A. C.; ZURLO, F. Gamification approaches to the early stage of innovation. *Creativity and Innovation Management*, v. 27, n. 4, p. 499-511, 2018.

PESSANHA, L. A. *et al.* A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas. *Revista Interdisciplinar Pensamento Científico*, v. 5, n. 5, 2019.

RAUCH, M. Best practices for using enterprise gamification to engage employees and customers. In: *International Conference on Human-Computer Interaction*. Springer, Berlin, Heidelberg, p. 276-283, 2013.

ROCHA, E. M.; PEREIRA, G. M.; PACHECO, D. The role of the predictive gamification to increase the sales performance: a novel business approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 35, n. 5, p. 817-833, 2019.

RUIZ-ALBA, J. L.; SOARES, A.; RODRÍGUEZ-MOLINA, M. A.; BANOUN, A. Gamification and entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 26, n. 5, p. 661-683, 2019.

RUMKE, B. de P. *et al.* Levantamento das necessidades e elaboração de um plano de treinamento e desenvolvimento para uma empresa de TI. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* ISSN-e: 2237-1427, v. 6, n. 2, 2016.

SILIC, M. *et al.* The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, v. 30, n. 2, p. 260-277, 2020.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

SUH, A.; WAGNER, C. How gamification of an enterprise collaboration system increases knowledge contribution: an affordance approach. *Journal of Knowledge Management*, v. 21 n. 2, p. 416-431, 2017.

SHREE, S.; SINGH, A. S. Exploring Gamification for Recruitment through Actor Network Theory. *South Asian Journal of Human Resources Management*, v. 6, n. 2, p. 242-257, 2019.

TANSLEY, C.; HAFERMALZ, E.; DERY, K. Talent development gamification in talent selection assessment centres. *European Journal of Training and Development*, v. 40, n. 7, p. 490-512, 2016.

WARMELINK, H. *et al.* Gamification of production and logistics operations: Status quo and future directions. *Journal of Business Research*, 2018.

WERBACH, K.; HUNTER, D. *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press, 2012.