

A UTILIZAÇÃO DA GAMIFICAÇÃO EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: UM ESTUDO MÚLTIPLO DE CASO

*Lucas Quinta Guedes Oliveira
Faculdade Canção Nova
lgartz18@gmail.com*

*Marcel Aurelio Magalhaes Lopes
Faculdade Canção Nova
marcellopes2009@gmail.com*

*Prof. Ms. Bruno Nascimento Vieira da Cunha
Faculdade Canção Nova
bruno.cunha@fcn.edu.br*

Resumo

O presente artigo discorre sobre a importância da gamificação nos treinamentos corporativos. A gamificação é uma abordagem que utiliza elementos de jogos para tornar o aprendizado mais envolvente e eficaz. Este artigo explora os benefícios dessa estratégia inovadora, destacando como ela pode transformar a forma como as empresas treinam seus funcionários, e quais os principais benefícios da gamificação nos treinamentos corporativos. Para a realização deste artigo, foi abordado um estudo múltiplo de caso em empresas que já implementaram esta técnica em seus treinamentos e empresas que ainda não a utilizam, esse comparativo permitiu mensurar a eficiência da gamificação nos treinamentos corporativos.

Palavras-chave: *Gamificação*. Treinamentos Corporativos. Técnicas. Benefícios.

Abstract

This article discusses the importance of gamification in corporate training. Gamification is an approach that uses game elements to make learning more engaging and effective. This article explores the benefits of this innovative strategy, highlighting how it can transform the way companies train their employees, and the main benefits of gamification in corporate training. To carry out this article, a multiple case study was carried out in companies that have already implemented this

technique in their training and companies that do not yet use it. This comparison made it possible to measure the efficiency of gamification in corporate training.

Keyword: Gamification. Corporate Training. Techniques. Benefits.

1 Introdução

Com a globalização cada vez mais presente na vida organizacional, podemos observar várias áreas que foram beneficiadas com a chegada dessas tecnologias, algumas dessas áreas sendo: setor financeiro, a parte logística, o marketing, etc.

A parte responsável pelos treinamentos não ficou de fora e existem algumas técnicas mais modernas, dentre elas a gamificação, cuja utilização nos treinamentos corporativos e seus benefícios será abordada.

A gamificação é uma abordagem que se apoia em elementos de jogos. Essa técnica tem sido implementada por organizações de diversos setores, como uma forma eficaz para engajar e incentivar seus colaboradores, além de uma melhor absorção e retenção de conhecimento que foi adquirido através do treinamento corporativo.

Esta ferramenta não é algo relativamente novo, ela já existe há algum tempo, principalmente em formas de pontos, como por exemplo, o acúmulo de pontos dentro das organizações para trocar por brindes. Porém, a partir de 2010, após a game designer Jane McGoniga abordar o tema, ele ganhou relevância mundial.

Esta técnica de treinamento envolve elementos de jogos, como narrativas, feedbacks, pontuações, níveis, missões, narrativas, desafios, etc. Entretanto, ela não deve ser pensada como um momento de lazer, e sim como algo capaz de melhorar um ambiente que em muitos casos é entediante e cansativo.

O presente artigo tem como objetivo analisar a utilização da gamificação nos treinamentos corporativos, identificar os benefícios tanto para as empresas como também para seus colaboradores, e realizar um comparativo entre os treinamentos que já utilizam desta ferramenta, com os treinamentos que ainda não utilizam a gamificação. A pergunta principal que este artigo visa responder é quais os benefícios a gamificação pode trazer para as organizações estudadas em seus processos de treinamentos corporativos.

Foi abordado um estudo múltiplo de caso em empresas que já implementaram esta técnica em seus treinamentos e empresas que ainda não a utilizam, esse

comparativo permitiu mensurar a eficiência da gamificação nos treinamentos corporativos. Foi realizado também um questionário com um funcionário que já passou por treinamentos que envolvem a gamificação, a fim de identificar, os benefícios gerados por essa ferramenta na vida do colaborador.

2 Referencial Teórico

A gamificação é uma ferramenta já muito utilizada em diversas áreas, este projeto tem como finalidade apresentar seus benefícios ao ser empregada nos treinamentos corporativos. De acordo com as ideias de Haubert (2018) a gamificação surgiu em 2002, apresentada pelo programador de computador e pesquisador Nick Pelling. Entretanto, este termo foi reconhecido mundialmente quando em 2010 a game designer Jane McGoniga abordou o tema.

Apesar de ser uma técnica mais recente, a sua base já estava sendo muito utilizada. Podemos observar na citação de Kodaira e Tanaka (2017, p. 27). “A técnica de gamificação começou há muito tempo com esquemas de marketing, onde ao comprar você acumula pontos para trocar por recompensas.”

Sobre o conceito de gamificação, as ideias dos autores convergem para uma mesma linha de pensamento. Os autores Alves, Minho e Diniz (2014, p. 76) apontam que:

A gamificação se constitui na utilização da mecânica dos games em cenários non games, criando espaços de aprendizagem mediados pelo desafio, pelo prazer e entretenimento. Compreendemos espaços de aprendizagem como distintos cenários escolares e não escolares que potencializam o desenvolvimento de habilidades cognitivas [...].

Com uma diferença de 6 anos em relação ao conceito apresentado por Alves, Minho e Diniz (2014), definição usada pelas autoras Murr e Ferrari (2020, p.7), trazem não só o conceito, mas também um dos motivos para a aplicação desta ferramenta.

A gamificação, tradução do termo em inglês “gamification”, pode ser entendida como a utilização de elementos de jogos em contextos fora de jogos, isto é, da vida real. O uso desses elementos – narrativa, feedback, cooperação, pontuações etc. – visa aumentar a motivação dos indivíduos com relação à atividade da vida real que estão realizando.

O conceito de gamificação para os autores, Vianna, et al. (2013), Zichernmann e Cunningham (2011) convergem em diversos pontos, principalmente na questão do desenvolvimento da comunicação entre os envolvidos no processo.

Ambos compartilham da mesma visão sobre gamificação, sendo ela, um mecanismo capaz de envolver os indivíduos para a resolução de problemas em um contexto da vida real, desenvolvendo habilidades e aprimorando a comunicação entre os envolvidos.

Porém Lee e Hammer (2011) afirmam que simplesmente incorporar elementos de jogos não é suficiente para superar a apatia nos processos de aprendizagem. Esses componentes, como a atribuição de pontos em avaliações quantitativas ou recompensas por comportamento, têm sido parte integrante da experiência escolar por muitos anos, mas isso não implica automaticamente em uma abordagem lúdica. De acordo com as autoras, é crucial que as práticas pedagógicas tenham um impacto emocional e social significativo, semelhante ao que ocorre com os jogadores.

Em decorrência da globalização e dos progressos tecnológicos, as empresas passaram por transformações significativas em todos os seus processos. E os treinamentos não ficaram de fora dessas mudanças. Conforme Carvalho (2012, p.79):

Criar jogos para atrair consumidores para lojas ou motivar as pessoas não é nada novo. O que mudou foi a introdução de tecnologia na história. É mais fácil atrair e engajar com jogos eletrônicos do que com programas de milhagem ou selos-que-viram-prêmios.

A gamificação usada na aprendizagem tem evidenciado outros pontos que comprovem sua eficiência, como a motivação e também uma maior taxa de engajamento dos indivíduos. Conforme Alves (2014, p.2):

A aprendizagem e a tecnologia têm muita coisa em comum, afinal ambas buscam simplificar o complexo. A grande diferença entre esses dois campos está na velocidade. Enquanto a tecnologia evolui muito rapidamente, parecemos insistir na utilização de apresentações de Powerpoint intermináveis que só dificultam o aprendizado, dispersando a atenção de nossos aprendizes que encontram um universo bem mais interessante em seus smartphones.

O desenvolvimento de um processo de gamificação pode ser baseado em alguns pontos. conforme Murr e Ferrari (2020, p.9):

Os elementos de jogos mais usados em gamificação são pontos, níveis, rankings, desafios, missões, medalhas, conquistas, integração, loops de engajamento, personalização, feedback, regras, narrativa, entre outros.

Ainda sobre o tema, Busarello (2016, p.26) “aborda os quatro princípios da gamificação, que são gerados por consequência das mecânicas de jogos, na estética e no pensamento”:

1. O embasamento em jogos consiste na criação de um ambiente ou sistema em que as pessoas queiram investir sua cognição, tempo e energia. Basicamente busca o favorecimento do engajamento dos indivíduos em desafios abstratos, definidos por regras, que tenham interatividade e feedback que resultem respostas, quantificáveis, culminando em reações emocionais;
2. As mecânicas são blocos de regras cruciais utilizados no processo de gamificação. As mecânicas por si não são suficientes para transformar uma experiência dada em uma experiência engajada, mas contribui para isso;
3. A estética corresponde ao olhar e ao sentir da experiência, os quais são elementos essenciais no processo da gamificação. Compreende a maneira como experiência é esteticamente percebida pelo indivíduo;
4. O pensamento como em um jogo é o atributo mais importante no processo de gamificação. Corresponde à ideia e ao pensamento de converter uma tarefa enfadonha ou monótona em uma atividade motivadora, aplicando elementos como: competição, exploração, cooperação e narrativa. Torna-se um gerenciador de fatos virtuais e promove insights em operação no mundo real.

Utilizando-se das afirmações de Murr e Ferrari (2020) é possível gamificar qualquer atividade, estabelecendo uma lista de elementos que serão utilizados durante esse processo:

Quadro 1 – Elementos para gamificar uma atividade

Elementos para gamificar uma atividade
Estabelecer desafios;
Definir uma condição de vitória;
Criar um sistema de pontos;
Oferecer recompensas de status, acesso, poder e coisas;
Atualizar o quadro de líderes (globais ou parciais);
Fornecer emblemas para motivar os jogadores;
Favorecer a visibilidade em redes sociais e mudança de status; e
Estabelecer um desafio.

Fonte: Os autores (2023).

Há uma divergência de ideias como mencionado anteriormente. Murr e Ferrari (2020) afirmam ser possível gamificar qualquer atividade. Já Werbach e Hunter (2012) dizem que os melhores processos para se aplicar a gamificação, são os que conseguem responder a quatros questionamentos:

- Motivação: de onde você tiraria valor do comportamento encorajador?
- Escolha significativas: suas atividades alvo são suficientes e interessantes?
- Estrutura: os comportamentos desejados podem ser modelados e ou identificados?
- Conflitos potenciais: o jogo pode evitar conflitos com estruturas motivacionais existentes?

Para adentrarmos no assunto de treinamentos, antes é preciso definir primeiramente o que vem a ser treinamento. Segundo Marras (2001, p.145), “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”

Os treinamentos corporativos são responsáveis pela aprimoração dos funcionários dentro da organização, para que possam realizar suas tarefas de uma maneira cada vez mais eficiente ou também para que estejam aptos a realizar novas tarefas. Esta ideia pode ser relacionada aos autores Campos et al (2003, p.250):

Atualmente o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões socioculturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano.

Os treinamentos corporativos têm como finalidade desenvolver as competências dos funcionários, para que a organização atinja suas metas e consequentemente tenham sucesso em sua área de atuação. Para entender de uma forma mais clara, é possível citar o autor Chiavenato (2010, p.368):

Além da preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização. O treinamento por competências se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional. A seguir, essas competências essenciais são desdobradas por áreas da organização e em competências individuais. Todas as competências no nível organizacional, divisional e individual são definidas de maneira clara e objetiva para serem entendidas por todos os parceiros. A partir dessa definição estabelece-se os programas de treinamento para todas as pessoas envolvidas.

Investir no treinamento faz com que se agregue recursos intelectuais dentro da organização, tornando os funcionários cada vez mais capacitados a realizar tomadas de decisões para o bem da empresa, conforme Amaral (2014, p.19):

Investir em treinamento e desenvolvimento é uma das formas que as instituições encontram para trabalhar suas equipes de maneira a capacitá-las e, consequentemente, garantir o seu sucesso. O diferencial das organizações de sucesso é exatamente a capacidade de elas fazerem no presente o que tantas outras deixam para depois: capacitar seu capital intelectual em novas competências, ampliando visões e formando cidadãos da era do conhecimento.

Na questão referente ao tempo que os treinamentos vão gerar frutos para as empresas e os valores que giram em torno desta capacitação para os funcionários, Lacombe (2005) tem uma ideia de que o retorno gerado pelos treinamentos é muito importante e vem a longo prazo, porém, o valor investido nos treinamentos corporativos é bem alto e não é muito fácil realizar o cálculo. A maneira de identificar esse custo varia de empresa para empresa.

Para assegurar a harmonia do ambiente organizacional dialogamos sobre os benefícios.

De acordo com Chiavenato (2010, p.336): “os benefícios devem ser planejados para que possam satisfazer as necessidades dos colaboradores em três níveis”:

1. No exercício do cargo (como prêmios de produção, gratificações, seguro de vida etc.);
2. Dentro da empresa, mas fora do cargo (transporte, lazer, refeitório etc.);
3. Longe da empresa, ou seja, na comunidade (atividades comunitárias, recreação etc.).

Ainda sobre os benefícios para os colaboradores e suas importâncias, podemos definir, de acordo com Castro (2011, p.421):

Em termos legais, os benefícios podem constituir em um diferencial a mais para o integrante, que passa a vislumbrar uma recompensa pelo seu maior esforço. Um ganho maior proporcionará a melhoria da qualidade de vida das pessoas e seus familiares, que passam a ter mais poder aquisitivo e, com isso, satisfazer suas necessidades básicas. Os benefícios constituem pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários.

Para Burke (2015, p.110) “alguns benefícios da gamificação podem ser estabelecidos como”:

1. Motivar as pessoas para que elas alterem seus comportamentos, desenvolvam habilidades ou estimulem a inovação.
2. A gamificação se concentra em possibilitar aos jogadores atingirem seus objetivos e, como consequência, a organização também atingirá os seus próprios objetivos.

Para Burke (2015, p.152) o treinamento corporativo não precisa ser algo entediante:

O treinamento corporativo é, com frequência, entediante, difícil e nem sempre é algo que esteja conectado aos objetivos do funcionário. Independentemente de se tratar de educação formal, treinamento corporativo ou aprendizado informal, a gamificação oferece um caminho para adicionar motivação às atividades de aprendizagem.

Algumas organizações têm como principal empecilho para a aplicação da gamificação nos treinamentos corporativos a questão do custo para aplicar tal ferramenta, e esta ideia fica clara na ideia do autor Marangoni e Berimbau (2017, p.440). “Uma preocupação da empresa é o alto custo da plataforma, uma vez que, o processo de gamificação proposto para a empresa consiste em um conjunto de conteúdos gamificados a partir do uso de um aplicativo de celular.” Entretanto, o autor ainda projeta um cenário positivo tanto em relação à aceitação da gamificação, como também no custo para a aplicação, Marangoni e Berimbau (2017, p.442):

Por fim, entendemos a partir da visão do game designer que a gamificação nos treinamentos corporativos tendem a crescer nos próximos anos e que com o aumento de projetos e evolução da tecnologia utilizada, o custo deve cair substancialmente, ajudando assim na melhoria do processo.

A gamificação utilizada como ferramenta para treinamentos corporativos agrega tanto para as organizações como também para os colaboradores, sendo uma via de mão dupla. Burke (2015) destaca os benefícios da gamificação tanto para a empresa como também para funcionários:

1. A gamificação motiva as pessoas durante o longo processo de aprendizado e expande o ambiente de sala de aula para oferecer oportunidades de aprendizagem a alunos dispersos geograficamente e com habilidades variadas.
2. As soluções gamificadas quebram o processo de aprendizado em etapas, de modo que cada uma delas amplie as habilidades dos jogadores, mantendo sempre o grau de dificuldade ao seu alcance.

3. O aprendizado se torna mais eficiente em um ambiente colaborativo, e a maioria das soluções gamificadas encoraja os aprendizes a desenvolverem uma rede de colegas ou contar com a ajuda de um tutor para fortalecer o processo.
4. Aprender é uma atividade progressiva em que habilidades e conhecimentos são construídos sobre aquilo que foi aprendido anteriormente. Soluções gamificadas não podem deixar lacunas no aprendizado que venham a prejudicar os alunos e impedi-los de prosseguir com o material subsequente.
5. Soluções gamificadas são capazes de implementar abordagens de aprendizado conceituais e/ou experienciais, ou uma combinação de ambas.
6. O uso de divisas ou outro tipo de recompensa possui um significado especial no desenvolvimento de habilidades, uma vez que elas representam micro credenciais que podem ser usadas para certificar a capacidade do indivíduo que as recebe.

A gamificação traz diversos benefícios para as organizações, porém, Burker (2015) alerta que esse tipo de treinamento não deve ser pensado como algo para diversão e sim como uma ferramenta corporativa para maximizar o potencial dos treinamentos corporativos.

Webach e Hunter (2012) afirmam que a gamificação pode ser considerada revolucionária, porém, é um tópico extremamente contemporâneo, em que um conceito está em desenvolvimento em diversas áreas, como educação, saúde, marketing, gestão de relacionamentos, programação de computadores e muitas outras. A perspectiva em relação à gamificação reside em descobrir a diversão em atividades que normalmente não são associadas a entretenimento.

3 Metodologia

O presente trabalho foi realizado através de um estudo múltiplo de caso, em que foram entrevistadas duas empresas. Conforme Yin (2003, p.27):

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

Foi realizada uma série de perguntas para os responsáveis pela organização, a fim de constatar a percepção dos gestores em relação aos benefícios da aplicação da gamificação nos treinamentos corporativos.

Ainda sobre estudo de caso, Martins (2008, p.4):

Um caso suficiente é aquele em que os limites, isto é, as fronteiras entre o fenômeno que está sendo estudado e seu contexto estão claramente delimitadas, evitando-se interpretações e descrições indevidas, ou não contempladas pelo estudo.

Para que não haja interpretações equivocadas, as perguntas que foram realizadas passaram por uma avaliação para garantir que não haja brecha para dupla interpretação. Durante a entrevista somente o que for realmente relevante ao assunto deve ser comentado, evitando conversas que não agreguem valor ao tema do projeto.

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com as empresas selecionadas. Para entender melhor as entrevistas, podemos utilizar-se de Rampazzo (2013, p.122): “a entrevista é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas”

As entrevistas semiestruturadas podem ser definidas por Andrade (2010, p.38) como: “a técnica de entrevista semiestruturada permite ao entrevistado contribuir no processo de investigação com liberdade e espontaneidade, sem perder a objetividade.”

A seleção das organizações ocorreu por meio da troca de e-mails, sendo definida uma data pela própria empresa para que os responsáveis pelo projeto pudessem ir até a sede da empresa para a realização da entrevista.

Durante a realização das entrevistas houve acontecimentos que impossibilitaram as entrevistas de acontecer de forma presencial, a agenda dos gestores que participaram das entrevistas teve diversas mudanças, sendo assim, houve a necessidade da realização através de aplicativos e sites que possibilitaram a troca de mensagens e até mesmo ligações por vídeo.

A primeira entrevista realizada, foi com a empresa que já utiliza do processo de gamificação e aconteceu de maneira online, através do google meet. A segunda entrevista foi realizada com um funcionário da mesma empresa e que já passou por processo de treinamento que se utilizou desta ferramenta, por conta do horário do mesmo, a entrevista teve que ser feita através de um aplicativo de mensagens instantânea. A terceira e última entrevista foi realizada com uma empresa que ainda não conhece a gamificação e também por conta do gestor não ter tempo livre e

desmarcado outras entrevistas, ela também ocorreu através do aplicativo de mensagens instantâneas.

4 Discussões e Resultados

Foi realizado um estudo múltiplo de casos, envolvendo 3 pessoas diferentes. Sendo a primeira entrevista foi realizada com um representante da organização que situa-se na região do Vale do Paraíba, sendo uma organização multinacional de caráter fabril e que já aplica a gamificação nos treinamentos corporativos. Para essa entrevista foi elaborado o seguinte questionário.

- I. Como foi a implantação da gamificação? Houve resistência por parte da diretoria?

Não houve resistência por parte da diretoria, porém, houve resistência por parte dos funcionários, onde muitos não possuíam acesso a internet e muitas vezes não conheciam muito da tecnologia.

Conforme Lee e Hammer (2011) afirmam, simplesmente incorporar elementos de jogos não é suficiente para superar a apatia nos processos de aprendizagem. Isso pode ser observado nas reações dos colaboradores. Ao serem apresentados a essa ferramenta houve resistência por não possuir meios para a execução de tal ferramenta, assim a empresa precisou passar por uma “transformação” para que os funcionários tivessem acesso a tecnologias e ferramentas, para ficarem familiarizados com essa ferramenta.

- II. Qual a maior dificuldade encontrada pela organização para aplicar a gamificação nos treinamentos corporativos?

A maior dificuldade foi fazer com que todos os funcionários aceitassem essa inovação, pois afinal, várias não tinham acesso a computadores em suas áreas e também desconheciam essa técnica.

Seguindo o raciocínio de Lee e Hammer (2011), apenas incorporar elementos de jogos não é suficiente. Isso se mostrou presente nas respostas do entrevistado, principalmente por dar ênfase na rejeição dos colaboradores no primeiro contato. Isso ocorreu por conta de ser algo novo e que ainda não estava bem inserido no dia a dia dos funcionários.

III. O que levou a empresa a aplicar a gamificação em seus treinamentos corporativos?

A empresa já é conhecida por sempre estar inovando e usando tecnologias para melhorar e facilitar a vida dos colaboradores, como por exemplo o plano de carreira, que já é feito todo através de um app, onde os próprios funcionários conseguem colocar suas metas e objetivos. A gamificação foi mais uma das áreas que a organização enxergou para envolver ainda mais o funcionário de uma maneira dinâmica.

Segundo Burke (2015, p.152) “a gamificação oferece um caminho para adicionar motivação às atividades de aprendizagem”. Devido ao fato da empresa já ter esse DNA mais voltado para o digital e uma certa noção dos benefícios da gamificação, a ferramenta se tornava uma das possibilidades para fazer com que os funcionários participassem mais do treinamento.

IV. O custo para utilização deste método pode inviabilizar a sua aplicação?

A inviabilização está muito ligada com o tamanho da organização e quais são os seus valores e costumes. O valor para aplicar tal ferramenta não teve impacto na organização, uma vez que ela entende a importância de melhorar e digitalizar os seus processos.

Marangoni e Berimbau (2017) na época já projetavam um cenário mais acessível em relação ao custo de aplicação da gamificação nos treinamentos corporativos. Isso vinculado aos benefícios que a ferramenta pode gerar tende a ser considerado de forma a se pensar se realmente não compensa a aplicação desta ferramenta.

V. Quais os benefícios gerados pela utilização da gamificação nos treinamentos corporativos?

A gamificação acarretou em diversos benefícios, mas posso citar os 2 que foram os mais perceptíveis, sendo eles: A interação e participação durante todo o processo de treinamento corporativo e também a absorção do conteúdo que está sendo transmitido durante o período de treinamento.

Burke (2015) aborda diversos benefícios da aplicação da gamificação nos treinamentos corporativos, dentre elas a importância de ter um ambiente colaborativo, fazendo com que os colaboradores interajam, sendo encorajados a desenvolverem redes de colegas e novas habilidades. E também da importância de realmente entender e aprender o que está sendo transmitido, afinal, as habilidades e conhecimentos vem desse aprendizado.

VI. Qual o nível de aceitação dos funcionários em relação ao processo de aplicação da gamificação?

No início do processo, o nível de aceitação era extremamente baixo, uma vez que os funcionários não tinham acesso às tecnologias necessárias e precisam se deslocar por um longo caminho até conseguirem realizar o treinamento. Entendendo isso a organização fez alguns ajustes e melhorias, o que possibilitou uma forma mais adequada para a aplicação destes treinamentos, hoje os funcionários fazem o treinamento sem qualquer reclamação ou chateação.

De acordo Webach e Hunter (2012) a gamificação é um tópico revolucionário e que está em constante desenvolvimento. Por características, às gerações anteriores à geração Z, não possuem muita familiaridade com tecnologia e isso pode ser agravado ainda mais por ser um ambiente fabril. A falta de tecnologia para acessar os meios para realizar o treinamento também tiveram forte impacto na reação dos funcionários.

VII. O entendimento de um candidato sobre gamificação, pode colocá-lo em vantagem em comparação com outro que desconheça este método?

Com certeza pode sim, isso vai demonstrar o conhecimento do candidato em relação às tecnologias atuais, e a empresa tem essa questão de inovação e digitalização de processos.

De acordo com a ideia de Marras (2001, p.145): “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” Um candidato que tenha conhecimento sobre determinado assunto, sempre estará em vantagem em relação aos concorrentes que desconhecem.

VIII. A faixa etária dos funcionários prejudica a aplicação e execução deste método?

Por ser um ambiente majoritariamente fabril, a idade junto a falta de acesso a tecnologias foram responsáveis por grande parte da insatisfação dos colaboradores no início. Hoje todos entendem a importância da realização dos treinamentos e como a gamificação permitiu torná-los mais dinâmicos e prazerosos.

Conforme Carvalho (2012) é mais fácil atrair e motivar os funcionários com dinâmica e jogos eletrônicos do que com programas de milhagem ou selos que serão convertidos em prêmios. Com o envolvimento do funcionário durante o treinamento, esse processo se torna mais prazeroso ao colaborador, fazendo com que ele passe a dar a devida importância;

- IX. Há diferença no tempo de um treinamento que se utiliza da gamificação, para um que não se aproprie dessa ferramenta?

Há uma diferença sim, mas a grande vantagem da gamificação é que ela permite que o funcionário consiga realizar o processo de treinamento no seu tempo, sem perder qualquer parte importante do processo de aprendizado.

Para Burker (2015) os treinamentos são frequentemente entediantes e difíceis, e muitas vezes esses treinamentos não tem relação com os objetivos dos colaboradores. Isso faz com que muitos não encarem esse processo com a seriedade necessária. Mas com a utilização da gamificação, é possível que os funcionários interajam mais devido ao tempo de treinamento ser mais curto e também por ser possível realizá-lo no tempo do colaborador, permitindo maior comodidade.

- X. Qual o maior benefício que a gamificação agrega para empresa e para o aprendizado do funcionário?

O maior benefício que a gamificação pode gerar para a organização é um funcionário mais engajado durante os treinamentos corporativos, o que faz com que ele absorva de maneira mais rápida e eficiente o conhecimento transmitido.

Conforme Alves (2014) aborda, a tecnologia vem para simplificar o complexo, o que faz com que os indivíduos tenham mais interesse em coisas que antes não eram tão atrativas.

O segundo entrevistado foi um funcionário da primeira organização e que já participou de treinamentos em que se utilizou da gamificação. Para a entrevista, foi elaborado um novo questionário, sendo ele menor que o primeiro e contando com 5 perguntas:

- I. Qual foi a sua primeira reação ao participar de um treinamento corporativo que envolve a gamificação?

Eu já estive trabalhando em outras empresas, porém essa na qual estou atualmente, foi a primeira vez que tive treinamentos que envolve a gamificação, e por ser treinamentos longos, essa podemos dizer "dinâmica" prendeu minha atenção do começo ao fim, fazendo com que eu conseguisse absorver o máximo de informações possíveis, tornando minha reação totalmente positiva e produtiva.

Para Burke (2015) o treinamento corporativo não precisa ser algo entediante, a gamificação consegue trazer resultados de modo que o treinamento não seja algo cansativo, assim conseguindo atrair a atenção para um resultado produtivo.

- II. Como foi a absorção do conhecimento durante o processo de treinamento?

100%, pois você interagia com a ferramenta desde o primeiro acesso, fazendo o que atenção e o foco ficasse totalmente ali. Alguns treinamentos além de chegar ao final com a carga horário atingida e a emissão de certificados, gerava brindes como canetas personalizadas Buttons, isso envolvia e motivava mais ainda a participação da equipe.

De acordo com Castro (2011) o benefício consegue passar a um diferencial a mais ao integrante, pois com seu esforço ele irá conseguir sua recompensa.

- III. Por ter participado de treinamentos corporativos que se utilizaram da gamificação, você acredita que pode gerar alguma vantagem competitiva em relação às demais pessoas que ainda desconhecem esse método?

Com certeza, como afirmei na resposta anterior, isso trás um ótimo engajamento dentro do setor/área de trabalho, pois se torna um treinamento descontraído e até fácil de se fazer, com passos a passos bem elaborados e descontraídos, o tempo voa.

Segundo Amaral (2014) fazer um investimento no treinamento da sua equipe é a forma de capacitar e garantir o sucesso, o diferencial das organizações é capacitar o seu capital intelectual.

- IV. Como você acha que seria sua experiência na organização sem o treinamento com a gamificação?

Eu diria um pouco mais lenta, pois não seria algo que prendesse a minha atenção e me motivasse a ir até o fim.

De acordo com Campos et al (2003) o treinamento é feito pelas empresas com a finalidade de desenvolver o colaborador com o foco em desenvolver novas habilidades e melhorar o desenvolvimento das já existentes.

V. Quais os maiores benefícios você conseguiu perceber ao realizar treinamentos corporativos com o auxílio da gamificação?

Fácil aprendizado, interação, mais concentração, pois torna os treinamentos divertidos de serem realizados, além de estarmos contribuindo com ótimos resultados, pois absorvemos facilmente os conteúdos apresentados através da gamificação. Finalizo dizendo que toda empresa deveria investir e abraçar mais essa "ferramenta".

Webach e Hunter (2012) afirmam que a gamificação pode ser considerada revolucionária, pois é um tópico que é totalmente contemporâneo, pois está se desenvolvendo em diversas áreas.

Para a terceira entrevista, elaboramos um terceiro questionário, que foi aplicado para um representante da organização que não utiliza a ferramenta da gamificação. A organização em questão também está situada no Vale do Paraíba, porém o seu ramo de atuação é o comércio. Este questionário é semelhante ao primeiro e conta com 10 perguntas:

I. Como acontece os treinamentos corporativos da organização?

Os treinamentos são feitos por empresas terceirizadas ou pela matriz. Podem ser aqui no próprio local de trabalho ou às vezes é necessário que exista um deslocamento para outros lugares.

Autores Campos et al (2003, p.250): O treinamento vem sendo bastante utilizado pela empresa para fazer com que o funcionário desenvolva novas habilidades e na ampliação de habilidades já adquiridas.

II. O nível de participação e absorção do conhecimento transmitido durante os treinamentos está satisfatório para os padrões da empresa?

Está satisfatório, porém, acreditamos que podemos melhorar.

A gamificação tem um dos seus pontos fortes fazer com que os funcionários participem mais dos treinamentos, incentivando-os com alguns elementos de jogos,

que permitem envolver o indivíduo, como: níveis, missões, desafios, medalhas, conquistas, interações, etc.

- III. Os funcionários se sentem motivados para a realização dos treinamentos corporativos?

Não.

A gamificação como foi possível observar durante o este artigo, tem como um dos principais benefícios o aumento de motivação dos funcionários. Burker (2015), destaca que a gamificação é capaz de motivar pessoas, fazendo com que elas alterem seus comportamentos, desenvolvam habilidades e seja estimulada a inovação dentro da organização.

- IV. A organização entende que precisa de algo a mais nos treinamentos para ser capaz de motivar e incentivar o funcionário?

Sim.

Para Burke (2015, p.110), alguns benefícios da gamificação podem ser estabelecidos de certas maneiras para motivar pessoas a fim que elas possam mudar o seu comportamento assim desenvolvendo habilidade ou que Desenvolvam a inovação

- V. A longa duração dos treinamentos corporativos é um problema para a organização?

Os treinamentos são curtos, poucas horas.

Marras (2001), discorre sobre a importância e os objetivos de um treinamento corporativo e principalmente sobre a sua duração, sendo realizados a curto prazo. Nesse aspecto, podemos ver certa semelhança entre as duas empresas estudadas nesse artigo, ambas possuem treinamento de curto prazo, com o intuito de não torná-lo algo extremamente exaustivo para o funcionário.

- VI. Acha que a organização pode ficar estagnada pela falta de dinâmica e entusiasmo dos colaboradores com base nos treinamentos antigos?

Sim.

Burker (2015), tem a visão que um dos grandes problemas do método antigo de treinamento é a maneira como ele é passado, muitas das vezes se tornando algo extremamente entediante. Isso tem impacto direto na forma como o colaborador irá absorver o conteúdo que está sendo transmitido. Essa falta de interesse do funcionário com o treinamento só acaba prejudicando a própria organização, que investiu em capacitação e o colaborador não está adquirindo o conhecimento necessário para a execução das atividades posteriores.

VII. A organização já conhece a técnica de gamificação nos treinamentos corporativos?

Não.

A gamificação é uma ferramenta que já existe há bastante tempo, conforme podemos ver na fala de Kodaira e Tanaka (2017), as técnicas de marketing já se utilizavam desta ferramenta. Porém, ela só foi ser reconhecida mundialmente em 2010. Hoje o cenário em que as organizações estão inseridas é altamente competitivo e as empresas necessitam estar sempre atentas às novas tecnologias e ferramentas, para que não sejam ultrapassadas pelos concorrentes e consigam se manter competitivas e muitas vezes a até mesmo a frente das demais.

VIII. Como a organização enxerga o desempenho de um funcionário que recebeu um treinamento que se utilizou da gamificação?

Bom pois o treinamento com esse método não é algo cansativo, assim conseguindo manter a atenção do colaborador para assim ele conseguir desenvolver suas habilidades.

Para Burker (2015) os treinamentos são entediantes, mas com a utilização da gamificação é possível ter uma maior interação do colaborador já que os treinamentos são curtos e por ser possível realizar no tempo do colaborador assim obtendo maior comodidade.

IX. Qual a maior barreira para começar a utilizar treinamentos gamificados?

Oferta dos mesmos para nosso segmento.

Lacombe (2005), tem a visão que o retorno recebido pelos treinamentos é muito importante a longo prazo, com isso o valor investido em treinamentos

corporativos é bem alto e não é muito fácil de realizar. o modo de identificar este custo pode variar de empresa para empresa dependendo da sua segmentação.

X. Você acha que a organização pode estar em desvantagem por não aplicar treinamentos corporativos com a utilização da gamificação?

Não.

Conforme Amaral (2014), o investimento feito para desenvolver o treinamento é a forma que a instituição encontra para capacitar a sua equipe e obter o seu sucesso. O que separa as organizações de sucesso é a capacidade de fazerem o que as tantas outras deixam para depois: capacitar o seu capital.

Para facilitar a visualização das respostas, vamos colocá-las em quadros individuais, uma vez que são três questionários diferentes, com questões totalmente diferentes, impossibilitando assim que sejam colocadas lado a lado, para efeito comparativo.

Quadro 2 - Perguntas e respostas da primeira entrevista.

Perguntas	Respostas
Como foi a implantação da gamificação? Houve resistência por parte da diretoria?	Não houve resistência por parte da diretoria, porém, houve resistência por parte dos funcionários, onde muitos não possuíam acesso a internet e muitas vezes não conheciam muito da tecnologia.
Qual a maior dificuldade encontrada pela organização para aplicar a gamificação nos treinamentos corporativos?	A maior dificuldade foi fazer com que os todos os funcionários aceitassem essa inovação, pois afinal, várias não tinham acesso a computadores em suas áreas e também desconheciam essa técnica.
O que levou a empresa a aplicar a gamificação em seus treinamentos corporativos?	A empresa já é conhecida por sempre estar inovando e usando tecnologias para melhorar e facilitar a vida dos

	colaboradores, como por exemplo o plano de carreira, que já é feito todo através de um app, onde os próprios funcionários conseguem colocar suas metas e objetivos. A gamificação foi mais uma das áreas que a organização enxergou para envolver ainda mais o funcionário de uma maneira dinâmica.
O custo para utilização deste método pode inviabilizar a sua aplicação?	A inviabilização está muito ligada com o tamanho da organização e quais são os seus valores e costumes. O valor para aplicar tal ferramenta não teve impacto na organização, uma vez que ela entende a importância de melhorar e digitalizar os seus processos.
Quais os benefícios gerados pela utilização da gamificação nos treinamentos corporativos?	A gamificação acarretou em diversos benefícios, mas posso citar os 2 que foram os mais perceptíveis, sendo eles: A interação e participação durante todo o processo de treinamento corporativo e também a absorção do conteúdo que está sendo transmitido durante o período de treinamento.
Qual o nível de aceitação dos funcionários em relação ao processo de aplicação da gamificação?	No início do processo, o nível de aceitação era extremamente baixo, uma vez que os funcionários não tinham acesso às tecnologias necessárias e precisam se deslocar por um longo caminho até conseguirem realizar o

	treinamento. Entendendo isso a organização fez alguns ajustes e melhorias, o que possibilitou uma forma mais adequada para a aplicação destes treinamentos, hoje os funcionários fazem o treinamento sem qualquer reclamação ou chateação.
O entendimento de um candidato sobre gamificação, pode colocá-lo em vantagem em comparação com outro que desconheça este método?	Com certeza pode sim, isso vai demonstrar o conhecimento do candidato em relação às tecnologias atuais, e a empresa tem essa questão de inovação e digitalização de processos.
A faixa etária dos funcionários prejudica a aplicação e execução deste método?	Por ser um ambiente majoritariamente fabril, a idade junto a falta de acesso a tecnologias foram responsáveis por grande parte da insatisfação dos colaboradores no início. Hoje todos entendem a importância da realização dos treinamentos e como a gamificação permitiu torná-los mais dinâmicos e prazerosos.
Há diferença no tempo de um treinamento que se utiliza da gamificação, para um que não se aproprie dessa ferramenta?	Há uma diferença sim, mas a grande vantagem da gamificação é que ela permite que o funcionário consiga realizar o processo de treinamento no seu tempo, sem perder qualquer parte importante do processo de aprendizado.

Qual o maior benefício que a gamificação agrega para empresa e para o aprendizado do funcionário?	O maior benefício que a gamificação pode gerar para a organização é um funcionário mais engajado durante os treinamentos corporativos, o que faz com que ele absorva de maneira mais rápida e eficiente o conhecimento transmitido.
---	---

Fonte: Os autores (2023).

Quadro 3 - Perguntas e respostas da segunda entrevista.

Perguntas	Respostas
Qual foi a sua primeira reação ao participar de um treinamento corporativo que envolve a gamificação?	Eu já estive trabalhando em outras empresas, porém essa na qual estou atualmente, foi a primeira vez que tive treinamentos que envolve a gamificação, e por ser treinamentos longos, essa podemos dizer "dinâmica" prendeu minha atenção do começo ao fim, fazendo com que eu conseguisse absorver o máximo de informações possíveis, tornando minha reação totalmente positiva e produtiva.
Como foi a absorção do conhecimento durante o processo de treinamento?	100%, pois você interagia com a ferramenta desde o primeiro acesso, fazendo o que atenção e o foco ficasse totalmente ali. Alguns treinamentos além de chegar ao final com a carga horário atingida e a emissão de certificados, gerava brindes como canetas personalizadas Buttons, isso

	envolvia e motivava mais ainda a participação da equipe.
Por ter participado de treinamentos corporativos que se utilizaram da gamificação, você acredita que pode gerar alguma vantagem competitiva em relação às demais pessoas que ainda desconhecem esse método?	Com certeza, como afirmei na resposta anterior, isso trás um ótimo engajamento dentro do setor/área de trabalho, pois se torna um treinamento descontraído e até fácil de se fazer, com passos a passos bem elaborados e descontraídos, o tempo voa.
Como você acha que seria sua experiência na organização sem o treinamento com a gamificação?	Eu diria um pouco mais lenta, pois não seria algo que prendesse a minha atenção e me motivasse a ir até o fim.
Quais os maiores benefícios você conseguiu perceber ao realizar treinamentos corporativos com o auxílio da gamificação?	Fácil aprendizado, interação, mais concentração, pois torna os treinamentos divertidos de serem realizados, além de estarmos contribuindo com ótimos resultados, pois absorvemos facilmente os conteúdos apresentados através da gamificação. Finalizo dizendo que toda empresa deveria investir e abraçar mais essa "ferramenta".

Fonte: Os autores (2023).

Quadro 4 - Perguntas e respostas da terceira entrevista.

Perguntas	Respostas
Como acontece os treinamentos corporativos da organização?	Os treinamentos são feitos por empresas terceirizadas ou pela matriz. Podem ser aqui no próprio local de

	trabalho ou às vezes é necessário que exista um deslocamento para outros lugares.
O nível de participação e absorção do conhecimento transmitido durante os treinamentos está satisfatório para os padrões da empresa?	Está satisfatório, porém, acreditamos que podemos melhorar.
Os funcionários se sentem motivados para a realização dos treinamentos corporativos?	Não.
A organização entende que precisa de algo a mais nos treinamentos para ser capaz de motivar e incentivar o funcionário?	Sim.
A longa duração dos treinamentos corporativos é um problema para a organização?	Os treinamentos são curtos, poucas horas.
Acha que a organização pode ficar estagnada pela falta de dinâmica e entusiasmo dos colaboradores com base nos treinamentos antigos?	Sim.
A organização já conhece a técnica de gamificação nos treinamentos corporativos?	Não.
Como a organização enxerga o desempenho de um funcionário que recebeu um treinamento que se utilizou da gamificação?	Bom pois o treinamento com esse método não é algo cansativo, assim conseguindo manter a atenção do colaborador para assim ele conseguir desenvolver suas habilidades.
Qual a maior barreira para começar a utilizar treinamentos gamificados?	Oferta dos mesmos para nosso segmento.
Você acha que a organização pode estar em desvantagem por não aplicar treinamentos corporativos com a utilização da gamificação?	Não.

Fonte: Os autores (2023).

5 Considerações Finais

A gamificação é uma abordagem que se apoia em elementos de jogos. Essa técnica tem sido implementada por organizações como uma forma para engajar e incentivar seus colaboradores, além de uma melhor absorção e retenção de conhecimento que foi adquirido através do treinamento corporativo.

Essa ferramenta não pode ser pensada apenas como algo para diversão, ela é capaz de fazer com que os treinamentos se tornem algo mais dinâmico, fazendo com que os colaboradores desenvolvam novas habilidades e aperfeiçoem as já existentes.

O motivo da escolha do tema, passa por se tratar de algo que ainda não é comum na realidade da maioria das organizações, o intuito deste artigo foi evidenciar algo que as empresas que já aplicam essa técnica conhecem, ou seja, os benefícios que ela gera tanto ao colaborador, como também para a organização.

Durante a realização das duas primeiras entrevistas, ficou claro como os benefícios da utilização da gamificação nos processos corporativos é algo perceptível tanto para a organização, como também para o colaborador. Ambos seguiram a mesma linha de raciocínio dos autores utilizados para elaboração deste artigo, apontado para os benefícios, como: motivação, engajamento, a maior absorção do conteúdo que está sendo transmitido. A resposta do funcionário em relação aos benefícios ela conseguiu perceber evidência em muito a importância desta ferramenta, tanto para as organizações, como também para os indivíduos.

A terceira entrevista realizada com a organização que não utiliza a gamificação teve algumas limitações, muito por conta das respostas muito curtas do entrevistado, o que acabou dificultando um pouco o debate sobre o tema. Mas, podemos correlacionar a resposta em relação aos funcionários se sentirem motivados a realizar os treinamentos com as duas primeiras entrevistas. Geralmente os treinamentos são cansativos e entediantes, e o funcionário não se sente motivado a se esforçar, por mais que seja uma exigência da organização em que ele trabalha. A gamificação pode ajudar a solucionar essa deficiência que a organização encontrou em relação à motivação de seus colaboradores.

A problematização da pesquisa foi amplamente respondida. Uma vez que com as respostas das organizações e as respostas do colaborador, foi possível identificar quais são os benefícios que a gamificação pode gerar, sendo a motivação e a absorção do conteúdo, os mais citados dentre as respostas obtidas. Esses

benefícios servem tanto para o funcionário envolvido no processo de treinamento corporativo, como também para a organização, afinal, um funcionário motivado e capacitado de maneira correta, irá produzir em maior quantidade e com uma qualidade maior.

Os objetivos propostos para execução deste artigo foram atingidos, uma vez que com as entrevistas realizadas, foi possível identificar os principais benefícios atrelados à gamificação, tanto na visão da organização, como do funcionário. A comparação entre as organizações foi realizada perante os índices de motivação dos colaboradores na percepção das organizações estudadas.

Entretanto, ainda há muitos questionamentos a se fazer sobre a utilização da gamificação nos treinamentos corporativos. Esse artigo aborda apenas uma parte desse complexo tema, é necessário ainda que sejam realizadas mais pesquisas, com o intuito de se ter um maior número de informações sobre o tema, fazendo-se necessário uma maior quantidade de entrevistas, com organizações que já aplicam essa técnica.

Referências

ALVES, L. R. G., MINHO, M. R. S. e DINIZ, M. V. C. (2014). **Gamificação: diálogos com a educação**. In Fadel, L. M. et al. (Org.). “Gamificação na Educação” (pp. 74-97). São Paulo, Pimenta Cultural.

ALVES, Flora. Gamification - **como criar experiências de aprendizagem engajadoras. Um guia completo: do conceito à prática**. 2ª ed. São Paulo: DVS, 2015.

AMARAL, C.S. **Avaliação do Sistema Capacita: a eficiência no levantamento das necessidades de treinamento**. Brasília, 2014. 105 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Programa de Pós-Graduação em Administração Legislativa: Instituto Legislativo Brasileiro (ILB).

ANDRADE, Lucimary Bernabé Pedrosa de. **Educação infantil: discurso, legislação e práticas institucionais**. São Paulo: Editora UNESP; Cultura Acadêmica, 2010.

ALMEIDA, MARIA IRANY BEZERRA CARVALHO DE. **BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO DO EMPREGADO**. FACULDADE CEARENSE - FAC, Fortaleza - Ceará, 2012. Disponível em: <https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/CCO/BENEFICIOS%20SOCIAIS%20COMO%20FERRAMENTAS%20DE%20MOTIVACAO%20DO%20EMPREGADO.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2023.

BURKE, Brian. **Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. [S. l.: s. n.], 2015. ISBN 978-85-8289-170-0. ebook.

BUSARELLO, Raul Inácio. **Gamification: princípios e estratégias**. 1. ed. São Paulo: Pimenta Cultural, 2016. 126p.

CAMPOS, K. C. de L.; BARDUCHI, A. L. J.; MARQUES, D. G. RAMOS, K. P.; SANTOS, L. A. D. dos; BECKER, T. J. **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte**. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci...>. 2003. Acesso em: 17 abr. 2023.

CARVALHO, A. C. **Treinamentos Corporativos**. 2012. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4299011/mod_resource/content/0/CARVALHO%20ANDR%C3%89%20CASTRO%20-%20TREINAMENTOS%20CORPORATIVOS.pdf. Acesso em: 30 mar. 2023.

CASTRO, D. R. O. **Desafio de Atrair e Reter Talentos em Organizações na Contemporaneidade**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, RJ. Anais 263. 2011. Disponível em: Acesso em 15/06/2018.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FARDO, M. L. **A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem**. Disponível em: <https://www.bing.com/search?q=fardo+2013&cvid=875091aea3cb4b9d92576dce6366980a&aqs=edge..69i57j0l4.2977j0j9&FORM=ANAB01&PC=U531>. Acesso em: 30 mar. 2023.

HAUBERT, Fabiane de Oliveira. **A CONTRIBUIÇÃO DA GAMIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA APOIAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS., [S. l.], 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/10861/Fabiane%20de%20Oliveira%20Haubert.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 abr. 2023.

KODAIRA, Camila Naomi; TANAKA, Fábio Henrique. **Gamificação**. 2017. Disponível em: https://www.ime.usp.br/~diogojp/computacaomovel2017/seminar/fabio_tanaka_gamificacao.pdf. Acesso em: 20 abr. 2021

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEE, J. J. e HAMMER, J. (2011). **Gamification in education: what, how, why bother?** “Academic Exchange Quarterly”, 15(2).

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, G. DE A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** [s.l.] Atlas, 2008.

MARANGONI, Matheus Matsuda; BERIMBAU, Mauro Miguel Rodrigues. **GAMIFICAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE TREINAMENTO E AMBIENTE DE DIVERSIDADE CULTURAL.** Revista de Carreira Pessoas, [s. l.], 14 dez. 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/37285/26434>. Acesso em: 10 abr. 2023.

MOZZER, G. J. **GAMIFICAÇÃO E SEUS BENEFÍCIOS PARA A CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA.** Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/14050/1/GAMIFICA%25C3%2587%25C3%2583O%2520E%2520SEUS%2520BENEF%25C3%258DCIOS%2520PARA%2520A%2520CRIATIVIDADE%2520ORGANIZACIONAL_%2520UMA%2520REVIS%25C3%2583O%2520INTEGRATIVA%2520DA%2520LITERATURA.pdf&ved=2ahUKEwjL8Y7z7f_9AhVNq5UCHSGwCJMQFnoECckQAQ&usg=AOvVaw1rJ0Rj8oCtp8zfVJrpH9mp. Acesso 27 mar. 2023.

MURR, Caroline Elise; FERRARI, Gabriel. **ENTENDENDO E APLICANDO A GAMIFICAÇÃO: o que é, para que serve, potencialidades e desafios.** UFSC, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://sead.páginas.ufsc.br/files/2020/04/eBOOK-Gamificacao.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2023.

NETO, Francisco Borges. **O uso de tecnologias de comunicação baseadas na internet em treinamentos corporativos a distância: Um estudo exploratório em organizações bancárias.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, [S. l.], 2004. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23052007-183501/publico/FRANCISCO_BORGES_NETO.pdf. Acesso em: 10 abr. 2023.

RAMPAZZO. Lino. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação.** 7. ed. São Paulo: Loyola, 2013.

SALAMI, Anieli Della Giustina et al. **Gamificação: a Proposição de Um Modelo para Aplicação nas Empresas.** Programa de Pós-graduação em Administração. 2018.

SANTOS, Siméia de Azevedo. **GAMIFICAÇÃO APLICADA A TREINAMENTOS: PROPOSTA À LUZ DA ABORDAGEM DE LATOUR.** Revista Foco, [s. l.], 20 out. 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/365033307_GAMIFICACAO_APLICADA_A_TREINAMENTOS_PROPOSTA_A_LUZ_DA_ABORDAGEM_DE_LATOUR. Acesso em: 26 abr. 2023.

TOLOMEI, Bianca Vargas. **A Gamificação como Estratégia de Engajamento e Motivação na Educação**. EaD em foco, [s. l.], 30 abr. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319868333_A_Gamificacao_como_Estrategia_de_Engajamento_e_Motivacao_na_Educacao. Acesso em: 19 abr. 2023.

VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; TANAKA, Samara **Gamification, Inc.: Como reinventar empresas a partir de jogos**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

WERBACH, K.; HUNTER, D. **For the Win**. Wharton Digital Press, Philadelphia, PA, 2012

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. [s.l.] Bookman, 2003.

ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. **Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps**. Canada: O'Reilly Media, 2011.