

**GAMIFICAÇÃO E SEUS BENEFÍCIOS PARA A CRIATIVIDADE
ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA
*GAMIFICATION AND IT'S BENEFITS FOR ORGANIZATIONAL CREATIVITY: AN
INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW***

Orientando: Guilherme Jair Mozzer

Orientadora: Professora Rejane Roecker, Dra

Avaliador: Ricardo Tavares, Me

Resumo: o objetivo geral juntamente com a pergunta de pesquisa deste artigo é definir se a gamificação pode servir como ferramenta para auxiliar na criatividade dos colaboradores, tendo como fonte de pesquisa estudos publicados na literatura brasileira. A fundamentação teórica foi dividida da seguinte forma: criatividade nas organizações e suas peculiaridades; cultura e clima organizacional; características de um clima favorável à criatividade nas organizações; gamificação e princípios e elementos dos jogos utilizados na gamificação. O presente artigo segue se classifica como metodologicamente qualitativo. Por meio da revisão integrativa da literatura brasileira foi possível chegar a conclusão que a gamificação pode auxiliar na criatividade dos colaboradores providenciando prazer, envolvimento, comunitarismo e, principalmente, motivação.

Palavras-chave: Gamificação. Criatividade. Inovação.

Abstract: the general objective, together with the research question of this article, is to define whether gamification can serve as a tool to aid the creativity of collaborators, having as research source studies published in the Brazilian literature. The theoretical foundation was divided as follows: creativity in organizations and their peculiarities; organizational culture and climate; characteristics of a climate favorable to creativity in organizations; gamification and game principles and elements used in gamification. The present article is classified as methodologically qualitative. Through the analysis of Brazilian literature, it was possible to reach the conclusion that gamification can help employees' creativity, providing pleasure, involvement, communitarianism and, mainly, motivation.

Keywords: Gamification. Creativity. Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Submetidos, muitas vezes, a ambientes de trabalho repetitivos e antiquados, os colaboradores se encontram atrelados a modelos e estruturas operacionais compatíveis aquelas que eram utilizadas séculos atrás. Hierarquia, burocracia, especialização do trabalho. Todas sendo utilizadas para alcançar o tão desejado componente organizacional: a eficiência. A

perduração desse tipo de sistema é compreensível, afinal, empresas sempre foram vistas como sinônimas de funções, responsabilidades, ordem, padronização, processos e gerência baseada no controle.

Entretanto, com a ascensão da Geração Y, apelidada de “*Me Me Me Generation*” por Joel Stein em matéria publicada pela *TIME* em 2013, percebemos que esse molde organizacional já não encaixa tão bem em nossa realidade. O mercado se tornou mais dinâmico, muitas empresas acabam dispondo do mesmo portfólio de produtos e lutam para conquistar sua fatia de mercado, tendo consciência que a única coisa que as diferencia são as inovações apresentadas em seus segmentos. Bruno-Faria, Vargas e Martínez (2013, p. 20) consideram a criatividade como componente vital para a existência da inovação e ainda enfatizam que pessoas (colaboradores, com comportamentos extremamente diferentes das gerações passadas) são elementos centrais do processo criativo. Porém, para o desenvolvimento desse procedimento se faz necessário desenvolver as condições propícias, tanto na visão pessoal, quanto no ambiente organizacional, para resultar no florescer de ideias inovadoras. Concluem ainda que “as organizações querem inovar, pois necessitam, mas não necessariamente dedicam atenção aos empregados, que são as fontes das ideias ou que podem aprimorar ideias advindas de outras realidades”.

Em resposta aos desestímulos gerados pelo modelo tradicional de trabalho e tendo ciência da importância e riqueza que seus empregados podem reter em si, foram criadas ferramentas com a finalidade de romper essa limitação da capacidade individual, dentre elas a gamificação. Trata-se da utilização de elementos alusivos aos jogos no meio corporativo, buscando a “resolução de problemas através da elevação e manutenção dos níveis de engajamento por meio de estímulos à motivação intrínseca do indivíduo”. (BUSARELLO, 2016, p. 18)

Pesquisas realizadas pelo Pesquisa Game Brasil (2018) revelam que 75,5% dos brasileiros possuem o hábito de jogar, independentemente da plataforma. Além disso, dados explicitados na 6ª edição da PGB (2019) mostram que dentre os 3.251 respondentes, apenas 32,8% são classificados como jogadores “*hardcore*” enquanto aqueles classificados como “casuais” totalizam 67,7%. Ou seja, a quantidade daqueles vistos como simpatizantes pelos *games* é três vezes maior que aqueles que levam esse segmento como *hobby*. De acordo com Vianna *et al.* (2013) a razão pelo qual possuímos tanta atratividade pelos jogos provém da sensação de satisfação oriunda do mesmo e o prazer perante a realização de uma atividade é uma das chaves para libertarmos a nossa criatividade.

Tendo essa problemática em mente, realizou-se o desenvolvimento desse artigo que objetiva saciar a dúvida: *segundo a literatura brasileira a gamificação pode servir como ferramenta para auxiliar na criatividade dos colaboradores?*

2 CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E SUAS PECULIARIDADES

Antes de iniciarmos qualquer discussão sobre a temática, devemos esclarecer um ponto: criatividade e inovação não são sinônimas. Porém, são interdependentes.

Criatividade possui sua origem no termo em latim “*creare*” que, de acordo com Pereira *et al.* (1994, p. 4, *apud* PAROLIN, 2003, p. 10) significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins”. Por sua vez, inovação antecede a “*innovare*”, que está atrelado a renovar, mudar. Esclarecendo com palavras de Amorim e Frederico (2008) podemos definir criatividade como a construção de ideias baseadas em conceitos, teorias e procedimentos diários. Por sua vez, inovação é a aplicação prática, o agir, o fazer e a implementação dessas ideias.

Segundo Bruno-Faria, Vargas e Martínez (2013, p. 70) a criatividade no âmbito organizacional pode ser definida como “soluções para situações que se apresentam no ambiente de trabalho e que produzam melhorias percebidas pelos indivíduos”. Martínez (2000) corrobora dizendo que criatividade pode se manifestar de diversas formas, inclusive pela geração de inovações que ajudem a execução do trabalho grupal em relação aos objetivos e metas da organização. Em seu estudo, a autora enfatiza que a criatividade empresarial pode ser apresentada de duas maneiras: a criatividade autorizada por superiores hierárquicos, onde há a necessidade de aprovação do superior para que as soluções boladas fossem devidamente implantadas e a criatividade burlada, vista como forma de atalho fraudulento para a realização da função estabelecida pela organização. Dejourns (2004), através do seu estudo, reafirmou a inocência da segunda forma de criatividade, onde o objetivo principal de tal ação era a busca pela melhor conclusão da tarefa, visando a eficiência e segurança.

Apesar de possuímos diversas referências sobre o que vem a ser criatividade e como ela pode ser utilizada nas organizações, trabalhar em cima da mesma pode ser um tanto quanto enigmático. Alencar (2003, p. 34) adjetiva o processo criativo como algo “complexo, multidimensional e difícil de ser investigado”. Afinal, trata-se de um conjunto de habilidades cognitivas, influenciados pelos traços de personalidade, fatores motivacionais, ambiente e contexto sociocultural que o indivíduo traz em sua bagagem emocional. Ademais, a autora desmistifica o julgamento popular acerca da criatividade, onde pessoas são levadas a pensar

que simplesmente não nascem criativas ou que criatividade é um dom. Argumenta ainda que todos são criativos. Porém, alguns possuem o grau de habilidades criativas mais elevados que outros e o que mesmo pode ser desenvolvido, treinado, aprimorado e estimulado através da prática. Alencar (1995) também abre espaço para outra discussão extremamente importante: o sistema educacional, seja ele do primeiro ou segundo grau, não estimula a criatividade nos estudantes. As escolas deveriam buscar meios para tornar seus alunos independentes, persistentes, confiantes, otimistas e corajosos o suficiente para assumir risco. Entretanto, a forma didática com ênfase na reprodução e memorização ainda é presente, o que acaba por evidenciar a incompetência e a desinformação do estudante. Essa cultura resulta na diminuição da criatividade e transforma o futuro colaborador em um desperdício de potencial. Um adulto com inseguranças, bloqueios e programado para pensar e fazer aquilo que apenas seus olhos vêem. Por isso, “cabe às organizações desenvolver ambiente favorável à criatividade, inclusive com políticas de incentivo para ir além da valorização do profissional” (AMORIN e FREDERICO, 2008, p. 79). Crespo (2004) reforça o discurso e responsabiliza a organização como sendo o condutor da capacidade criativa do funcionário, alegando que se faz necessário a abertura de espaço para a criatividade.

Inovação é um longo caminho enigmático e cheio de ruas sem saída. Entretanto, pode ser encurtado utilizando atalhos chamados criatividade e o melhor de tudo: todos nós sabemos sobre atalho, só precisamos deixar emergir.

3 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Como se já não bastasse todas as variáveis interpessoais apresentadas acima, para que a criatividade exista no âmbito organizacional, temos que proporcionar um clima propício para o surgimento da mesma. E sem uma cultura organizacional voltada para esse propósito, chegaríamos em um *game over* precoce.

Bowditch e Buono (apud FERREIRA, 2013, p. 51), definem cultura organizacional como “o padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas dos membros da organização e a maneira de perceber a organização, suas normas, papéis, valores e ambiente”. Para Schein (1985) a cultura organizacional é formada a partir de pressupostos básicos, que foram descobertos ou criados para lidar com problemas internos ou externos de um determinado grupo e que acabaram sendo passados em frente para os novos integrantes como se fosse a maneira correta de lidar com esses problemas. O mesmo acrescenta que é importante compreender a cultura de uma organização, pois ela é real e impacta na vida das pessoas.

Por sua vez, o clima organizacional pode ser definido “como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação com o trabalho, as interações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que exprimem afastamento dos empregados do ambiente de trabalho” (FERREIRA, 2013, p. 55). A autora alega também que o clima organizacional é abstrato, porém, se materializa por meio de 5 indicadores: a) rotatividade de pessoal/*turnover*; b) absenteísmo (faltas); c) programas de sugestão; d) avaliação de desempenho e e) conflitos interpessoais e interdepartamentais. Essas manifestações fornecem indícios sobre a qualidade do clima, indicando se ele está bom ou não.

A ligação entre esses dois componentes é evidenciada por diversos autores. Crespo (2004) acredita que o clima está inserido dentro da cultura e esta pode ser definida como uma “filosofia” adotada pela organização, enquanto aquela seria consequência desta, sendo definida como as políticas aplicadas para o desenvolvimento dessa filosofia. Ferreira (2013, p. 55) concorda e utiliza uma frase similar para relacionar as duas: “a cultura é a causa e o clima é a consequência”. Exemplifica ainda dizendo que uma cultura rígida, baseada em protocolos e normas, resultará em um clima rígido e formal e o ambiente de trabalho também herdará as mesmas características, influenciando os funcionários e inibindo a liberdade de expressão dos mesmos. Por outro lado, uma cultura flexível e informal traz outra realidade para o ambiente, sucedendo um clima organizacional saudável e propício para a exposição de ideias.

Por fim, podemos considerar a cultura e o clima organizacional como o começo da base de uma pirâmide que sustenta o pilar da criatividade. Tentar inserir um clima de criatividade e inovação, aplicando diversos recursos tecnológicos para incentivar seus funcionários a pensarem em soluções criativas em uma cultura que é predominantemente baseada em protocolos, normas e ordens resultará apenas em frustração e perda de investimento. A tecnologia por si só não trará os resultados desejados. Caso a organização queira contar com o potencial do seu “capital humano e intelectual” (CHIAVENATO, 2014, p. 3) serão necessárias mudanças em alguns aspectos organizacionais, visando a introdução (ou reintrodução) da criatividade como meio para chegar a soluções inovadoras. Surpreendentemente, essas ações organizacionais não são de alta complexidade e é exatamente esse o assunto do próximo tópico.

3.1 CARACTERÍSTICAS DE UM CLIMA FAVORÁVEL À CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Antes de abordarmos a gamificação propriamente dita, é importante esclarecer que existem pressupostos para ela ser aplicada e a suposição mais básica é que a sua empresa proporciona (ou deverá proporcionar) abertura para que os funcionários expressem a sua criatividade.

Alencar (1995) acredita que um clima oportuno para a criatividade juntamente com recursos intencionais voltados para a resolução criativa de problemas auxilia a mudança e diminui as problemáticas envolvidas na introdução da criatividade e inovação no ambiente organizacional. Segundo a autora, especialmente em nossa realidade, a criatividade deve ser cultivada e para isso, atentar-se aos seguintes aspectos é extremamente importante:

Quadro 1 – Características de um clima favorável à criatividade nas organizações.

Característica	Conceituação
Autonomia	Grau em que se dá aos funcionários liberdade para inovar.
Sistema de premiação dependente do desempenho	Considera-se que há maior probabilidade de surgirem novas ideias quando os funcionários percebem que o sistema de premiação é justo e apropriado, e se baseia na competência e desempenho, em vez de se fundamentar na sorte ou nas relações pessoais do funcionário com os escalões superiores da empresa.
Apoio à criatividade	Percepção, por parte dos funcionários, de que a organização está aberta a novas ideias e apoia possíveis mudanças que poderiam ser benéficas à instituição.
Aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre os membros	Tem-se observado que um maior número de propostas inovadoras ocorre quando há espaço para a divergência de pontos de vista e propostas. Por outro lado, a criatividade será certamente reprimida em um ambiente que não tolera as diferenças entre indivíduos.
Envolvimento pessoal	Um indivíduo motivado, com alto grau de envolvimento, apresentará certamente alto nível de dedicação ao trabalho. Por outro lado, tem-se notado a presença dessa característica em empresas que dão apoio ao indivíduo, que reconhecem suas habilidades e esforço, levando-o a se sentir satisfeito no trabalho e motivado a se empenhar e dar o melhor de si.
Apoio da direção	Um clima criativo só ocorrerá caso haja apoio dos escalões superiores da organização.

Fonte: Alencar. 1995.

Os altos níveis da organização possuem um papel fundamental nesse assunto, por isso, é de seu ofício motivar a produção de ideias, tolerar o fracasso e encorajar a experimentação e risco, não impedir e até facilitar a realização de troca de função, criar um espaço onde a expressão de opinião não seja vista como tabu e fazer com que seus empregados confiem na organização.

Crespo (2004) por meio de seu estudo, corrobora com as definições a cima e identifica outros indicadores de clima para criatividade: a) motivação e comprometimento; b) dinamismo e energia; c) tempo para ideias; d) liberdade para criar; e) ludismo e humor; f) apoio

às ideias; g) discussões e debates; h) ausência de conflitos; i) confiança e franqueza; j) correr o risco; k) suporte à inovação; l) salários e benefícios e m) tolerância às diferenças. Com a aplicação de questionários, a autora evidenciou que “motivação e comprometimento” e “dinamismo e energia” não obtiveram 100% das respostas assim como os outros indicadores. Além disso, reforça que o ambiente organizacional é apenas um dos fatores que influenciam a expressão da criatividade e inclui os aspectos interpessoais e a interação entre os indivíduos como fatores importantes.

Surpreendente, podemos ver que até a pluralidade de ideias e a criação de discussões saudáveis voltadas para a abertura de novas ideias são fatores que auxiliam na expressão da criatividade. Além disso, ainda nos deparamos com palavras como “liberdade”, “tolerância”, “riscos” e “humor” em um ambiente que normalmente é o avesso de tudo isso. A presença de uma direção que vá contra toda a seriedade implantada na organização se torna cada vez mais evidente e o suporte dela para todos os conceitos que foram vistos se faz mais que necessário.

4 GAMIFICAÇÃO

Apesar de estarmos entrando em um assunto onde a liberdade, criatividade, diversão e competitividade prevalece, vale a pena lembrar que a gamificação não se trata apenas de “joguinhos” e sim de uma ferramenta usada para o propósito de gerar inovação.

Para Salami a gamificação pode ser definida uma forma simples, porém, extremamente pontual: “A gamificação nada mais é do que o uso de algumas ferramentas específicas, que ajudam a resolver problemas e melhorar o aprendizado, motivando ações e comportamentos em ambientes fora do contexto de jogos” (SALAMI *et al*, 2018, p. 2). Segundo a autora, a gamificação possui uma grande área de atuação, podendo ser aplicada na educação, em empresas e até mesmo em áreas específicas como a de marketing e vendas. Kim (2014) corrobora com a conceituação e agrega a melhoria da produtividade e a motivação dos funcionários como um benefício da gamificação. Alerta ainda que, a implementação da gamificação, se não bem desenvolvida, pode apresentar algumas dificuldades. Pois, se faz necessário conhecimentos em sistema de informações, comportamento organizacional e psicologia humana.

Vianna *et al*. (2013) alega que a criação da gamificação se deu por uma razão óbvia: independente da civilização a que nos referimos (gregos, romanos, astecas), o ser humano sempre foi atraído por jogos e tiveram em seu convívio algum tipo de competição. Ademais, o

autor utiliza a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow desenvolvida em 1943 para melhor compreensão desse fenômeno, relacionando o ato de jogar como fator satisfatório para o último nível da pirâmide, aquele onde está localizado às necessidades de autorrealização, da disposição do senso de moralidade, da execução da criatividade e da espontaneidade nas relações.

Busarello (2016) aborda um adendo de extrema importância nesse assunto: *serious game* e gamificação são distintos. Os “jogos sérios” são baseados e criados para gerar uma experiência que são desenvolvidas através de mecânicas existentes nos jogos e da forma de se pensar sobre eles, possuindo a finalidade de educar alguém sobre algum conteúdo específico ou a resolução de problemas reais. São conhecidos por fazer uso de pontuação, recompensas e troféus. Por sua vez, na gamificação, a forma como pensamos enquanto estamos jogando é usada estrategicamente, visando a resolução de problemas e a aprendizagem, utilizando um amplo conjunto de ferramentas retiradas da realidade virtual dos *games*. Formanski (2016) acrescenta que a semelhança entre essas duas ferramentas é notória, afinal, ambos usam algum aspecto dos *games* para chegar a um objetivo. Porém, a gamificação é mais do que apenas premiar, pontuar e colecionar emblemas. E que a mesma se encontra fundamentada em três fatores da psicologia humana e da ciência comportamental: motivação, habilidade e estímulo.

Navegando entre as diversas definições de gamificação, podemos chegar a uma conclusão: ela faz uso do desejo de competição, de conquista, da atração natural que temos aos jogos através da utilização de mecânicas presentes no mesmo, motivando e nos mantendo energizado para chegarmos ao objetivo, podendo este ser uma meta, uma solução de um problema, a criação de um novo produto. Agora que essa dúvida foi saciada, uma nova interrogação deverá brotar em sua cabeça: mas, afinal, que mecânicas são essas? Isso veremos na próxima seção.

4.1 PRINCÍPIOS E ELEMENTOS DOS JOGOS UTILIZADOS NA GAMIFICAÇÃO

Como dito anteriormente, gamificação não se resume apenas a aplicação de medalhas, prêmios e desafios. “Gamificação abrange toda a experiência do indivíduo.” (BUSARELLO, 2016, p. 32)

Segundo Formanski (2016) a gamificação faz uso de três pilares para mudar o comportamento humano: estímulo, habilidade e motivação. Sendo que a “habilidade” e a “motivação” fazem o papel de equilibrar a situação; se tiver pouca habilidade, é necessária mais motivação. Para o autor, a motivação intrínseca (quando fazemos as coisas por vontade própria)

é um fator chave para que a gamificação seja aplicada com êxito. Afinal, pessoas motivadas intrinsecamente dão mais significado a aquilo que estão fazendo, são mais atenciosas, mais criativas e conseguem enxergar soluções inovadoras para os problemas.

Agregando com o assunto, Busarello (2016, p. 26) apresenta os quatro princípios da gamificação, que são formados a partir das mecânicas dos jogos, na estética e no pensamento como em jogo:

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

Para Vianna *et al.* (2013) o *feedback* instantâneo, *badges*, metas tangíveis, competitividade, colaboração e a cultura de “aprender fazendo” representam os exemplos dos aspectos extraídos dos jogos e aplicados na gamificação que potencializam benefícios caso sejam aplicados no universo corporativo. Afirma ainda que a gamificação atua como uma resposta a padronização exagerada e a alienação dos profissionais em relação ao modo corporativo de pensar. Embora a padronização seja um caminho facilitador para diversas tarefas organizacionais, esse tipo de atitude vai contra as premissas de um clima favorável à criatividade.

Sendo assim, concluímos que a gamificação é algo muito mais complexo e elaborado do que simplesmente aplicar um *mini-game* ou uma conquista para o empregador que cumprir sua meta semanal. Para que ela seja devidamente aplicada, a presença de um *feedback* eficiente, uma competitividade que vise a motivação e a colaboração, a estética e a sensação de jogar e principalmente, o pensamento de “estar dentro de um jogo” devem estar inseridas no contexto para que cheguemos no objetivo desejado.

5 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta revisão integrada da literatura, foram adotados os seguintes passos: a) identificação do problema; b) busca da literatura; c) avaliação de dados e d) análise dos dados obtidos.

A busca dos estudos ocorreu no período de março a abril de 2020. Para a inclusão dos artigos no estudo, foram adotados alguns critérios: pesquisas apenas em português disponibilizados no *Google Acadêmico*, do campo da administração (afinal, gamificação também é aplicada em outras áreas), publicados entre 2015 - 2021 e que abordassem em sua discussão considerações sobre a gamificação e o impacto na criatividade corporativa.

Para a realização da busca, foram utilizadas combinações de palavras-chave que remetesse ao assunto desejado: gamificação e/ou *gamification*, criatividade e inovação. A pesquisa também foi restringida para artigos que contivessem a frase “gamificação nas organizações” e/ou “*gamification* nas organizações”, visando a exclusão de materiais que abordassem a ferramenta em outros âmbitos. A utilização de ambos os termos (inglês e português) se deu pela diferença de artigos encontrados nas duas buscas. Os termos utilizados na busca foram cruzados como descritores e também poderiam aparecer em qualquer lugar no artigo.

Quadro 2 – Seleção dos estudos encontrados na busca, separados por título, autor e ano.

Filtrando por “gamificação nas organizações”				
	Título	Autores	Ano	Parecer
1	Gamificação e Coletivos nas Organizações: uma Revisão Sistemática da produção Científica de 2009 a 2017.	OUROS, Letícia Oliveira; FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves; MENEGHATTI, Marcelo Roger; SANTOS, Enise Aragão.	2018	Selecionado
2	Gamificação como Ferramenta de Desenvolvimento nas Organizações: o Caso Nissin.	CICMANEC, Édna Regina; NARAZAKI, Beatriz.	2017	Selecionado
3	Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido.	NEIDENBACH, Soraia Finamor; CEPellos, Vanessa Martines; PEREIRA, Jussara Jéssica.	2020	Selecionado
4	Uso da gamificação como técnica da capacitação profissional: pesquisa experimental em uma instituição hospitalar.	BERTI, Sandra Mara.	2019	Selecionado
5	Gamificação e comunicação: estudo de caso da Fundação Cultural Nipônica Brasileira.	COSTA, Caio Túlio Olímpio Pereira.	2019	Selecionado
6	Os antecedentes da gamificação e suas influências: um estudo por meio das equações estruturais.	ANDRADE, Sérgio Túlio Cipraiani.	2016	Selecionado
7	Editores, autores e avaliadores: vamos falar de <i>frescobol?</i>	IRIGARAY, Hélio Arthur Reis.	2020	Excluído
8	O uso de jogos para gestão e capacitação de pessoas em organizações privadas.	RAMOS, Daniel Gustavo Macedo.	2018	Selecionado

9	O impacto da gamificação na educação corporativa em empresas brasileiras.	RODRIGUES, Janaina de Oliveira.	2019	Selecionado
10	Uso de técnicas de gamificação na capacitação dos colaboradores: um estudo de caso.	SANTOS, Sophia Leal Fonseca.	2015	Selecionado
11	O escape como ferramenta para identificação de comportamento de liderança.	BOUZA, Mônica de Oliveira Almeida.	2021	Selecionado
12	Adoção dos jogos no planejamento estratégico.	JANNI, Vanessa.	2018	Selecionado
13	Engajamento de trabalhadores na implementação de <i>chatbot</i> para o atendimento aos usuários de uma universidade.	ROSSATO, Danúbia Miorando.	2020	Excluído
Filtrando por “gamification nas organizações”				
1	<i>Gamification</i> : uma ferramenta para a criatividade em contexto organizacional.	SAMPAIO, Marta Correia; REIS, Isabel Pinto.	2017	Selecionado
2	<i>Gamification</i> : Uma Ferramenta para o Desenvolvimento de Competências.	OUROS, Letícia Oliveira; FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves.	2017	Selecionado
3	Implementação do gamification na educação corporativa no ensino de jovens e adultos.	ALVES, José Carlos.	2019	Selecionado
4	Modelo de <i>gamification</i> aplicado ao sector da saúde.	NEUPARTH, Margarida Barradas Sottomayor.	2017	Excluído
5	Caso pedagógico: analisar a implementação de uma estratégia de <i>gamification</i> no modelo de avaliação de desempenho da Novabase.	CABRAL, Joana Margarida Dinis Pereira.	2018	Excluído
6	Aprendizagem organizacional: ferramenta no processo de mudança.	SANTOS, Nelson; COSTA, Antônio.	2017	Excluído
Resultados encontrados: 19			Estudos selecionados: 14	

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

Inicialmente, foram identificados 13 resultados na base de dados *Google Acadêmico* filtrando pela frase “gamificação nas organizações” e 6 utilizando “*gamification* nas organizações”. Após a leitura exploratória dos resumos, foram excluídos 2 estudos da busca do termo em português e 3 da busca com o termo em inglês, resultando assim, em 14 arquivos selecionados para a leitura analítica e objeto de estudo, pois apresentava os aspectos que respondiam à questão problema da revisão.

6 ANÁLISE

Os documentos foram agrupados de acordo com a abordagem de pesquisa utilizada. Após a análise, evidenciou-se a metodologia qualitativa com o maior número de publicações (12), seguindo pela abordagem quantitativa (2). A diferença entre essas duas classificações se dá pelo interesse majoritário dos autores de quererem saber, identificar, verificar, analisar ou compreender como a gamificação pode ser benéfica em relação a um determinado aspecto da organização ou como ela impactou a empresa estudada. Todavia, alguns autores como

(ANDRADE, 2016) e (BOUZA, 2021) apresentam resultados matemáticos em formas de porcentagem como conclusões de suas pesquisas.

Considerando a diversidade de assuntos encontrados dentro dessa delimitação de pesquisa, podemos dividi-los em 5 nichos: 1) aqueles que abordam aspectos sobre equipes; 2) desenvolvimento profissional; 3) aprendizagem; 4) liderança e 5) criatividade e inovação.

Os estudos que direcionam gamificação para o nicho de “desenvolvimento profissional” detém o maior número de publicações (5) e abrangem problemáticas como capacitação dos colaboradores (SANTOS, 2015 e BERTI, 2019), formação do profissional e envolvimento dos funcionários (RODRIGUES, 2019), desenvolvimento de competências (OUROS; FREITAS, 2017) e desenvolvimento do trabalhador (ALVES, 2019). O estudo de Berti (2019) foi o único no qual a gamificação não resultou em uma experiência positiva, pois, segundo *feedback* dos entrevistados e comentários do autor, a estratégia não condiz com a realidade da organização estudada, levando a uma experiência onde os benefícios desejados não foram alcançados e a gamificação não contribuiu com para melhorar o processo de capacitação do profissional.

Logo em seguida, com dois números a menos de publicações existentes (3), a categoria que abordam os assuntos de “equipe” discorrem sobre elementos que a gamificação pode despertar ou intensificar em coletivos (OUROS; FREITAS; MENEGHATTI; SANTOS, 2018), desenvolvimento de equipes (CICMANEC; NARAZAKI, 2017) e a influência de diversos fatores quantitativamente comprovados pertinentes a aplicação da gamificação (ANDRADE, 2016).

Com o mesmo número de produções científicas (3), dentro do nicho de “liderança” discorrem assuntos sobre como a gamificação pode impactar estrategicamente em uma cultura voltada para essa ferramenta (COSTA, 2019), identificação de comportamentos de liderança (BOUZA, 2021) e planejamento estratégico (JANNI, 2018).

Para o grupo classificado como “aprendizagem”, foi encontrado um número bem menor em relação aos outros nichos (2), sendo eles voltados para processos de aprendizado e construção do sentido (NEIDENBACH; CEPellos; PEREIRA, 2020.) e educação corporativa (RAMOS, 2018).

Apesar de quase todos os estudos citados posteriormente apresentarem uma ou mais de uma característica que mostra que a gamificação pode proporcionar as ferramentas necessárias para auxiliar na liberdade criativa do colaborador (motivação, competição, envolvimento, prazer), a criatividade não estava sendo tratada como foco de pesquisa. O único estudo encontrado que faz jus e se alinha com o trajeto desta pesquisa foi o de SAMPAIO &

REIS (2017). O estudo das autoras gira em torno do sistema de gestão do conhecimento *online* utilizado na empresa de tecnologia e informação alemã Neusta Software Development, o CLEVER. Inspirado em jogos tradicionais de tabuleiro, o sistema atua em duas frentes: a primeira é a atuação de um repositório online, onde os colaboradores contribuem com o conhecimento relevante para a organização e a segunda frente é utilizada no formato de jogo de estratégia que utiliza perguntas e respostas motivando os colaboradores a interagir com o conteúdo do repositório do conhecimento.

O objetivo do jogo é simples: competir entre si para eliminar todas as peças inimigas antes que elas acabem com as suas.

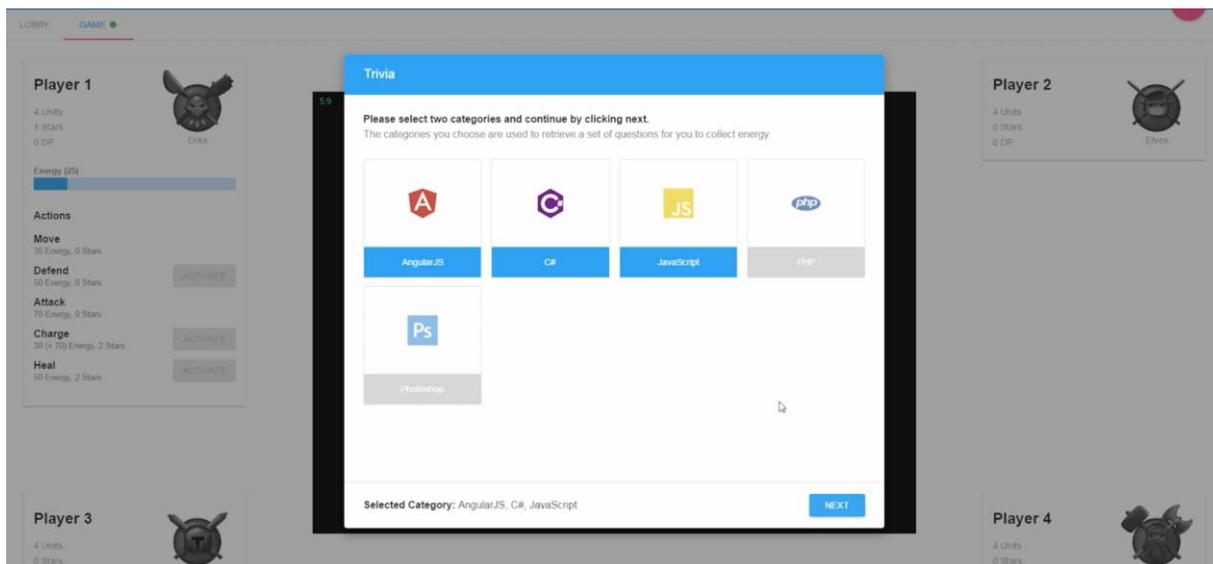
Figura 1 – Interface do *CLEVER*.



Fonte: HCI Games Group, 2016.

O objetivo do jogo é alcançado coletando energia na parte de perguntas e respostas. Essas perguntas possuem três níveis de dificuldade e quanto mais difícil a pergunta mais energia o jogador ganhará se responder corretamente. Essa energia pode ser usada para se mover, atacar, defender, curar ou almejar, sendo que algumas delas precisam de um artefato chamado estrela para serem efetivadas. As estrelas são adquiridas obtendo êxito em acertar todas as perguntas de uma seção e elas servem para conjurar a cura e o almejo. Mover, atacar e defender consumirão apenas energia.

Figura 2 – Interface da seleção das perguntas.



Fonte: HCI Games Group, 2016.

Como resultado dos seus estudos, foram reunidos os *feedbacks*, pensamentos e experiências dos jogadores coletadas em forma de entrevista aberta abordando itens como: interesse, percepção da escolha, a pressão e a tensão, o relacionamento e a motivação extrínseca.

As respostas para as entrevistas foram separadas em níveis e todos eles obtiveram um resultado positivo: a) perante ao “interesse e prazer” consideraram o jogo divertido, emocionante, interessante, tático e desafiante ressaltando ainda que o mais agradável foram as estratégias, as perguntas, as competições, o desafio e a sensação de realização; b) referente à “percepção individual” a combinação de perguntas e respostas associadas a estratégia foi vista como um ponto positivo; c) questões relacionadas à “competência percebida” se deram ao desafio que o jogo apresentava aos *players* e a sensação de realização sempre que respondiam as perguntas corretamente ou ganhavam peças dos seus oponentes; d) relacionado à “pressão e tensão” a grande maioria classificou o jogo como relaxante, porém, com o avanço da *gameplay* aumentava a ansiedade e excitação e quando chegava o momento de se defender, o nervosismo vinha a tona; e) ao nível de “relacionamento” foi afirmado que gostaram da possibilidade de jogar em equipes, possuindo preferência de jogar com aqueles que já eram mais próximos; f) a dimensão “autonomia” foi evidenciado a liberdade e a possibilidade de tomar decisões nas ações do jogo; g) em “motivação” foi evidenciado a importância das mecânica de recompensa do jogo através das estrelas, conquista de energia e o combate.

O quadro a seguir contém resumidamente informações das referências que foram incluídas na revisão integrativa bem como seu objetivo geral e os principais resultados.

Quadro 3 - Distribuição das referências incluídas na revisão integrativa e suas informações.

Título	Classificação do estudo	Palavras-chave	Abordagem	Aspectos Metodológicos	Objetivo geral	Principais resultados
Gamificação e Coletivos nas Organizações: uma Revisão Sistemática da produção Científica de 2009 a 2017.	Artigo	Gamificação. Coletivos. Revisão Sistemática. Organizações.	Qualitativa	Análise por meio de revisão sistemática da literatura.	Identificar quais elementos de coletivos são desenvolvidos com a gamificação nas organizações.	A gamificação pode contribuir para os coletivos à medida que elementos como comunicação, previsão de cenários, motivação, ideação e motivação são possíveis de se reunirem dentro de um jogo, sendo possível reunir mais de um elemento coletivo dentro de uma solução gamificada.
Gamificação como Ferramenta de Desenvolvimento nas Organizações: o Caso Nissin.	Artigo	Jogo. Gamificação. Motivação. Desenvolvimento.	Qualitativa	Entrevista pessoal e questionário <i>on-line</i> .	Verificar como o emprego da gamificação contribui para o desenvolvimento das equipes terceirizadas de comercialização dos produtos da empresa Nissin Foods do Brasil Ltda.	A motivação intrínseca dos usuários se sobrepõe à motivação extrínseca. A maioria dos usuários da plataforma, participantes do estudo, considera que o espaço contribui entre 80% e 100% para seu desenvolvimento profissional.
Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido.	Artigo	Gamificação. Gestão. Aprendizado. Construção de sentido.	Qualitativa	Análise temática e apuração de relatos de expertises da área.	Identificar como são percebidos os processos de aprendizado e a construção de sentido da gamificação como ferramenta organizacional.	Foi identificada a existência de bons resultados para três dimensões: a organizacional, a equipe e a individual. É ressaltada a importância da alta gestão e dos líderes quanto à disseminação da incorporação da ideia pelo time.
Uso da gamificação como técnica da	Dissertação	Administração. Pesquisa experimental.	Qualitativa	Experimento antes-depois.	Compreender a contribuição da gamificação para com o processo de capacitação	A contribuição da gamificação não foi percebida pelos trabalhadores.

capacitação profissional: pesquisa experimental em uma instituição hospitalar.		Pesquisa qualitativa. Qualificações profissionais. Gamificação.			profissional em um hospital veterinário localizado no norte do estado do Rio Grande do Sul.	A estratégia não condizia com a realidade da organização estudada. Observou-se que o uso da gamificação, da forma como ela foi aplicada e conduzida, não proporcionou os benefícios desejados, não contribuindo para melhorar e otimizar os processos de capacitação profissional.
Gamificação e comunicação: estudo de caso da Fundação Cultural Nipônica Brasileira.	Artigo	Gamificação. Comunicação. Fundação Cultural Nipônica Brasileira. Engajamento.	Qualitativa	Estudo de caso	Identificar como esta prática e suas estratégias tornam-se intrínsecas e híbridas quando alinhadas às rotinas de trabalho dos setores de comunicação e relações públicas, tomando como ponto de partida o estudo de caso da Fundação Cultural Nipônica Brasileira.	Gamificação, quando feita em conjunto dos colaboradores, parece ser ainda mais relevante para enaltecer o sentimento de pertencimento, muitas vezes associado à missão e valores de empresas. No caso da produtividade, é possível perceber que as mecânicas de jogos, através de incentivos ou não, se comportam como uma espécie de prazer pessoal.
Os antecedentes da gamificação e suas influências: um estudo por meio das equações estruturais.	TCC	Engajamento. Jogo. Gamificação. Equação estrutural.	Quantitativa	Questionário aplicado <i>on-line</i>	Medir a influência de fatores como o engajamento, a dinâmica de progressão, a interação social, o reforço, o agendamento de recompensas e o tempo na aplicação da técnica da Gamificação nas organizações	Cálculos apontam que o engajamento e que o tempo e o reforço são as principais variáveis que apresentam uma forte influência na gamificação. As demais variáveis também podem ser utilizadas na aplicação da Gamificação. No entanto, elas não são essenciais e imprescindíveis para o uso dessa técnica, como a necessidade de reforço nos indivíduos e a atenção ao fator tempo.

O uso de jogos para gestão e capacitação de pessoas em organizações privadas.	TCC	Capacitação. Desenvolvimento. Gestão de Pessoas.	Qualitativo	Entrevistas estruturadas	Analisar como a gamificação aliada à educação corporativa pode contribuir com as organizações na tarefa de capacitar e desenvolver pessoas, na perspectiva do criador de games.	A gamificação não deve substituir o processo e sim ajudar no desenvolvimento do mesmo. O custo para implantação do projeto pode ser um empecilho.
O impacto da gamificação na educação corporativa em empresas brasileiras.	Dissertação	Gamificação. Educação corporativa. Formação corporativa. Envolvimento.	Qualitativa	Entrevistas	Identificar os principais fatores que impulsionam o sucesso da gamificação na formação profissional e no envolvimento dos colaboradores em empresas brasileiras.	A principal motivação era buscar uma forma inovadora e divertida, diferente dos métodos tradicionais de aprendizagem, a fim de aumentar o envolvimento dos colaboradores durante os treinamentos.
Uso de técnicas de gamificação na capacitação dos colaboradores: um estudo de caso.	Monografia	Gamificação. Jogos. Motivação. Produtividade.	Qualitativa	Estudo de caso	Analisar como o uso de técnicas de gamificação pode tornar mais eficiente a capacitação de colaboradores.	Os participantes confirmaram que os elementos do curso possibilitam o engajamento pleno da equipe e que, pelo fato de as atividades serem inovadoras, também deram espaço para novas ideias e constante motivação do grupo.
O escape como ferramenta para identificação de comportamento de liderança.	Monografia	Liderança. Jogos experimentais. Comportamento.	Quantitativa	Questionários	Analisar em que medida é possível identificar comportamentos de lideranças por meio do jogo do tipo Escape Game.	Foi possível verificar que os comportamentos que obtiveram as maiores frequências registradas no trabalho apresentadas pelas lideranças foram Comunicar (22,55%), Iniciar (17,32%) e Perceber (16,69%).
Adoção dos jogos no planejamento estratégico.	Tese	Planejamento estratégico. Gamificação.	Qualitativa	<i>Design Science Research</i>	Investigar até que ponto a utilização da gamificação contribui para um processo	O feedback da avaliação passada aos participantes e as declarações pós aprendizado corroboraram a questão

					colaborativo de aprendizagem relacionado à elaboração de planos estratégicos.	levantada pela tese, inclusive pelo fato da empresa estudada no terceiro ciclo de investigação ter proposto a aplicação da metodologia em outros setores da empresa.
<i>Gamification</i> : uma ferramenta para a criatividade em contexto organizacional.	Artigo	Criatividade. Inovação. <i>Gamification</i> .	Qualitativa	Experimento	Fazer uma reflexão acerca do desafio que a gestão de recursos humanos enfrenta atualmente perante a realidade organizacional de uma constante necessidade de inovação e criatividade.	<i>Feedbacks</i> positivos em todas as as dimensões investigadas: interesse e prazer, percepção individual, competência percebida, pressão e tensão, relacionamento e motivação extrínseca autonomia.
<i>Gamification</i> : Uma Ferramenta para o Desenvolvimento de Competências.	Artigo	<i>Gamification</i> . Desenvolvimento de competências. Estratégia competitiva.	Qualitativa	Entrevistas	Analisar as contribuições do uso da ferramenta gamification no desenvolvimento de competências nas organizações.	A contribuição do gamification no desenvolvimento de competências tem como resultado produção de engajamento e o engajamento permite que os jogadores colaborem para o desenvolvimento da competência. Conclui-se que qualquer competência pode ser desenvolvida com o uso do gamification.
Implementação do gamification na educação corporativa no ensino de jovens e adultos.	TCC	Educação corporativa. Gamification. Metodologias. Andragogia. Processos de aprendizagem.	Qualitativa	Formulários de pesquisa de satisfação	Conhecer sobre o uso de jogos no ambiente corporativo, com o intuito de destacar a sua importância para o desenvolvimento do trabalho do educador.	A metodologia foi considerada fundamental, pois ensina e categoriza de forma lúdica a utilização em vários ambientes, dentre eles o organizacional e educacional.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

Adiante, serão abordadas as considerações finais desta revisão bem como as limitações encontradas durante a pesquisa, as sugestões para as empresas e recomendações para estudos futuros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao chegarmos no capítulo final dessa revisão, resta trazermos de volta a pergunta norteadora que seguiu para me guiar durante essa busca: *segundo a literatura brasileira, a gamificação pode servir como ferramenta para auxiliar na criatividade dos colaboradores?* De fato, a gamificação não detém o poder ou a mágica de aumentar o nível de criatividade de um indivíduo da noite para o dia. Porém, ela contribui para o processo de construção da criatividade corporativa através do desenvolver e despertar do prazer perante a realização de uma atividade, do envolvimento profissional e pessoal, da competição saudável e com propósito educativo e, principalmente, da motivação intrínseca.

As limitações deste estudo se deram pela quantidade corriqueira de estudos publicados nacionalmente sobre gamificação voltada para a criatividade desde 2015 (até a presente data, apenas um foi publicado), fazendo com que a busca sobre o assunto fosse direcionada para artigos onde criatividade não fosse o foco da pesquisa, mas sim um “agregado” que muitas vezes passava despercebido e o separatismo entre os termos “gamificação” e seu título original em inglês, “gamification”, dificultando a escolha de um deles para usar como o correto para se iniciar a busca por publicações, afinal, o número e os estudos mudam conforme trocamos as variações dos termos em nossas buscas.

Para as empresas: invista em gamificação apenas se sua empresa possui uma cultura organizacional voltada para a valorização da criatividade, do diferente, do sair da rotina. Se sua empresa foi construída baseada no autoritarismo, na normatividade excessiva e na desvalorização da inovação, talvez essa não seja uma ferramenta correta para você. Outro ponto importante é que também existem outras maneiras muito mais acessíveis de ajudar seus colaboradores a libertarem a criatividade.

Para aqueles que desejam se aprofundar em outros aspectos da gamificação, recomendo como sugestão para estudos futuros buscar sobre gamificação voltada para a motivação organizacional. Apesar de ser um assunto extremamente complexo, também é de suma importância. Afinal, "motivação" é um dos aspectos mais citados entre os benefícios encontrados nos artigos mencionados.

REFERÊNCIAS

- AMORIN, Maria Cristina Sanches; FREDERICO, Ronaldo. **Criatividade, inovação e controle nas organizações**. Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, EDUFSC, v. 42, n. 1 e 2, p. 75-89, Abril e Outubro de 2008
- ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. **Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação**. PDF file. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a02v35n6.pdf>. Acesso em 08 de set. de 2020.
- ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. **Criatividade**. Brasília: Edunb, 1993.
- BUSARELLO, Raul Inácio. **Gamification: princípios e estratégias**. 1. ed. São Paulo: Pimenta Cultural, 2016. 126p.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; VARGAS, Eduardo Raupp de; MARTÍNEZ, Albertina Mitijáns (Org.). **Criatividade e inovação nas organizações: desafios para a competitividade**. São Paulo: Atlas, 2013 ISBN 9788522480937. Disponível em:
<https://aplicacoes.unisul.br/pergamum/biblioteca_s/php/login_usu.php?flag=minhabiblioteca_redirect.php>. Acesso em: 04 set. 2020. Acesso restrito via minha biblioteca.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole. 2014.
- CRESPO, Mari Lucia Figueiredo. **Construção de uma medida de clima criativo em organizações**. Rev. Estudos de Psicologia, PUC-Campinas, v. 21, n. 2, p. 91-99, maio/agosto 2004.
- DEJOURS, Christopher. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Parelelo 15, 2004.
- FERREIRA, Patrícia Itala. Série MBA: **Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: GEN, 2013
- FORMANSKI, Francieli Naspolini. **Aplicabilidade da Gamificação no Contexto Empresarial**. Florianópolis. 2016. 88 p.
- HCI GAMES GROUP. **CLEVER Gamification and Enterprise Knowledge Learning**. Disponível em: <https://medium.com/gameful-design/clever-gamification-and-enterprise-knowledge-learning-5940eb8bffb1>. Acesso em 21 de jun. 2021.
- MARTÍNEZ, Albertina Mitijáns. **A criatividade nas organizações: o papel do líder**. Universitas Psicologia, v. 1, nº 1, 2000.
- PAROLIN, Sonia Regina Hierro. **A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial**. PDF file. Disponível

em:

http://estacio.webaula.com.br/BiBlioTECA/Acervo/Complementar/Complementar_16418.pdf
. Acesso em 08 de set. 2020.

PESQUISA GAME BRASIL. **PGB 2018**. PDF file. Disponível em:

<http://pdfs.42cultural.com.br/42/Pesquisas%20e%20referencias/Pesquisa%20Brasil%20Games%202018.pdf> .Acesso em 03 de set. 2020.

PESQUISA GAME BRASIL. **PGB 2019**. PDF file. Disponível em:

<https://originaconteudo.com.br/wp-content/uploads/2019/07/Perfil-Gamer-Brasileiro.pdf>
. Acesso em 03 de set. 2020.

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

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jessey-Bass, 1985

STEIN, Joel. **Millennials: The Me Me Me Generation**. Disponível em:

<https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>. Acesso em 04 de set. 2020.

VIANNA, Yasmar *et al.* **Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos**. 1. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013. 116p. ; e-book.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. **For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business**. Wharton Digital Press, 143 p. 2012.