

A GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, SOB A ÓTICA DA LITERATURA

LEYDINARA SANTOS DE OLIVEIRA

MARIA TAMIRES DA COSTA MOTA

LUCAS DE SOUZA

CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO - UNIFAMETRO

Introdução

A gamificação nas empresas tendem a tomar proporções estratégicas para os resultados. Muito se fala em mudanças de comportamento e hábitos dentro das organizações para que seus colaboradores tragam melhores desempenhos nas atividades, assim, como produtos e serviços mais atrativos para as empresas. Na atualidade do mundo corporativo, essa ferramenta tem se tornando uma excelente oportunidade de desenvolver os colaboradores a partir de uma abordagem criativa e lúdica.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Diante do contexto descrito, essa pesquisa apresenta a seguinte questão de pesquisa: Como a gamificação pode contribuir para o desenvolvimento de pessoas nas organizações contemporâneas? Para responder a essa indagação, a presente pesquisa busca, como objetivo geral, compreender como a gamificação pode ser utilizada no desenvolvimento de pessoas nas empresas atuais, sob a ótica da literatura.

Fundamentação Teórica

Os jogos são fortes atrativos para os seres humanos por se tratar de algo inovador e por proporcionar diferentes sensações e sentimentos para aqueles que os utilizam. Os jogos, de alguma forma, estão ou estiveram presentes na vida de todos os povos (NARAZAKI; CICMANEC, 2017). Com o passar dos anos e com a introdução da era tecnológica, os jogos saíram de uma esfera de diversão e ganharam novos formatos e propósitos no ambiente corporativo (BOHNENBERGER, 2018).

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa. Para execução da pesquisa, inicialmente foram levantadas fontes teóricas, após o levantamento, as fontes foram lidas e os recortes foram utilizados para análises do presente trabalho.

Análise dos Resultados

Para análise de dados foi utilizado os procedimentos descritos por Minayo (2010) que abrange as seguintes fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação (GOMES, 2002).

Conclusão

Conclui-se que a eficácia da gamificação nas grandes organizações é de grande potencial. A diversidade de ferramentas ofertadas no mercado, trazem novas formas e práticas de trabalho, estimulando a participação dos colaboradores em ações e resultados, onde atingem-se engajamento, interação, trabalho em equipe e desenvolvimento profissional. Assim, a gamificação implantada de forma assertiva e dentro da realidade da empresa contribui diretamente para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais.

Referências Bibliográficas

CARDOSO, C.R.; ANSELMO, F.L.M.; FERNANDES, J.A.T.; FILHO, J.F.; GRITTI, N.H.S. Gamificação: uma estratégia para engajamento e motivação dos funcionários. Revista Eletrônica Thesis, São Paulo, n. 29, p. 57-76, 2018. Disponível em: http://www.cantareira.br/thesis2/ed_29/materia5.pdf. Acesso em: 16 abril 2021. FILHO, A.T.P.F.; SANTOS, J.C.G.S. Gamificação: dos jogos à gestão de pessoas. Revista Elite: Educação, Linguagens e Tecnologias, Bahia, v.1, n.1, 2019.

Palavras Chave

Gestão de pessoas na atualidade, Gamificação como tendência de treinamento, Jogos, seus elementos e suas contribuições para co

Agradecimento a órgão de fomento

-

A GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, SOB A ÓTICA DA LITERATURA

1 INTRODUÇÃO

O contexto corporativo ao longo dos anos vem se modificando e buscando novas estratégias para desenvolver seus colaboradores. Manter-se focado e engajado no trabalho é o que cada vez mais os empregadores esperam de seus funcionários. Hoje muitas das organizações possuem um ambiente dinâmico e altamente competitivo, em que a gestão de Recursos Humanos (RH) da empresa se dedica a buscar novas práticas e ferramentas que possam possibilitar uma vivência mais enriquecedora para o colaborador. Pensando nesse novo ambiente, a gamificação vem ganhando espaço no desenvolvimento de pessoas através de jogos interativos e tecnologia, gerando engajamento de maneira divertida e uma competição saudável.

De forma mais intensa na última década, a gamificação passou a ser um recurso bastante utilizado nos treinamentos e desenvolvimento de pessoas, fugindo um pouco das abordagens tradicionais (NARAZAKI; CICMANEC, 2017). O objetivo da gamificação é estimular, motivar e desenvolver através do jogo lúdico, trazendo uma experiência vivencial e prática para os participantes (MOTTA *et al.*, 2019).

O uso de jogos pode proporcionar entretenimento, estimular o foco, atenção dos jogadores e, principalmente, o aprendizado (CARDOSO, *et al.*, 2018). O jogador se sente parte fundamental dentro do processo de desenvolvimento, em que o esforço dele o levará adiante. O objetivo é unir ludicidade com aprendizado de forma leve e divertida. A composição dos jogos normalmente possui alguns elementos como, por exemplo, missões e desafios, pontuações/rankings, prêmios, avatares e cenários, com o intuito de gerar uma competição saudável (BARTOLOMEO *et al.*, 2015).

Diante do contexto descrito, essa pesquisa apresenta a seguinte questão de pesquisa: Como a gamificação pode contribuir para o desenvolvimento de pessoas nas organizações contemporâneas? Para responder a essa indagação, a presente pesquisa busca, como objetivo geral, compreender como a gamificação pode ser utilizada no desenvolvimento de pessoas nas empresas atuais, sob a ótica da literatura. Para alcançar esse objetivo geral foram lançados os seguintes objetivos específicos: 1) Compreender as principais definições relacionadas a Gamificação e suas características; 2) Verificar os benefícios da utilização da ferramenta no desenvolvimento de pessoas nas organizações; 3) Identificar quais competências os jogos podem desenvolver nos participantes.

Em termos de Metodologia, essa pesquisa é de abordagem qualitativa, do tipo descritiva e bibliográfica. Foi realizada uma pesquisa nas bases de dados Scielo e Google Acadêmico, buscando artigos que abordassem o tema de gamificação focado na área de gestão de pessoas. Em seguida, foi feita uma análise e exploração dos dados coletados, a fim de identificar os estudos que podiam contribuir para a pesquisa.

Por fim, essa pesquisa se justifica, uma vez que aborda um tema atual e que tem grande relevância visto as diversas mudanças ocorridas no cenário tecnológico que se vivencia hoje. A proposta desse artigo pode ainda mostrar, através do referencial pesquisado, como essa ferramenta pode proporcionar o protagonismo e a motivação nos funcionários de uma empresa e ser uma grande aliada no desenvolvimento de pessoas, assim como ampliar o conhecimento dessa ferramenta por parte das organizações e do mercado, servindo como fonte de informação e possibilidade de aplicação prática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Nova era de desenvolver pessoas

Diante do novo cenário tecnológico e da presença das novas gerações nas empresas, treinar e desenvolver pessoas tornou-se um desafio para as organizações. Tendo em vista esse novo cenário, duas características se tornaram necessárias no planejamento e execução dos treinamentos, a criatividade e a inovação (BARTOLOMEO *et al.*, 2015).

Hoje, os profissionais de RH precisam ser versáteis e pensar fora da caixa, propondo novos modelos de treinamentos que tragam vivências mais práticas, que proporcionem novas formas de aprendizagem e que fujam dos modelos condicionados a slides e sala de aula fechada (NARAZAKI; CICMANEC, 2017). Um resumo das principais características dos treinamentos na atualidade pode ser visualizado na Figura 1, evidenciada a seguir.

Figura 1 - Resumo das principais características dos treinamentos na atualidade



Fonte: Elaboração própria (2022).

Hoje o ser humano se constitui como uma das maiores riquezas e diferencial competitivo nas organizações (LEITE; LOTT, 2013). Com isso, as empresas vêm investindo cada vez mais no desenvolvimento dos colaboradores, planejando e realizando propostas educativas com foco na aprendizagem e no crescimento dos mesmos (LEITE; LOTT, 2013).

Com a gamificação, as empresas podem adquirir uma grande elevação nos ganhos de produtividade e lucros, transformando o trabalho que seria repetitivo e tedioso em um trabalho divertido e com tarefas menos entediadas. Por outro lado, Cherry (2012 apud BARTOLOMEO *et al.*, 2015) evidencia o conceito negativo dos jogos, que seria o dano psicológico causado nos funcionários “perdedores”, ou seja, aqueles colaboradores que não conseguiram atingir suas metas ou objetivos, onde são submetidos a um *feedback* e se tornando um ponto de fragilidade de atenção para a gamificação.

A ferramenta deve trazer motivação e competitividade saudável para os colaboradores, por isso, o gestor deve sempre buscar aplicar métodos relacionados às atividades diárias da equipe e planejamento estratégico da empresa (NEIDENBACH, 2019). A gamificação deve ser levada para a instituição como benefício comum a todos, sem gerar transtornos ou sensação de disputa. Pode se entender que a motivação, ao utilizar técnicas de gamificação, busca a associação com o engajamento através do formato lúdico e descontraído, trazendo uma sensação de entretenimento e não de rotina diária. A técnica de gamificação é assertiva justamente por ser diferente, onde os usuários sentem a curiosidade de serem inseridos no formato (MARANGONI; BERIMBAU, 2018).

2.2 E afinal, o que é Gamificação?

O *gamification* ou gamificação é uma tendência no universo corporativo. Esse termo foi criado em 2002 pelo programador britânico Nick Pelling (NEIDENBACH, 2019). Porém, a técnica só começou a fazer parte de treinamentos recentemente e seu conceito vai muito além do jogo em si. A ideia de usar jogos em ações dentro de empresas não é nova. Há muitos anos eles são usados para criar mais envolvimento, vivências e motivar, seja na relação das empresas com clientes ou com seus colaboradores (CARDOSO *et al.*, 2018). Os jogos estão expandindo suas funcionalidades com o mundo digital e têm se mostrado uma forte ferramenta para treinamentos corporativos (MOTTA *et al.*, 2019).

A gamificação está ganhando cada vez mais espaço, pois é uma ferramenta inovadora para os gestores de uma organização aplicarem em atividades do dia a dia, trazendo muitos benefícios para a instituição e para o próprio colaborador. Conforme Cherry (2012 apud BARTOLOMEO *et al.*, 2015), a ferramenta pode ser usada em vários contextos como: Atrair a atenção de diferentes perfis de colaboradores para melhorar o desempenho inspirando os mesmos a mudar comportamentos como resultados e, até mesmo, aumentar o número de colaboradores de uma empresa, pois o conceito de uma organização baseada em internet e tecnologia é conceituada no mercado, tendo em vista a finalidade através do aumento sobre o comprometimento dos colaboradores que têm tarefas tediosas mostrando que pode haver um conceito em que pessoas podem trabalhar sem perceber que estão trabalhando.

São métodos que, de forma sistematizada, encontram soluções para as questões específicas. Em tese, à indagação do problema caracteriza-se por qualquer manifestação que na prática necessite de um trabalho cognitivo para orientação de ações, em síntese melhor absorção e aproveitamento de um treinamento, no qual a motivação de uma atividade monótona e auxílio na permanência de um conhecimento complexo (CARDOSO, *et al.*, 2018).

A gamificação traz eficácias comprovadas nas organizações. O ganho com a utilização da ferramenta é engajar, motivar e estimular melhores práticas de trabalho no dia a dia, tornando as entregas mais interativas e divertidas, sem perder o foco nos resultados. É fazer com que o colaborador desenvolva mais habilidades no ambiente, podendo interagir com outras áreas e abrir novas oportunidades para o negócio (MOTTA, *et al.*, 2019). Sobre as técnicas usadas nas áreas de Recursos Humanos, os autores Neidenbach *et al.* (2020, p. 732), relatam:

Ao contrário de outras técnicas usadas pela área de recursos humanos, a gamificação estimula e desperta o sentimento de conquista - por exemplo, aspectos ligados à avaliação de desempenho podem ser notados após a implementação da ferramenta. Nesse sentido, o progresso dos participantes é instituído com critérios claros e objetivos, promovendo uma maneira de avaliar a performance sem o “peso” dos processos convencionais que atualmente, em sua maioria, são aplicados em datas específicas, gerando ansiedade, estresse e insegurança nos profissionais avaliados.

As empresas de ambiente corporativo já atuantes com a ferramenta, conseguem obter resultados positivos em diversas vertentes, pois é possível aplicar a gamificação em várias áreas e ações da empresa, onde a liderança visualiza de forma concreta o engajamento dos colaboradores (ARAÚJO *et al.*, 2018).

2.3 Jogos, seus elementos e suas contribuições para competências profissionais

Os jogos são fortes atrativos para os seres humanos por se tratar de algo inovador e por proporcionar diferentes sensações e sentimentos para aqueles que os utilizam. Os jogos, de alguma forma, estão ou estiveram presentes na vida de todos os povos (NARAZAKI; CICMANEC, 2017). Com o passar dos anos e com a introdução da era tecnológica, os jogos saíram de uma esfera de diversão e ganharam novos formatos e propósitos no ambiente corporativo (BOHNENBERGER, 2018).

Todos os jogos têm objetivos a serem cumpridos e elementos básicos para sua aplicação, os quais são: meta, regras, sistema de feedback e participação voluntária (CARDOSO, *et al.*, 2018; BOHNENBERGER, 2018). A meta é o motivo que justifica a realização da atividade, ou seja, é a conclusão de todos os desafios, bem como onde os jogadores concentram sua atenção (CARDOSO, *et al.*, 2018; NARAZAKI; CICMANEC, 2017). Por sua vez, as regras correspondem a um conjunto de disposições para realização do jogo, auxiliando os competidores a se comportem de maneira correta (CARDOSO, *et al.*, 2018).

A terceira característica, sistema de feedback, tem como função informar aos jogadores como eles estão em relação com os diferentes aspectos que regulam a interação (BOHNENBERGER, 2018). Nessa característica, a motivação se mantém presente, informando o progresso em relação a meta e a si próprio (BOHNENBERGER, 2018). Por fim, o último elemento é a participação voluntária (BOHNENBERGER, 2018). É necessário que haja um consenso entre todas as condições propostas aos jogadores, ou seja que todos estejam cientes e de acordo com as etapas do jogo e regras estabelecidas (CARDOSO, *et al.*, 2018).

Esse conjunto de elementos busca atingir quatro eixos motivadores: competição, aprendizado, fuga da realidade e interação social (CARDOSO, *et al.*, 2018). Por meio dos jogos é possível estimular a busca por novos conhecimentos, desenvolver competências técnicas e até comportamentais, estimular a criatividade e auxiliar no processo de aprendizagem em diversas vertentes (BOHNENBERGER, 2018).

A gamificação pode trazer soluções práticas, inovadoras e acima de tudo eficazes dentro das organizações, sejam elas corporativas, mercadológicas ou instrucionais. É um processo de aprendizado que se encaixa em muitos aspectos, inclusive no lado pessoal, testando sua forma de agir em situações diversas (BUSARELLO, 2016). Nesse sentido, a gamificação e suas estratégias irão contribuir para diferentes objetivos e competências profissionais dentro das organizações, como pode ser visualizado na Tabela 1, exposto a seguir.

Tabela 1 – Objetivos e competências profissionais desenvolvidos pela Gamificação

COMPETÊNCIA PROFISIONAL	DESCRIÇÃO	AUTORIA
Engajamento	A gamificação trás envolvimento nas ações e atividades de forma mais ágil e interativa.	Motta <i>et al.</i> (2019)
Adaptabilidade	A gamificação traz inovação nos sistemas operacionais, trazendo eficiência nos resultados da organização.	Motta <i>et al.</i> (2019)
Automotivação	A gamificação traz muitos benefícios aos colaboradores, tendo em vista que eles recebem recompensas com resultados atingidos, sejam com prêmios ou reconhecimento.	Lemos e Sena (2019)
Trabalho em equipe	A gamificação motiva o trabalho em equipe, tendo em vista que com os colaboradores engajados e motivados a instituição atingirá resultados cada vez mais prósperos.	Cardoso <i>et al.</i> (2018)
Criatividade	A gamificação estimula a criatividade constantemente,	Bohnenberger (2018)

	tendo em vista a rapidez da tecnologia e exigências dos clientes que estão cada vez mais conectados com o mundo moderno.	
--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2022).

Como pode ser visualizado na Tabela 1, a Gamificação traz muitas competências para o desenvolvimento dos colaboradores, acompanhado de benefícios e estratégias cada vez mais assertivas nos resultados esperados.

3 METODOLOGIA

Esse estudo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, que visa o aprofundamento da compreensão do fenômeno pesquisado e explicar o porquê das coisas, fazendo uma análise voltada para os aspectos da realidade, sem quantificar valores e métricas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). No caso desta pesquisa, buscou-se compreender como a ferramenta da gamificação pode ser utilizada no desenvolvimento de pessoas nas organizações. O estudo consiste em um trabalho bibliográfico, que busca realizar, segundo Gerhardt e Silveira (2009), o levantamento de dados de referências já analisadas e publicadas em formato de artigos, teses, livros etc., permitindo conhecer o que já se tem escrito sobre o assunto. Além disso, é descritivo porque foi feita uma observação, registro e correlações com os dados pesquisados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em termos de execução da pesquisa, foi realizada uma busca nas bases de dados Scielo e Google Acadêmico, utilizando as expressões “gamificação”, “gamificação and gestão de pessoas”, “gamificação and treinamento”. Para atingir os objetivos da pesquisa, foram delimitados como critérios de inclusão: artigos publicados entre os anos de 2015 a 2020 escritos em português; artigos com gamificação em quaisquer partes do texto; pesquisas que abordassem a gamificação no contexto organizacional; e pesquisas realizadas no Brasil e menção ao tema. Já em relação aos critérios de exclusão, adotou-se por não utilizar: dissertações, teses, estudos que abordassem outra área de atuação, estudos desenvolvidos em outros países e estudos sem a menção da gamificação na área de gestão de pessoas. Para afinar ainda mais a pesquisa, dentre os diferentes artigos que foram levantados, foram trabalhados, especificamente, aqueles que se voltavam para a temática da gamificação aplicada à Gestão de Pessoas. Na Tabela 2, evidenciada abaixo, são apresentados os artigos escolhidos para a construção do Referencial Teórico e para a análise e discussão dos dados.

Tabela 2 – Artigos utilizados para a construção do Referencial Teórico e para a análise e discussão dos dados

Título do artigo	Autores	Ano
O uso de jogos empresariais como método de engajamento em gestão de pessoas em projetos nas organizações de estruturas matriciais	Hoffmann e Fonseca	2018
Gamificação como ferramenta de treinamento e desenvolvimento: vantagens da aplicação desse método em um ambiente corporativo	Rocha e Gutierrez	2019
Gamification: uma estratégia de desenvolvimento de competências e de influência no engajamento das pessoas nas organizações	Ouros, Freitas e Ruas	2015
Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentidos	Neidenbach, Cepellos e Pereira	2020

A gamificação como ferramenta de engajamento do público interno	Ferreira <i>et al.</i>	2016
Gamificação: dos jogos à gestão de pessoas	Fiuza Filho e Santos	2019
Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural	Marangoni e Berimbau	2018
Utilização de gamificação no treinamento e desenvolvimento de colaboradores	Motta <i>et al.</i>	2019
A gamificação como estratégia para o treinamento e desenvolvimento	Bartolomeo, Stahl e Elias	2015
Gamification: uma ferramenta para o desenvolvimento de competências	Ouros e Freitas	2017
Gamificação – uma estratégia para engajamento e motivação de funcionários	Cardoso <i>et al.</i>	2018
Gamification: uma ferramenta para a criatividade em contexto organizacional	Sampaio e Reis	2017

Fonte: Elaboração própria (2022).

Para análise de dados foi utilizado os procedimentos descritos por Minayo (2010) que abrange as seguintes fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação (GOMES, 2002). Para a seleção dos artigos foram utilizadas etapas. A primeira consistiu na busca inicial conforme os descritores. Em seguida os artigos foram analisados a partir dos critérios de inclusão e exclusão com base na leitura dos resumos e, por último, foi realizada a leitura na íntegra para identificar se os estudos selecionados tratavam sobre o assunto pesquisado. Em seguida, procedeu-se a escrita do texto aqui apresentado, a partir dos assuntos evidenciados nos materiais de estudo. Por fim, foram executadas as análises a partir de recortes dos textos de estudo que foram lidos, sendo essas análises os alicerces das compreensões expostas na seção de Resultados e Discussões desse trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como já descrito anteriormente, o mundo organizacional vem tendo que se adaptar ao novo contexto do mercado e as novas gerações de colaboradores, mais jovens e antenados à inovação e à tecnologia. Mediante a esse novo cenário dinâmico, com tudo ao redor mais rápido e com a maior velocidade das informações, se reinventar e buscar novas alternativas que possam garantir a competitividade e engajamento dos colaboradores tem sido a missão da área de Gestão de Pessoas.

O ambiente corporativo vem aderindo fortemente na gamificação, não só como forma de trazer melhores resultados através da inovação dentro do ambiente, mas, também, como forma eficaz de desenvolver nos colaboradores o sentimento de mudanças do próprio indivíduo, aflorando habilidades que "instrumentos" comuns de trabalho não proporcionam com a mesma intensidade como, por exemplo, anotações, apresentações em Power Point. Essas compreensões estão alicerçadas nos argumentos de Ouros *et al.* (2015) e Ferreira *et al.* (2016), uma vez que esses autores argumentam que a gamificação contribui, através de uma técnica mais lúdica, com a inovação para o processo de desenvolvimento de pessoas.

No que se refere a inovação e criatividade, foi possível compreender que a ferramenta de gamificação vem ganhando força e espaço nas organizações. Através de objetivos e regras bem definidas, é possível treinar e desenvolver diversas competências. O método para desenvolver essas competências também vem ganhando novos formatos, em que se aposta em uma cultura de aprendizagem mais atrativa e participativa, na qual o colaborador aprende e se diverte ao mesmo tempo, como bem reflete Rocha e Gutierrez (2019). Ainda nesse sentido, Ouros *et al.* (2015) acrescenta que é possível, dentro desse cenário de gamificação, juntar a

diversão e os elementos de jogos com o objetivo de tornar as atividades mais produtivas, se tornando uma alternativa menos cansativa para o colaborador se manter engajado.

A partir das leituras feitas, compreendeu-se que os games trazem forte aceitação para diversos públicos, o que torna atraente o mercado de trabalho para as empresas que atuam com jogos, como forma de chegar ao cliente final com inovação e interação. De acordo com Ouros et al. (2015), o que torna a competitividade cada vez mais acirrada, então, quanto mais atuante a empresa é em novas ferramentas, mas terá oportunidades. A busca por soluções inovadoras nas empresas, estimulará uma maior aprendizagem por parte dos participantes, de acordo com Neidenbach *et al.* (2020).

A empresa que adere às formas mais lúdicas de atuar em determinadas atividades, hoje tem maiores possibilidades de reter talentos por mais tempo, levando em consideração que as novas gerações estão à procura de tecnologia e motivação, onde ambas, estão no pré-requisito para muitos talentos “escolherem” as empresas que querem atuar. Muitas levam em consideração de como aquela empresa pode desenvolvê-lo na carreira profissional e não apenas para atividade fim na qual ele está empregado (FERREIRA *et al.*, 2016). Desenvolver pessoas com ferramentas lúdicas proporciona aos participantes um momento recreativo, divertido, muitas vezes conectando aquele colaborador a sua infância e fazendo com que o mesmo se sinta mais motivado a participar, como descreve Neidenbach *et al.* (2020).

A metodologia traz para o colaborador novas formas de pensar, criar e interagir, assim, alcança-se o engajamento em ações, novas formas de pensar nos projetos propostos pelos líderes em alinhamento com os objetivos finais da empresa. Os games são novas formas de desenvolvimento de habilidades através do formato lúdico, que torna o ambiente de trabalho mais leve e com sensação de autocontrole e auto capacidade de poder contribuir com as estratégias do negócio em geral. (HOFFMANN; FONSECA, 2018).

O desenvolvimento das competências atreladas a gamificação pode permitir excelentes resultados para a instituição e colaboradores. Tendo em vista que a ferramenta traz interação e vários níveis de criatividade, podendo ser desenvolvidas também competências comportamentais para os usuários, promovendo o engajamento, busca por conhecimento e reconhecimento. Utilizar os elementos de games como ferramenta de desenvolvimento de competências tem sido uma das alternativas das empresas, segundo as perspectivas de Hoffmann e Fonseca (2018), Neidenbach *et al.* (2020) e Marangoni e Berimbau (2017).

Uma das principais competências descritas pelos autores se refere ao engajamento, ou seja, fazer com que os colaboradores tenham participação ativa nos projetos da empresa. A partir do jogo, o colaborador se sente estimulado na competição, uma tarefa tediosa ganha um formato divertido, além disso ainda tem um sistema de recompensa que motiva mais ainda a participação (FERREIRA *et al.*, 2016). Ainda nesse sentido, Neidenbach et al. (2020) afirma que a gamificação potencializa a busca pelo objetivo, tanto pessoal quanto da organização. Colaboradores engajados, segundo a pesquisa de Ouros et al. (2015) desenvolvem melhor resistência mental, melhora o desempenho e a produtividade.

Outra competência que pode ser desenvolvida com o uso da gamificação é a motivação. Muitas empresas perceberam que não somente uma bonificação salarial, em alguns casos, seria suficiente para manter o colaborador, a longo prazo, motivado. E um dos métodos para conseguir dar um *plus* a mais na dinâmica de trabalho e consequentemente reavivar ou desenvolver as habilidades, é através da gamificação (CARDOSO *et al.*, 2018). Quando o colaborador se sente valorizado pela organização e quando a mesma proporciona ferramentas ao seu alcance para seu desenvolvimento isso se torna um grande fator de pertencimento e acima de tudo de motivação.

No que se refere ao desenvolvimento da criatividade, Sampaio e Reis (2017) refletem que cada vez mais as organizações estão buscando estilos de trabalho que possam contribuir para o despertar e o aprimoramento de pensamentos criativos e um espaço onde os

colaboradores possam se tornar resolvedores de problemas. E nada melhor que proporcionar uma ferramenta de inovação como a gamificação para o desenvolvimento dessa competência. Por meio de jogos é possível pensar numa dinâmica voltada para o ambiente de trabalho, permitindo que práticas potencializadoras do pensamento criativo possam ser colocadas em ação, na qual os colaboradores participam ativamente do processo de inovação da empresa.

Com base nos estudos aqui escolhidos, foi possível compreender o quanto que a ferramenta de gamificação pode ser eficaz e eficiente no desenvolvimento de pessoas e que atrelar jogos a narrativa do ambiente de trabalho pode ser uma grande estratégia na área de gestão de pessoas. No entanto, como aponta Filho e Santos (2019) é preciso sempre ter alinhado qual o objetivo da organização ao implantar esse método, assim como instalá-lo adequadamente conhecendo a cultura da empresa, o perfil dos seus colaboradores, escolhendo as competências que serão desenvolvidas e como vai ser gerenciada na prática, como bem descreve.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo buscou compreender como a gamificação pode contribuir para o desenvolvimento de pessoas nas organizações contemporâneas, assim como definir suas principais definições, características, benefícios da ferramenta e quais competências são possíveis desenvolver com o uso dos jogos.

Com base nas pesquisas realizadas, evidenciou-se que a gamificação é uma excelente e eficaz ferramenta para as instituições corporativas e pode trazer muitos benefícios. Pode-se compreender que as competências desenvolvidas nas trilhas de carreiras profissionais dos colaboradores, podem acrescentar muito para o negócio e estratégias da empresa. A gamificação é uma poderosa ferramenta de desenvolvimento que permite, através de sua aplicabilidade, mostrar a cultura da empresa, desenvolver treinamentos, participação em ações internas promovidas pela empresa. É uma forma mais lúdica e atrativa, que faz com que os colaboradores deixem um pouco mais de lado os métodos tradicionais de trabalho e passem a se divertir e se desenvolver ao mesmo tempo.

A gamificação assertiva, como já dito anteriormente, traz o desenvolvimento de muitas competências técnicas e comportamentais. Nas competências técnicas, pode-se desenvolver habilidades extremamente relevantes para o negócio, agilidade e interação entre áreas de negócio, é um dos principais pilares que os games trazem. Já nas competências comportamentais, pode-se desenvolver habilidades como a criatividade, adaptação e trabalho em equipe. Uma das competências que apareceu mais fortemente interligada com a gamificação foi o engajamento. Os colaboradores se sentem mais ativos com uso da ferramenta, participam mais ativamente dos negócios e objetivos da empresa, denotam maior entrega e comprometimento na busca dos resultados e se sente mais motivado a buscar seu desenvolvimento.

Contudo, como todo processo novo a ser implantado, existem também as resistências e dúvidas até se chegar em um entendimento que aquele método possa realmente trazer benefícios e não apenas mais uma ação de “novidade da moda”. Sabe-se que é uma ação que custa caro, com muitos detalhes a serem desenvolvidos, como a customização da plataforma, alinhamento da ferramenta com a cultura, valores e propósito da empresa, passos que são imprescindíveis para uma boa aplicabilidade da gamificação. É preciso analisar a eficácia junto às áreas que se pretende começar com os games para ir testando os efeitos que podem trazer para todos, positivos ou ao contrário. É um trabalho feito a várias mãos, por isso o ideal é que sejam selecionadas pessoas chaves para a implantação, que entendam qual o propósito do uso, quais os benefícios, estratégias e o principal, onde se quer chegar.

Dentre as limitações presentes no estudo, destaca-se a pouca bibliografia referente ao uso de gamificação nas organizações e no desenvolvimento de competências, assim como, por

se tratar de um estudo bibliográfico, não trouxe maiores contribuições da gamificação na prática empresarial.

Ainda que esse estudo tenha trazido muitos outros desdobramentos da ferramenta de gamificação, não se esgotam as possibilidades de visitar empresas e investigar sobre a implantação da ferramenta, seus benefícios e os resultados para o negócio. A exemplo, pode ser realizado um estudo de caso em empresas de diversos segmentos que atuem com a gamificação, como distribuidoras, indústrias, hotéis, confederações etc., a fim de trazer maiores contribuições sobre o uso diverso da ferramenta.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, V.R; BELATO, M.H.V; FONTANA, V.S. **Gamificação como recurso inovador no processo da gestão do conhecimento e na tomada de decisão.**

BARTOLOMEO, R.; STAHL, F.H; ELIAS, D. C. A Gamificação como estratégia para o treinamento e desenvolvimento. **Revista Científica Hermes**, São Paulo, n. 14, p. 71-90, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4776/477647161005.pdf>. Acesso em: 19 maio 2021.

BOHNENBERGER, H. **Inserção de aplicativos e gamificação nos processos de gestão.** Dissertação (mestrado em controlo de gestão) – Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Portugal, p. 70. 2018.

BUSARELLO, R.I. **Gamification: princípios e estratégias.** São Paulo: Pimenta Cultural, 2016. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4455428/mod_resource/content/1/Gamification.pdf. Acesso em: 21 maio 2021.

CARDOSO, C.R; ANSELMO, F.L.M; FERNANDES, J.A.T; FILHO, J.F; GRITTI, N.H.S. Gamificação: uma estratégia para engajamento e motivação dos funcionários. **Revista Eletrônica Thesis**, São Paulo, n. 29, p. 57-76, 2018. Disponível em: http://www.cantareira.br/thesis2/ed_29/materia5.pdf. Acesso em: 16 abril 2021.

CHERRY, M. A. The Gamification of Work. *Hofstra Law Review*, v. 40, Iss. 4, Article 2, 2012. GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 20 maio 2021.

FERREIRA, E.C.R; MACHADO, F.L; FURQUIM, F.K; CAMATINI, I.Z; SANDER, J.A. A gamificação como ferramenta de engajamento do público interno. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 14, p. 189-212, 2016. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernosnegocios/article/view/2231>. Acesso em: 25 maio 2021.

FILHO, A.T.P.F; SANTOS, J.C.G.S. Gamificação: dos jogos à gestão de pessoas. **Revista Elite: Educação, Linguagens e Tecnologias**, Bahia, v.1, n.1, 2019.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. *In: MINAYO. (org.). Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*, Rio de Janeiro: Vozes, 2002. p. 67-79.

HOFFMANN, G; FONSECA, L.L. O uso de jogos empresariais como método de engajamento em gestão de pessoas em projetos nas organizações de estruturas matriciais. **International Contemporary Management Review**, v. 1, n. 2, 2018. Disponível em <http://icmr.emnuvens.com.br/icmr/article/view/31>. Acesso em 31 maio 2021.

LEITE, P.A.R; LOTT, T.C.C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 1, n. 42, p. 1-10, 2013. Disponível em: <https://semanaacademica.com.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-uma-ferramenta-nas-empresas-atuais>. Acesso em: 18 maio de 2021.

LEMOS, T. N; SENA, A.F. Gamificação no varejo: aumentando a produtividade dos operadores de loja. **Revista Boletim do Gerenciamento**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 6, p. 22-30, 2019. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/171>. Acesso em 05 junho 2021.

MARANGONI, M. M; BERIMBAU, M.M.R. Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. **Revista de carreiras e pessoas**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 431-444, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/37285>. Acesso em: 17 maio 2021.

MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2010.

MOTTA, M.; LENCEH, R. A; VIERO, S.; CAPOANI, V. Utilização de gamificação no treinamento e desenvolvimento de colaboradores. In: IX CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2019, Paraná. **Trabalhos apresentados**. Paraná: APREPO, 2019. Disponível em: http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/10262019_211000_5db4e508a12cd.pdf. Acesso em: 19 abril 2021.

NARAZAKI, B.; CICMANEC, E. R. Gamificação como ferramenta de desenvolvimento nas organizações: o caso nissin. **Programa de apoio à iniciação científica**, Curitiba, v. 18, n. 1, p. 140-162, 2017. Disponível em: <https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/view/263>. Acesso em: 20 de abril 2021.

NEIDENBACH, S.F; CEPellos, V.M; PEREIRA, J.J. Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512020000400729. Acesso em: 21 maio 2021.

_____. **O uso da gamificação como prática engajadora de funcionários em empresas varejistas**. Dissertação (mestrado profissional) – Escola de administração de empresas, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, p. 72. 2019.

OUROS, L.O.; FREITAS, A.D.G; RUAS, R.L. Gamification: Uma estratégia de desenvolvimento de competências e de influência no engajamento das pessoas nas organizações. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2015, São Paulo. **Anais do IV SINGEP**, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.singep.org.br/4singep/resultado/736.pdf>. Acesso em 06 junho 2021.

_____. Gamification: Uma ferramenta para o desenvolvimento de competências. In: **XLI Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319997597_Gamification_Uma_Ferramenta_para_o_Desenvolvimento_de_Competencias. Acesso em 06 junho 2021.

ROCHA, L.I.S; GUTIERREZ, R. Gamificação como ferramenta de treinamento e desenvolvimento: vantagens da aplicação desse método em um ambiente competitivo. **Revista de Humanidades, Tecnologia e Cultura**, v. 9, n. 1, p.121-140, 2019. Disponível em <http://fatecbauru.edu.br/ojs/index.php/rehutec/article/view/427/303>. Acesso em 30 maio 2021.

SAMPAIO, M.C; REIS, I.P. Gamification: uma ferramenta para a criatividade em contexto organizacional. In: **Atas III Encontro Científico**, Portugal, 2017.