



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**NILTON OTÁVIO DE OLIVEIRA GOMES**

**GAMIFICAÇÃO CORPORATIVA EM UMA EMPRESA DO VAREJO**  
**FARMACÊUTICO: UMA PESQUISA BASEADA EM *DESIGN SCIENCE RESEARCH***

**FORTALEZA/CE**  
**2022**

**NILTON OTÁVIO DE OLIVEIRA GOMES**

**GAMIFICAÇÃO CORPORATIVA EM UMA EMPRESA DO VAREJO  
FARMACÊUTICO: UMA PESQUISA BASEADA EM *DESIGN SCIENCE RESEARCH***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

FORTALEZA

2022

**NILTON OTÁVIO DE OLIVEIRA GOMES**

**A GAMIFICAÇÃO CORPORATIVA E O ENGAJAMENTO DOS  
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO VAREJO  
FARMACÊUTICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Sandra Maria dos Santos  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Robson Silva Soe Rocha  
Aarhus University – DK



Dados Internacionais de Catalogação na  
Publicação Universidade Federal  
do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- G615g Gomes, Nilton Otávio de Oliveira.  
GAMIFICAÇÃO CORPORATIVA EM UMA EMPRESA DO VAREJO FARMACÊUTICO:  
UMA PESQUISA BASEADA EM DESIGN SCIENCE RESEARCH / Nilton Otávio de Oliveira  
Gomes. – 2022.  
96 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e  
Controladoria, Fortaleza, 2022.  
Orientação: Prof. Dr. Augusto César de Aquino  
Cabral. Coorientação: Prof. Dr. Sandra Maria  
dos Santos.
1. Gamificação. 2. Engajamento no trabalho. 3. Eficiência organizacional. 4. Design Science  
Research.  
5. DSR. I. Título.

CDD 658

---

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por sua infinita bondade e pelas bênçãos que tem me permitido alcançar em minha trajetória pessoal e profissional.

À minha amada esposa, Aline Gomes, por me apoiar sempre, me incentivar na busca de novos conhecimentos, celebrar cada conquista e estar ao meu lado durante todos os desafios da vida.

A Danilo, Davi e Giovanna, meus filhos e filha, razão da minha vida, minha força motriz na busca por me tornar uma pessoa melhor a cada dia e, assim, educar pelo exemplo, mais que pelas palavras.

À minha mãe, Dinah, por ter me dado à luz, o amor, o carinho e dedicação incansável.

À minha família, por todo amor, carinho, dedicação, paciência pelos momentos que não estou presente em virtude do trabalho ou dos estudos, mas também por todo aprendizado e felicidade que vocês me proporcionam nos momentos em que estamos juntos. Eu sou porque nós somos!

Ao meu orientador, Professor Doutor Augusto Cabral, por ter acreditado no meu potencial, que por meio dos seus questionamentos, *feedbacks* e ensinamentos, me proporcionou uma incrível jornada repleta de crescimento, aprendizado e admiração. Obrigado, por tudo, mas principalmente pela maestria da sua orientação acadêmica, pela confiança e pelo empenho.

À minha querida Professora Doutora Sandra Maria dos Santos, pelos *insights*, ensinamentos e por estar disponível em todos os momentos. Te agradeço pela confiança, dedicação e apoio que foram fundamentais à conclusão desta trajetória.

Ao Professor Doutor Robson Silva Soe Rocha, pelas críticas construtivas e contribuições significativas para melhoria desta pesquisa .

À minha amiga, Doutora Vanessa Fernandes, pelo incentivo na busca do conhecimento acadêmico e valiosas sugestões.

Aos meus amigos, Evandro Vieira e Saulo Magalhães, por todo incentivo e apoio.

Aos meus colegas de trabalho, em especial, aos que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento e a conclusão deste estudo.

Aos meus colegas e minhas colegas de turma, em especial, Rodrigo Taborda, Nayane Tavares, Paulo Braga, Joel Madeira, Rodrigo Pinheiro, Adriana Nobre, Adriana Savi, Rodolfo Sidney, e Ana Cassia pelo compartilhamento do aprendizado, pela colaboração e união que foram muito importantes, principalmente por termos iniciado no meio da pandemia de COVID-19.

Por fim, minha gratidão a todos aqueles que, consciente ou inconscientemente, de alguma forma, contribuíram para que este sonho tenha se tornado realidade.

## RESUMO

A gamificação refere-se ao uso da mecânica de jogos para influenciar comportamentos e emoções em contextos tradicionalmente não relacionados ao jogo. Pode ser definida como uma subdisciplina científica social pós-positivista da ciência dos jogos que explora as várias técnicas de *design* para adicionar elementos de jogo a processos existentes do mundo real. Alinhada a esta perspectiva, esta pesquisa tem por objetivo investigar as relações entre o engajamento no trabalho e a eficiência organizacional no contexto de uma empresa de grande porte, com atuação no segmento de farmácias. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, documental, experimental e de campo, conduzida no Centro de Serviços Compartilhados da empresa em foco, com uma abordagem baseada no método *Design Science Research* – DSR. Para analisar a relação entre gamificação e engajamento no trabalho, foram aplicados questionários baseados na *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9 – versão brasileira). Para analisar a relação entre gamificação e eficiência organizacional, foram realizadas análises documental e de conteúdo, como também, técnicas de estatística descritiva, com o suporte dos softwares MS Excel e Atlas TI. Os resultados nas abordagens quantitativas e qualitativas indicam que existe relação entre a gamificação eo engajamento no trabalho, considerando o aumento dos índices de engajamento no trabalho, bem como, a existência de relação entre a gamificação e a eficiência organizacional, observando-se o alcance dos objetivos do negócios e a melhoria dos indicadores analisados nesta pesquisa, de mais a mais, os relatos dos próprios colaboradores corroboram com essa relação. Por fim, conclui-se que a *gamification* quando aplicada seguindo o rigor metodológico pode gerar impactos positivos para os colaboradores e para a organização. No campo teórico, este estudo contribui com a organização do conhecimento sobre gamificação e sua relação com as variáveis engajamento no trabalho e eficiência organizacional e, no campo empírico, o presente estudo oferece resultados concretos de como a aplicação da gamificação por meio do Framework 6D de Werbach e Hunter gera resultados positivos em uma empresa do varejo farmacêutico.

**Palavras-chave:** Gamificação. Engajamento no trabalho. Eficiência organizacional. *Design Science Research* – DSR.

## ABSTRACT

*Gamification refers to the use of game mechanics to influence behavior and emotions in traditionally non-game contexts. It can be defined as a post-positivist social scientific subdiscipline of game science that explores various design techniques to add game elements to existing real-world processes. Aligned with this perspective, this research aims to investigate the relationships between work engagement and organizational efficiency in the context of a large company operating in the pharmacy segment. This is an exploratory-descriptive, documentary, experimental, and field study, conducted at the Shared Services Center of the company in focus, with an approach based on the Design Science Research - DSR method. To analyze the relationship between gamification and work engagement, questionnaires based on the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9 - Brazilian version) were applied. To analyze the relationship between gamification and organizational efficiency, documentary and content analyses were performed, as well as descriptive statistical techniques, with the support of MS Excel and Atlas TI software. The results in the quantitative and qualitative approaches indicate that there is a relationship between gamification and work engagement, considering the increase in work engagement rates, as well as the existence of a relationship between gamification and organizational efficiency, noting the achievement of business goals and the improvement of the indicators analyzed in this research, moreover, the reports of the employees themselves corroborate this relationship. Finally, it can be concluded that gamification, when applied according to methodological rigor, can generate positive impacts for employees and the organization. In the theoretical field, this study contributes to the organization of knowledge on gamification and its relationship with the variables work engagement and organizational efficiency. In the empirical field, this study offers concrete results on how the application of gamification through Werbach and Hunter's 6D Framework generates positive results in a pharmaceutical retailer.*

**Keywords:** *Gamification. Work Engagement. Organizational efficiency. Design Science Research - DSR*



**LISTA DE QUADROS E TABELAS**

Quadro 1 - Comparativo entre <i>frameworks</i> de Gamificação .....	27
Quadro 2 - Principais aspectos dos elementos dos jogos .....	29
Quadro 3 - Estudos empíricos sobre gamificação e engajamento no trabalho base BDTD.....	38
Quadro 4 - Estudos empíricos sobre gamificação e engajamento no trabalho base SCOPUS.	40
Quadro 5 - Estudos empíricos sobre gamificação e engajamento no trabalho base SPELL....	41
Quadro 6 - Escala UWES .....	53
Quadro 7 - Síntese das informações sobre os dados qualitativos da pesquisa. ....	55
Quadro 8 - Comparativo entre os métodos de DSR .....	58
Quadro 9 - Conceitos fundamentais da DSR.....	60
Tabela 1 - Valores do $\alpha$ de Cronbach das escalas do UWES .....	69
Tabela 2 - Escores normativos UWES-9.....	69

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Tétrade elementar de Jesse Schell .....	24
Figura 2 - Game Flow.....	26
Figura 3 - A hierarquia de elementos do jogo .....	28
Figura 4 - Sistema de gestão para resultados.....	45
Figura 5 - Principais passos do DSR .....	59
Figura 6 - Relevância e rigor no DSR .....	61
Figura 7 - Exemplo de Comunicação Corporativa .....	63
Figura 8 - Mapa dos comportamentos. ....	64
Figura 9 - Avatares. ....	65
Figura 10 - Loops de atividades .....	65
Figura 11 - Mapa da Ilha do Tesouro .....	66
Figura 12 - Exemplo de Dashboard de Score Semanal .....	66
Figura 13 - Exemplo de Relatório em Power BI .....	67
Figura 14 - Rede semântica da gamificação.....	77
Gráfico 1 - Quantidade de artigos publicados por ano. ....	16
Gráfico 2 - Indicadores chaves de desempenho da gamificação. ....	64
Gráfico 3 - Resultado UWES-9 Grupo Controle.....	70
Gráfico 4 - Resultado UWES-9 Grupo Experimental .....	71
Gráfico 5 - Objetivos do Negócio .....	72
Gráfico 6 - Comparativo Service Level Agreement (SLA).....	73
Gráfico 7 - Comparativo da Produtividade.....	75
Gráfico 8 - Comparativo Net Promoter Score .....	75

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	<i>Association Of Business Process Management Professionals</i>
ANS	Acordo do Nível de Serviço
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BI	<i>Business Intelligence</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPM CBOK®	<i>Guide to the Business Process Management Body of Knowledge</i>
CAGR	<i>Compound Annual Growth Rate</i>
CSC	Centro de Serviço Compartilhados
DSR	<i>Design Science Research</i>
GPTW	<i>Great Place to Work</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MDA	<i>Mechanics-Dynamics-Aesthetics</i>
MS	Microsoft
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Contextualização e delimitação do tema.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Questão de pesquisa .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Objetivos geral e específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Aspectos metodológicos .....</b>	<b>19</b>
<b>1.6 Estrutura da Dissertação.....</b>	<b>19</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Gamificação .....</b>	<b>21</b>
2.1.1. Gamificação corporativa .....	22
2.1.2. Gameflow para o engajamento dos colaboradores. ....	23
<b>2.2 Modelos de gamificação.....</b>	<b>26</b>
2.2.1 Gamificação de Werbach e Hunter .....	28
<b>2.3 Engajamento .....</b>	<b>35</b>
2.3.1. Engajamento no trabalho .....	35
2.3.2. Níveis de engajamento dos colaboradores .....	37
2.3.3. Estudos empíricos sobre gamificação corporativa e engajamento no trabalho .....	38
<b>2.4. Eficiência organizacional .....</b>	<b>44</b>
2.4.1. Indicadores Chaves de Desempenho .....	46
2.4.2. Estudos empíricos sobre gamificação corporativa e eficiência organizacional .....	47
<b>3 ASPECTOS METODOLOGICOS .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Tipologia da pesquisa .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Descrição do campo de estudo .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Coleta de dados .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4 Análise de dados .....</b>	<b>54</b>
<b>3.5 <i>Design Science Research</i> .....</b>	<b>57</b>
<b>3.6 Gamificação – Ilha do Tesouro .....</b>	<b>63</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>68</b>
<b>4.1 Relação entre gamificação e engajamento no trabalho.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2 Relação entre gamificação e eficiência organizacional .....</b>	<b>72</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta os elementos centrais desta pesquisa que tem por tema a gamificação corporativa, aplicada em uma empresa do varejo farmacêutico, com uma abordagem baseada no método *Design Science Research* – DSR. Inicialmente, faz-se a contextualização e delimitação do tema. Em seguida, apresenta-se a questão de pesquisa, seus objetivos e justificativa. Por fim, são sumarizados os principais aspectos metodológicos do estudo e a descrição da estrutura geral do projeto, em termos de suas seções e subseções.

### 1.1 Contextualização e delimitação do tema

A gamificação “é a utilização de mecânica, estética e pensamento baseados em games para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas” (KAPP, 2012, p. 23). Refere-se ao uso da mecânica de jogos para influenciar comportamentos e emoções em contextos tradicionalmente não relacionados ao jogo (HAMMEDI; LECLERQ; VAN RIEL, 2017). Pode ser definida como uma subdisciplina científica social pós-positivista da ciência dos jogos que explora as várias técnicas de *design* para adicionar elementos de jogo a processos existentes do mundo real (LANDERS *et al.*, 2018).

No âmbito da pesquisa, é um tema jovem que tem atraído a crescente atenção de acadêmicos e profissionais de diversas áreas do conhecimento (MIRI; GANZER; MATTE; CHAIS; OLEA, 2020). Observa-se um aumento no interesse na aplicação da gamificação para engajamento dos colaboradores nas organizações. E embora seja um termo recente, vem sendo utilizado em diversos setores como a administração governamental, no sistema de saúde e no de educação, nas empresas, na indústria e, principalmente, no marketing (MCGONIGAL, 2011). Trata-se, portanto, de tema relevante para as organizações contemporâneas.

Para Bain e Company (2017), as organizações precisam de dois motores. “Motor 1” da eficiência organizacional que ordena disciplina, repetibilidade, melhoria contínua, avaliação cuidadosa dos riscos e análise financeira convencional. E o “Motor 2”, alimentado pela agilidade, criatividade, inovação e maior exposição ao risco financeiro, visando saltos de crescimento e retorno do investimento.

Quando a organização não é capaz de desenvolver novas competências essenciais, a tendência é o fracasso da empresa, apesar de existirem demandas explícitas da nova economia para o desenvolvimento do negócio (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018). Todavia, a inovação por si só não é o segredo da vantagem competitiva, mas sim a capacidade de

mesclar disciplina com inovação, ou seja, enquanto a criatividade é um traço humano natural, a disciplina é aprendida (COLLINS, 2001).

Nessa acepção, a eficiência organizacional pode ser definida como a adoção das melhores práticas dos processos da cadeia de valor da organização, tornando a empresa mais produtiva (DECOURT, 2015). E, portanto, para alcançar a excelência em qualquer atividade, é imprescindível ter foco nos objetivos e metas. Ter foco possibilita a canalização das energias, com aumento de eficiência (COHEN, 2017).

O enfoque desta pesquisa é investigar as relações entre o engajamento no trabalho e a eficiência organizacional pela perspectiva da gamificação corporativa, considerando que os estudos no campo da gamificação podem contribuir para a melhoria dos resultados econômico-financeiros das organizações através do aumento da produtividade – fazer mais com menos – provendo o crescimento das empresas e dos mercados nos quais estão inseridas. A organização em epígrafe, trata-se de uma empresa de grande porte, listada na bolsa de valores brasileira, do setor varejista com atuação no segmento de farmácias, destacando-se com uma proposta inovadora de *hub* integrado de saúde para os seus clientes.

Isto posto, ressalta-se que, na organização foco deste estudo, o Centro de Serviço Compartilhados – CSC é uma estrutura que centraliza as atividades administrativas, gerando valor para organização por meio do aumento da eficiência, da melhoria do nível de serviços, do melhor índice de satisfação do cliente e da redução de custos (COOKE, 2006; HERBERT; SEAL, 2012; BEUREN; SOUZA; PORTULHAK, 2018), sendo esta área o foco do estudo em epígrafe. Para fins desta pesquisa, foram considerados indicadores chaves da eficiência a produtividade dos colaboradores, o SLA e o NPS do Centro de Serviços Compartilhados de uma empresa do varejo farmacêutico com foco na aplicação da gamificação corporativa, em termos de suas relações com o engajamento dos colaboradores no trabalho e a eficiência organizacional.

O engajamento no trabalho é definido como um conceito em um estado de espírito positivo, pleno de realização e de trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI *et al.*, 2002; SCHAUFELI, 2013; HAKANEN *et al.*, 2019).

Nesse diapasão, Reijseger *et al.* (2016) baseados em sua análise sistemática sobre a relação entre engajamento e indicadores de desempenho, ressaltam a importância para ambos, empregadores e empregados, em investir no engajamento no trabalho, reforçando que há uma relação com melhor desempenho dos colaboradores.

A razão mais provável pela qual o engajamento está mais fortemente relacionado ao desempenho do que as outras atitudes relacionadas ao trabalho é que ele reflete um impulso enérgico, em vez de um sentimento de entrega de resultados, que é típico da satisfação no trabalho. Portanto, embora o engajamento esteja positivamente relacionado a atitudes relacionadas ao trabalho, tal satisfação no trabalho, está mais fortemente relacionado ao desempenho do trabalho (SCHAUFELI, 2013).

Como bem nos assegura Preuss, Santini e Marconatto (2022), é primordial para as melhores práticas de gestão em CSC analisar o engajamento, considerando que elevados níveis de engajamento dos colaboradores geram melhores resultados de desempenho, produtividade, saúde e bem-estar no trabalho. Para mensurar e avaliar a variável engajamento no trabalho, aplica-se a *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, desenvolvida por Schaufeli *et al.*, (2002).

Marciniak (2013) destaca que o CSC deve atuar com eficiência na prestação de serviços, otimizando os recursos da organização, demonstrando a entrega de resultados de uma forma tangível, principalmente na avaliação dos serviços pelos clientes, com geração de valor por meio inovação nos processos, redução de custos operacionais e aumento da produtividade interna. Nesse sentido, é fundamental fazer a gestão por meio de indicadores de desempenho citados anteriormente.

## **1.2 Questão de pesquisa**

Tendo em vista a contextualização feita, toma-se como ponto de partida a seguinte questão de pesquisa: De que modo a gamificação no ambiente corporativo relaciona-se com o engajamento dos colaboradores no trabalho e com a eficiência organizacional?

## **1.3 Objetivos geral e específicos**

De modo a responder a questão de pesquisa formulada e, em vista da contextualização e delimitação apresentadas, foi definido o seguinte objetivo geral para esta pesquisa: investigar a relação da gamificação com o engajamento dos colaboradores no trabalho e a eficiência organizacional em uma empresa do varejo farmacêutico. Para o alcance deste objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

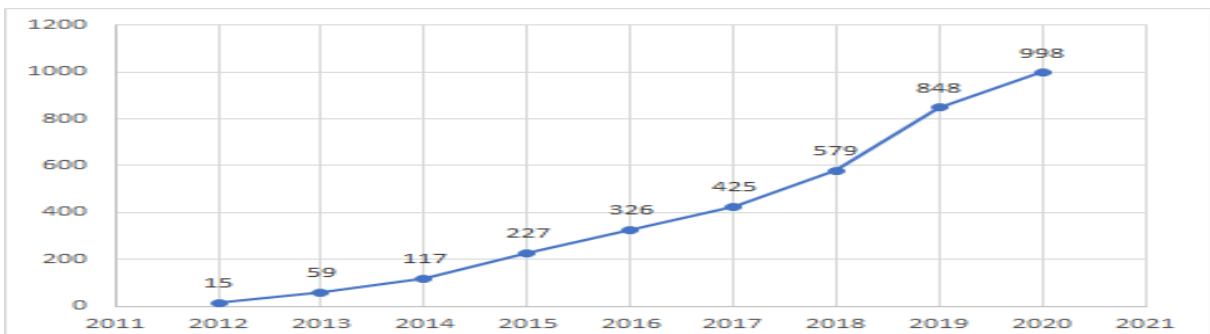
- 1) Analisar a relação entre gamificação e engajamento no trabalho;
- 2) Analisar a relação entre gamificação e eficiência organizacional.

## 1.4 Justificativa

No Brasil e no mundo, o mercado de soluções gamificadas encontra-se em posição de ascensão. Esse crescimento exponencial é atribuído à adoção de modernas estratégias de gestão associadas às novas tecnologias de aprendizagem em grupo (GOMES *et al.*, 2021). Tomando por base a última década, observa-se o crescimento das publicações sobre gamificação, conforme pesquisa documental de trabalhos científicos publicados com o tema *gamification* realizada em novembro de 2021 nas bases de dados da *SciELO*, *Scopus*, *SPELL* e *Web of Science* entre o período de 2010 e 2020. A pesquisa nas bases de dados em epígrafe buscou pelo termo *gamification* contido no título, no resumo ou nas palavras-chave. Em seguida, selecionou-se teses, dissertações, artigos, publicações em anais de eventos. Inicialmente, a pesquisa encontrou 4.791 artigos. Foram encontradas 83 publicações na base da *SciELO*, 2.419 na *Scopus*, 12 na *SPELL* e 2.277 na *Web of Science*. Ato contínuo, foi realizada a análise das bases de dados para garantir a qualidade do estudo, desta forma, os 1.197 repetidos encontrados (examinando o título, o ano e autores sem espaçamentos e sem acentos) foram excluídos e 3.594 artigos únicos foram considerados.

Uma primeira análise dos dados revela uma curva ascendente na quantidade de publicações sobre *gamification*, com uma *Compound Annual Growth Rate* - CAGR (Taxa Composta Anual de Crescimento) de 69,0%. No gráfico 1 observa-se que nos últimos dois anos, 2020 e 2019, o número de artigos publicados foi de 998 e 848 artigos, respectivamente. Há um aumento nas publicações científicas na última década, e o principal meio de divulgação são os periódicos, especialmente no campo das Ciências Sociais (SUELVES; ESTEVE; BALDOVÍ, 2020; GOMES *et al.*, 2021).

Gráfico 1 - Quantidade de artigos publicados por ano.



Fonte: Gomes *et al.* (2021).



A gamificação corporativa está intrinsecamente relacionada ao engajamento no trabalho e a eficiência organizacional, uma vez que quanto maior for o engajamento dos colaboradores melhores são os seus resultados e, conseqüentemente, mais eficiente torna-se a organização.

A justificativa para as empresas adotarem a gamificação, baseia-se no *GameFlow*: Teoria do Fluxo de Mihaly Csikszentmihalyi (1990) que explica a resultante da imersão lúdica pelos colaboradores como um estado mental altamente focado que lhes favorecerá no processo de desenvolvimento da excelência profissional. Por meio da gamificação, empresas crescem, se tornam mais produtivas e engajadas.

Em nível organizacional, existe uma preocupação em atingir as metas organizacionais de produtividade. Para aumentar o nível de engajamento, as organizações se asseguram de que seus funcionários trabalham com prazer e que suas atividades combinem talentos, conhecimento, habilidades, criando condições para que o engajamento tenha espaço e possa ser posto em prática. Sendo assim, é necessário a organização voltar suas práticas para o funcionário com vistas a modificar a situação em que o trabalho é realizado (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013, p. 81).

Contudo, é imperativo destacar que transformar o ambiente corporativo em uma experiência gamificada não é uma tarefa simples. Equivoca-se quem acredita que somente introduzir elementos de jogos – pontos, ranking, recompensas *etc* – irá alcançar o engajamento esperado dos colaboradores. Para tanto, faz-se imprescindível aplicar um *framework* de gamificação (MARINS, 2013).

Acrescente-se que colaboradores engajados no trabalho são leais às suas empresas, conseqüentemente apresentam menores índices de *turnover* e melhor desempenho das suas atividades gerando mais eficiência organizacional (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Demonstram altíssimos níveis de comportamento extrafunção, realizando atividades que vão além de suas responsabilidades básicas (SANZ-VERGEL, 2014). Sob o mesmo ponto de vista, Siqueira *et al.* (2014) reforçam que, via de regra, profissionais engajados são mais dedicados por possuírem maior grau de identificação com o seu trabalho, aumentando seu desenvolvimento e crescimento profissional, produzindo melhores resultados para a empresa, impactando positivamente a eficiência da organização.

Baseado no estudo de Gomes *et al.* (2021), apesar do crescimento anual da quantidade de trabalhos publicados sobre a temática abordada nesta pesquisa, o volume de publicações ainda é muito limitado e, em vista disso, mais estudos podem contribuir para aumentar a produção científica sobre a relação entre gamificação, engajamento no trabalho e eficiência organizacional.

Além disso, existe uma lacuna entre a teoria e a prática - onde a teoria é empiricamente não examinada no contexto de gamificação e o trabalho aplicado carece de referência à teoria (SEABORN; FELLS, 2015). Para Alsawaier (2018), isto realça a necessidade de investigação sobre a gamificação com fortes ligações teóricas que fazem a ponte entre a teoria e a prática.

A unidade de análise é uma empresa do varejo farmacêutico, escolhida em virtude de sua contribuição para o país, sendo uma das 100 maiores empresas do Brasil cuja marca empregadora, com mais de 20.000 colaboradores, é reconhecida pela Great Place to Work (GPTW) e cuja relevância econômica é também notória por tratar-se da terceira maior rede de farmácias do Brasil.

Sendo o setor varejista altamente competitivo, as empresas buscam cada vez mais por melhores práticas de gestão e inovação com o objetivo contínuo de manter altos níveis de engajamento e eficiência dos colaboradores como um diferencial de mercado, não apenas para atrair os melhores talentos para compor o quadro de empregados da organização, mas também para demonstrar melhores resultados face aos concorrentes.

No âmbito da organização em estudo, o interesse de proporcionar um ambiente de trabalho melhor a cada dia é identificado quando se implanta uma pesquisa de clima organizacional como a GPTW e se obtém a certificação do ranking das 10 melhores empresas no segmento de varejo nacional para se trabalhar. Esta pesquisa atesta na prática o resultado efetivo pela percepção dos colaboradores em relação às políticas de sustentabilidade, diversidade e inclusão implantadas (MAFFEZZOLLI, 2022).

Cuidar do clima e ambiente do trabalho é uma das estratégias para engajar ao máximo a produtividade e desempenho dos colaboradores no alcance dos resultados, propiciando um ambiente acolhedor, agradável e pautado ao reconhecimento meritocrático pela performance.

Em face da relevância do tema, é necessário debater sobre gamificação e sua influência no engajamento e na eficiência organizacional, estudar e questionar diferentes maneiras de aplicá-la nos diferentes tipos de mercados, a fim de contribuir para o crescimento saudável e exponencial dos diferentes tipos de organizações. Nesse ínterim, o trabalho ora apresentado aspira agregar valor tanto no âmbito da pesquisa científica quanto para a aplicação prática do conhecimento na gestão das organizações.

## 1.5 Aspectos metodológicos

O presente estudo, quanto à natureza dos dados, trata-se de uma pesquisa predominantemente quantitativa, uma vez que visa mensurar a relação da gamificação corporativa no engajamento e na eficiência organizacional, mediante o uso de escala, com análise de dados realizada mediante testes estatísticos. O estudo tem caráter descritivo e exploratório, sendo realizado mediante pesquisa experimental, de campo e documental.

Os participantes da pesquisa foram um grupo de colaboradores assistentes administrativos do Centro de Serviços Compartilhados – CSC, que realizam atividades transacionais-burocráticas e de atendimento ao público interno, sendo estes, em sua maioria, mais suscetíveis ao *turnover* ou desengajamento, o que impacta na perda de produtividade e eficiência organizacional (VAZ; CASTRO; GOMES, 2014).

Os colaboradores do CSC foram divididos em grupo experimental e grupo controle, permitindo o estudo experimental de variável gamificação no ambiente corporativo. O grupo controle apresenta precisamente todas as características do grupo experimental, exceto a variável aplicada (PITHON, 2013).

Os dados primários foram coletados por meio de questionários de pesquisa com questões fechadas analisadas por meio de técnicas de estatística descritiva (GUIMARÃES, 2008) e uma única questão aberta cujas respostas foram tratadas por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 1994), com o suporte dos aplicativos computacionais Microsoft Forms, Microsoft Excel e Atlas TI.

## 1.6 Estrutura da Dissertação

Este trabalho está estruturado em seis seções, sendo a primeira seção a introdução que apresenta a contextualização, a justificativa para a realização desta pesquisa, ressaltando a questão de pesquisa, os seus objetivos, uma síntese dos aspectos metodológicos e da estrutura da dissertação.

Em seguida, a seção da fundamentação teórica a qual embasa cientificamente esta pesquisa, tendo como tema central a gamificação corporativa e os subtemas engajamento no trabalho e eficiência organizacional, com levantamentos de estudos empíricos dessas temáticas.

A terceira seção visa detalhar a metodologia que explica a tipologia, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, assim como os procedimentos, os instrumentos de coleta de dados, a análise dos dados e abordagem da Design Science Research (DSR) .

A quarta seção apresenta as análises e discute os resultados obtidos, de acordo com os objetivos propostos desta pesquisa. Na quinta última seção, são apresentadas as conclusões do estudo. Por fim, são apresentadas as referências, com a relação dos autores e obras utilizadas como fundamentação científica da pesquisa, seguidas pelo apêndice, com o instrumento de coleta de dados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica que serve de suporte para a pesquisa. Está, portanto, estruturado em torno das temáticas centrais que vinculação ao foco do estudo: gamificação, engajamento e eficiência organizacional. Traz, ainda, levantamentos de estudos empíricos articulando os temas em foco.

### 2.1 Gamificação

A ciência da gamificação pode ser definida como uma subdisciplina científica social pós-positivista da ciência dos jogos que explora as várias técnicas de design e questões relacionadas, que pode ser usado para adicionar elementos de jogo a processos existentes do mundo real. Para desenhar conclusões significativas, esta ciência deve ser pós-positivista, ao invés de positivista lógica, devido ao seu foco no comportamento humano, que é reativo à ciência e às intervenções (LANDERS *et al.*, 2018).

O uso da gamificação se popularizou a partir de 2010, quando a *game designer* e escritora do livro “A realidade em jogo: Por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo”, Jane McGonigal, proferiu uma palestra *online* no TED TALKS sobre o tema (SIGNORI; GUIMARÃES; CORRÊA, 2016). Tal enfoque procura aplicar elementos e técnicas já existentes em jogos de outros contextos como, por exemplo, ambiente corporativo, de forma a torná-los mais lúdicos e subjetivamente atraentes (HUOTARI; HAMARI, 2012).

O processo de integração da dinâmica do jogo (e mecânica de jogo) quando aplicado em um *site*, campanha de marketing ou nos processos organizacionais tem o fim de impulsionar a participação e engajamento das pessoas (BUNCHBALL, 2010). Para Burke (2015), o objetivo da gamificação é motivar as pessoas para que elas alterem seus comportamentos, desenvolvam habilidades ou estimulem a inovação. Segundo Dale (2014), o propósito da gamificação é o engajamento e a participação, para tanto é importante entender e saber aplicar os gatilhos que influenciam os comportamentos em direção aos resultados desejados:

*At its core, gamification is about engaging people on an emotional level and motivating them to achieve their goals. One way to motivate people is to present them with compelling and personalized challenges; encourage them as they progress through levels, and get them emotionally engaged to achieve their very best (DALE, 2014, p. 89).*

### 2.1.1. Gamificação corporativa

No âmbito organizacional, a gamificação originou-se como uma técnica aplicada em programas de marketing e aplicações para *web*, com a finalidade de motivar, engajar e fidelizar clientes e usuários (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011). Nesta perspectiva, o objetivo da aplicação de jogos no contexto corporativo é obter alto nível de comprometimento dos funcionários, facilitar a introdução de mudanças na organização e estimular a inovação (VIANNA et. al, 2013). A gamificação na educação corporativa tem como objetivo a utilização de procedimentos que usam a mecânica dos jogos e temas lúdicos, visando promover o engajamento dos funcionários, a competitividade, a interação e enriquecer assuntos que permeiam as atividades do dia a dia de uma empresa.

Formanski e Alves (2015) argumentam que a velocidade conferida pelas tecnologias viabiliza novas conexões entre pessoas, originando, conseqüentemente, novas formas de gestão do conhecimento nas organizações. Nesse sentido, Wilson, Goodman e Cronin (2007) realçam a gamificação como estratégia de gestão de pessoas no ambiente de trabalho. Como ressalta Burke (2012, p. 1),

*Gamification is a tool to design behaviors, develop skills and enable innovation. Combined with other technologies and trends, gamification can cause major discontinuities in innovation, employee performance management, education, personal development and customer engagement.*

O diferencial dessa estratégia, segundo Formanski e Alves (2015), é o entendimento de que o conhecimento resultante das interações interpessoais no ambiente organizacional ocorre através de processos de aprendizagem, de forma dinâmica e em múltiplos níveis: organizacional, setorial e/ou individual (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 522-537). É no ambiente de compartilhamento das aprendizagens que o grupo passa a internalizar novos conhecimentos e habilidades passíveis de modificar positivamente seu desempenho. Portanto, a adoção de estratégias de gamificação corporativa têm sido ferramentas eficazes nos âmbitos da gestão de pessoas e do conhecimento nas organizações.

Os avanços das tecnologias apontam oportunamente para expandir as abordagens educacionais com maior interatividade, inclusive sob ênfase corporativa para implementação de melhorias com base em experiências lúdicas (FADEL *et al.*, 2014). Por que jogar? Uma boa teoria de trabalho sobre porque as pessoas são motivadas a jogar sustenta que existem quatro razões subjacentes, que podem ser vistas conjuntamente ou separadamente como motivadores individuais: para dominar, para desestressar, para se divertir e para se socializar (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

Aproveitando-se da aptidão do indivíduo em engajar-se em um jogo, a gamificação utiliza-se de características próprias dos jogos para imergir os participantes. Principalmente quando a experiência cognitiva (BUSARELLO, 2016) é aplicada à realidade das rotinas mecanizadas, sendo capaz de reduzir a reatividade dos colaboradores e impulsionar mudanças de comportamento. Acerca da gamificação, Hebecker e Regenbrecht (2011, p. 262), salientam que:

Gamificação tipicamente usa métodos emprestados de jogos - como altolistas de pontuação; *feedback* contínuo; e constante, crescente recompensas - para aumentar a atratividade do mundano trabalho ou tarefas diárias.

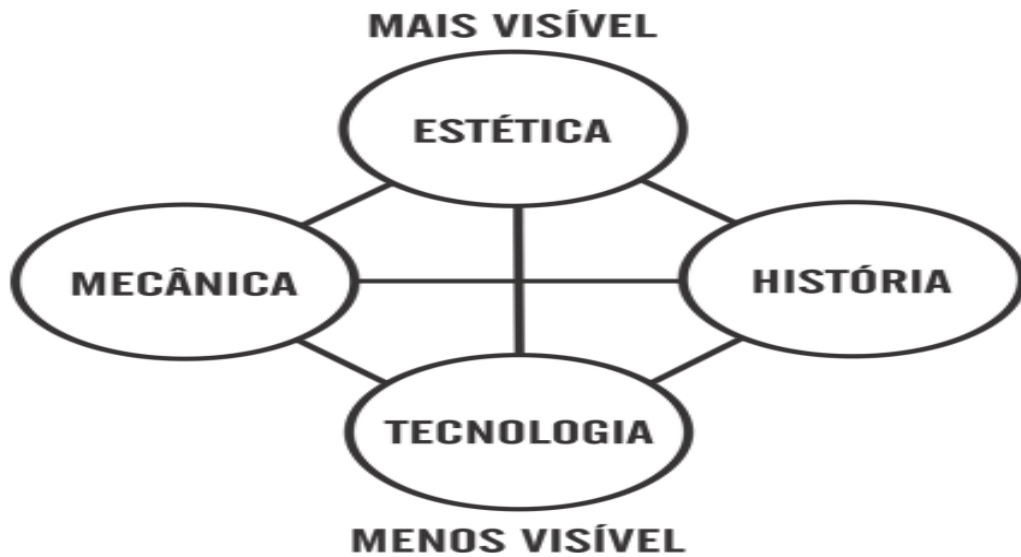
Após a discussão exposta sobre gamificação e a sua aplicação no ambiente corporativo, no próximo tópico será apresentado como o fluxo dos jogos influencia no engajamento no trabalho.

### ***2.1.2. Gameflow para o engajamento dos colaboradores.***

Conforme Vianna *et al.* (2013), há quatro características essenciais ao se desenvolver um artefato com base em gamificação: meta do jogo, regras; *feedback* e participação voluntária. Porém, esta perspectiva não é unânime, podendo ser mais apropriado classificar os Jogos quanto à sua Tétrade Elementar como pode ser observado na Figura 2 (SHELL, 2011), classificando-os quanto à:

- a) Mecânica: apresentam as regras e os objetivos necessários para o desenvolvimento de determinada habilidade, conforme o comportamento manifestado pelo jogador;
- b) Estética: cenário sem distratores;
- c) Narrativa: descrição da sequência de aprendizagem no jogo;
- d) Tecnologia: interatividade e/ou ambiente virtual.

Figura 1 - Tétrade elementar de Jesse Schell



Fonte: Adaptado de Schell (2011).

Tão importante quanto verificar a Tétrade Elementar é a observância do Ciclo de *Expertise* do participante (SCHELL, 2011). Csikszentmihalyi (1990) conceitua os oito elementos do *GameFlow* em objetivos claros, tarefas desafiadoras e possíveis, desafios, concentração, imersão, noção de tempo alterada, controle e *feedback*:

- Objetivos claros: uma técnica de gestão reiteradamente utilizada em ambiente corporativo é conhecida como *SMART GOALS*. Tanto as metas (objetivo mediato e antecipado) quanto os objetivos (etapas imediatas que direcionam para a conclusão do objetivo) devem ser Específicas, Mensuráveis, Realizável/Tangível, Relevantes e com Prazo Determinável, facilitando a compreensão dos envolvidos.
- Tarefas desafiadoras e possíveis: os colaboradores-jogadores devem ser motivados a alcançar objetivos tangíveis ao passo que desenvolvam, progressivamente, a automotivação e permaneçam a maior parte do tempo focados em suas atividades;
- Desafios: os objetivos que fundamentam a elaboração das fases a serem percorridas devem primar por tirar os colaboradores-jogadores da zona de conforto, motivá-los e incentivar novos conhecimentos, habilidades e atitudes. No ambiente do jogo, é possível que colaboradores-jogadores detentores de competências técnicas desenvolvam *soft skills*, características específicas de personalidade procuradas por recrutadores e gestores, e que podem ser atestadas com a adoção de estratégias gamificadas.
- Concentração: para incentivar os colaboradores-jogadores a manterem-se focados no alcance das metas, é interessante incluir *agradabilidades*. Os prêmios, em suas variadas

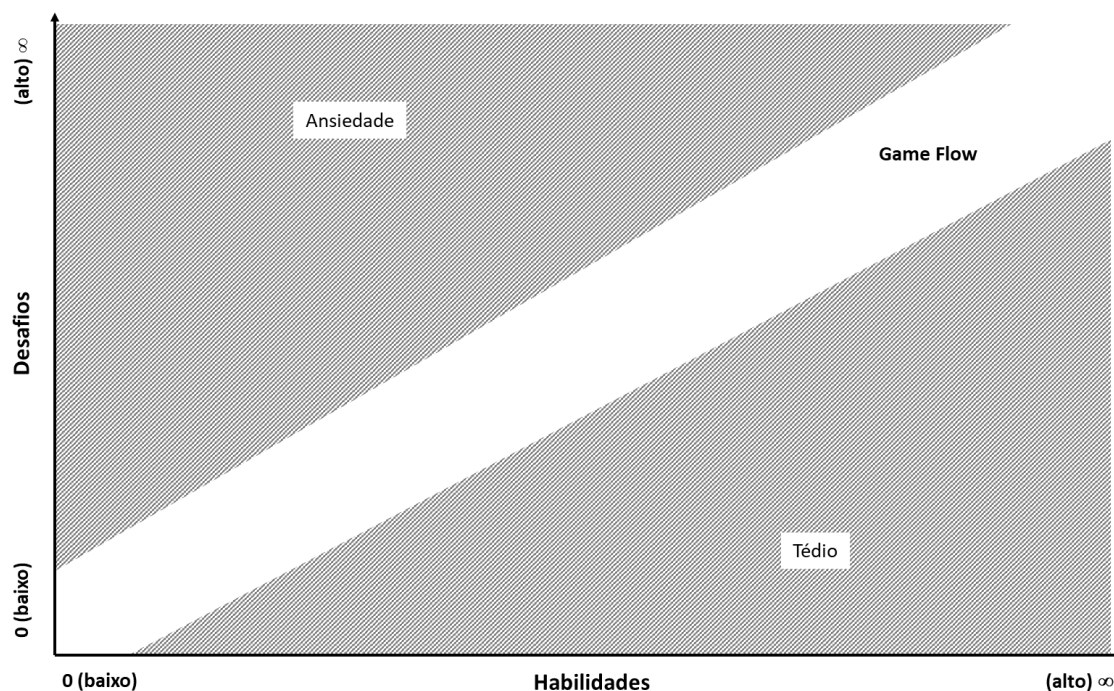


modalidades, frequentemente conferem iteração constante do jogador com a estratégia do jogo. No Ciclo de *Expertise* do Jogador, tão importantes quanto ser o vencedor do jogo, são as conquistas alcançadas no percurso, pois os colaboradores-jogadores podem estar em níveis diferentes de maturidade profissional, sendo necessário que a jornada possibilite o desenvolvimento humano em sua completude. Maslow (1943) comprovou que as pessoas têm necessidades individualizadas, de modo que a competição se fundamenta na crença de que a vitória é indicativo de boa performance ou de aumento de salário (ou ao seu revés, comprometa sua permanência no emprego); que o trabalho em equipe representa possível Promoção; e as Medalhas de reconhecimento lhe acrescenta Autoridade e Publicidade; ou em raros casos, por Gratidão/ Retribuição pelo aprendizado experimentado lhes servirem de estímulos.

- Imersão: O ambiente de trabalho deve ser ficticiamente substituído pela atmosfera do jogo e os colaboradores-jogadores assumem-se enquanto protagonistas na busca por soluções ágeis e criativas, de modo que as tomadas de decisão ocorrem em um ambiente de riscos controlados;
- Noção de tempo alterada: quanto mais dinâmico e exploratório (múltiplas possibilidades) o jogo se apresentar, mais fácil será o colaborador-jogador perder-se na narrativa.
- Controle: os colaboradores-jogadores devem acreditar que podem escolher a velocidade que deseja imprimir em seu aprendizado, determinando o seu ritmo. Porém, como o tempo de duração do jogo - atrelado ao prazo do ciclo de gestão - que estabelece o prazo para desenvolvimento das novas habilidades.
- *Feedback*: quando personalizados e aplicados em uma rotina específica, os resultados geralmente não são imediatos, por se tratar de uma experiência guiada. Mas não é impossível, todavia.

Nesse sentido, na figura 2, pode-se observar um exemplo do conceito de FLOW. A justificativa do modelo de diversão para o jogador ou GameFlow baseia-se na Teoria do Fluxo de Mihaly Csikszentmihalyi (1990) que explica a resultante da imersão lúdica pelos colaboradores como um estado mental altamente focado que lhes favorecerá no processo de desenvolvimento da excelência profissional.

Figura 2 - Game Flow



Fonte: Adaptado de Csikszentmihalyi (1990).

A teoria do Fluxo (flow) afirma que se um desafio é muito fácil, o jogo acaba sendo chato e se um desafio é muito difícil, o jogo acaba sendo frustrante. Por isso, é necessário dosar os desafios para a equipe, analisando seu perfil e, além disso, ir aumentando pouco a pouco o nível dos desafios, conforme forem sendo alcançados, de acordo com as habilidades da equipe, criando um fluxo perfeito.

## 2.2 Modelos de gamificação

A gamificação surgiu como uma nova ferramenta capaz de revolucionar a maneira de se promover a motivação entre os usuários deste sistema. Porém, promover a gamificação não é algo trivial, e muitos projetos falham em atingir os objetivos para o qual foram concebidos, geralmente pela falta de utilização de um processo claro e formal de desenvolvimento de projetos gamificados. Através de um estudo realizado por Mora *et al.* (2015), que realizou uma revisão da literatura sobre os principais *frameworks* de design de gamificação e os classificou de acordo suas características, foi possível destacar duas grandes categorias para esses modelos.

A primeira categoria é definida pelos *frameworks* genéricos, que podem ser utilizados para qualquer área de negócio; e a segunda categoria que é definida pelos específicos de negócio, que foram concebidos para uma área específica como o marketing e ambientes de sistema de informação.

O quadro 3 mostra um comparativo entre as etapas dos principais *frameworks* de gamificação, sendo o primeiro do publicado no livro “*Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos*” (VIANNA et. al, 2013). O segundo do livro “*Gamificar: Como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias*” (BURKE, 2015) e o terceiro *The Gamification Toolkit: Dynamics, Mechanics, and Components for the Win* (WERBACH,; HUNTER, 2015).

**Quadro 1 - Comparativo entre *frameworks* de Gamificação**

Etapa	Vianna <i>et al.</i> (2013)	Burke (2015)	Werbach e Hunter (2015)
1	Compreenda o problema e o contexto	Resultados comerciais e métricas de sucesso	<i>Define Business Objectives</i> (Definir Objetivos do Negócio)
2	Compreenda quem são os jogadores	Público-alvo	<i>Delineate target behavior</i> (Delinear o comportamento do alvo)
3	Critérios norteadores e missão do jogo	Objetivos do jogador	Describe yours players (Descrever seus jogadores)
4	Desenvolva ideias para o jogo	Modelo de engajamento	<i>Devise activity loops</i> (Desenvolver loops de atividade)
5	Definição do jogo e de sua mecânica	Espaço de jogo e jornada	Don't forget the fun (Não se esquecer da diversão)
6	Teste em baixa, média e/ou alta fidelidade	Economia do jogo	<i>Deploy appropriate tools</i> (Implantar ferramentas apropriadas)
7	Implementação e monitoramento	Testar, jogar e repetir	
8	Mensuração e avaliação		

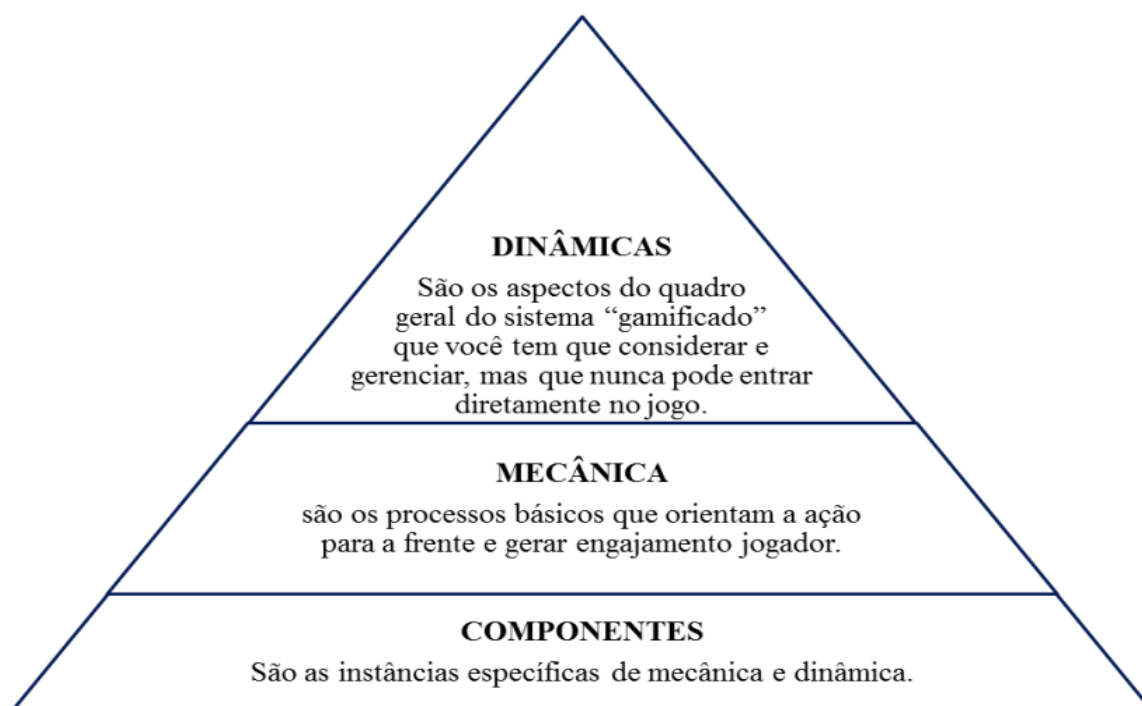
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dentre as metodologias de implantação de experiências gamificadas pesquisadas, a mais difundida é o framework 6D proposto por Werbach e Hunter (2012). Esse método, claramente, influenciou grande parte das demais abordagens de *gamification*.

### 2.2.1 Gamificação de Werbach e Hunter

Werbach e Hunter (2015) apresentam o kit de ferramentas para implementação da Gamificação, composto por três categorias principais de elementos: dinâmicas, mecanismos e componentes. Estas categorias seguem uma hierarquia, conforme a Figura 3:

Figura 3 - A hierarquia de elementos do jogo



Fonte: Adaptado de Werbach e Hunter (2015).

Colocar todos estes elementos juntos de maneira integrada é um dos principais desafios. O design de gamificação deve olhar para o problema com o pensamento de jogos e assim, buscar uma solução adequada dentro do conjunto de elementos que os games oferecem (ALVES, 2015).

Cada mecânica está amarrada a uma ou mais dinâmicas e os componentes estão amarrados a uma ou mais mecânicas. Embora o conjunto de ferramentas para implementação de projetos de gamificação proposto por Werbach e Hunter (2015) pareça simples, é necessário que o praticante compreenda a finalidade e o motivador de uso de cada elemento e a respectiva amarração. Nesse sentido, a dinâmica é a concepção mais contextual do jogo, na qual são concebidos os principais direcionadores, enquanto que os mecanismos podem ser definidos

como processos que orientam a ação para gerar engajamento, e os componentes são os itens e artefatos mais específicos de um jogo, estão diretamente relacionados com a experiência do jogo (WEBBACH; HUNTER 2012).

As dinâmicas estão no ponto mais elevado da pirâmide e representa o maior nível de abstração. Embora elas não façam parte diretamente do jogo, são elas as responsáveis por atribuir coerência e padrões regulares a experiência, e estão inseridas implicitamente nos sistemas gamificados (WEBBACH; HUNTER, 2012).

No centro da pirâmide, encontram-se as mecânicas, que são responsáveis por gerar o envolvimento dos jogadores e promover a ação do game, e cada mecânica é uma forma de alcançar uma ou mais das dinâmicas acima descritas (WEBBACH; HUNTER, 2012). Existem diversos mecanismo capazes de movimentar um sistema gamificado (ALVES, 2015).

Por fim, na base da pirâmide encontram-se os componentes, que são elementos específicos de fazer o que a dinâmica e a mecânica representam (ALVES, 2015). Assim como a mecânica está ligada à dinâmica, cada componente se relaciona com um ou mais elementos dos níveis superiores da pirâmide (WEBBACH; HUNTER, 2012):

#### Quadro 2 - Principais aspectos dos elementos dos jogos

Elementos	Principais Aspectos
Dinâmicas	1) Restrições ou Condições: limitações impostas pelo jogo e são responsáveis pelo pensamento lógico e estratégico 2) Emoções: sentimentos despertados pelos jogos como a curiosidade, felicidade, frustração, etc 3) Narrativa ou Storytelling: de alguma forma é o que une os elementos dos jogos em uma história constante e contínua, mais diferente dos games, ela não é algo essencial na gamificação 4) Progressão: é o mecanismo que mostra ao jogador que ele está progredindo de alguma maneira 5) Relacionamentos: são as interações sociais geradas entre os jogadores, essas relações podem gerar diferentes sentimentos
Mecânicas	1) Desafios: os objetivos propostos aos jogadores e que exigem um certo esforço para resolvê-los 2) Sorte: são elementos que geram a sensação de aleatoriedade ou sorte nos jogadores 3) Competição: disputa entre jogadores ou equipes, gerando envolvimento de diversas pessoas em uma mesma atividade 4) Cooperação: na cooperação os indivíduos devem trabalhar em equipe buscando alcançar um objetivo comum e assim como na competição, gera envolvimento e engajamento entre pessoas 5) <i>Feedback</i> : informação em tempo real de seu progresso no jogo, o <i>feedback</i> é importante porque transmite ao jogador a sensação de que os objetivos são alcançáveis 6) Aquisição de recursos: itens que podem ser úteis de alguma forma no decorrer do jogo, ou até mesmo itens colecionáveis

	<p>7) Recompensas: são os benefícios adquiridos por alguma ação realizada ou alguma conquista, podem ser representados por medalhas, vidas, entre outros</p> <p>8) Transações: são as negociações dentro do game, as mais comuns são a compra, venda e troca</p> <p>9) Turnos: jogadas alternadas entre jogadores, como por exemplo no jogo de damas, onde cada jogador tem sua vez de realizar um movimento</p> <p>10) Estado de vitória: é a conclusão dos desafios e o que torna um jogador ou equipe vencedores, um exemplo do estado de vitória é que alcança o maior número de pontos ou quem conquista o maior território</p>
Componentes	<p>1) Conquistas e realizações: é a maneira de recompensar os jogadores por cumprirem os desafios</p> <p>2) Avatares: é a representação de maneira visual do personagem do jogador</p> <p>3) Medalhas ou badges: são as representações visuais das conquistas realizadas pelo jogador</p> <p>4) Boss fight: são desafios que exigem mais do jogador, normalmente utilizados para mudar de nível ou fase</p> <p>5) Coleções: são itens coletados durante o game</p> <p>6) Combate: uma batalha que deve ser travada, geralmente de curta duração</p> <p>7) Desbloqueio de conteúdo: novos conteúdos ficam disponíveis após o jogador realizar certos objetivos</p> <p>8) Doar: a possibilidade dos jogadores compartilharem recursos com amigos</p> <p>9) Ranking ou leaderboard: visualização visual do progresso do jogador, permite que ele veja sua posição em relação aos outros</p> <p>10) Níveis: são etapas definidas para progressão do jogador, é usado para desenvolver habilidades, pois cada nível se torna um pouco mais difícil que o antecessor</p> <p>11) Pontos: é uma representação numérica da progressão do jogador ou score</p> <p>12) Missões: são desafios elaborados que contém objetivos e recompensas</p> <p>13) Gráficos sociais: é uma representação da rede social do jogador dentro do game</p> <p>14) Equipes: grupo de jogadores que buscam um objetivo comum</p> <p>15) Bens virtuais: são ativos virtuais a qual os jogadores estão dispostos a pagar com moeda virtual ou real</p>

**Fonte: Adaptado de Werbach e Hunter (2015).**

Ter conhecimento dos elementos de jogos disponível, pode tornar um projeto de gamificação mais atraente, e a estrutura proposta por Werbach e Hunter (2012) simplifica a maneira de vermos esses elementos e qual o papel e as relações de cada um deles. Porém, é importante ressaltar que ela não traz todos os elementos existentes e que não existe um elemento melhor ou mais eficaz do que outro, e sim, objetivos aos quais um ou outro elemento se aplica melhor a fim de se alcançar o sucesso (ALVES, 2015).

Para obter sucesso nos negócios, as empresas precisam unir inovação e eficiência para obter resultados produtivos e escaláveis. Ou seja, não basta apenas inovar. É preciso ter uma forma de inovar para criar coisas novas sem perder o foco e a gamificação é uma excelente forma de cumprir esse ensinamento.

O *framework* de gamificação mais conhecido na literatura foi apresentado por Werbach e Hunter (2012) e é conhecido como os 6D ou os 6 passos para a gamificação. Sofre leves influências do *framework* MDA desenvolvido para os games designer, e isso pode ser percebido na pirâmide de elementos (Figura 3) a qual divide os elementos de jogos em três categorias: mecânica, dinâmica e componentes. Além disso, o *framework* se tornou o alicerce de diversos outros *frameworks* com foco em nichos específicos de mercado como o marketing (MORA *et al.*, 2015), sendo consituuídos pelos seguintes 6D:

- 1) Definir os objetivos do negócio (*Define business objectives*)
- 2) Delinear o comportamento alvo (*Delineate target behaviors*)
- 3) Descrever os jogadores (*Describe your players*)
- 4) Desenvolver ciclos de atividade (*Devise activity cycles*)
- 5) Verificar a diversão (*Don't forget the fun!*)
- 6) Implantar as ferramentas adequadas (*Deploy the appropriate tools*)

O primeiro passo é definir os objetivos do negócio. Para alcançar o sucesso em um projeto de gamificação, é fundamental conhecer quais os objetivos que se espera com a implantação de um sistema gamificado, e é importante ressaltar que os objetivos citados aqui não são os objetivos globais de uma organização ou empresa, mas sim, os objetivos específicos que se espera atingir com a gamificação, como por exemplo, aumentar a retenção de clientes ou melhorar a fidelidade destes com uma marca (WERBACH; HUNTER, 2012).

Ignorar esse passo levará um projeto de gamificação ao fracasso, pois sem os objetivos previamente definidos, os resultados colhidos com a gamificação podem não ser satisfatórios.

Para evitar cair nessa armadilha, o primeiro passo é criar uma lista com todos os potenciais objetivos, descrevendo-os de forma precisa, e em seguida, deve-se classificá-la por ordem de importância. O próximo passo é retirar aqueles objetivos que, na verdade, são apenas um meio para se alcançar objetivos maiores, pois afinal, fazer com que usuários acumulem pontos e medalhas não é um motivo para se implementar a gamificação, pois isto já algo inerente a ela (WERBACH; HUNTER, 2012). Para terminar este passo, é necessário que descreva como cada objetivo da lista é importante para a organização e como ele auxilia o produto ou a empresa (WERBACH; HUNTER, 2012). A lista criada nesse passo ajudará a

manter o foco no que realmente importa, e ela também não é um elemento imutável, pois pode e deve sofrer alterações conforme as prioridades mudam (WERBACH; HUNTER, 2012).

Nesse sentido, o segundo passo é delinear o comportamento alvo. Definido os objetivos da organização é necessário definir o comportamento que se espera dos jogadores, bem como, as métricas necessárias para acompanhar sua evolução. Os comportamentos listados aqui, devem ser concretos e específicos como cadastrar-se em um site, praticar exercícios físicos por pelo menos 30 minutos, ou compartilhar informações na redes sociais. Além disso, eles devem estar alinhados com os objetivos gerados no primeiro passo, de forma a promovê-los, mesmo que as suas relações sejam de maneira indireta (WERBACH; HUNTER, 2012).

Depois que todos os comportamentos forem listados, é necessário desenvolver como os resultados serão mensurados, ou seja, como converter o comportamento em números quantificáveis. Logo, todas as atividades realizadas pelos jogadores serão convertidas em números que possuem significado para o sistema, assim, é possível gerar *feedback* tanto para o designer de gamificação, quanto para os jogadores que podem receber recompensas pelas atividades (WERBACH; HUNTER, 2012). Todos os dados colhidos devem ser analisados para medir o desempenho da gamificação, e análises comuns incluem a verificação do tempo que o usuário passa em um sistema, o aumento no número de usuários ativos e também o número de pontos ou recompensas já conquistadas. Essas análises dependem do contexto a qual a gamificação está inserida, pois um projeto de envolvimento de funcionário terá análises diferente de uma campanha de marketing (WERBACH; HUNTER, 2012).

O terceiro passo é descrever os jogadores. Para uma melhor compreensão de quais elementos inserir em um sistema gamificado, é necessário conhecer para quem o sistema está sendo desenvolvido, qual a relação deles com a empresa e o que pode motivá-los a cumprirem os objetivos previamente definidos. Além disso, é importante pensar no que pode desmotivar os jogadores e traçar estratégias para contornar esse problema. Conhecer os usuários podem ajudar na decisão de quando deve-se utilizar a motivação intrínseca e extrínseca (WERBACH; HUNTER, 2012).

É importante ressaltar que os jogadores não são iguais e nem sempre uma abordagem funcionará igualmente para todos, e nesse caso, recomenda-se a segmentação do público alvo em grupos, com base em suas características. Existem diversos modelos que podem ajudar nessa segmentação, porém o mais conhecido foi inventado no final de 1980 por um pesquisador de jogos chamado Bartle (1996), que embora não seja uma generalização para



todos os tipos de jogos, serve como ponto de partida para entender porque as pessoas jogam. Bartle divide os jogadores em quatro tipos: conquistadores, exploradores, socializadores e predadores, e todos eles podem coexistir dentro de um mesmo sistema, sendo cada um com seus motivos, nesse caso, um sistema bem projetado deve conter elementos para todos os tipos de jogadores (WERBACH; HUNTER, 2012).

Por último, deve-se considerar o ciclo de vida dos jogadores, pois dentro da gamificação todos começam como um novato e vão progredindo no sistema conforme interagem com o mesmo. O jogador iniciante pode precisar de reforços para que possa ter sucesso, uma vez que o mesmo progride para um nível intermediário, é necessário oferecer novidades a fim de mantê-lo engajado e o mesmo acontece quando ele atinge o nível expert, onde o grau de dificuldade dos desafios aumenta consideravelmente, mas não a ponto de se tornar impossível de ser completado. Nem sempre todos os jogadores estarão no mesmo nível ao mesmo tempo, e desse modo, é necessário oferecer formas de engajamento para todos os níveis (WERBACH; HUNTER, 2012).

Nesse contexto, o quarto passo é desenvolver ciclos de atividades. Um jogo não ocorre de maneira linear, pois normalmente ele implementa uma série de ações que são desencadeadas pelas interações dos jogadores. Desta maneira, a gamificação também não deve ser linear e a forma mais útil de modelar a ação em um sistema gamificado é através dos ciclos de atividade a qual Werbach e Hunter (2012) divide em dois ciclos distintos e os chama de “ciclos de engajamento” e “degraus de progressão”.

O ciclo de engajamento é formado pelas ações dos jogadores e o *feedback* gerado por elas. Assim, sempre que um jogador realiza uma determinada ação, ele recebe instantaneamente um *feedback*, como, a atribuição de pontos. Essas respostas imediatas às ações dos jogadores torna o *feedback* o elemento chave do ciclo de engajamento e um dos principais elementos responsáveis por tornar os jogos tão motivadores. dessa forma, praticamente todos os componente de um jogo podem ser vistos na forma de *feedback* (WERBACH; HUNTER, 2012). Os ciclos de engajamento formam o processo básico de um sistema gamificado, porém ele não demonstra o progresso dos jogadores, e é justamente nesse ponto que entra os degraus de progressão.

Os degraus de progressão refletem o fato de que a experiência do jogador muda conforme ele progride no jogo. No primeiro momento, quando o jogador ainda é considerado um novato, a experiência deve ser tão simples quanto possível, permitindo o aprendizado e a

rápida mudança de nível, e conforme sua progressão, as dificuldades irão aumentando em níveis proporcionais (WERBACH; HUNTER, 2012). Assim como os ciclos de atividades, não se pode negligenciar a aleatoriedade, pois esse é o fator responsável por transmitir a ideia de sorte dentro do sistema gamificado que agrada a tantos jogadores. Estudos mostram que nossos cérebros preferem, por menor que seja, uma chance aleatória de conquistar uma grande recompensa do que a certeza de conquistar uma recompensa mediana (WERBACH; HUNTER, 2012).

O quinto passo é verificar a diversão. Durante o planejamento de um sistema gamificado é comum direcionar toda a atenção às complexidades dos jogadores, aos objetivos, as regras e a motivação, e com isso, é fácil esquecer o aspecto da diversão. Porém, mesmo a gamificação sendo um assunto sério, nunca deve-se esquecer a diversão enquanto se projeta um sistema gamificado, pois uma vez que o usuário percebe o sistema gamificado como divertido, ele provavelmente continuará a se envolver (WERBACH; HUNTER, 2012). Se o sistema gamificado obriga a participação do jogador ou o jogador não participaria se não fosse a recompensa extrínseca, é preciso se preocupar com outros aspectos que tornem a experiência divertida, entretanto, a diversão não é algo fácil de se planejar e nem sempre estará presente, pois ela depende do contexto a qual a gamificação está sendo inserida e dos tipos de jogadores (WERBACH; HUNTER, 2012). A melhor forma de saber se um sistema é divertido, é construí-lo e testá-lo, e indo aperfeiçoando cada vez mais após cada iteração.

O sexto passo é implantar as ferramentas adequadas, nesta fase os elementos de jogos serão inseridos no projeto de gamificação. Os passos anteriores a este apresentam um roteiro e os componentes de games para melhor desenvolvimento do projeto, e neste ponto, já foram definidos os objetivos, os jogadores e os ciclos de atividades que servirão como um esqueleto para o sistema (WERBACH; HUNTER, 2012).

Existem diversas maneiras de se implementar um sistema desse nível, e embora a gamificação não requeira o uso de tecnologias, utilizá-las só tende a potencializar o que a gamificação tem a oferecer; porém, independente de como a gamificação será implementada, deve-se ter em mente que é importante manter uma análise constante para redefinir o sistema conforme os resultados das ações dos jogadores forem aparecendo (WERBACH; HUNTER, 2012).

## 2.3 Engajamento

Para uma empresa saudável e produtiva, é necessário que ela seja engajada, ou seja, que seus funcionários sejam e estejam motivados para exercerem suas funções e alcançarem os objetivos, caminhando junto aos ideias da empresa. O termo engajamento trata de um construto motivacional positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, sempre relacionado ao trabalho, que implica sentimento de realização que envolve estado cognitivo positivo e que é persistente no tempo, apresentando natureza motivacional e social (BAKKER *et al.*, 2008).

### 2.3.1. Engajamento no trabalho

Para Vianna *et al.* (2013), é possível contemplar também uma visão de futuro não muito distante, em que trabalho e diversão tornam-se objetivos indissociáveis, aliando satisfação pessoal a aumento de produtividade, conforme sugerido por algumas linhas de estudo que já se referem à essa nova realidade profissional como “*Playbor*” (*play+labor*) ou “*Weisure*” (*work+pleasure*). O engajamento vai além da satisfação, é o sentimento de pertencimento e o vínculo criado pelo colaborador com suas atividades e a empresa em si. Ou seja, o colaborador desenvolve uma relação de reciprocidade. Para Bakker (2007), empregados engajados têm alto nível de energia e são entusiasmados com o seu trabalho. Enquanto aqueles que engajaram com a empresa trabalham ativamente pelo sucesso da organização, os ativamente desengajados são aqueles que sabotam a organização em que trabalham.

De acordo com a pesquisa de Sonnentag *et al.* (2012), pode-se afirmar que o engajamento no trabalho é um preditor direto de envolvimento no trabalho, pois os resultados do estudo revelam que trabalhadores engajados no trabalho tendem a obter mais vigor e dedicação, tanto social como organizacional, e, conseqüentemente, tendem ter e refletir satisfação no trabalho.

Uma vez que se atinge níveis altos de engajamento, para que se mantenha esse nível é importante que haja um alinhamento entre objetivos pessoais com objetivos da organização. Como consequência, não apenas vem o ganho de produtividade e a redução de desperdícios. Os colaboradores sentem-se mais conectados com a empresa e entre eles próprios. Ou seja, os valores que compartilham e as coisas que valorizam começam a virar um padrão dentro do

ambiente de trabalho. Cria-se um senso de pertencimento e, conseqüentemente, coletividade (PAULI; COMIM; TOMASI, 2016).

O termo engajamento está associado não somente a maior satisfação no trabalho, mas também em melhores resultados de negócios, como a rentabilidade e a produtividade. Quando se está emocionalmente e racionalmente comprometido com o trabalho, ele é visto como uma parte integrada de nossas vidas, levando a um equilíbrio profissional e pessoal (EYL, 2015). Para Gonzales-Roma *et al.* (2006), o termo engajamento está relacionado com o trabalho positivo de espírito para isso especificou três dimensões originais: vigor, dedicação e absorção, sempre relacionado ao trabalho. Vigor é caracterizada por altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, a vontade de investir esforço em seu trabalho e persistência, mesmo em face de dificuldades. Dedicação é caracterizada por entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A terceira característica definidora de engajamento chamado de absorção é caracterizada pela concentração total em seu trabalho, onde o tempo passa depressa e encontra dificuldades em desapegar-se do trabalho.

Engajamento é um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Mais do que um estado momentâneo e específico, o engajamento refere-se a um estado mais persistente e afetivo-cognitivo que não é focado em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico (SCHAUFELI; BAKKER, 2003, p. 5).

O engajamento no trabalho proporciona emoções positivas, a pessoa se sente feliz, alegre, energizada, otimista e autoconfiante, estar engajado no trabalho faz com que a pessoa se sinta bem, e estando bem-humorada sente que a atividade no trabalho não é difícil, este estado influencia também positivamente a sua criatividade e capacidade de solução de problemas (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Entretanto, transformar experiências em jogo não é algo trivial, e inserir elementos de jogos como medalhas, pontos e ranking não garante o engajamento esperado, pois faz-se necessário um estudo profundo de todos os aspectos que compõem um jogo e do ambiente a ser gamificado (MARINS, 2013).

Atualmente existem diversos *frameworks* que tornam o processo de gamificar mais claro e formal, e como forma de confirmar essa afirmação, Mora *et al.* (2015) realizaram um estudo comparativo dos principais *frameworks* disponíveis, fornecendo uma avaliação das principais características de cada um deles.

Assim, Mota *et al.* (2015) dividiram os 18 *frameworks* estudados em dois grupos, onde no primeiro, estão os modelos genéricos, criados para servir de base para qualquer projeto, e no segundo grupo, estão os específicos, criados com foco em um nicho de mercado como o marketing e ambientes empresariais, e que sofrem influências dos *frameworks* integrantes do primeiro grupo.

É evidente que um esforço vem sendo feito a fim de orientar os profissionais de como e quando usar a gamificação nos seus negócios.

Em nível organizacional, existe uma preocupação em atingir as metas organizacionais de produtividade. Para aumentar o nível de engajamento, as organizações se asseguram de que seus funcionários trabalham com prazer e que suas atividades combinem talentos, conhecimento, habilidades, criando condições para que o engajamento tenha espaço e possa ser posto em prática. Sendo assim, é necessário a organização voltar suas práticas para o funcionário com vistas modificar a situação em que o trabalho é realizado (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013, p. 81).

Por isso, a gamificação é fundamental. Através dela, a situação em que o trabalho é realizado é modificado e o nível de engajamento cresce exponencialmente.

### **2.3.2. Níveis de engajamento dos colaboradores**

Para medir o nível de engajamento dos colaboradores, utilizam-se, em geral, dois modelos teóricos: o modelo teórico *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17) e o Teste GALLUP Q12.

O modelo UWES é composto por 17 itens para mensurar suas três dimensões, seis para vigor, cinco para dedicação e outros seis para absorção (SCHAUFELI *et al.*, 2002). Os estudos que utilizam a escala original ou versões adaptadas em mais de 20 países sugerem alfas variando entre 0,60-0,92 para vigor; 0,77-0,93 para dedicação e 0,68-0,88 para concentração (MAGNAN *et al.*, 2015; SCHAUFELI; BAKKER, 2004). A versão brasileira do modelo UWES foi adaptado para nove itens, medindo suas três dimensões cada uma com três questões.

Já na segunda escala, a organização Gallup selecionou as 12 perguntas que devem levar a uma melhor avaliação da rentabilidade que podem ser para medir o comprometimento dos funcionários. Conforme esta escala, 1,5 é a proporção de funcionários comprometidos de uma empresa de médio porte; e 8:1 é uma proporção do compromisso de uma empresa de nível mundial.

### 2.3.3. Estudos empíricos sobre gamificação corporativa e engajamento no trabalho

Visando apresentar uma visão ampla no que refere ao binômio gamificação e engajamento no trabalho, por meio de buscas nas bases de dados da Plataforma Periódicos Capes, mapeou-se a produção científica dos artigos publicados entre os anos de 2011 a 2021. Foram utilizados os termos gamificação, gamificação corporativa, gamificação empresarial, *enterprise gamification*, *business gamification*, engajamento no trabalho e *work engagement*. As *strings* aluno, ensino, paciente, saúde, usuário, *health* e *learning* foram excluídas para mitigar a presença de artigos voltados para as áreas de educação, saúde e tecnologia

Na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) utilizou-se o seguinte código de pesquisa - (Todos os campos: gamificação E Todos os campos:engajamento no trabalho E Todos os campos: NOT aluno E Todos os campos: NOT ensino E Todos os campos: NOT paciente E Todos os campos: NOT saúde E Todos os campos: NOT usuário) – tendo retornado 8 resultados.

**Quadro 3 - Estudos empíricos sobre gamificação e engajamento no trabalho base BDTD**

<b>Autor / Ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tema / Referencial teórico</b>	<b>Aspectos metodológicos</b>	<b>Resultados</b>
SANTOS (2019)	Explorar relações existentes entre os elementos centrais da gamificação e as práticas de treinamento e desenvolvimento.	Gestão de pessoas; Gamificação; Engajamento; Realidade virtual e aumentada.	Método misto, sendo a etapa quantitativa com a percepção sobre treinamento gamificado e a etapa qualitativa com entrevistas, aplicada a análise de conteúdo.	Nos resultados foi confirmada a presença do engajamento e sua influência na motivação como um dos pontos de vantagem para aplicação da gamificação.
SANTINHO (2018)	Levantar e explorar os principais efeitos da gamificação dentro do ambiente corporativo e entender como ela contribui para gerar engajamento.	Gamificação; Motivação; Engajamento.	“Método de estudo de caso por meio de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória.”	Constatou-se que a gamificação é um instrumento eficaz de gestão, sendo uma estratégia bem-vista pelos funcionários.
BAITELLO (2017)	Avaliar a influência que um ambiente gamificado exerce sobre membros de uma comunidade virtual.	Gestão do conhecimento; Modelo estrutural das comunidades de prática; Gamificação; Estado de Fluxo.	“Abordagem descritiva e quantitativa mediante pesquisa aplicada por questionário submetido pela internet.	Os resultados constataam que as motivações das pessoas para participarem de jogos, a sensação de imersão e interação social entre membros afeta direta e positivamente a participação na comunidade.

PEREIRA (2017)	Propõe um guia para auxiliar no processo de projetar soluções gamificadas para o turismo.	Psicologia e Motivação; Gamificação; Gamificação no turismo.	Estudo de caso	O guia conseguiu contribuir para que a gamificação fosse bem aplicada no turismo.
PICANÇO (2017)	Criar uma metodologia baseada na abordagem Design Thinking (DT) e a na disciplina de gerenciamento de processos de negócio (BPM).	Gestão de processos de negócio; Design thinking; Gamificação.	Estudo de caso, exploratório-descriptivo, quali-quantitativo.	Percebeu-se a possibilidade de se aprofundar os estudos, com a perspectiva à continuidade da Bumerangue, com novos estudos de caso.
FORMANSKI (2016)	Verificar qual a aplicabilidade da gamificação, no contexto empresarial.	Jogos; Gamificação.	Pesquisa científica exploratória com técnicas de revisão bibliométrica, entrevista e análise de conteúdo.	A principal mudança gerada consiste num maior engajamento dos envolvidos no processo gamificado.
LIMA JÚNIOR (2015)	Desenvolver um questionário capaz de avaliar os indicadores de engajamento e motivação no trabalho sob a ótica da gamificação.	Motivação comportamental; Motivação no trabalho; Engajamento organizacional; Gamificação; Enterprise <i>gamification</i> .	Pesquisa exploratória e descritiva, estruturada de forma quanti-qualitativa.	Por meio de evidencia empírica e de técnicas estatísticas foi possível utilizar a gamificação para contribuir no engajamento dos indivíduos.
ZOTTI (2014)	Propor uma métrica de engajamento baseada em elementos de gamificação, a fim de motivar a participação de cidadãos e funcionários públicos em processos de gestão colaborativa.	Do Governo Eletrônico ao Governo Aberto; Governo interativo e inclusivo; Gestão do Conhecimento para o Setor Público; Gamificação; Motivação intrínseca e extrínseca.	“Para isso, desenvolveu-se uma revisão de literatura sobre governo eletrônico, gestão e engenharia do conhecimento, além do tema principal, a gamificação, para embasamento da proposta. [...]”	Obtenção de uma métrica de engajamento baseada em elementos de gamificação, que possa ser aplicada em diferentes contextos, para participação do cidadão e de gestores públicos. O Swapp-Laguna é utilizado como exemplo de aplicação para verificar a viabilidade da métrica proposta.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na SCOPUS foram aplicadas as linhas de comando - TITLE-ABS-KEY (gamificação AND "engajamento no trabalho") e TITLE-ABS-KEY (*gamification* AND "work engagement" AND NOT health AND NOT learning) – com 2 artigos como resultado.

**Quadro 4 - Estudos empíricos sobre gamificação e engajamento no trabalho base SCOPUS**

Autor / Ano	Objetivo	Temas / Referencial teórico	Aspectos metodológicos	Resultados
SILIC; BACK (2017)	Realizing if the gamified system offers clear benefits to employees, can we expect employees to be more motivated to share their knowledge?	Theory of Flow and <i>Gamification</i> ; Kahn's Theory of Engagement; <i>Gamification of Knowledge Sharing</i> .	The survey study collected data from employees from a large international company that implemented an internal social engagement and motivation platform.	Implementing a <i>gamification</i> system could leverage an employee's knowledgesharing practices in the organizational context. This would lead not only to an increase in performance expectancy but also to an increase in job engagement.
SUH (2015)	Develop a theoretical model that explains how game dynamics influence an employee's work engagement within an enterprise gamified IS.	Theory Development; Cognitive evaluation theory; Theoretical chasm; Theory of aesthetic experience.	The survey study using empirical data to be collected via a series of surveys involving 200 employees from a global consulting company.	The model we develop in this study can serve as a theoretical platform to examine, verify, and advance the practical values of <i>gamification</i> in the workplace.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) foram utilizadas as seguintes pesquisas – (TÍTULO gamificação OU RESUMO gamificação OU PALAVRA-CHAVE gamificação E PERIÓDICO "engajamento no trabalho" E RESUMO "engajamento no trabalho" E PALAVRA-CHAVE "engajamento no trabalho") e (TÍTULO *gamification* OU RESUMO *gamification* OU PALAVRA-CHAVE *gamification* E TÍTULO work engagement E RESUMO work engagement E PALAVRA-CHAVE work engagement) - foram encontradas 31 publicações, entretanto, 10 foram resultados repetidos, 10 não se corresponderam ao foco deste estudo e 11 foram considerados relevantes para o presente mapeamento.



Quadro 5 - Estudos empíricos sobre gamificação e engajamento no trabalho base SPELL

Autor / Ano	Objetivo	Temas / Referencial teórico	Aspectos metodológicos	Resultados
SANTOS; TREVISAN; VELOSO (2021)	To identify the perception of efficiency and the measurable results in the <i>gamification</i> processes in training and development in a sample of the Brazilian market.	Training and development; <i>Gamification</i> ; New technologies and trends.	This exploratory research intends to aid the systematization of information qualitative and quantitative.	The compiled results confirmed the presence of engagement and its influence on motivation as one of the advantage points for the application of <i>gamification</i> in training.
SANTOS <i>et al.</i> (2021)	This study has a main objective to identify a perception of efficiency and the measurable results in the process of <i>gamification</i> in training and development actions.	Training and development; <i>Gamification</i> ; Characteristics of <i>gamification</i> ; New forms of interaction	This is an exploratory study aimed at assisting the systematization of information on the theme, consisting of two phases: qualitative and quantitative.	The compiled results confirmed the presence of engagement and its influence on motivation as one of the advantage points for the application of <i>gamification</i> .
OLIVEIRA (2021)	Analisar a relação entre gamificação e trabalho uberizado no bojo das empresas-aplicativo, plataformas digitais que representam um novo modelo de negócio com infraestrutura vinculada às TCI e aos algoritmos.	Gamificação e plataformas; Vigilância e governança algorítmica do trabalhador just in time; Uberismo e experimentos gamificados.	Ensaio teórico.	O uberismo se afirma como tendência global no mundo do trabalho. Em todos os cenários analisados, a gamificação opera, modificando a forma da gestão e controle dos trabalhadores.
RODRIGUES <i>et al.</i> (2021)	Aprofundar a conexão entre a cocriação e a gamificação aplicadas ao setor de serviços.	Modelo conceptual: cocriação e gamificação;	Estudo de caso utilizando uma metodologia qualitativa, foram realizadas sete entrevistas com diferentes empresas a atuar no setor dos serviços.	Foi possível sinalizar algumas das boas práticas para a implementação de uma metodologia de cocriação gamificada, além de fornecer um alerta para os aspetos negativos que podem surgir ao trabalhar sob essa abordagem.

NEIDENBACH; CEPELLOS; PEREIRA (2020)	Analisar nos níveis organizacional e individual os impactos percebidos na implementação da gamificação	Gamificação e aprendizagem.	Estudo qualitativo e exploratório, com entrevistas com consultores que já implementaram a gamificação.	Efeitos positivos da gamificação podem ser distribuídos em três dimensões: a organizacional, a de equipe/time e a individual.
OLIVEIRA <i>et al.</i> (2019)	The objective of this research was to analyze the effect of <i>gamification</i> on intention to use online training.	Distance education; Kolb cycle; <i>Gamification</i> ; Technologies.	A survey study with data was collected using a structured questionnaire.	The results confirmed that the model proposed in this study is consistent.
RIBEIRO; MONTENEGRO; SOUSA NETO (2019)	Analisar o uso da gamificação para o engajamento motivacional das equipes e partes interessadas fundamentais na gestão de projetos.	Projetos; Pessoas na Gestão de Projetos; Motivação das Pessoas; Gamificação.	Pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa por meio de um questionário, com bases teóricas relacionadas com o tema.	Os resultados da pesquisa enfatizam que o uso de um modelo alternativo e inovador, como a gamificação na gestão de projetos, apesar de seus benefícios, não é a solução para todo tipo de organização.
MARANGONI; BERIMBAU (2018)	Discutir a aplicação de gamificação na gestão de pessoas, mais especificamente no treinamento e desenvolvimento de competências.	Treinamento, Carreira e Aprendizagem; Gamificação.	Estudo de Caso com levantamento qualitativo através de entrevistas em profundidade com profissionais.	Entendemos o emprego da gamificação como uma forma de favorecer o contínuo aprendizado.
JORGE; SUTTON (2016)	Realizar relações entre games e os processos de construção e gestão do conhecimento (CGC) no contexto da inteligência organizacional (IO).	Games Sérios no contexto organizacional; Gestão do conhecimento; Game Mind's Lie como ferramenta no desenvolvimento do processo de Inteligência Competitiva.	Pesquisa bibliográfica	Identificou-se que, para uma melhor aderência nas organizações, games organizacionais devem ir além, criando atividades organizacionais com elementos de games, ou seja, utilizando a gamificação.
OLIVEIRA <i>et al.</i> (2016)	Verificar a sua aceitação pelos alunos e, de forma indireta, analisar se houve aumento do efetivo de discentes que concluíram o	Administração pública de RH; Educação corporativa no setor privado e treinamento de	Estudo de Caso com pesquisa quantitativa.	A educação corporativa no setor privado apresentou princípios que puderam ser aproveitados na esfera pública, como,

	curso em comparação com os alunos que concluíram turmas anteriores do mesmo curso sem gamificação.	capacitação no setor público; Curso alimentação saudável com elementos de jogos		ações de treinamento sejam acessíveis a qualquer hora e em qualquer lugar.
PEREIRA; VERDU (2015)	The aim of the present work is to understand how the resources and capabilities combined with social networks have made the company Oníria's innovation and internationalization possible.	The firm's internationalization; The firm's resources and capabilities; Social networks; Innovation and internationalization;	Qualitative, descriptive and exploratory research, to provide data that will enrich the knowledge and discover new possibilities of understanding on the subject.	The main results indicate that internationalization happened in an intermittent, non-linear way, more linked to the innovation of the company and made possible by social networks.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em resumo, o levantamento das publicações científicas anteriores sobre gamificação e engajamento no trabalho no período de 2011 a 2021 nas bases de dados BDTD, SCOPUS e SPELL totalizaram 21 trabalhos nos idiomas português e inglês.

Observou-se que a maioria dos objetivos convergem para entender a relação da gamificação com temas como engajamento, motivação, inovação, treinamento, desenvolvimento de competências, *design thinking*, gestão por processos de negócios, cultura, inteligência organizacional. No referencial teórico destaca-se forte presença dos conceitos de *gamification*, sua origem e modelos de implementação, bem como, as teorias voltadas o comportamento humano, metodologias de gestão e inovação.

Outrossim, no que concerne aos aspectos metodológicos, na generalidade, a abordagem mais utilizada refere-se à quali-quantitativa, quanto aos objetivos as pesquisas exploratórias e descritivas foram predominantes, ao mesmo tempo que em relação aos procedimentos o estudo de caso, *survey*, documental, bibliográfica e de campo foram as pesquisas mais encontrados. E quanto as conclusões, todos os estudos apontaram os benefícios da gamificação, bem como, uma relação positiva no aumento do engajamento e da motivação dos colaboradores. Entretanto, no trabalho de Oliveira *et al.* (2021) verificou-se que não houve melhoria significativa na redução da evasão pelos cursistas mesmo com uma solução gamificada.

A avaliação dos resumos guiou a seleção das publicações com maior aderência com o propósito deste trabalho. Ao longo das leituras observou-se que a relação entre gamificação e engajamento no trabalho é um tema ainda com oportunidade para novas pesquisas empíricas. No tocante aos estudos que demonstraram maior ênfase na relação entre gamificação e engajamento no trabalho, vale ressaltar: Santos *et al.* (2021), Neidenbach, Cepellos e Pereira, (2020), SANTOS, (2019), Marangoni e Berimbau (2018) e Silic e Back (2017).

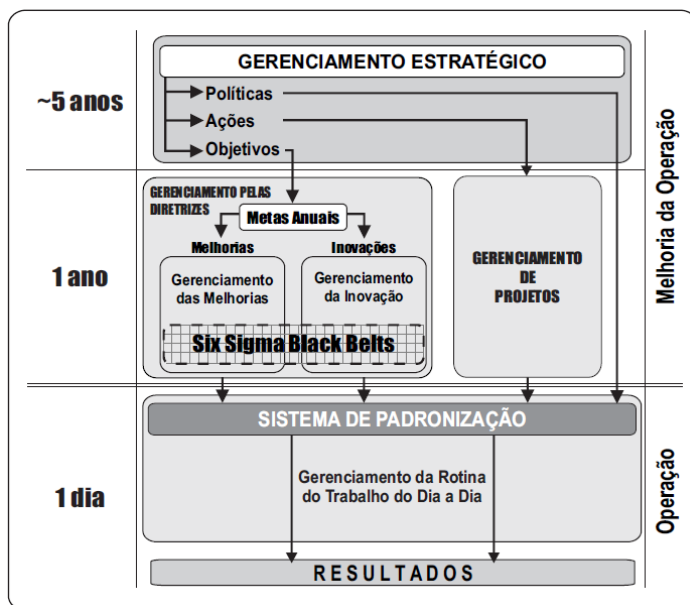
#### **2.4. Eficiência organizacional**

O crescimento de uma organização depende da solução de muitos problemas, tais como comunicação, liderança, conflitos de interesses, questões relacionadas à estratégia, planejamento e execução, satisfação e engajamento dos colaboradores, além de questões de melhoria contínua, sendo, portanto, buscando por excelência na gestão da mudança em busca de maior eficiência organizacional (PÉREZ, 2016).

Faz-se importante destacar que vários estudos têm contribuído para a análise da eficiência e produtividade das organizações em seus diferentes fatores no contexto global, destacando a relevância deste conceito para a melhoria do desempenho e da geração de valor em todos os processos e áreas da empresa (GÓMEZ; BOTTINI, 2017).

A gestão para resultados é focada nos fins, que é satisfazer necessidades dos *stakeholders*, ou, partes interessadas (Clientes, Empregados, Acionistas e Sociedade), sendo esta a missão geral de toda e qualquer organização pública ou privada. Eficiência organizacional é capacidade de cumprir essa missão (CAMPOS, 2013).

Figura 4 - Sistema de gestão para resultados



Fonte: Campos (2013).

Para Campos (2013), a eficiência das organizações é melhorada quando a gestão coloca foco em resolver seus principais problemas, contemplando todos os níveis - Estratégico, Tático e Operacional, conforme apresentado na figura 4. Os indicadores de desempenho e metas nesses níveis determinam as prioridades da gestão, visando a melhoria dos seus resultados.

Para Gómez e Bottini (2017), a produtividade é a eficiência com que uma organização aplica recursos – humanos, capital, materiais, energia, conhecimento, *etc.* – para produzir produtos e serviços. A eficiência organizacional cresce a medida em que a sua produção cresce mais rapidamente com menos recursos utilizados (DIEWERT, 2011). A produtividade também tem sido utilizada como estratégia para aumentar a competitividade das organizações e a produtividade com a qual as empresas competem e a sofisticação de suas estratégias são fortemente influenciadas pela qualidade do ambiente de negócios (JUNG *et al.*, 2006)

Para Dutra (2011), a produtividade de colaborador está associada às suas entregas realizadas e resultados alcançados dessa pessoa para a organização. Sendo seu desempenho avaliado considerando três dimensões – o desenvolvimento, o esforço e a terceira o comportamento.

Nesse sentido, as estratégias dão errado mais frequentemente, porque não são bem executadas, ou seja, as coisas que deviam acontecer não acontecem ou as organizações não são capazes de fazer com que elas aconteçam ou os líderes avaliam mal os desafios que as empresas enfrentam na conjuntura de negócios, ou ambos (BOSSIDY, CHARAN E BURCK, 2002).

Execução é um processo sistemático de discussão exaustiva dos como e quês, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que irão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados (BOSSIDY; CHARAN; BURCK, 2002, p. 12).

Segundo Jim Collins (2001), poder contar com as pessoas certas e mais engajadas é um dos maiores segredos para o sucesso de grandes líderes e empresas. Sem isso, uma organização terá dificuldade em se manter eficiente e em se tornar sustentável e bem sucedida.

#### ***2.4.1. Indicadores Chaves de Desempenho***

Indicadores de desempenho permitem focar a análise em cada ator de processo envolvido e encontrar elementos que contribuam para a transformação do processo. Ao final, as mudanças proporcionarão aumento de produtividade, melhoria da qualidade, aumento da capacidade e redução de tempo do processo. (ABPMP BPM CBOOK, 2013, p. 39).

De acordo com a ABPMP (2020, p. 196), “indicador é uma medida ou métrica de maneira simples, ou intuitiva, para facilitar sua interpretação em relação a uma referência ou objetivo.”

Os *Key Performance Indicators* (KPIs) ou, em português, indicadores chave de desempenho correspondem à base para outros métodos de gestão e surgiram da necessidade de mensurar os resultados de áreas responsáveis pelo desempenho da organização, geralmente associando o resultado alcançado a partir de um determinado insumo (ANDRADE; SARTORI; EMBIRUÇU, 2015). KPIs são indicadores relevantes (ou chaves) e quantificáveis (que pode ser determinado com exatidão no que diz respeito a quantidade ou valor), devendo depois ser-lhes associada uma periodicidade (NOLASCO, 2015).

Indicadores de desempenho permitem focar a análise em cada ator de processo envolvido e encontrar elementos que contribuam para a transformação do processo. Ao final, as mudanças proporcionarão aumento de produtividade, melhoria da qualidade, aumento da capacidade e redução de tempo do processo. (ABPMP BPM CBOOK, 2013, p. 39).

Acordo de nível de serviço (SLA – *Service Level Agreement*) é um indicador dos níveis de desempenho a serem alcançados e a forma de medição desse desempenho, incluindo o momento e a periodicidade da medição acordados entre as partes, bem como a definição clara

do processo de atendimento e resolução de problemas a ser adotado pelas partes envolvidas. Visando assegurar os resultados ou atingir a excelência. (ABPMP BPM CBOK, 2013).

Para Wang (2020), um conjunto de KPIs devem ser implementados para avaliar o sucesso de um Centro de Serviço Compartilhados (CSC) e a definição desses indicadores depende dos diferentes tipos de serviços. Entre os principais KPIs dos CSCs, está o Service Level Agreement (SLA) de tempo que é o Acordo do Nível de Serviço (ANS) onde as expectativas e requisitos de qualidade são o cumprimento dos prazos. Por exemplo, o SLA definido para o cadastro de cliente pode ser atender 95% das solicitações dentro do prazo acordado (RODRIGUES, CANNAROZZO, 2017).

Wang (2020) destaca mais exemplos de KPIs:

- SLA Prazo: percentual de demandas atendidas dentro do prazo acordado;
- Produtividade: quantidade médio de solicitações de serviço processadas em determinado período de tempo;
- Net Promoter Score (NPS): medir a satisfação do cliente (interno ou externo).

Vale destacar que NPS não somente é utilizado para medir a satisfação do cliente, como também tem sido aplicado para avaliar sistema de gestão da empresa influenciando a eficiência organizacional (DVOŘÁKOVÁ; FALTEJSKOVÁ, 2016; KORNETA, 2018). Reichheld (2003) definiu o NPS como uma das medidas recentes e modernas de fidelidade do cliente que depende significativamente dos promotores – pessoas dispostas a recomendar um produto, serviço ou uma empresa a um amigo ou colega – e detratores – que ao contrário, não recomendariam.

#### ***2.4.2. Estudos empíricos sobre gamificação corporativa e eficiência organizacional***

Análogo ao mapeamento anterior, apresenta-se agora um panorama referente aos termos gamificação e eficiência organizacional, por meio de buscas nas bases de dados da Plataforma Periódicos Capes, mapeou-se a produção científica dos artigos publicados entre os anos de 2011 a 2021. Foram utilizados os termos gamificação, gamificação corporativa, gamificação empresarial, *enterprise gamification*, *business gamification*, eficiência organizacional, *organizational effectiveness*, *organisational effectiveness*, *organizational efficiency* e *organisational efficiency*. Os termos aluno, ensino, paciente, saúde, usuário, *health* e *learning* foram excluídas para mitigar a presença de artigos voltados para as áreas de educação, saúde e tecnologia.

Na BDTD foram aplicadas diversos formatos de busca considerando em todos os campos os termos de pesquisa mencionados anteriormente, tendo retornado apenas 1 resultado. Trata-se da pesquisa de Pavan (2020), que teve como foco o uso de gamificação para estimular a aprendizagem informal e não formal em uma instituição financeira cooperativa. A partir destas concepções teóricas e utilizando uma Abordagem de pesquisa quantitativa e qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, o autor constata que quando se cria uma estratégia que visa a colaboração e aprendizagem mútua entre os envolvidos no processo, bem como integração de diferentes setores da empresa, pequenos ajustes operacionais demonstram uma grande repercussão em um cenário organizacional, podendo ser apoio para um aumento da eficiência operacional.

Na SCOPUS foram aplicadas diversas linhas de comando de busca em TITLE-ABS-KEY, que corresponde ao título, resumo e palavras-chave com retorno no resultado de 2 artigos. O estudo mais recente de SEHOON (2021), que estabelece uma base teórica para projetar aplicações de aprendizagem e estratégias de gamificação aplicadas à Plataforma de Aprendizagem Social Móvel (MSLP). Baseado no levantamento dos referenciais teóricos acerca do tema foi elaborada investigação quantitativa. Para o autor, as estratégias de gamificação influenciam o Fluxo e a intenção de uso contínuo do aplicativo de aprendizagem móvel beneficiando o foco dos usuários em um contexto gamificado. E, o mais antigo, de Peischl, Schantl e Holzinger (2014), que teve como objetivo entender como a tecnologia empresarial 2.0 e a gamificação podem ser usadas para transformar as organizações quanto à motivação, engajamento, melhoria da eficiência, da produtividade e da inovação. No referido estudo de caso, os autores identificaram os principais blocos de construção dos jogos e delineamos como as empresas e as ONGs aplicam esses princípios em cenários do mundo real.

Na *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), não foram encontrados resultados para as combinações de termos utilizadas.

Em resumo, o levantamento das publicações científicas anteriores sobre gamificação e engajamento no trabalho no período de 2011 a 2021 nas bases de dados BDTD, SCOPUS e SPELL totalizaram 3 trabalhos nos idiomas português e inglês.

Os objetivos dos estudos anteriores sobre gamificação e eficiência organizacional direcionam-se para a aplicação de estratégias de treinamento e transformação para melhoria de resultados operacionais das organizações. No referencial teórico, destaca-se forte presença dos conceitos de motivação, eficiência, produtividade e *frameworks* de implantação de soluções



gamificadas. Quanto aos aspectos metodológicos, observa-se o uso de abordagens qualitativa e quantitativa. Quanto aos objetivos, foram aplicadas pesquisas exploratórias e descritivas associadas aos procedimentos de pesquisa bibliográfica, survey e estudo de caso. E quanto as conclusões, todos os estudos apontaram a melhoria dos resultados com a aplicação da gamificação no ambiente corporativo.

Considerando a escassez dos trabalhos que relacionam a gamificação e a eficiência organizacional, faz-se necessário salientar que este tema possui vasta oportunidade para novas pesquisas empíricas. Destaca-se, então, o trabalho de Pavan (2020) que afirma que a adoção de estratégias de inovação, como a gamificação, demonstram uma grande repercussão em um cenário organizacional, inclusive de aumento da eficiência operacional.

### 3 ASPECTOS METODOLOGICOS

Esta seção tem por objetivo apresentar os aspectos metodológicos da pesquisa. Para o desenvolvimento da dissertação, optou-se por utilizar uma abordagem metodológica que tem como foco principal a produção de artefatos baseados no método *Design Science Research - DSR* por ser, esta metodologia, a que permite uma maior aproximação entre o ambiente acadêmico e a realidade das organizações conforme afirmam Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015). Em relação aos aspectos metodológicos, apresenta-se, inicialmente, a tipologia da pesquisa. Em seguida, apresenta-se a descrição do campo do estudo, com informações sobre a organização foco e os participantes da pesquisa. Na sequência, são apresentados os procedimentos e técnicas de coleta e análise de dados. Por fim, faz-se uma breve apresentação sobre *Design Science Research*.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

Quanto ao objetivo deste trabalho, classifica-se como de natureza exploratória-descritiva, justificado pelo fato de as pesquisas exploratórias proporcionarem maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, assim como descrever características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2020, p. 41-42).

Acevedo e Nohara (2006) discorrem que a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo que o pesquisador delineie de forma mais precisa o problema. Sobre a pertinência de seu emprego, observa-se que comumente vem sendo empregada em casos nos quais existe pouco conhecimento sobre determinado assunto e, geralmente, requer do pesquisador uma pesquisa de campo (RAUPP; BEUREN, 2006, p.81). Neste caso em particular, a pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, uma vez que não foram encontrados trabalhos sobre o tema no segmento econômico em estudo desta pesquisa.

Classifica-se também como pesquisa descritiva objetiva, no que tange à finalidade, porque busca conhecer o cenário de uma situação, expressando o resultado do fenômeno em números (LOCKE; SILVERMAN; SPIRDUSO, 2010), acrescentando ao presente estudo, peculiar rigor técnico científico. No âmbito dessa pesquisa, busca-se entender a relação entre o engajamento no trabalho e a eficiência organizacional com a gamificação de forma quantitativa.

Quanto aos procedimentos, este estudo enquadra-se na pesquisa experimental, por buscar entender o comportamento das variáveis engajamento no trabalho e eficiência organizacional, tendo como assunto do experimento o *gamification*. Considera-se, portanto, no âmbito deste estudo, um grupo experimental e um grupo controle. Nesse diapasão, Gil (2020), esclarece que via de regra, a realização de experimentos representa o melhor exemplo de pesquisa científica porque fundamentalmente, a pesquisa experimental baseia-se na determinação de um objeto de estudo, seleção de variáveis, definição da observação e controle dos efeitos que a variável produz no objeto. Tais atributos alinham-se à presente pesquisa.

Por esta finalidade, foram definidas como mais adequadas as práticas metodológicas envolvendo levantamento, seleção e revisão da literatura sobre o tema, sobre o qual foram aplicados os referenciais teóricos-metodológicos do *Design Science Research*.

Importa evidenciar que nesta metodologia, o enfoque reside em soluções para problemas identificados no cotidiano corporativo e não somente sobre possíveis motivos geradores de problemas. Sobre o tema, Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015) afirmam que os artefatos são projetados e desenvolvidos tais quais deveriam ser e não sobre como são e se comportam.

Dada a aplicabilidade prática evidenciada em diversos estudos científicos sobre a temática da gamificação, acredita-se que a *Design Science Research* - DSR se constitui como o método mais indicado para identificar e projetar artefatos, assim como para desenvolver soluções prescritivas, o qual se pretende verificar neste trabalho (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

### **3.2 Descrição do campo de estudo**

A pesquisa foi realizada em uma empresa do varejo farmacêutico, com abordagem predominantemente quantitativa. A escolha se deu em virtude da contribuição da empresa foco para o país, sendo uma das 100 maiores empresas do Brasil cuja marca empregadora com mais de 26.000 colaboradores é reconhecida pela *Great Place to Work* (GPTW). Sua relevância econômica e representatividade estratégica econômica no setor são notórias por tratar-se da segunda maior rede de farmácias do Brasil.

A busca constante pela excelência nos resultados operacionais, econômicos e financeiros por meio da melhoria contínua dos processos, desenvolvimento das pessoas e inovação fazem com que a referida empresa tenha o ambiente corporativo propício para a

realização deste estudo. Cabe destacar que já existe na organização um rico histórico de iniciativas para aumentar o engajamento no ambiente de trabalho, inclusive aplicando a gamificação corporativa.

Os participantes da pesquisa foram um grupo de colaboradores assistentes administrativos do Centro de Serviços Compartilhados, que realizam atividades transacionais-burocráticas e de atendimento ao público interno, sendo estes, em sua maioria mais suscetíveis ao *turnover* ou desengajamento, o que impacta na perda de produtividade e eficiência organizacional.

A escolha do CSC baseia-se no fato de ser um setor jovem dentro da organização, criado há menos de dois anos após uma centralização e reestruturação das atividades realizadas nos sessenta e nove escritórios regionais e nas mais de 1.100 lojas da rede. Não obstante, o perfil com foco em desenvolvimento de pessoas, inovação e entrega de resultados sustentáveis do Diretor Administrativo responsável pelo CSC torna-se propício para esse tipo de iniciativa.

*A priori*, a pesquisa envolve os colaboradores do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) que são 39 colaboradores no total, dentre estes, 1 Gerente do CSC, 2 Coordenadores de CSC, 5 analistas e 31 Assistentes de CSC. Atualmente, o CSC possui duas unidades, sendo uma na cidade de Fortaleza – CE com o quadro de 1 coordenador, 5 analistas e 19 assistentes, onde fica a sede da empresa, e a outra na subsede no município de São Paulo – SP que possui o quadro de 1 coordenador e 12 assistentes.

Os colaboradores do CSC SP formaram o grupo experimental no qual foram aplicadas as ferramentas e técnicas gamificadas no ambiente de trabalho. Os colaboradores do CSC CE formaram o grupo controle, sem a aplicação da experiência do *gamification*.

### **3.3 Coleta de dados**

Para a coleta de dados primários, visando o alcance do objetivo específico 1, analisar a relação entre gamificação e engajamento no trabalho, foi elaborado um questionário eletrônico (APÊNDICE A), aplicando a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) desenvolvida por Schaufeli *et al.* (2002) que, conforme explicada anteriormente, mede os três elementos do engajamento no trabalho: vigor, dedicação e absorção.

A escala UWES apresenta estrutura e propriedades psicométricas satisfatórias considerando o rigor da pesquisa científica. As perguntas 1, 2 e 5 retratam a dimensão do vigor no trabalho referen-se energia e resiliência elevadas, garra e esforço para alcançar os objetivos

e não desistir em face dos obstáculos e adversidades. As questões 3, 4 e 7 caracterizam os níveis de dedicação associados à sensação de inspiração, orgulho, entusiasmo que fortalecem o senso de significado e realização pelo trabalho. Por fim, os quesitos 6, 8 e 9 revelam a absorção estão ligados ao sentimento concentração total, energia, prazer e foco na atividade.

**Quadro 6 - Escala UWES**

UWES - 9 (versão brasileira)							
0 - Nenhuma vez, 1 - Algumas vezes por ano, 2 - Uma vez ou menos por mês, 3 - Algumas vezes por mês, 4 - Uma vez por semana, 5 - Algumas vezes por semana e 6 - Todos os dias.							
DESCRIÇÃO	0	1	2	3	4	5	6
1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.							
2. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).							
3. Estou entusiasmado com meu trabalho.							
4. Meu trabalho me inspira.							
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.							
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.							
7. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.							
8. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.							
9. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.							

**Fonte: Adaptado de Vazquez *et al.* (2015).**

Foram aplicados questionários baseados na Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9 – versão brasileira) no período de 02 a 31 de agosto de 2021 com o intuito de registrar a escala de engajamento antes da aplicação da gamificação e no período de 01 a 29 de abril de 2022 foi aplicada mais uma rodada de pesquisa com colaboradores ativos para medir o engajamento depois da gamificação. No questionário, Apêndice A, foi acrescentada uma questão aberta para que os colaboradores pudessem realizar comentários acerca do tema.

Não obstante, almejando o atingimento do objetivo específico 2, analisar a relação entre gamificação e eficiência organizacional, os indicadores chave de desempenho SLA Prazo, Produtividade e NPS do Centro de Serviços Compartilhados – CSC foram coletados os relatórios gerenciais com o aplicativo computacional Microsoft Power BI, no período de 01 de outubro de 2021 a 31 de janeiro de 2022, antes da aplicação da gamificação, para comparar com os resultados obtidos de 01 de fevereiro a 31 de março de 2022, período da aplicação da gamificação, para análise da eficiência organizacional.

### 3.4 Análise de dados

Para os dados obtidos por meio do questionário sobre engajamento no trabalho – (UWES9), foi realizado o teste de consistência interna utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach. Como afirmam Bland e Altman (1997), trata-se de uma medida comumente utilizada de confiabilidade na avaliação da consistência interna de questionários para dois ou mais indicadores de construto.

Para tratamento dos dados primários quantitativos, oriundos das questões fechadas do questionário UWES-9 – versão brasileira, foi aplicada estatística descritiva. O objetivo é sintetizar as principais características de um conjunto de dados utilizando gráficos e/ou tabelas, definindo a forma mais adequada para resumir os dados (GUIMARÃES, 2008). Os dados foram tabulados no *software* Microsoft Excel para produção das tabelas e gráficos.

Quanto aos dados primários qualitativos, oriundos dos depoimentos dos colaboradores, enviados por correio eletrônico e aplicativos de mensagens, utilizou-se a análise de conteúdo com suporte do aplicativo computacional Atlas.ti, versão 7, para elaboração do sistema de categorias, oriundas da fundamentação teórica desta pesquisa, produzindo assim o modelo visual da rede semântica. Como destaca Minayo (2010, p. 303), “[...] a expressão significa mais do que um procedimento técnico. Faz parte de uma histórica busca teórica e prática no campo das investigações sociais”.

De acordo com ensinamentos de Bardin (1994), a análise de conteúdo de mensagens, deveria ser aplicada a todas as formas de comunicação, detém duas funções que quando colocadas em prática, podem ser apartadas ou não. A primeira trata da função heurística, que significa que a análise de conteúdo fortalece a busca exploratória e amplia a capacidade de descobertas. A segunda concerne à administração da prova, cuja as hipóteses, no formato de questões ou de afirmações provisórias invocam o auxílio da técnica metodológica de análise da comunicação para obter uma confirmação ou de uma invalidação.

O processo de análise de conteúdo foi sistematizado de maneira a examinar minuciosamente a narrativa e sua conjuntura, com o intuito de identificar as percepções dos colaboradores acerca da experimentação da gamificação corporativa. Nesse diapasão, realizou-se a categorização dos pontos chave do conteúdo, as quais foram comparadas com as hipóteses pesquisadas neste estudo, concluindo assim a análise do conteúdo.

A análise apresentada a seguir baseia-se nas respostas da questão aberta “10. Fique à vontade para deixar um comentário!” do questionário de pesquisa no engajamento no trabalho

(UWES-9) e nos depoimentos espontâneos dos colaboradores, enviados por correio eletrônico (e-mail) e aplicativo de mensagens instâneas (WhatsApp), foi aplicada a análise de conteúdo.

O quadro 7 sintetiza informações acerca dos dados qualitativos que tiveram como fontes a questão aberta do questionário (opcional), as mensagens encaminhadas via e-mail e WhatsApp. Por meio do questionário, apenas 17 colaboradores responderam à questão aberta, sendo dez de colaboradores do sexo feminino, representando 59% dos comentários, e sete comentários de colaboradores do sexo masculino, correspondendo aos 41% restantes. Foram consideradas, ainda, seis comentários enviados por e-mail e Whatsapp em que a distribuição entre homens e mulheres foi de 50%. Para construção das categorias de análise, todas as interações foram consideradas, perfazendo um total de 23 comentários, classificadas, na medida do possível, em torno das dimensões da escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES,) desenvolvida por Schaufeli *et al.* (2002), como também, em categorias relativas à eficiência organizacional (CAMPOS, 2013; SCHAUFELI, 2013; REIJSEGER *et al.*, 2016) e na teoria de fluxo de Mihaly Csikszentmihalyi (1990). Alguns comentários não se enquadram em nenhuma das dimensões do modelo. Há, ainda, comentários que referem-se à dimensão “colaboração”, categoria empírica que emergiu da pesquisa de campo. Este conjunto de dimensões corresponde às categorias analíticas consideradas no estudo.

**Quadro 7 - Síntese das informações sobre os dados qualitativos da pesquisa.**

FONTE DOS DADOS	DIMENSÃO (CATEGORIA ANALÍTICA)	EXTRATOS DOS COMENTÁRIOS
Resposta à questão aberta do questionário e mensagens de correio eletrônico ou do aplicativo Whats App	Vigor	“O game em minha visão, foi revigorante”; “nunca desistir”; “muito feliz”; “me motivou”; “descontraído”; “sinto-me motivado”; “aprendi a confiar no meu potencial”
	Dedicação	“aprender mais e mais”; “aprendiz durante esse 2 meses mais e mais”; “cada fase era uma festa”; “dediquei mais um pouco”; “foi inspirador e inovador”; “inspiração para os demais”; “me dedicar muito mais”; “me fez crescer”; “Me sinto imensamente feliz em participar”; “meu trabalho me motiva”; “motivado para trabalhar”; “nos dar mais vontade de trabalhar”; “oportunidade de aprender cada dia mais”; “pude ir além do que eu pensava que era capaz”; “sou capaz”; “testou os meus limites”; “todo dia já é um novo aprendizado”; “todo incentivo”; “vamos seguindo em frente”
	Absorção	“ajuda mutuamente”; “cada festa era uma experiência”; “estou orgulhosa”; “fez nosso time do CSC2 mais unidos”; “gratificante”; “foi sensacional”; “me sinto muito a vontade com meus colegas de trabalho”; “muito espirito de equipe”; “que todos se ajudam”; “tenho muito orgulho do trabalho que faço”; “todos são parceiros”; “todos se ajudando”; “me sentir mais a vontade”
	GameFlow	“bem viciante”; “cada fase era uma festa”; “e tornará a meta mais satisfatória de ser alcançada”; “fiquei muito feliz”; “foi bem divertido”; “foi excelente”; “meta mais gostosa”; “muito gratificante”; “nossa equipe flui bem”; “o game em minha visão, foi revigorante”; “ótima experiência”; “gratificante”; “tentar e nunca desistir”; “teste maravilha”; “uma ideia excelente”

Objetivos	“ter senso de dono”; “conseguir me desenvolver na produtividade”; “a meta mais satisfatória de ser alcançada”; “empenharmos ao máximo”; “meta mais gostosa de ser alcançada”; “meus indicadores”; “nossas metas nos motiva” “os indicadores facilitam a tomada de decisão”; “resolver os chamados com essa nova metas com brilhos nos olhos”; “superar nossos resultados”
Controle	“o controle total”; “100% de atenção”; “ter atenção redobrada”
Desempenho	“ter agilidade”; “alcançar altos resultados”; “aumentando a produtividade”; “competitividade”; “construção a cada dia de melhorias”; “esse game fez melhorar meu desempenho”; “ambiente que permite uma troca muito boa em prol de crescimento”; “entregando bem”; “importante para o desenvolvimento geral”; “me sinto um ‘expect’ ”; “meu desenvolvimento”; “muitos obstáculos”; “obtive grandes melhorias”; “produtividade”; “reconhecimento profissional”; “reduzindo prejuízos”; “resultado gratificante”; “resultados positivos”; “ser melhor”
“Colaboração”	“acontece muita troca”; “adoro meus colegas de trabalho”; “aqui um ajuda um ao outro”; “aqui que todos se ajudam”; “em que todos se ajudam”; “fez nosso time do CSC2 mais unidos”; “gosto de trabalhar com a equipe”; “imensamente feliz em participar de um time como CSC”; “meu desenvolvimento com a equipe”; “muita parceria entre a equipe” “muito a vontade com meus colegas de trabalho”; “muito espirito de equipe”; “Nossa equipe flui bem”; “onde todos se ajudam”; “os colaboradores se ajudam”; “todos se ajuda mutuamente”; “sempre um ajuda o outro”; “somos um time forte”; “todos são parceiros”; “todos se ajudando”; “troca muito boa”
Sem dimensão específica	“Time de gigantes!”; “obrigada!”

**Fonte: Dados da pesquisa (2022).**

Para análise documental sobre eficiência organizacional, primeiramente foram avaliados os documentos da empresa que trazem informações relevantes ao campo do estudo, tais como, relatórios da plataforma de *Open-source Ticket Request System – OTRS*, em português, Sistema Livre de Requisição de Chamados, que é um sistema de gestão de serviços usado para gerenciar os fluxos de trabalho e chamados (tickets), contendo dados relativos a produtividade, nível de serviço e avaliação do atendimento do período dos anos de janeiro de 2021 a abril de 2022.

Em seguida, foi aplicada a estatística descritiva sendo os dados compilados, as medidas descritivas calculadas e apresentadas por meio de tabelas e gráficos para analisar a relação da gamificação corporativa com a eficiência organizacional com o suporte do softwares Microsoft Excel, analisando o desempenho dos colaboradores por meio de análises comparativas temporais, usando a série histórica antes e depois da gamificação, como também em comparação com o grupo controle que não recebeu o estímulo do *gamification* para a realização das suas atividades laborais.



### 3.5 Design Science Research

A pesquisa em gestão deve buscar aproximar a teoria e a prática, gerando conhecimentos que possam ser aplicados tanto para o fim de garantir melhorias nos sistemas existentes quanto para auxiliar na concepção de novos produtos ou serviços (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Conforme Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), dentre as metodologias apresentadas, as quais não exaurem os estilos existentes, é certo afirmar que não há consenso na literatura, em especial sobre as fronteiras desses métodos e sobre a possibilidade de serem aplicáveis em conjunto, em uma *Action Design Research* (ADR). Ressalte-se que a proposição do método de *Design Science Research* não exclui como úteis os demais métodos de pesquisa, posto que o objetivo é ampliar o portfólio de métodos de pesquisas, evitando enquadramentos metodológicos inadequados ou impróprios para o objeto que se deseja estudar (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

No quadro 7, observa-se a evolução histórica da metodologia do *Design Science Research* desde o ano de 1990 ao ano de 2012. Bem como, a diferença entre a divisão das etapas do método que, na concepção de Nunamaker, Chen e Purdin (1991) e Van Aken, Berends e Van Der Bij (2012), requer apenas cinco etapas. Entretanto, Bunge (1980), Eekels e Roosenburg (1991) apresentam seis passos para aplicação dessa metodologia. Hideaki Takeda *et al.* (1990) destacam sete etapas na utilização do DSR. Todavia, Alturki, Gable e Bandara (2011) foram mais detalhistas e dividiram o método em 14 etapas.

Nesta pesquisa em particular, foi utilizado o *framework* baseado nas pesquisas de Kuechler e Vaishnavi (2012) pela sua objetividade e clareza. Neste modelo, todo o desenho começa com a consciência do problema, não só se identifica o problema, mas também o define. A fase seguinte é uma sugestão de solução do problema, racionalmente extraída dos conhecimentos ou teorias existentes. Uma vez estabelecido a proposta de solução, ela é colocada em desenvolvimento de forma efetiva sendo produzido um artefato real. Após implementada, a solução é avaliada de acordo com a metodologia científica com iterações e *feedbacks* envolvidos nestes fases citadas como circunscrição. Por fim, o projeto é concluído.

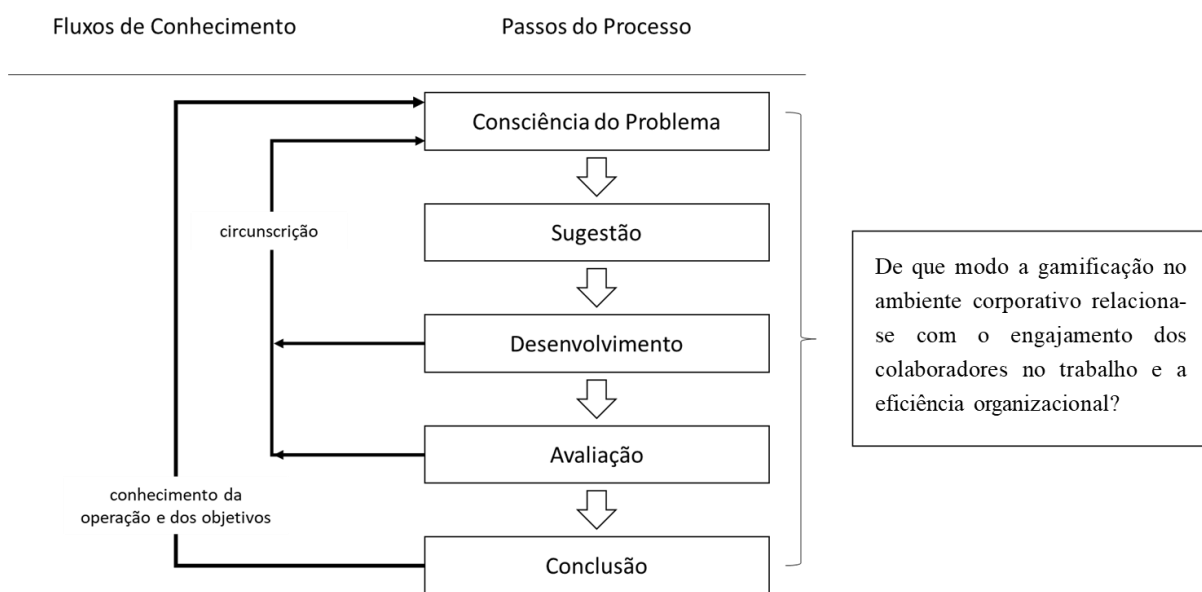
**Quadro 8 - Comparativo entre os métodos de DSR**

Etapa	BUNGE (1980)	HIDEAKI TAKEDA ET AL. (1990)	EEKELS; ROOSENBURG (1991)	NUNAMAHER; CHEN; PURDIN (1991)	ALTURKI; GABLE; BANDARA (2011)	VAN AKEN; BERENDS; VAN DER BIJ (2012)	KUECHLER; VAISHNAVI (2012)
1	Discernimento do problema	Enumeração dos problemas	Problema a ser estudado	Construir um <i>framework</i> conceitual (justificativa)	Documentar a ideia de pesquisa/problema a ser estudado	Definição do problema	Consciência do problema
2	Resolução	Decisão sobre o problema a ser resolvido	Análise sobre situação atual e possíveis soluções	Desenvolver a arquitetura do sistema (artefato)	Investigar e avaliar a importância da ideia/problema	Análises e diagnósticos	Sugestão
3	Novas hipóteses (quando falhar)	Sugestão	Síntese do problema que pode resolver ou melhorar	Analisar e projetar o sistema	Avaliar a viabilidade da nova solução	Projeto da solução	Desenvolvimento
4	Obter solução	Desenvolvimento	Simulação de soluções sobre as quais se formulam hipóteses	Construir o protótipo do sistema (provar o artefato)	Definir o escopo da pesquisa	Intervenção	Avaliação
5	Avaliação da solução	Avaliação para confirmar a solução	Avaliação sobre as soluções	Observar e avaliar (verificar)	Definir se faz parte do paradigma da <i>Design Science</i>	Aprendizagem e avaliação	Conclusão
6	Correções (se necessário)	Avaliação de problemas na solução	Decisão da solução a ser aplicada na prática		Estabelecer o tipo de contribuição da pesquisa		
7		Decisão da solução a ser adotada			Definir tema/assunto (construção, avaliação, ambos)		
8					Definir requisitos		
9					Propor alternativas para solucionar o problema		
10					Explorar o conhecimento já existentes (suportar as alternativas propostas)		
11					Preparar para o desenvolvimento e/ou avaliação		
12					Construir (desenvolver)		
13					Avaliar (avaliação artificial)		
14					Avaliar (avaliação natural)		

**Fonte: Elaborado pelo autor (2021).**

O *Design Science Research* pode ser aplicado quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição com os quais tornar-se-á possível transformar situações específicas do cotidiano organizacional, alterando suas condições para estados melhores ou desejáveis e, com isso, diminuindo o *gap* (distanciamento) entre a teoria e a prática (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). Para fundamentar o método de pesquisa, Kuechler e Vaishnavi (2012) propõe 5 passos principais, a seguir.

**Figura 5 - Principais passos do DSR**



**Fonte:** Adaptado de Kuechler e Vaishnavi (2012).

Destarte, pode-se constatar que para se alcançar o rigor da pesquisa, fundamentada no método de *Design Science Research* percorrem-se muitas etapas, findadas mediante a formalização de um **protocolo de pesquisa** atualizado e detalhado acerca das pretensões, percepções, insights e alterações ocorridas durante a realização da pesquisa com vistas na garantia de sucesso do trabalho (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, p.133, 2015).

O *Design Science Research* tem como objetivo estudar, pesquisar e investigar o artificial e seu comportamento, tanto do ponto de vista acadêmico quanto da organização (BAYAZIT, 2004). Romme (2003) afirma que os estudos relacionados às organizações devem incluir a *Design Science e a Design Science Research*, como um dos principais modos de conceber o conhecimento e de realizar pesquisas científicas.

Estudos demonstram que a *Design Science* vem sendo aceita e aplicada nas áreas da engenharia e gestão, dadas as similaridades no que tange à condução de seus projetos, tais

quais projeto e desenvolvimento de artefatos (operação), implementação (experimentação e generalização), verificação/avaliação e validação (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). A este respeito, os autores salientam:

Muitas vezes uma pesquisa realizada no contexto das áreas citadas anteriormente [engenharia e gestão] não se ocupa somente em explorar, descrever ou explicar o problema – ela se ocupa também em desenvolver propostas para solucioná-lo. Assim, o resultado esperado para uma pesquisa pode ser prescrever uma solução ou projetar um artefato. Tais objetivos não podem ser atingidos quando são aplicados os métodos de pesquisas fundamentados nas ciências tradicionais (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p. 124).

Ademais, estas – e outras áreas de ciências aplicadas – são áreas de conhecimento onde comumente as teorias encontram entraves em sua aplicabilidade prática e para as quais a escolha desse método propicia importante contribuição epistemológica e metodológica. Para fins de aplicabilidade do *Design Science*, o conhecimento deve ser construído a serviço da ação. Portanto, possui natureza prescritiva satisfatória, posto que solucionam situações específicas do cotidiano sem, contudo, exauri-los. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). A título de esclarecimento, faz-se relevante definir alguns conceitos importantes:

**Quadro 9 - Conceitos fundamentais da DSR**

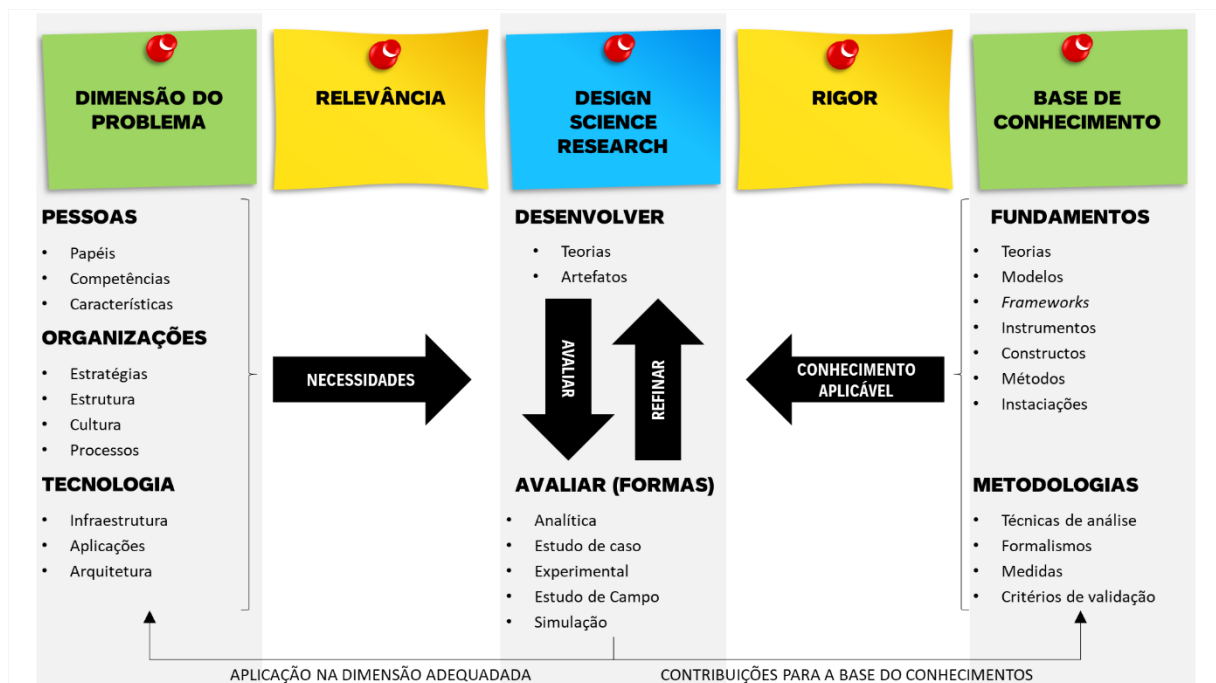
<i>DESIGN SCIENCE</i>	Busca consolidar conhecimentos sobre o projeto e desenvolvimento de soluções para melhorar sistemas
SOLUÇÕES SATISFATÓRIAS	Adequadas e viáveis para o contexto em questão, resolver problemas e criar novos artefatos
ARTEFATOS	Interface entre os ambientes interno e externo de um determinado sistema
VALIDADE PRAGMÁTICA	Assegura a utilidade da solução proposta para o problema.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Métodos de pesquisa baseados em *Design Science* apresentam-se como diferenciados uma vez que trazem o rigor metodológico que lhe confere validade científica, por via de descrição e explicação de problemas ou fenômenos relevantes nas organizações, ao

passo que exploram os artefatos mais adequados em intervenções para melhoria dos sistemas existentes ou para sua substituição. Para ser classificada como necessária ou relevante, a pesquisa deve conjugar rigor técnico - metodológico e utilidade prática, de modo a gerar conhecimento sobre a realidade das organizações, os projetos de soluções e seus limites prescritivos (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

**Figura 6 - Relevância e rigor no DSR**



**Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015).**

Gibbons (1994) afirma que essa integração de disciplinas resulta em dois tipos de produção conhecimento: o primeiro puramente acadêmico e o segundo, de caráter transdisciplinar e de aplicação prática, voltada a resolução de problemas cotidianos, proporcionando amplitude exploratória e relevância à pesquisa (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

O autor conceitua como **conhecimento do tipo 1** aquele que se refere a uma forma de produção do conhecimento com enfoque disciplinar (tradicional), não havendo grande preocupação em relação à aplicabilidade prática do conhecimento gerado ou, ainda, potencial imediato de aplicação. Já o **conhecimento de tipo 2** rejeita uma visão linear de transferência do conhecimento. O conhecimento produzido sob esta ótica deve ter uma

abordagem construtivista, interdisciplinar, abstrata, com foco em sua aplicação (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Entretanto, é importante ressaltar que os conceitos não são excludentes. Mesmo suas particularidades, se complementam e avançam à transdisciplinaridade de modo que a *Design Science* é base epistemológica constitutiva do conhecimento sob o qual o método de *Design Science Research* operacionaliza a construção e avaliação dos artefatos a serem generalizados na condução da pesquisa.

Nesse sentido, as soluções propostas pelo *Design Science* devem permitir uma generalização das prescrições, ou seja, precisam ser generalizáveis para uma determinada classe de problemas (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

De acordo com Morandi e Camargo (2015), a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é uma etapa fundamental da condução de pesquisas científicas, especialmente de pesquisas realizadas sob o paradigma da *Design Science*.

Revisões sistemáticas da literatura são estudos secundários utilizados para mapear, encontrar, avaliar criticamente, consolidar e agregar os resultados de estudos primários relevantes acerca de uma questão ou tópico de pesquisa específico, bem como identificar lacunas a serem preenchidas, resultando em um relatório coerente ou em uma síntese. A expressão sistemática significa que a revisão deve seguir um método explícito, planejado para garantir que a revisão seja isenta de viés (tendência a apresentar uma perspectiva parcial em detrimento de outras possivelmente também válidas), rigorosa, auditável, replicável e atualizável (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p.142).

No desenvolvimento desta dissertação, foi realizada a etapa de Revisão Sistemática da Literatura conforme apresentada na Fundamentação Teórica. Esse procedimento permitiu ao pesquisador ter acesso a boa parte do conhecimento necessário para o desenvolvimento do seu artefato e a consequente resolução do problema (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p.128).

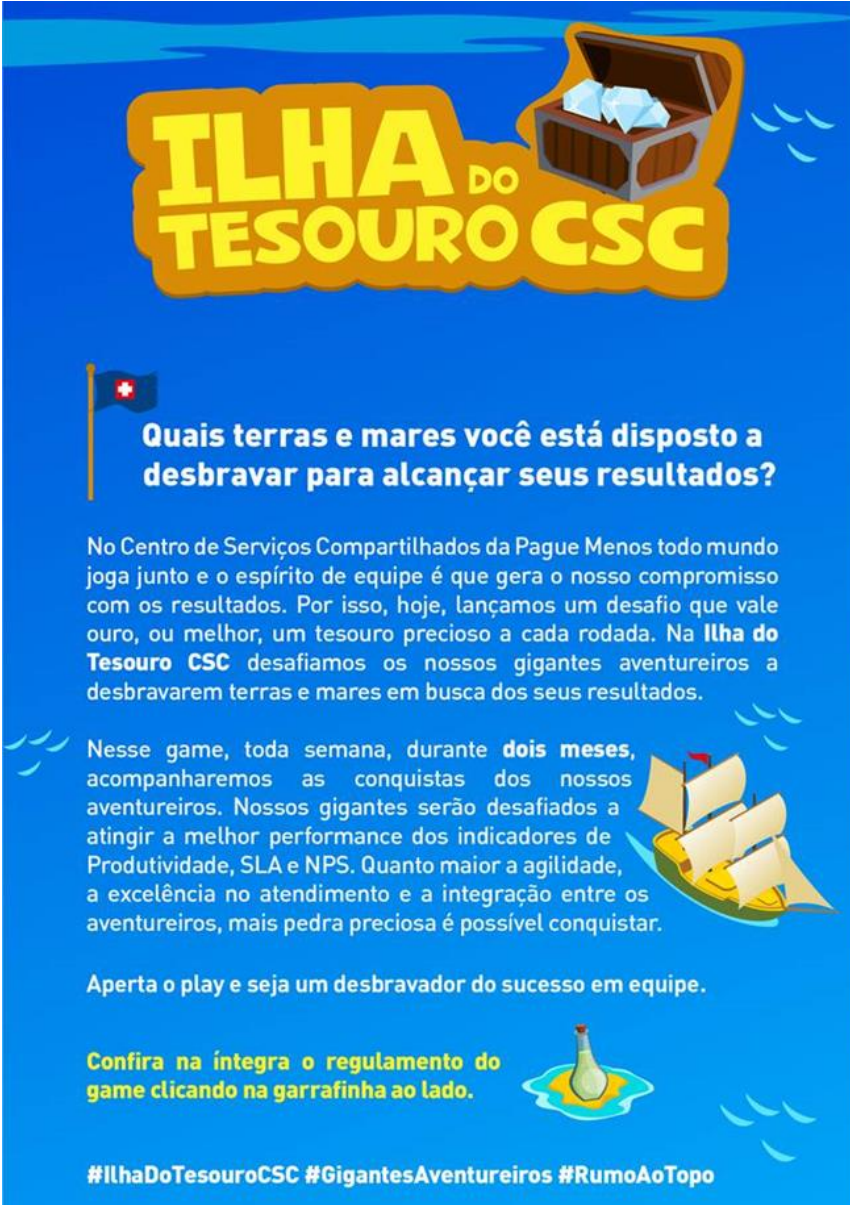
A próxima subseção apresenta, de forma prática, a aplicação da etapa de desenvolvimento preconizada pelo o método de *Design Science Research*, baseado nos fundamentos teóricos e artefatos construídos para aplicação do projeto de gamificação por meio das metodologias de pesquisa experimental e estudo de campo, levando em consideração os aspectos da relevância nas dimensões da organização, pessoas e tecnologia. Bem como, o rigor metodológico para que os resultados possam contribuir para aumentar a base de conhecimentos científicos.

### 3.6 Gamificação – Ilha do Tesouro

Esta subseção apresenta como foi aplicada a gamificação e os seus artefatos da presente pesquisa. Toda a concepção, desenvolvimento e aplicação seguiram o framework 6D proposto por Werbach e Hunter (2012), adaptado ao contexto da organização em estudo.

Para o projeto de gamificação em estudo, foi criado um plano de comunicação interna com o intuito de engajar os colaboradores do Centro de Serviços Compartilhados no game. O mote da comunicação foi fortalecer o espírito de equipe e o compromisso individual com os resultados, conforme pode-se observar na figura 7.

Figura 7 - Exemplo de Comunicação Corporativa



**ILHA DO TESOURO CSC**

**Quais terras e mares você está disposto a desbravar para alcançar seus resultados?**

No Centro de Serviços Compartilhados da Pague Menos todo mundo joga junto e o espírito de equipe é que gera o nosso compromisso com os resultados. Por isso, hoje, lançamos um desafio que vale ouro, ou melhor, um tesouro precioso a cada rodada. Na **Ilha do Tesouro CSC** desafiamos os nossos gigantes aventureiros a desbravarem terras e mares em busca dos seus resultados.

Nesse game, toda semana, durante **dois meses**, acompanharemos as conquistas dos nossos aventureiros. Nossos gigantes serão desafiados a atingir a melhor performance dos indicadores de Produtividade, SLA e NPS. Quanto maior a agilidade, a excelência no atendimento e a integração entre os aventureiros, mais pedra preciosa é possível conquistar.

Aperta o play e seja um desbravador do sucesso em equipe.

**Confira na íntegra o regulamento do game clicando na garrafinha ao lado.**

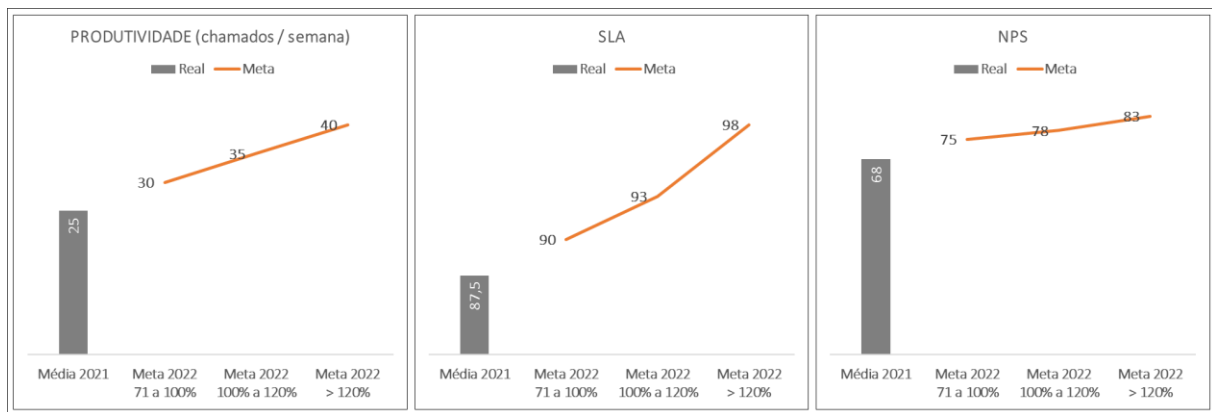
**#IlhaDoTesouroCSC #GigantesAventureiros #RumoAoTopo**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Durante esse game, toda semana, as pontuações dos jogadores denominados “gigantes aventureiros” foram acompanhadas e divulgadas pela gamificação com a intenção de alimentar o estado de *flow* dos colaboradores. No jogo, os “gigantes aventureiros” foram desafiados a atingir a melhor performance dos indicadores de Produtividade, SLA e NPS. Quanto maior a agilidade, a excelência no atendimento e a integração entre os aventureiros, mais pedras preciosas (pontos) foi possível conquistar.

Na etapa *Define Business Objectives* (Definir Objetivos do Negócio), foram definidos os objetivos e metas dos indicadores de produtividade, *Service Level Agreement* – SLA e *Net Promoter Score* – NPS conforme demonstra o gráfico 2.

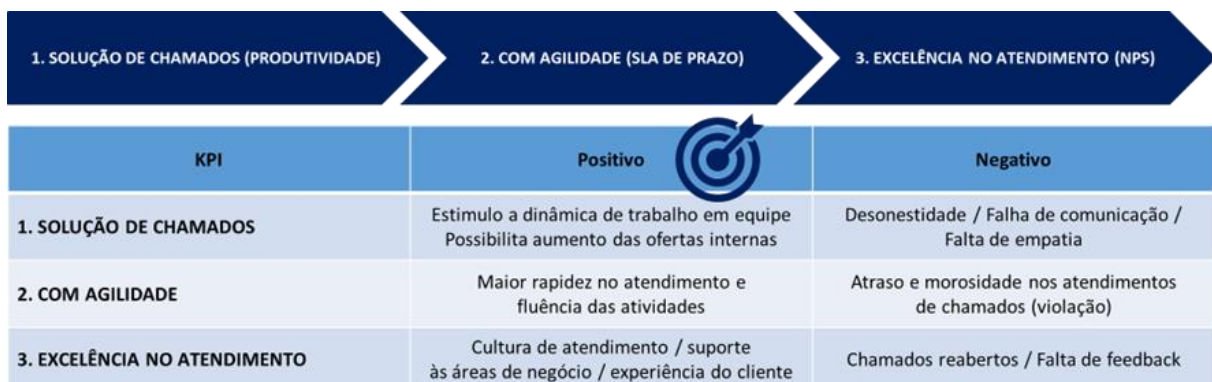
**Gráfico 2 - Indicadores chaves de desempenho da gamificação.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na etapa *Delineate target behavior* (Delinear o comportamento do alvo), escolheu-se reforçar os comportamentos relacionados à cultura de atendimento, melhoria contínua, gestão para resultados, monitoramento de indicadores, foco, engajamento, empatia e desenvolvimento de pessoas. Nesse diapasão, a gamificação reforçou a estratégia de solução de chamados com agilidade e excelência no Atendimento, representada na figura 8.

**Figura 8 - Mapa dos comportamentos.**

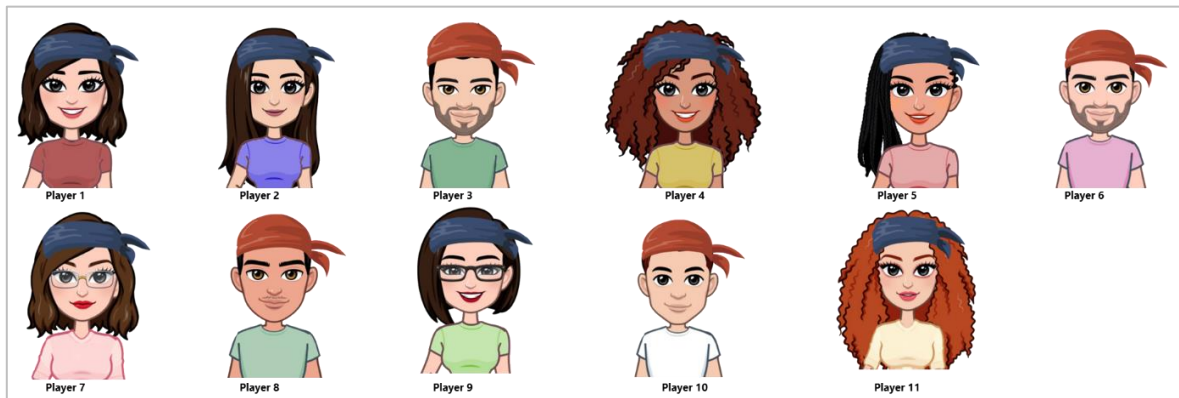


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



Na etapa *Describe yours players* (Descreva seus jogadores), foram criados avatares dos colaboradores com o mote de “gigantes aventureiros”, ressaltando o espírito de equipe e o compromisso com os resultados. Cada jogador pôde conquistar tesouros ao explorar as novas fases do jogo por meio da sua pontuação.

Figura 9 – Avatares.

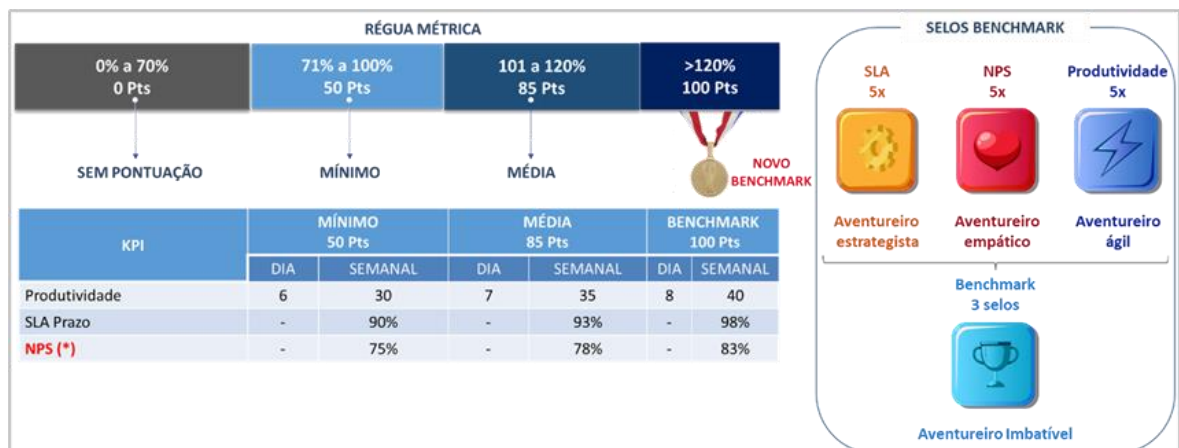


Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Na etapa *Devise activity loops behavior* (Desenvolver loops de atividade), foram desenvolvidos os ciclos de atividades baseados no gerenciamento da rotina do dia a dia dos colaboradores, possibilitando que todos pudessem contribuir com os resultados do game e da companhia com o seu melhor a cada dia. E se um dia o colaborador não teve um bom desempenho, seja por motivos relacionados ao trabalho ou questões pessoais, no dia seguinte essa pessoa pôde superar os melhores resultados (benchmark) e ganhar mais pontos e selos de reconhecimento.

Pode-se observar que para cada indicador existem as faixas de desempenho que são divididas em quatro: de 0% a 70% sem pontuação, 71% a 100% são 50 pontos, de 101% a 120% são 85 pontos e acima de 120% são 100 pontos mais o selo de *benchmarking*. (ver figura 7).

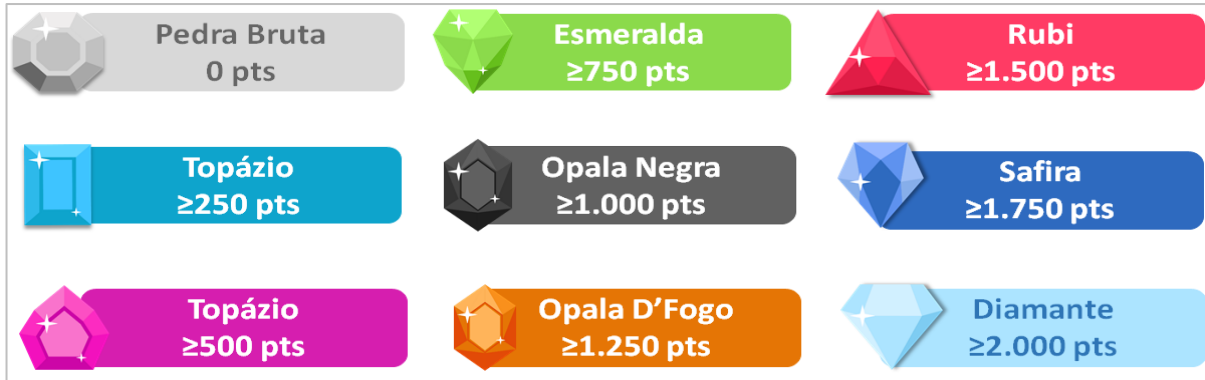
Figura 10 - Loops de atividades



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na etapa *Don't forget the fun* (Não se esqueça da diversão) para garantir a diversão, a estética e da história do jogo foram baseadas na temática da “Ilha do Tesouro”. Para isso, foi utilizado um mapa do tesouro inspirado em pedras preciosas que são encontradas no Brasil. Ao acumular pontos e avançar de fase, o jogador pôde conquistar as pedras mais raras.

Figura 11 - Mapa da Ilha do Tesouro



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na etapa *Deploy appropriate tools* (Implantar ferramentas apropriadas), foram utilizadas as tecnologias já utilizadas e disponíveis na empresa para registrar a pontuação dos jogadores. Dessa forma, toda a mecânica de resultados foi construída com o software de *business intelligence*, Microsoft Power BI, que possui uma interface simples para que os usuários finais criem os seus próprios relatórios e *dashboards*, conforme demonstrado nas figuras 9 e 10.

Figura 12 - Exemplo de Dashboard de Score Semanal



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

**Figura 13 - Exemplo de Relatório em Power BI**

Tipo	ANS (SLA)	Tipo	Atendente/Proprietário	Tempo de solução em minutos	Delta de tempo de solução em minutos	Local de Atendimento	Diretoria	SLA
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	SABRINA SANTOS PEREIRA	0	0	1111 - SALS7-EngVelho-BA#	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	ZAIRA ALIXANDRE ARAUJO	0	0	990 - BHO19-Ruadabahia-MG	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	245 - EUM02-Tupiniquins-BA	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	ZAIRA ALIXANDRE ARAUJO	0	0	461 - SE001-SantoEstevo-BA	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	512 - SF02-AwWashiLuis-BA	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	ZAIRA ALIXANDRE ARAUJO	0	0	1295 - VD008-Recreio-BA	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	ZAIRA ALIXANDRE ARAUJO	0	0	1316 - SAU01-Santus-BA	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	ZAIRA ALIXANDRE ARAUJO	0	0	1245 - BHO29-Canarias-MG	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	ZAIRA ALIXANDRE ARAUJO	0	0	1241 - BHO27-RdosTimbitra-MG	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	ZAIRA ALIXANDRE ARAUJO	0	0	1240 - BHO26-StFerecinha-MG	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	ZAIRA ALIXANDRE ARAUJO	0	0	1292 - BHO25-BernardoVas-MG	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	ZAIRA ALIXANDRE ARAUJO	0	0	1179 - STE02-Fernandinh-MG	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	ZAIRA ALIXANDRE ARAUJO	0	0	1144 - JUF04-ShidNorte-MG	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	ZAIRA ALIXANDRE ARAUJO	0	0	1044 - BHO21-Terra-MG	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	DIEGO RIBEIRO CAL	0	0	657 - CG001-Cataguases-MG	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	DIEGO RIBEIRO CAL	0	0	530 - BHO10-Panalto-MG	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	DIEGO RIBEIRO CAL	0	0	469 - SN001-Santafnes-MG	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	446 - BHO09-AbilioMach-MG#	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	996 - VD004-PqCandeias-BA	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	819 - LIV01-Livramento-BA	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	811 - CA001-Caetite-BA	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	728 - BRU01-Brumado-BA#	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	725 - GN801-Guanambi-BA	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	682 - VD029-Ibirapuera-BA#	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	372 - VD002-ShConqSul-BA	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	181 - VD001-VConquista-BA	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	1169 - GPR02-Muquicaba-ES	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	1134 - VTI12-IdPerha-ES	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	1085 - OT01-Ctapemirim-ES	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	1084 - AR202-JdAracruz-ES	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo
niniestrabvo.Lançamentos d	GERAL - 40h - CSC	Requisição	MARIANA CRISTINA DE JESUS ALVES	0	0	1033 - VIT08-EnseadaSua-ES	Diretoria de Operações 2 (Gianni Gil)	No Prazo

**Fonte: Elaborado pelo autor (2022).**

Conforme apresentado anteriormente, toda a jornada de gamificação aplicada aos colaboradores e artefatos produzidos foram desenvolvidos baseados no framework 6D de Werbach e Hunter (2012).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar a análise e discussão dos resultados da presente pesquisa, cujo objetivo geral foi investigar a relação da gamificação com o engajamento dos colaboradores no trabalho e a eficiência organizacional em uma empresa do varejo farmacêutico, tomando-se como parâmetro uma abordagem baseada no método DSR.

Apresenta-se, a seguir, a análise e discussão dos resultados, em alinhamento aos objetivos específicos da pesquisa. Os dados de natureza quantitativa são oriundos do questionário UWES-9 desenvolvido por Schaufeli *et al.* (2002), aplicado aos colaboradores, e das ferramentas de controle da gamificação conforme as seções anteriores.

Com relação aos dados qualitativos, foram obtidos por meio de questão aberta e relatos dos colaboradores, cujo processo de análise de conteúdo foi sistematizado, com o suporte do Atlas.ti, de maneira a examinar minuciosamente a narrativa e sua conjuntura, com o intuito de identificar as percepções dos colaboradores acerca da experimentação da gamificação corporativa.

### 4.1 Relação entre gamificação e engajamento no trabalho

Para verificar a influência da gamificação no engajamento no trabalho, as respostas do questionário UWES-9 foram tabuladas para aplicação da estatística descritiva para cálculo das médias e desvios padrão. Examinou-se a diferença antes e depois da realização da gamificação entre os respondentes do grupo controle (colaboradores que não tiveram suas rotinas de trabalho gamificadas) e o grupo experimental (colaboradores que tiveram suas rotinas de trabalho impactadas pela gamificação).

Precipuaente, faz-se mister demonstrar a consistência interna do referido instrumento por meio do resultado do ( $\alpha$ ) *alpha* de Cronbach da Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht em suas diferentes versões UWES-9, UWES-15 e UWES-17. Conforme pode ser observado na tabela 1, a consistência interna de todas as versões, breve e longas, é boa haja vista os resultados estão acima do valor recomendado para o desenvolvimento desse tipo de teste que é de 0,60 (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; ANGST; BENEVIDES-PEREIRA; PORTO-MARTINS, 2009; FERREIRA ET AL, 2016).

**Tabela 1 - Valores do  $\alpha$  de Cronbach das escalas do UWES**

<b>Escala</b>	<b>Total</b>	<b>Média</b>	<b>Intervalo</b>
UWES-9	0,93	0,93	0,89 - 0,97
UWES-15	0,92	0,94	0,90 - 0,96
UWES-17	0,94	0,94	0,91 - 0,96

**Fonte: Adaptado de Schaufeli e Bakker (2004).**

Segundo Ferreira et al. (2016), deve-se ressaltar que, em termos práticos, a solução unifatorial exige que o pesquisador que for empregar Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht deve levar em consideração o engajamento de uma forma integral, isto significa que as dimensões vigor, absorção e dedicação, não devem ser analisadas separadamente, todavia é fundamental destacar que todos esses elementos compõem o engajamento no trabalho.

Qualquer análise de resultado ou conclusão de pesquisa em amostras brasileiras, advinda desta solução unifatorial e reduzida da escala UWES-9, deve ater-se ao engajamento como variável latente única, podendo a mesma ser relacionada a outros construtores variáveis organizacionais ou pessoais, a depender do desenho e dos interesses de pesquisa. (FERREIRA et al., 2016, p. 441)

Baseado nos estudos de Schaufeli e Bakker (2004), Os escores normativos indicam da UWES-9 indicam que valores menor ou igual ao índice de 1,77 corresponde a um nível muito baixo de engajamento, de 4,67 a 5,50 representa um engajamento alto e maior ou igual a 5,51 significa um engajamento no trabalho muito alto, conforme demonstrado na tabela 2.

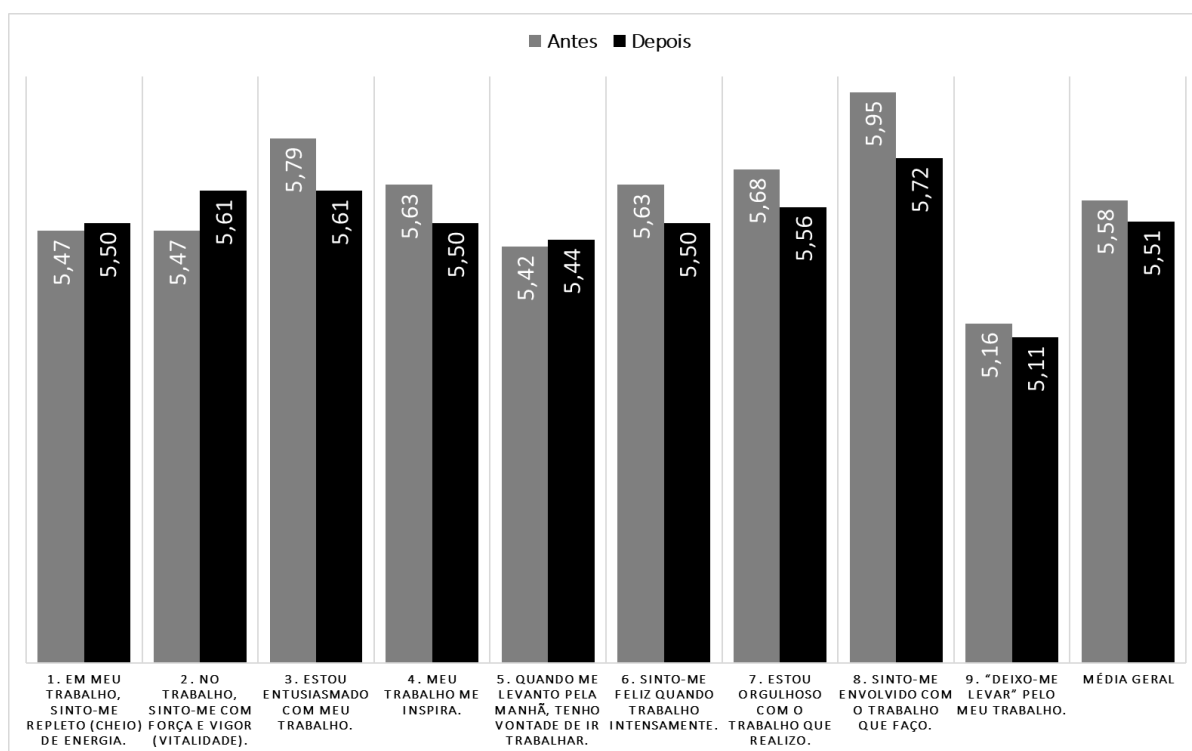
**Tabela 2 - Escores normativos UWES-9**

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicação</b>	<b>Absorção</b>	<b>Escore Total</b>
<b>Muito baixo</b>	≤ 2,00	≤ 1,33	≤ 1,77	≤ 1,77
<b>Baixo</b>	2,01 – 3,25	1,34 – 2,90	1,18 – 2,33	1,78 – 2,88
<b>Médio</b>	3,26 – 4,80	2,91 – 4,70	2,34 – 4,20	2,89 – 4,66
<b>Alto</b>	4,81 – 5,65	4,71 – 5,69	4,21 – 5,33	4,67 – 5,50
<b>Muito alto</b>	≥ 5,66	≥ 5,70	≥ 5,34	≥ 5,51
<b>Média</b>	4,01	3,88	3,35	3,74
<b>Desvio Padrão</b>	1,13	1,38	1,32	1,17
<b>Erro Padrão</b>	0,01	0,01	0,01	0,01
<b>Intervalo</b>	0,00 – 6,00	0,00 – 6,00	0,00 – 6,00	0,00 – 6,00

**Fonte: Adaptado de Schaufeli e Bakker (2004).**

No gráfico 3, foram apresentados os resultados referentes à aplicação do questionário de engajamento no trabalho no grupo controle. Destaca-se a redução da média geral de escala de 5,58 para 5,51. Comprando esse resultado com os escores normativos, observa-se que apesar dessa redução o grupo controle enquadra-se altamente engajado.

**Gráfico 3 - Resultado UWES-9 Grupo Controle**

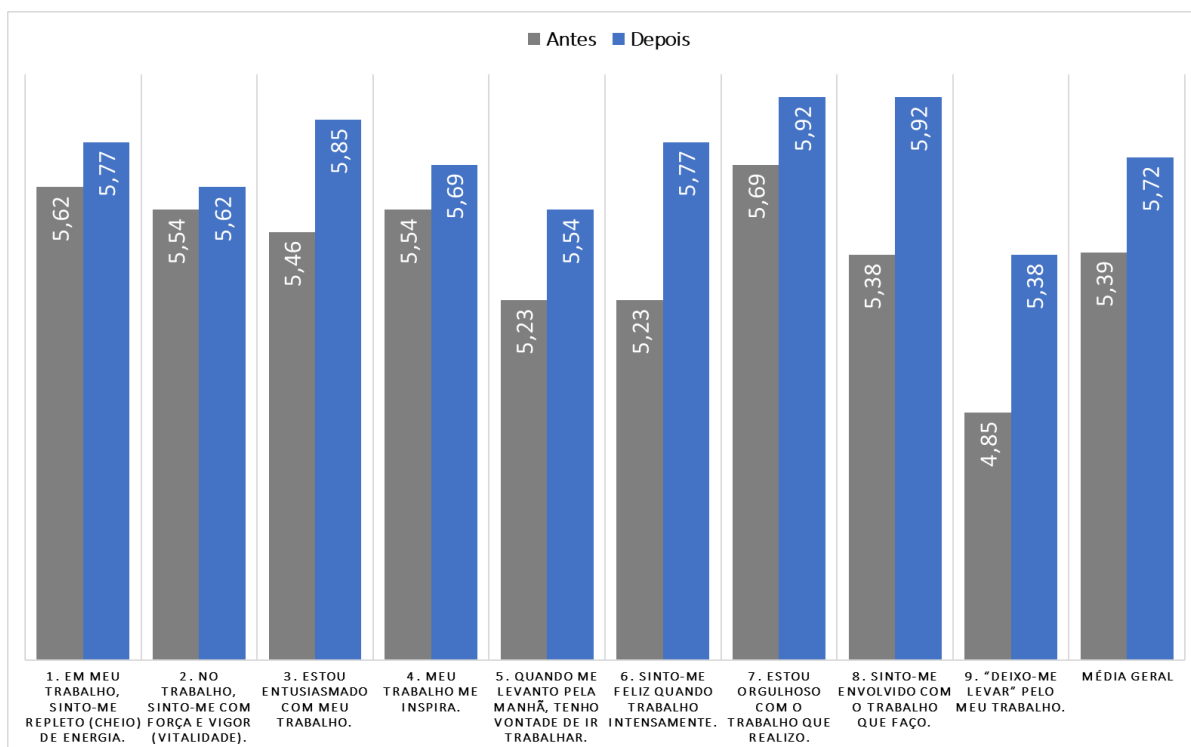


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A seguir, no gráfico 4, os resultados referentes à aplicação do questionário, antes e depois do jogo corporativo realizado com o grupo experimental. Em todas as questões os índices de engajamento melhoraram e a média geral aumentou de 5,39 para 5,72. Com a gamificação o grupo experimental passou da categoria alto para engajamento muito no alto.

As descobertas de Neidenbach, Cepellos e Pereira (2020), demonstraram que a gamificação é vista pelo colaboradores como uma aliada organizacional, considerando o uso da ferramenta como solução dinâmica, inovadora e estimulante para despertar o engajamento do colaborador. Todavia, ressaltaram que o *game* precisa ser associado adicionalmente às melhores práticas de gestão como boa liderança, comunicação clara e alinhamento para que a experiência seja benéfica para o colaborador e, conseqüentemente, para a empresa. Nesse sentido, reforça a gamificação com mais uma ferramenta de engajamento, não sendo a única forma de engajar os colaboradores para alcançarem os melhores resultados para a organização.

Gráfico 4 - Resultado UWES-9 Grupo Experimental



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Corroborando com os resultados quantitativos, a gamificação foi positivamente relacionada com o engajamento no trabalho pelos colaboradores, demonstrando o impacto gerado pelo GameFlow, que segundo Mihaly Csikszentmihalyi (1990) é a resultante da imersão lúdica pelos colaboradores como um estado mental altamente focado que lhes favorecerá no processo de desenvolvimento da excelência profissional. Nas palavras do colaborador 1:

Quero aproveitar para parabenizar e agradecer pelo incentivo e sucesso da Gamificação e pela oportunidades de participar, cada fase era uma festa, cada festa era uma experiência, isso foi sensacional, confesso que foi bem divertido e bem viciante rsrs. Foram muitos obstáculo, mas faz parte da vitória! Quero mais! (COLABORADOR 1)

Nesse universo, os estudos de Santos *et al.* (2021) e Santos (2019) destacaram a percepção de engajamento dos colaboradores que já participaram de experiências gamificadas no trabalho como consequência do jogo, a partir do *feedback* imediato das pequenas conquistas, que motivam os colaboradores a continuar para alcançar o objectivo final. Ademais, salientaram a importância do “*don't forget the fun*” por meio da ludicidade e diversão, na gamificação para o engajamento no trabalho, entretanto, advertiram que a diversão deve ser dosada para garantir o foco nos objetivos almejados.

O engajamento e o *feedback*, são gatilhos da gamificação, em virtude das reações e mecanismos vivenciados pelos jogadores, tais como, motivação, emoção, interação,

colaboração, participação efetiva entre outros comportamentos. Isso acontece porque as pessoas se envolvem emocionalmente com o jogo, a partir de processos motivacionais principalmente intrínsecos, em outras palavras, o próprio indivíduo se engaja a buscar suas motivações internas para alcançar os seus objetivos pela experiência do game (Marangoni e Berimbau, 2018).

#### 4.2 Relação entre gamificação e eficiência organizacional

Para analisar a influência da gamificação na eficiência organizacional, foram coletados e comparados estatisticamente as variações dos *Key Performance Indicators (KPIs)*, em português, indicadores chave de resultados explicados anteriormente: *Service Level Agreement (SLA)* que mede o cumprimento dos prazos dos chamados (solicitações), produtividade que mede a quantidade de requisições atendidas e o *Net Promoter Score (NPS)* que mede a satisfação do requisitante em relação ao atendimento recebido.

A primeira etapa da construção de uma experiência gamificada para o colaborador, baseada no *Framework 6Ds* de Werbach e Hunter (2012), é *Define Business Objectives*, ou seja, a definição dos objetivos do negócio. O gráfico 5 apresenta os resultados alcançados pela “Gamificação – Ilha do Tesouro” no quais todos os indicadores chaves de resultados tiveram suas metas suoveradas acima da faixa dos 100% comparando a meta de 35 chamados semanais por colaborador contra o resultado de 37,5 chamado por colaborador por semana. Nos indicadores de SLA e NPS performaram na faixa acima dos 120%. O resultado do SLA foi 99,2% contra uma meta de 98,0%, enquanto que o indicador de NPS atingiu 98,5% face a uma meta de 83%. Diante dos resultados alcançados, os objetivos do negócio foram atingidos com sucesso.

**Gráfico 5 - Objetivos do Negócio**



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

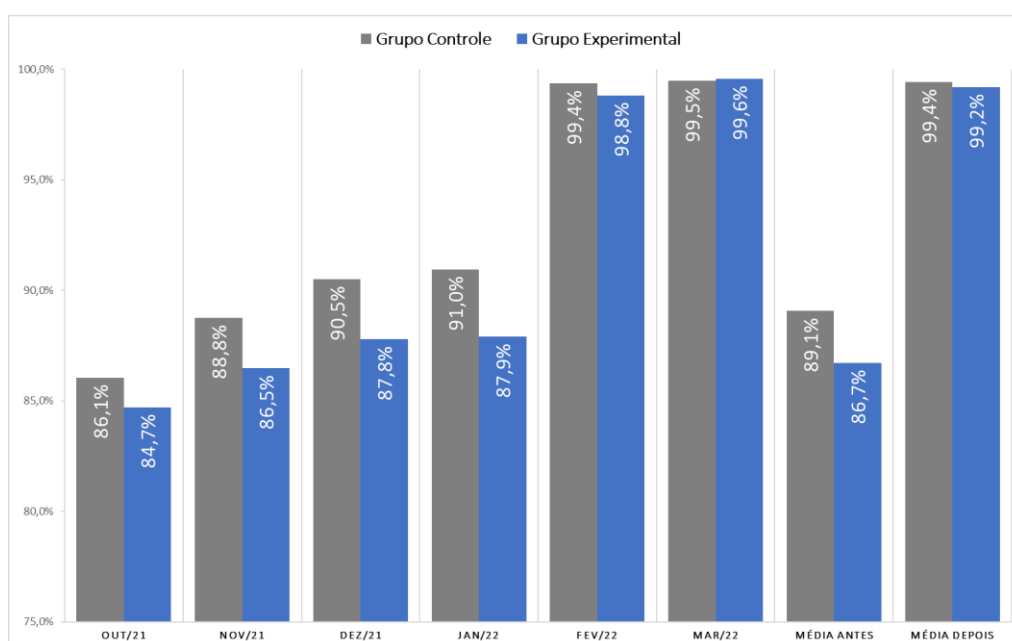


No gráfico 6, observa-se que no indicador *Service Level Agreement*, o grupo controle no período anterior a gamificação, último trimestre do ano de 2021, sempre demonstrou resultados superiores quando comparados grupo experimental, entretanto, após a aplicação do jogo corporativo, o grupo experimental melhorou em 14,4% em relação a média antes e a média depois do *gamification*. Observa-se ainda que o resultado do grupo controle também melhorou, apresentando um aumento de 11,6% na média do SLA em relação ao período antes e depois do *gamification*. Importante destacar que a melhoria dos resultados no grupo controle ocorreu em razão da melhoria dos resultados grupo experimental em decorrência da gamificação que estimulou tanto a colaboração quanto a competitividade do grupo controle.

Pavan (2020) identificou que a gamificação contribuiu na resolução das lacunas atreladas às metas, ao mesmo tempo que estimulou a colaboração e a integração de diferentes setores da empresa, gerando um aumento na eficiência organizacional no ambiente de trabalho. Além disso, também constatou que é possível integrar as metas pessoais dos colaboradores em prol de um objetivo comum, tendo em vista a evolução da área de forma sistêmica e coletiva.

Uma percepção obtida com o estudo foi compreender que muitas vezes por executar atividades repetitivas e por alta demanda de trabalho, tornam-se imperceptíveis as pequenas dificuldades dos processos. Todavia, quando se cria uma estratégia que visa a colaboração e aprendizagem mútua entre os envolvidos no processo, bem como integração de diferentes setores da empresa, pequenos ajustes operacionais demonstram uma grande repercussão em um cenário organizacional, podendo ser apoio para um aumento da eficiência operacional (PAVAN, 2020, p. 79).

**Gráfico 6 - Comparativo Service Level Agreement (SLA)**



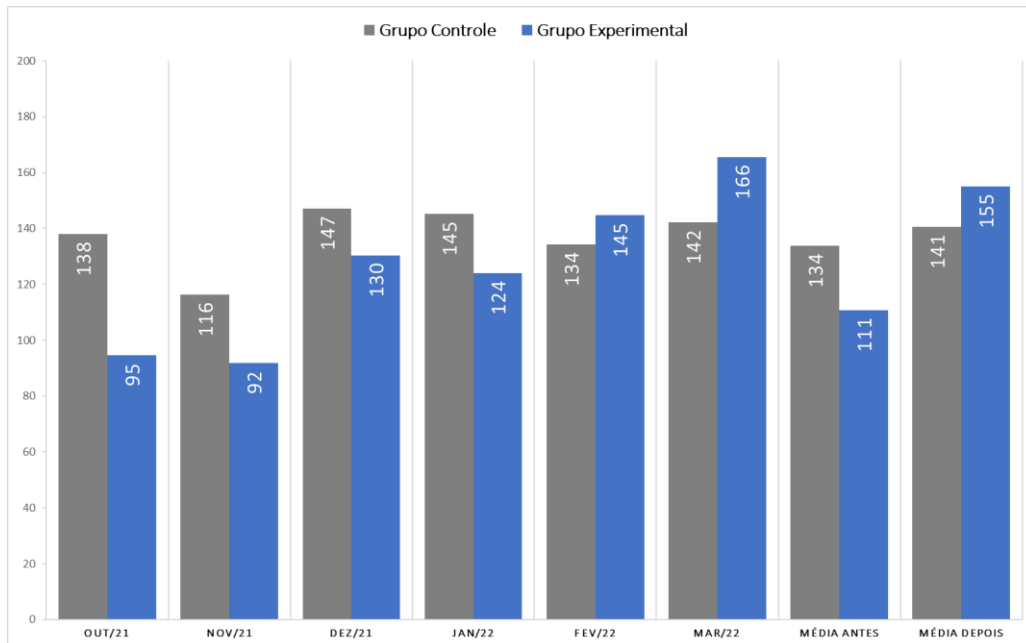
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Uma percepção obtida com o estudo foi compreender que muitas vezes por executar atividades repetitivas e por alta demanda de trabalho, tornam-se imperceptíveis as pequenas dificuldades dos processos. Todavia, quando se cria uma estratégia que visa a colaboração e aprendizagem mútua entre os envolvidos no processo, bem como integração de diferentes setores da empresa, pequenos ajustes operacionais demonstram uma grande repercussão em um cenário organizacional, podendo ser apoio para um aumento da eficiência operacional.

Analisando o indicador de produtividade, aponta-se no gráfico 7, que o grupo controle no período compreendido entre os meses de outubro a dezembro de 2021, anterior a gamificação, em todos os meses demonstrou resultados superiores quando comparados ao grupo experimental. Outrossim, após a aplicação do jogo corporativo, observa-se que não apenas o grupo experimental apresentou melhora de 40,0% em relação a média que antecede ao *gamification* mas, também, o resultado do grupo controle melhorou, apresentando aumento de 5,1% na média da produtividade em relação ao período antes e depois do *gamification*.

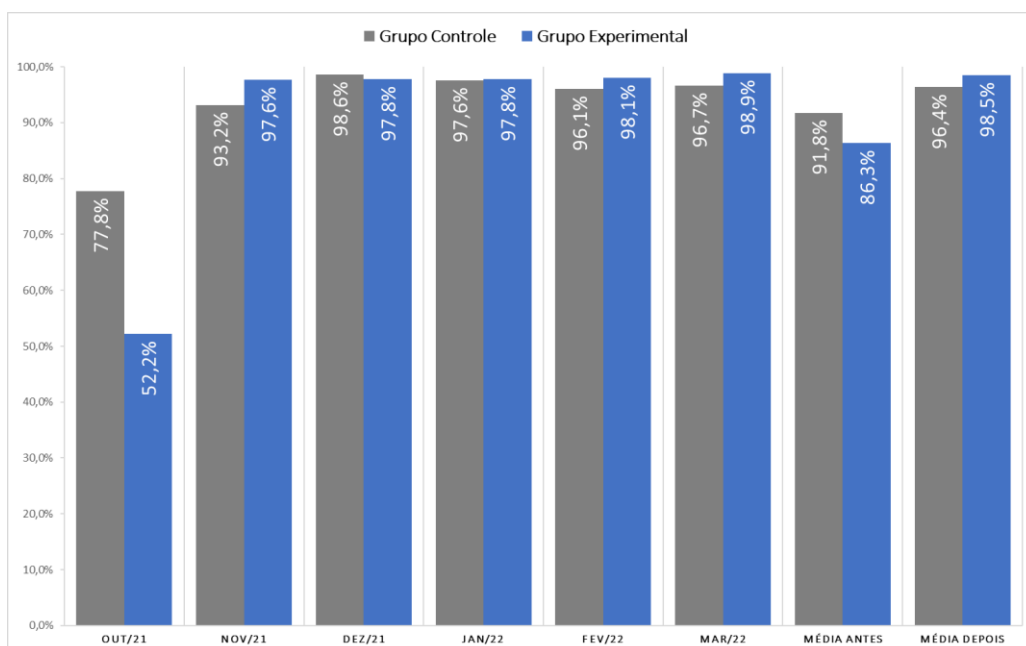
Percebe-se ainda que a evolução do desempenho médio do grupo experimental superou em oito vezes a melhoria do grupo controle. Portanto, esse resultado corrobora que a melhoria dos resultados no grupo controle deu-se por consequência da gamificação no grupo experimental cuja competitividade findou por estimular melhores o grupo controle.

No âmbito da produtividade, os estudos de Neidenbach, Cepellos e Pereira (2020) observaram por meio de entrevistas com os colaboradores de uma organização com mais de 23 mil trabalhadores, a importância da ferramenta de gamificação para facilitar a aprendizagem e fomentar a produtividade. Nessa pesquisa, identificaram ainda a existência de bons resultados para os níveis de análise organizacional e individual com efeitos positivos da gamificação para a organização e colaboradores tanto no aspecto do trabalho em equipe quanto individual. Destacando a melhoria na produtividade, nos processos, na inovação, no clima organizacional, na comunicação e no trabalho colaborativo. Individualmente, pode ser constatado o desenvolvimento profissional, mais autonomia, maior autoestima e transparência na relação entre líderes e liderados.

**Gráfico 7 - Comparativo da Produtividade**

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ademais, averigou-se o indicador de satisfação do requisitante em relação ao atendimento recebido por meio do *Net Promoter Score*, conforme demonstra-se no gráfico 8, com a gamificação no grupo experimental aumentou de 86,3% para 98,5% o NPS, isto representa uma melhoria de 14,1%. Enquanto que, neste indicador, o grupo controle melhorou 5,0% em relação a média período antes e depois do *gamification*, saindo de 91,8% para 96,4%.

**Gráfico 8 - Comparativo Net Promoter Score**

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com bases nas análises dos dados, constatou-se que a gamificação realizada com o grupo experimental impactou positivamente nos resultados dos indicadores chave de desempenho do Centro de Serviços Compartilhados. Vale destacar a melhoria da produtividade em oito vezes, sem impactar os prazos de entrega (SLA) e satisfação dos requisitantes (NPS). Outro aspecto importante, além do ganho de eficiência organizacional, é a percepção de desenvolvimento profissional observada no relato dos colaboradores:

Primeiramente eu quero parabenizar pela iniciativa do game, que achei uma ideia excelente. Esse game fez melhorar meu desempenho semanal, tendo o controle total de todos os chamados que estão em minha posse, pois é muito importante dar 100% de atenção a cada um deles. Dito isso, fiquei muito feliz por ter ficado em 2º lugar, porque sempre fui fanático por jogos de videogame e tabuleiro e isso me motivou todos os dias a querer conquistar os meus objetivos. Muito obrigado. (COLABORADOR 2).

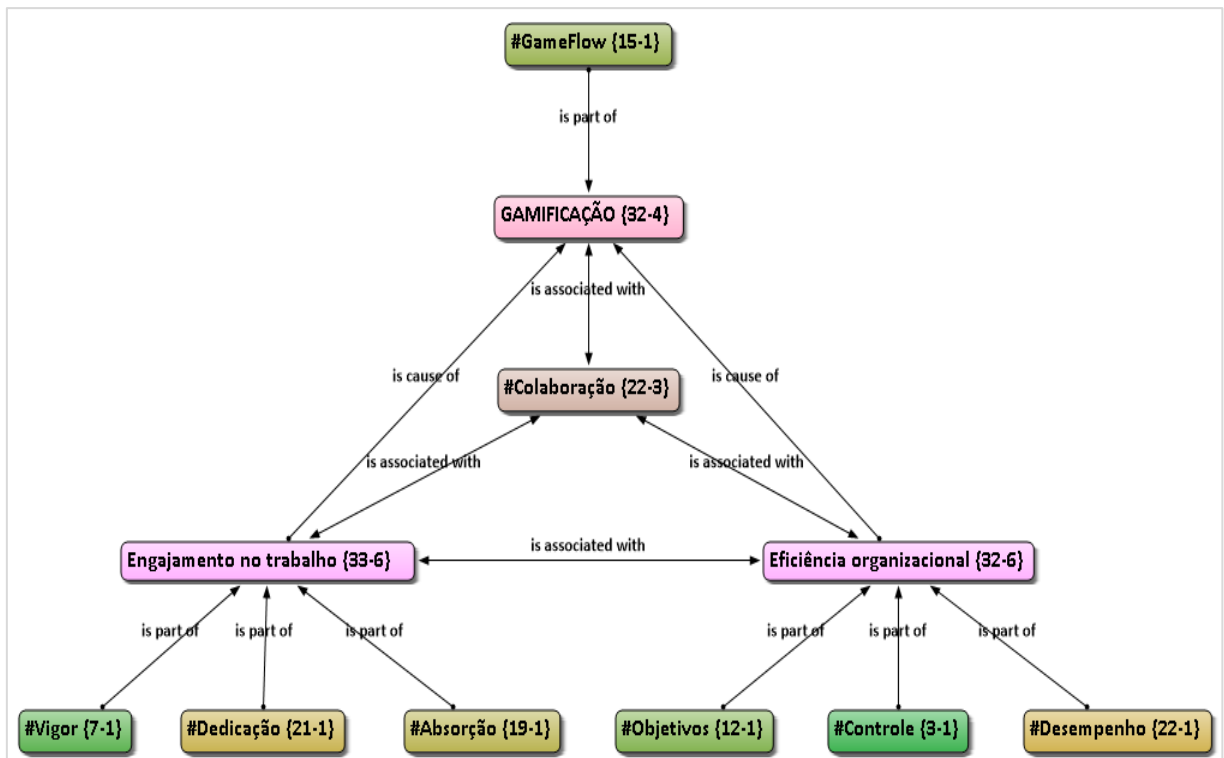
A gamificação é a aplicação das estratégias dos jogos nas atividades do dia a dia, com o objetivo de aumentar o engajamento dos participantes, fez nosso time do CSC2 mais unidos no decorrer destes 2 meses, todos se ajudando, isso achei muito espírito de equipe, sendo como base, o nosso coordenador Marivaldo com um dos intermediadores deste resultado gratificante. O game em minha visão, foi revigorante, testou os meus limites, e pude ir além do que eu pensava que era capaz, hoje, os meus 5 indicadores (Produtividade, NPS, SLA, TMA e Treinamentos) são os meus grandes aliados, e além de coordenar a elaboração do plano estratégico, os indicadores facilitam a tomada de decisão, aumentando a produtividade, reduzindo prejuízos e ainda ampliam a visão crítica do gestor. Dessarte, eu particularmente, obtive grandes melhorias, conseguir me desenvolver na produtividade, agilidade e ter senso de dono, ou seja, me sinto um 'expert' em chamados após a finalização do gamer, que só me fez crescer e aprender mais e mais com meus erros e acertos. (COLABORADOR 3).

Baseada na percepção dos colaboradores em relação à gamificação, obteve-se a rede semântica apresentada na figura 14. Sobretudo, observa-se a relação de causa-e-efeito existente entre a gamificação e o engajamento no trabalho e a entre a gamificação e a eficiência organizacional, a gamificação a causa dessas categorias. Acrescente-se que, paralelamente, a gamificação tem como parte o *GameFlow*, além de estar associada a colaboração. Esta última, por sua vez, demonstra sua associação com engajamento e eficiência, que também estão associam-se entre si.

A categoria mais evidenciada na análise de conteúdo foi o engajamento no trabalho, que apresenta-se como uma resultante da gamificação. Das dimensões que fazem parte do engajamento no trabalho, a dedicação foi o principal item. A dedicação é acessada por características psicométricas que referem-se a um senso de significado pelo trabalho, fazendo com que o colaborador senta-se inspirado, com vontade de ir trabalhar e desafiado pelo seu trabalho (SCHAUFELI et al., 2002; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Tais atributos, podem ser identificadas, por exemplo, nas colocações dos colaboradores 4 e 5,

respectivamente: “Ao meu ponto de vista, foi inspirador e inovador essa ideia de gamificação, como foi escolhido o CSC2 como piloto, algo importantíssimo que temos para empenharmos ao máximo, ao obter no final os devidos resultados positivos.” (COLABORADOR 4) e “Ademais, nos dar mais vontade de trabalhar e resolver os chamados com essa nova metas com brilhos nos olhos.” (COLABORADOR 5).

**Figura 14 - Rede semântica da gamificação**



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Vale salientar que dimensão absorção, que também é parte do engajamento, teve grande relevância, sendo caracterizada pela concentração total do colaborador nas suas atividades laborais, onde ele encontra dificuldades em desapegar-se das tarefas, sentindo-se envolvido, deixando-se levar pelo trabalho e ficando com o sentimento de que o tempo passou muito depressa. (SCHAUFELI *et al.*, 2002; SCHAUFELI; BAKKER, 2003; GONZALES-ROMA *et al.*, 2006; BAKKER *et al.*, 2008; SCHAUFELI, 2013; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013; HAKANEN *et al.*, 2019). No comentário do colaborador 4, pode-se observar a abstração pelo trabalho: “nos dar mais vontade de trabalhar e resolver os chamados com essa nova metas com brilhos nos olhos” (COLABORADOR 6). Além disso, o sentimento de orgulho: “Tenho muito orgulho do trabalho que faço” (COLABORADOR 7).

Pode-se, inclusive, relacionar diretamente este estado de concentração total do colaborador com a categoria *GameFlow* ou estado de fluxo, cuja toda a atenção do colaborador está focada no desempenho das atividades realizadas, visando atingir seu objetivo e, conseqüentemente, ganhar a recompensa. A experiência do estado de fluxo proporciona mais satisfação e melhor qualidade de vida (CSIKSZENTMIHALYI, 1990; GOMES *et al.*, 2021). Conforme relata o colaborador 8, “Trabalhar no CSC tem sido uma ótima experiência, o clima organizacional é descontraído e de muita parceria entre a equipe que se ajuda mutuamente” (COLABORADOR 8).

No tocante à eficiência organizacional, composta pelas categorias objetivos, controle e desempenho, foi tão evidenciada quanto o engajamento no trabalho. Assim, é crucial reforçar que, tanto individual quanto coletivo, o engajamento está intrinsecamente conectado ao desempenho dos colaboradores e, obviamente, da organização (ACOSTA; SALANOVA; LLORENS, 2011; SCHAUFELI, 2013).

Como resultado, observa-se que a dimensão desempenho, que está intimamente relacionada com a sensação de realização, de conquista e sucesso nos objetivos, teve maior relevância dentro da categoria eficiência organizacional demonstrando a capacidade de cumprir objetivos. O desempenho revigora a energia no colaborador, alimentando o sentimento de entrega de resultados, típico da satisfação no trabalho. Esses fatores, em elevados níveis, geram melhores resultados de produtividade, saúde e bem-estar no trabalho. (CAMPOS, 2013; SCHAUFELI, 2013; REIJSEGER *et al.*, 2016; PREUSS; SANTINI; MARCONATTO, 2022).

Os achados deste trabalho trouxeram à tona a categoria empírica – colaboração – que está associada às dimensões gamificação, engajamento no trabalho e eficiência organizacional, emergiu a partir da pesquisa de campo, ao longo do desenvolvimento das análises dos dados coletados, representando assim uma realidade empírica a ser analisada a partir da fundamentação teórica deste estudo (MINAYO, 2010; BARDIN, 1994).

Essa categoria foi notabilizada com elevada frequência nos comentários dos colaboradores, sempre com um tom positivo em relação à colaboração, destacando sobremaneira o trabalho equipe, o bom clima e ambiente organizacional, a ajuda mútua e a superação de resultados. A afirmação do colaborador 9 ressalta esse entendimento: “É um ambiente que permite uma troca muito boa, onde todos são parceiros e se ajudam em prol de crescimento” (COLABORADOR 9). O relato do colaborador 10 corrobora nessa mesma direção: “Um ambiente acolhedor em que todos se ajudam, e onde acontece muita troca” (COLABORADOR 10). Sob o mesmo ponto de vista, vale destacar o comentário do

colaborador 11 a respeito da competição saudável inerente a um jogo ético (*fair play*) e do foco no alcance de resultados: “o gameificação foi uma importante ferramenta para fomentar a competitividade de forma saudável e entre o time e individual, buscando sempre superar nossos resultados já alcançados” (COLABORADOR 11).

Por fim, a análise qualitativa ora apresentada revelou matizes acerca da gamificação e a sua relação entre engajamento no trabalho e eficiência organizacional, proporcionando a esta pesquisa uma tonalidade complementar à análise quantitativa, baseada na compreensão e interpretação do significado da experiência de cada colaborador que vivenciou a gamificação realizada nesta pesquisa e compartilhou os seus depoimentos para produção de conhecimento científico.

## 5 CONCLUSÃO

A gamificação refere-se ao uso de jogos para influenciar comportamentos e emoções em contextos tradicionalmente não relacionados ao jogo. Este tema tem atraído a crescente atenção de acadêmicos e profissionais de diversas áreas do conhecimento, principalmente com interesse na aplicação da gamificação para engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho visando o aumento da eficiência organizacional.

Diante disso, este estudo teve como objetivo investigar a relação da gamificação com o engajamento dos colaboradores no trabalho e a eficiência organizacional em uma empresa do varejo farmacêutico, utilizando uma abordagem baseada no método *Design Science Research* – DSR. Buscou-se, assim, responder ao questionamento acerca da forma como a gamificação no ambiente corporativo relaciona-se com o engajamento dos colaboradores no trabalho e com a eficiência organizacional.

O primeiro objetivo específico, analisar a relação entre gamificação e engajamento no trabalho, foi alcançado com a aplicação do instrumento de mensuração da escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) desenvolvida por Schaufeli *et al.* (2002), que mede o nível de engajamento no trabalho dos colaboradores, conforme explicado na fundamentação teórica baseada na revisão da literatura dos principais autores preconizada na metodologia do *Design Science Research*.

Essa relação pôde ser observada com sucesso mediante uma abordagem quantitativa, uma vez que, embora o nível de engajamento do grupo experimental já fosse enquadrado como alto (4,67 – 5,50) pela escala UWES, em todas as questões os índices de engajamento melhoraram e o nível de engajamento no trabalho dos colaboradores aumentou de 5,39 para 5,72, subindo para a classificação para engajamento muito no alto (acima de 5,51). Não obstante, foi constatada uma pequena redução no nível de engajamento do grupo controle de 5,58 para 5,51, embora altamente engajado. No âmbito da abordagem qualitativa, respaldada pelas palavras dos próprios colaboradores, pode-se inferir que, para eles a percepção da relação entre a gamificação e o engajamento no trabalho demonstra-se mais notória.

Diante desses resultados, conclui-se que a gamificação pode ser uma boa ferramenta para aumentar a escala de engajamento no trabalho dos colaboradores, entretanto, não é única forma de promover o engajamento nas organizações, fatores como liderança, meritocracia, propósito transformador, clima organizacional entre outros podem gerar altos níveis de engajamento nos colaboradores desde que bem aplicados. Considerando que os



índices de engajamento dos colaboradores tanto do grupo controle quanto do grupo experimental já eram classificados como muito alto e alto, respectivamente.

O segundo objetivo, analisar a relação entre gamificação e eficiência organizacional, também foi logrado com êxito, tendo as teorias e artefados desenvolvidos nas seções anteriores seguido as etapas do DSR. Consequentemente, foi possível certificar-se por meio da comparação estatística descritiva dos resultados dos KPIs – *Key Performance Indicators*, ou indicadores chave de resultado, a melhoria significativa do SLA – *service level agreement* (Nível de Serviço Acordado).

Após a aplicação do jogo corporativo, o grupo experimental melhorou mais que o grupo controle na média do SLA em relação ao período antes e depois do *gamification*. Outro fator que corroborou positivamente para demonstrar a relação da gamificação com a eficiência organizacional foi o indicador de satisfação do requisitante, o NPS – *Net Promoter Score*, que no grupo experimental aumentou quase três vezes mais que o grupo controle considerando os períodos antes e depois do *gamification*.

Na sequência, avaliando-se os resultados do indicador de produtividade, após a aplicação do jogo corporativo, o grupo experimental superou em oito vezes o incremento de produtividade média do grupo controle. Outrossim, conforme análise realizada mediante abordagem qualitativa, a construção da rede semântica, baseada na percepção dos colaboradores, confirmou a relação entre gamificação, engajamento no trabalho e eficiência organizacional, com base nos depoimentos de melhoria dos resultados individuais e de equipe.

Em conclusão, pode-se afirmar então, com base nos resultados desta pesquisa, que a gamificação possui forte relação tanto com o engajamento no trabalho quanto com a eficiência organizacional, sobretudo se aplicada por meio de *frameworks* anteriormente experimentados e validados pelos métodos científicos de produção do conhecimento, considerando ainda que tais métodos são, via de regra, submetidos ao rigor acadêmico da pesquisa científica. De certo, a aplicação disciplinada dos 6 passos para a gamificação, ou *Framework 6D*, de Werbach e Hunter demonstrou-se exitosa para efeitos de avaliar a relação da gamificação com as variáveis engajamento no trabalho e eficiência organizacional.

No campo teórico, este estudo contribui com a revisão sistemática de literatura, a organização do conhecimento sobre a gamificação e a sua relação com as variáveis engajamento no trabalho e eficiência organizacional, teorizando as *frameworks* de aplicação da gamificação, bem como, os conceitos e evolução dos métodos de desenvolvimento do conhecimento por meio do *Design Science Research* – DSR. Não obstante, no contexto acadêmica, o presente

trabalho colabora novos conhecimentos para o aumento da produção de científica sobre as temáticas-chaves desta pesquisa servindo de referencial teórico para estudos futuros.

No campo empírico, o presente estudo oferece resultados concretos de como a aplicação da ferramenta de gamificação por meio do *Framework* 6D de Werbach e Hunter podem aumentar o engajamento no trabalho, a eficiência organizacional, seguindo as etapas minuciosamente explicadas nos capítulos anteriores, baseado no caso de sucesso de uma empresa varejista com mais de 26 mil colaboradores e entre as 10 melhores empresas para se trabalhar no ranking GPTW. Vale destacar um importante achado deste estudo foi a categoria empírica que emergiu da pesquisa experimental e de campo: a “colaboração”. Citada com elevada frequência pelos colaboradores sempre associada ao projeto de gamificação, ao engajamento no trabalho e a eficiência organizacional.

Para trabalhos futuros, como continuidade a esta pesquisa, propõem-se a realização de novas pesquisas empíricas que visem estudar relação da gamificação com outros fatores que podem impactar no engajamento no trabalho ou na eficiência organizacional, tais como, liderança, alinhamento de propósito, clima organizacional, remuneração variável entre outros. a implementação da gamificação em uma empresa. Recomenda-se estudar a adoção da gamificação como uma ferramenta para a melhoria do engajamento no trabalho e da eficiência dos colaboradores como uma metodologia da organização e não apenas em setores específicos da empresa pesquisada.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP. **BPM CBOOK**: Versão 4.0. 1ª Edição. ed. [S. l.: s. n.], 2020.
- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no Curso de Administração**: guia complete de conteúdo e forma. 2 ed. São Paulo: 2006.
- ACOSTA, Hedy; SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana. *¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional*. **Ciencia y Trabajo**, v. 13, n. 41, p. 125-134, set. 2011. Disponível em <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43542/51108.pdf?sequence=1> Acesso em: 27 ago. 2022
- ALSAWAIER, Raed S.. The effect of *gamification* on motivation and engagement. **The International Journal Of Information And Learning Technology**, v. 35, n. 1, p. 56-79, 2 jan. 2018. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijilt-02-2017-0009>.
- ALVES, Flora. **Gamification**: como criar experiências de aprendizagem engajadoras - um guia completo: do conceito à prática. 2. ed. São Paulo: Dvs Editora, 2015. 171 p.
- ANDRADE, Eron Passos; SARTORI, Isabel; EMBIRUÇU, Marcelo. Avaliação de desempenho por indicadores-chave de desempenho, benchmarking e scorecard. **Cadernos de Prospecção**, v. 8, n. 3, p. 501-514, 30 set. 2015. Universidade Federal da Bahia. <http://dx.doi.org/10.9771/s.cprosp.2015.008.056>.
- ANGST, R; BENEVIDES-PEREIRA, A; PORTO-MARTINS, P. **UWES manual - português BR**. Rio de Janeiro: GEPEB - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout, p. 1-52, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/325652192\\_Traducao\\_do\\_Manual\\_do\\_UWES\\_UT\\_RECHT\\_WORK\\_ENGAGEMENT\\_SCALE\\_Escala\\_de\\_Engagement\\_no\\_Trabalho\\_de\\_Utrecht\\_para\\_portugues\\_PT-B](https://www.researchgate.net/publication/325652192_Traducao_do_Manual_do_UWES_UT_RECHT_WORK_ENGAGEMENT_SCALE_Escala_de_Engagement_no_Trabalho_de_Utrecht_para_portugues_PT-B). Acesso em: 16 out. 2021.
- BAIN & COMPANY, Allen James, James Root and Andrew Schwedel. **The Firm of the Future**: We're beginning to see what the next generation of successful companies will look like. 2017. Disponível em: [https://www.bain.com/contentassets/cba88477f95c404cb37807b4ec2aa362/bain\\_brief\\_the20\\_firm\\_of\\_the\\_future.pdf](https://www.bain.com/contentassets/cba88477f95c404cb37807b4ec2aa362/bain_brief_the20_firm_of_the_future.pdf). Acesso em: 18 abr. 2021.
- BAITELLO, José Agostinho. **Influência da gamificação sobre o engajamento e o compartilhamento de conhecimento em comunidades virtuais**. 2017. 118 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Centro Universitário Fei, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.31414/ADM.2017.T.129331>. Acesso em: 16 out. 2021.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The Job Demands-Resources model: state of the art. **Journal Of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 3 abr. 2007. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The Job Demands-Resources model: state of the art. **Journal Of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 3 abr. 2007. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>.

- BAKKER, Arnold B.; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P.; TARIS, Toon W.. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, jul. 2008. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370802393649>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994. 226p.
- BARTLE, Richard. Hearts, clubs, diamonds, spades: players who suit muds. **Journal Of Mud Research**. 1996. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/247190693> Acesso em: 21 jun. 2021.
- BLAND, J M.; ALTMAN, D. G. Statistics notes: cronbach's alpha. **Bmj**, [S.L.], v. 314, n. 7080, p. 572-572, 22 fev. 1997. BMJ. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.314.7080.572>.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R.; BURCK, C. **Execution: The Discipline of Getting Things Done**. New York: Crown Business, 2002.
- BRANSKI, Regina M.; FRANCO, Raul Arellano C.; LIMA, JR. Orlando Fontes Lima. **Metodologia de estudo de casos aplicada à logística**. Artigo publicado na ANPET - Associação Nacional de Pesquisa e Ensino em Transportes da Unicamp/SP. Disponível em <http://www.lalt.fec.unicamp.br/scriba/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf>
- BUNCHBALL, Inc. **Gamification 101**: an introduction to the use of game dynamics to influence behavior. 2010. Disponível em: <http://jndglobal.com/wp-content/uploads/2011/05/gamification1011.pdf> .
- BURKE, B. **Gamificar**: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. São Paulo: DVS Editora, 2015.
- BUSARELLO, Raul Inácio. **Gamification**: princípios e estratégias. São Paulo: Pimenta Cultural. 2016. 126p.
- CAMPOS, V. F. **O verdadeiro poder**. 2. ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.
- COLLINS, James C. **Empresas Feitas para Vencer**. 1. ed. Alta Books, 2001. 368 p. ISBN 978-8550805245.
- CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre abordagens. Tradução: Sandra Mallmann. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. **Journal of Leisure Research**, vol. 24, n. 1, p. 93-94, 1990.
- DALE, Steve. *Gamification*. **Business Information Review**, v. 31, n. 2, p. 82-90, jun. 2014. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0266382114538350>.
- DEWERT, W. Erwin. The measurement of productivity in the nonmarket sector. **Journal Of Productivity Analysis**, v. 37, n. 3, p. 217-229, 15 out. 2011. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11123-011-0247-x>.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. *Design Science Research*: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015. 181 p.

DUTRA, J. S. (2011). **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.

DVOŘÁKOVÁ, Lilia; FALTEJSKOVÁ, Olga. *Development of Corporate Performance Management in the Context of Customer Satisfaction Measurement*. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [S.L.], v. 230, p. 335-342, set. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.042>. Acesso em: 18 abr. 2021.

FADEL, L.; ULBRICHT, V.R.; BATISTA, C. R.; VANZIN, Tarcisio. **Gamificação na educação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. Disponível em [http://www.pgcl.uenf.br/arquivos/gamificacao\\_na\\_educacao\\_011120181605.pdf](http://www.pgcl.uenf.br/arquivos/gamificacao_na_educacao_011120181605.pdf) Acesso em 29/07/2020.

FERREIRA, Maria Cristina et al. Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 21, n. 4, p. 435-445, out. 2016. Trimestral. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>. Acesso em: 27 ago. 2022.

FORMANSKI, Francieli Napolini. **Aplicabilidade da gamificação no contexto empresarial**. 2016. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/03/Francieli-Napolini-Formanski.pdf>. Acesso em: 16 out. 2021.

GALLUP, Harter J. K. *et al.* **Q12® Meta-Analysis**: the relationship between engagement at work and organizational outcomes. Washington DC, v. 1, n. 1, p. 1-34, 2009. Disponível em: <http://www.hrbartender.com/images/Gallup.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Nilton Otávio de Oliveira *et al.*. Uma análise sobre o estado da arte da produção científica de gamificação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2021, Bauru. **Anais eletrônicos** [...] Bauru: UNESP, 2021. p. 1 - 14. Disponível em: [https://simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep.php?e=16](https://simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=16). Acesso em: 31 mar. 2022.

GÓMEZ, José Morelos; BOTTINI, Miguel Ángel Nuñez. Productividad de las empresas de la zona extractiva minera-energética y su incidencia en el desempeño financiero en Colombia. **Estudios Gerenciales**, v. 33, n. 145, p. 330-340, out. 2017. Universidad Icesi. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.002>.

HAKANEN, Jari J.; ROPPONEN, Annina; SCHAUFELI, Wilmar B.; WITTE, Hans de. Who is Engaged at Work? **Journal Of Occupational & Environmental Medicine**, v. 61, n. 5, p. 373-381, maio 2019. <http://dx.doi.org/10.1097/jom.0000000000001528>.

HAMMEDI, Wafa; LECLERQ, Thomas; VAN RIEL, Allard C.R.. *The use of gamification mechanics to increase employee and user engagement in participative healthcare services*.

**Journal Of Service Management**, [S.L.], v. 28, n. 4, p. 640-661, 21 ago. 2017. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/josm-04-2016-0116>. Acesso em: 18 abr. 2021.

HEBECKER, R.; REGENBRECHT, H. *Visual surveys with purposeful games*. **Information Design Journal**, v. 19, n. 3, p. 259-271, 2011.

HUIZINGA, J. *Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura*. 4. ed. Tradução João Paulo Monteiro. São Paulo: Perspectiva, 1993. Disponível em [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4184246/mod\\_resource/content/0/homo\\_ludens\\_huizinga.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4184246/mod_resource/content/0/homo_ludens_huizinga.pdf) Acesso em 20/07/2020.

JORGE, C. F. B.; SUTTON, M. Games como Estratégia na Construção e Gestão do Conhecimento no Contexto da Inteligência Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. N. Especial, p. 103-118, 2016.

JUNG, Andrés *et al.* Un aporte a los procesos de construcción competitiva basados en clusters. **Cuaderno de Economía**, Montevidéo, n. 1, p. 59-74, dez. 2006.

KAPP, K. M. **The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education**. 1. ed. [S.l.]: Pfeiffer & Company, 2012.

KIM, Sehoon. How a company's *gamification* strategy influences corporate learning: a study based on gamified mslp (mobile social learning platform). **Telematics And Informatics**, v. 57, p. 101505, mar. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tele.2020.101505>.

KORNETA, Piotr. *Net promoter score, growth, and profitability of transportation companies*. **International Journal Of Management And Economics**, [S.L.], v. 54, n. 2, p. 136-148, 1 jun. 2018. Walter de Gruyter GmbH. <http://dx.doi.org/10.2478/ijme-2018-0013>. Acesso em: 18 abr. 2021.

KUECHLER, William; VAISHNAVI, Vijay. A *Framework for Theory Development in Design Science Research: multiple perspectives*. **Journal Of The Association For Information Systems**, v. 13, n. 6, p. 395-423, jun. 2012. Association for Information Systems. <http://dx.doi.org/10.17705/1jais.00300>.

LANDERS, Richard N. *et al.* *Gamification Science, Its History and Future: definitions and a research agenda*. **Simulation & Gaming**, v. 49, n. 3, p. 315-337, 21 maio 2018. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1046878118774385>.

LIMA JUNIOR, Raimundo Bezerra. **Enterprise gamification: caracterização de métrica para engajamento no trabalho**. 2015. 98 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade de Fortaleza (Unifor), Fortaleza, 2015.

LOCKE, Lawrence F.; SILVERMAN, Stephen J.; SPIRDUSO, Waneen Wyrick. **Reading and understanding research**. Sage Publications, 2010.

MAFFEZZOLLI, Caroline. **9 passos para construir uma Employee Experience efetiva**. 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/como-construir-employee-experience/>. Acesso em: 30 set. 2022.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, Jose. **Gestão do Amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial.** São Paulo: Gente, 2018. 256 p.

MAGNAN, Emília dos Santos et al. Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016.

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**, v. 8, n. 3, p. 431-444, 2018.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, jul. 1943. American Psychological Association (APA).  
<http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>.

MCGONIGAL, J. **Jogando por um mundo melhor.** 2010. TED TALKS. Disponível em: [https://www.ted.com/talks/jane\\_mcgonigal\\_gaming\\_can\\_make\\_a\\_better\\_world?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world?language=pt-br) . Acesso em: 03/09/2020.

MCGONIGAL, J. **Reality Is Broken : Why Games Make Us Better and How They can Change the World.** 1. ed. New York: The Penguin Press, 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde.** 12 ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MIRI, Daniel Hank; GANZER, Paula Patricia; MATTE, Juliana; CHAIS, Cassiane; OLEA, Pelayo Munhoz. GAMIFICAÇÃO: uma análise bibliométrica de artigos científicos publicados entre 2008 e 2018. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 165-180, 2 jan. 2020. Universidade Caxias do Sul. <http://dx.doi.org/10.18226/23190639.v7n2.08>.

NEIDENBACH, S. F.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. Gamificação nas Organizações: Processos de Aprendizado e Construção de Sentido. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. Edição Especial, p. 730-741, 2020.

NOLASCO, Renato Xavier Simões. **Key performance indicators em unidades regionais de farmacovigilância.** 2015. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Farmacêuticas, Faculdade de Farmácia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2015.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H.. **Psychometric Theory: mcgraw-hill series in psychology.** 3. ed. S.L: McGraw-Hill, 1994. 736 p.

OLIVEIRA, L. C.; LEISTER, A. C. C. C.; OLIVEIRA, M. A.; BUENO, R. L. P. A Capacitação de Agentes Públicos: o Exemplo da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT-2) com a introdução de um Novo Modelo de Curso com Elementos de Jogos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 12, n. 23, p. 381-417, 2016.

OLIVEIRA, L. C.; PINOCHET, L. H. C.; BUENO, R. L. P.; OLIVEIRA, M. A. Effect of Gaming on Behavioral Intention to Use Online Training: An Adjustment of the UTAUT

Model Applied to TRT-2 . **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 3, p. 472-491, 2019.

OLIVEIRA, R. C. Gamificação e Trabalho Uberizado nas Empresas-Applicativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 4, p. 1-10, 2021.

PAULI, Jandir; COMIM, Lidiane Cássia; TOMASI, Manuéli. Satisfação e engajamento no trabalho como variáveis preditoras da percepção de sucesso na carreira de docentes. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 12, p. 2-2, 15 fev. 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371202.html>. Acesso em: 31 mar. 2022.

PAVAN, Douglas Pereira. **Uso de gamificação para estimular a aprendizagem informal e não formal em uma instituição financeira cooperativa**. 2020. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, 2020.

PEREIRA, Dackson. **Um guia para a elaboração de projetos baseados em gamificação aplicada ou turismo: estudo de caso no Geopark Araripe**. 2017. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Computação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30490>. Acesso em: 16 out. 2021.

PEREIRA, J. A.; VERDU, F. C. Resources, capabilities and innovation combined with the firm social networks: The internationalization of Oníria. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 8, n. 3, p. 401-416, 2015.

PÉREZ, Alina María Segredo. Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. **Educación Médica**, v. 17, n. 1, p. 3-8, jan. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>.

PICANÇO, Caroline Tavares. **Uma metodologia para melhoria de processos baseada em Design Thinking**. 2017. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Computação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/26713>. Acesso em: 16 out. 2021.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0: Drive**. 1. ed. Editora Sextante, 2019. 240 páginas p. v. 1. ISBN 978-8543107479.

PITHON, Matheus Melo. A importância do grupo controle nas pesquisas científicas. **Dental Press Journal Of Orthodontics**, Maringá, v. 6, n. 18, p. 13-14, nov. 2013.

PREUSS, Márcio; SANTINI, Fernando O.; MARCONATTO, Diego A. B.. Gerenciamento de reclamações: o impacto da satisfação pós-reclamação no comportamento organizacional. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 2, p. 1-33, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramg220145.pt>. Acesso em: 30 mar. 2022.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.



- REIJSEGER, *et al.* From Motivation to Activation: why engaged workers are better performers. **Journal Of Business And Psychology**, v. 32, n. 2, p. 117-130, 10 mar. 2016. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>.
- RIBEIRO, W. D.; MONTENEGRO, L. F. D. S.; SOUSA NETO, M. V. Gestão Inovadora e Dinâmica de Projetos: Uma Abordagem sobre Gamificação. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 2, p. 108-119, 2019.
- RODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RODRIGUES, I.; SOARES, N.; LOPES, J.; OLIVEIRA, J.; LOPES, J. Gamificação como uma Nova Tendência no Processo de Cocriação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 4, p. 1-33, 2021.
- SANTINHO, Cristiane Catarino. **A utilização da gamificação para engajamento de equipes: um estudo de caso sobre a aplicação de um jogo empresarial em uma instituição financeira**. 2018. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/20681>. Acesso em: 16 out. 2021.
- SANTOS, S. A. **Gamificação em processos de treinamento e desenvolvimento**. 2019. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.
- SANTOS, S. A.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R. Results and Elasticity of *Gamification* in Training and Development Processes. **Gestão & Regionalidade**, v. 37, n. 111, p. 251-267, 2021.
- SANTOS, S. A.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; TREFF, M. A. *Gamification* in Training and Development Processes: Perception on Effectiveness and Results. **Revista de Gestão**, v. 28, n. 2, p. 133-146, 2021.
- SCHAUFELI, W. B *et al.* The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3, p. 71-92, 2002.
- SCHAUFELI, W. B. **What is engagement?** Employee Engagement in Theory and Practice. P. 1-3, London, 2013.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)**. Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University, p. 1-60, 2004. Disponível em: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWE\\_S\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWE_S_English.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.
- SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieterneel; VAZQUEZ, Ana Claudia. **Engajamento no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013. 114 p.
- SCHELL, Jesse. **A arte do game design: o livro original**. Tradução de: Edson Furmankiewicz. São Paulo: Elsevier, 2011.

SEABORN, Katie; FELS, Deborah I. *Gamification* in theory and action: a survey. **International Journal Of Human-Computer Studies**, v. 74, p. 14-31, fev. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.006>.

SIGNORI, Gláuber Guilherme; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; CORRÊA, Suelen. Gamificação como Método de Ensino Inovador. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 16, 2016, Bauru. **Anais eletrônicos [...]** Caxias do Sul: Ppga Ucs, 2016. p. 1 - 12. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvimostrappgga/paper/view/4747>. Acesso em: 22 ago. 2021.

SILIC, Mario; BACK, Andrea. Impact of *Gamification* on Users Knowledge-Sharing Practices: relationships between work motivation, performance expectancy and work engagement. In The 50Th Hawaii International Conference On System Sciences, 2017, Bauru. **Proceedings [...]** p. 1308-1317, 2017. <http://dx.doi.org/10.24251/hicss.2017.156>. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10125/41309>. Acesso em: 16 out. 2021.

SILVA, Andreza R.L. da; SARTORI, Viviane; CATAPAN, Araci H. **Gamificação**: uma proposta de engajamento na educação corporativa. In: Gamificação na Educação. FADEL et.al -org. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. Acesso em: 29 jul. 2020.

SONNENTAG, Sabine et al. *Reciprocal relations between recovery and work engagement: the moderating role of job stressors*. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 842, 2012.

SUELVES, Diana Marín; ESTEVE, María Isabel Vidal; BALDOVÍ, M. Isabel Pardo. Escape room in education:: a bibliometric study. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON HIGHER EDUCATION ADVANCES (HEAD'20), 6., 2020, **Anais**, Valência. HEAD'20. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia, p. 25-33, 2020. Disponível em: <http://ocs.editorial.upv.es/index.php/HEAD/HEAD20/paper/viewFile/11787/5692>. Acesso em: 30 maio 2022.

SUH, A. Applying Game Design Elements in the Workplace. In Thirty Sixth International Conference on Information Systems, 2015, Fort Worth. **Proceedings [...]** p. 1-11, 2015. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/301367350>. Acesso em: 16 out. 2021

VAZ, Samir Lótfi; CASTRO, Maria Clara; GOMES, Victor Vianna. Centro de Serviços Compartilhados: principais conceitos e práticas. **Artigos Fdc**, Nova Lima, p. 1-24, dez. 2014. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-29610>. Acesso em: 16 out. 2021.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza *et al.* Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-Usf**, v. 20, n. 2, p. 207-217, ago. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200202>. Acesso em: 18 abr. 2021.

VIANNA, Ysmar et. al. **Gamification, Inc**: como reinventar empresas a partir de jogos. 1. Ed. – Rio de Janeiro : MJV Press, 2013. Ebook disponível em

<http://www.gestaoporprocessos.com.br/wp-content/uploads/2014/06/Gamification-Inc-MJV.pdf>

WANG, Hai. *Performance Predictive Analytics for Operations Management of Shared Services*. **Journal Of International Business And Management**, [S.L.], p. 1-13, 24 nov. 2020. Research Publishing Academy.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. **For the Win**: how game thinking can revolutionize your business. Filadélfia: Wharton Digital Press, 2012. 148 p.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. **The Gamification Toolkit**: Dynamics, Mechanics, and Components for the Win. Wharton Digital Press, 2015.

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. **Gamification by Design**: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. 1 edition ed. Sebastopol, Calif: O'Reilly Media, 2011.

ZOTTI, Angela Iara. **Engajamento de gestores públicos e cidadãos através de uma métrica baseada em elementos de gamificação**. 2014. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

**APÊNDICES****QUESTIONÁRIO ONLINE SOBRE  
ENGAJAMENTO NO TRABALHO  
BASEADO NA UWES-9**

# Engajamento no Trabalho

Em busca de melhoria constante, a Diretoria Administrativa quer ouvir você!

Estamos realizando uma pesquisa de engajamento no trabalho e a sua participação é fundamental.

Lembre-se:

A pesquisa é 100% confidencial, pessoal e deve ser respondida individualmente.

A opinião do #TimeDeGigantes é muito importante para nós!

niltonotavio@gmail.com [Alternar conta](#)



\*Obrigatório

E-mail\*

Seu e-mail

Como está o seu engajamento no trabalho?



De qual setor você faz parte? \*

Escolher ▼

Qual o seu cargo atualmente? \*

Escolher ▼

1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.\*

- 0. Nenhuma vez
- 1. Algumas vezes por ano
- 2. Uma vez ou menos por mês
- 3. Algumas vezes por mês
- 4. Uma vez por semana
- 5. Algumas vezes por semana
- 6. Todos os dias

2. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade). \*

- 0. Nenhuma vez
- 1. Algumas vezes por ano
- 2. Uma vez ou menos por mês
- 3. Algumas vezes por mês
- 4. Uma vez por semana
- 5. Algumas vezes por semana
- 6. Todos os dias

3. Estou entusiasmado com meu trabalho.\*

- 0. Nenhuma vez
- 1. Algumas vezes por ano
- 2. Uma vez ou menos por mês
- 3. Algumas vezes por mês
- 4. Uma vez por semana
- 5. Algumas vezes por semana
- 6. Todos os dias

4. Meu trabalho me inspira.\*

- 0. Nenhuma vez
- 1. Algumas vezes por ano
- 2. Uma vez ou menos por mês
- 3. Algumas vezes por mês
- 4. Uma vez por semana
- 5. Algumas vezes por semana
- 6. Todos os dias

5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.\*

- 0. Nenhuma vez
- 1. Algumas vezes por ano
- 2. Uma vez ou menos por mês
- 3. Algumas vezes por mês
- 4. Uma vez por semana
- 5. Algumas vezes por semana
- 6. Todos os dias

6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.\*

- 0. Nenhuma vez
- 1. Algumas vezes por ano
- 2. Uma vez ou menos por mês
- 3. Algumas vezes por mês
- 4. Uma vez por semana
- 5. Algumas vezes por semana
- 6. Todos os dias



7. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.\*

- 0. Nenhuma vez
- 1. Algumas vezes por ano
- 2. Uma vez ou menos por mês
- 3. Algumas vezes por mês
- 4. Uma vez por semana
- 5. Algumas vezes por semana
- 6. Todos os dias

8. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.\*

- 0. Nenhuma vez
- 1. Algumas vezes por ano
- 2. Uma vez ou menos por mês
- 3. Algumas vezes por mês
- 4. Uma vez por semana
- 5. Algumas vezes por semana
- 6. Todos os dias

9. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.\*

- 0. Nenhuma vez
- 1. Algumas vezes por ano
- 2. Uma vez ou menos por mês
- 3. Algumas vezes por mês
- 4. Uma vez por semana
- 5. Algumas vezes por semana
- 6. Todos os dias

10. Fique à vontade para deixar um comentárid

Sua resposta

---

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado peb Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários