


## GAMIFICAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS: *INSIGHTS* DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

 <https://doi.org/10.56238/arev7n1-057>

Data de submissão: 06/12/2024

Data de publicação: 06/01/2025

**Aline Cristiane Rocha Lacerda**

Doutora em Energia e Sustentabilidade  
Faculdade Uniguaçu  
São Miguel do Iguaçu – Paraná – Brasil  
E-mail. alinecristianelacerda@gmail.com

**Alcina Maria Rodrigues Fresta**

Mestre em Administração  
Faculdade Uniguaçu  
São Miguel do Iguaçu – Paraná – Brasil  
E-mail. orion1903@gmail.com

**Camila de Macedo da Silva**

Especialização em Comunicação e Marketing  
Uniguaçu  
São Miguel do Iguaçu – Paraná – Brasil  
E-mail. camilademacedodasilva@gmail.com

**Karen Raphaelle Cantaleano**

Mestre em Administração  
Faculdade Uniguaçu  
São Miguel do Iguaçu – Paraná – Brasil  
E-mail: karenraphaele@gmail.com

**Leandro Scherer**

Mestre em Administração  
Faculdade Uniguaçu  
São Miguel do Iguaçu – Paraná – Brasil  
E-mail: prof.adm.leandro@gmail.com

**Maria das Graças Cleophas**

Doutora.  
Universidade Federal da Integração Latino Americana – UNILA  
Foz do Iguaçu, Cidade, PR, Brasil  
E-mail: mgcp76@gmail.com

**Sinara Lúcia Barboza**

Mestre em Administração  
Faculdade Uniguaçu  
São Miguel do Iguaçu – Paraná – Brasil  
E-mail: sinarapni@gmail.com

**Tabata Becker Schmitt**

Graduanda em Administração

Faculdade Uniguaçu

São Miguel do Iguaçu – Paraná – Brasil

E-mail: tabatabecker27@gmail.com

Celular: +595 984 320 269

---

## RESUMO

**Objetivo:** Este estudo buscou explorar os resultados provenientes de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre estudos relacionados ao uso da gamificação em contextos de gestão e negócios. **Originalidade/valor:** Entendida como a utilização de elementos de design de jogos em contextos que não são jogos, a gamificação se tornou reconhecida pela sua capacidade intrínseca, de incentivar a ação, solucionar problemas e promover aprendizagens nas mais diferentes áreas do conhecimento. Contudo, embora sua investigação tenha se mostrado promissora, é importante considerar que estes estudos ainda são recentes e as teorias formuladas estão em fase de desenvolvimento. Nesse sentido, a principal contribuição desta pesquisa é sistematizar a literatura sobre a aplicação da gamificação nos contextos de gestão e negócios, preenchendo uma lacuna ao resumir os principais conceitos da gamificação e demonstrando o que já tem sido pesquisado e implementado nesta área do conhecimento. **Design/metodologia/abordagem:** A metodologia eleita para essa pesquisa seguiu o enfoque qualitativo interpretativo hermenêutico, empregando como estratégia, a análise documental com foco em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), elegendo-se os periódicos que possibilitassem o emprego do Modelo Sistemático para Pesquisas em Bancos de Dados Livre (MSPBAL) que contempla categorias de análise e organização sistêmica sobre as similaridades apresentadas no rol de dados obtidos. **Resultados:** Os resultados demonstraram que diante dos contextos de aplicação definidos: Marketing, Treinamento e Desenvolvimento e Colaboratividade. Prevaleceu um número maior de pesquisas em Treinamento e Desenvolvimento, seguidas de Colaboratividade e Marketing. As abordagens metodológicas buscavam, a partir da análise do estado da arte, avaliação ou ainda da experimentação, uma maneira de integrar ou avaliar a gamificação nos processos educacionais e organizacionais. Em termos de uso, a gamificação como ferramenta de gestão apresentou resultados positivos em todos os trabalhos analisados.

**Palavras-chave:** Gamificação. Gestão e Negócios. Educação. Metodologia Ativa.

## 1 INTRODUÇÃO

A gamificação, definida como a aplicação de elementos de design de jogos em contextos não-jogos, tem ganhado destaque no mundo acadêmico e empresarial devido ao seu potencial transformador na gestão e nos negócios (Deterding et al., 2011). Um dos principais argumentos a favor da gamificação é sua capacidade de motivar e engajar indivíduos, tornando processos muitas vezes monótonos ou complexos em atividades mais envolventes e incentivadoras (Caponetto et al., 2014). Em um ambiente corporativo, essa abordagem tem sido aplicada em áreas como treinamento de funcionários, recrutamento, desenvolvimento de habilidades e até mesmo na gestão de clientes, com empresas usando mecânicas de jogo para estimular a lealdade e retenção de consumidores (Hamari et al., 2014). Por exemplo, em programas de treinamento, a gamificação pode ajudar os alunos a desenvolver habilidades como tomada de decisão estratégica, liderança, e trabalho em equipe ao colocá-los em cenários simulados que imitam desafios do mundo real (Anderson et al., 2016).

No entanto, para obter todo o potencial da gamificação, é importante compreender, entretanto, que esta metodologia ativa de aprendizagem não se trata meramente do uso jogos. Usar um jogo qualquer para aclarar o seu significado não condiz, atualmente, com o entendimento dos pesquisadores sobre gamificação (Murr & Ferrari, 2020). Ela não envolve necessariamente a participação em um jogo, mas aproveita, destes, os elementos que produzem os benefícios (Busarello et al., 2014).

Neste viés, Huotari & Hamari (2017) descrevem que o diferencial da gamificação, ao ser utilizada como ferramenta de gestão, é, de fato, sua natureza que busca aprimorar uma atividade central específica com as experiências de jogos, sem interferir ou impedir as atividades centrais de uma empresa. Em outras palavras, a gamificação, ao ser usada como estratégia em um contexto organizacional, não retira os funcionários de seu ambiente de trabalho real para uma situação educacional ou de treinamento. Em vez disso, a gamificação intervém diretamente nas operações diárias por meio da mecânica do jogo, com ou sem o auxílio de alguma tecnologia de jogo a fim de gerar melhorias. O que demonstra sua relevância e aplicabilidade no mundo corporativo.

Para Murr & Ferrari (2020) a gamificação possibilita a criação de uma simulação em um contexto real, e o que o participante “ajuíza” estar fazendo é diferente do que está acontecendo de fato. Cria-se a impressão de que está participando de um jogo, porém, na verdade, está estudando um conceito, desenvolvendo um trabalho, realizando a compra de um produto, lembrando-se de uma marca, etc. Não se trata de ser ludibriar os envolvidos, mas de deixá-los levar-se pela motivação do jogo para, de forma lúdica, resolverem questões da vida real. Numa definição mais enxuta, Deterding et al. (2011) define a gamificação o uso de elementos de design de jogos em contextos que não são jogos.

Embora haja um entusiasmo geral, notadamente, nas pesquisas sobre a utilização da gamificação, é importante considerar que os estudos sobre o tema ainda são recentes e as teorias formuladas estão em fase de desenvolvimento. Muitos autores apontam algumas desvantagens. Uma delas é o perigo enfatizar muito a recompensa e competitividade, o que pode gerar efeito negativo para a aprendizagem, como a desmotivação e a falta de interesse, por parte daqueles que não atingem os objetivos propostos. A motivação externa também pode causar problemas; ela funcionaria a curto prazo, mas necessita de constante reforço e, se não houver estímulo, pode desaparecer (Ramos & Marques, 2017).

Além disso, pairam algumas incertezas sobre o tema. Portanto, mais pesquisas são necessárias para desenvolver uma base teórica e metodológica sólida sobre como a gamificação afeta a motivação e o comportamento das pessoas, qual a quantidade de elementos e suas combinações, bem como, suas posições em um contexto particular, por exemplo, o de negócios (Warmerlink et al., 2020). Já que há evidências crescentes de que a gamificação pode desempenhar um papel vital no desenvolvimento de competências em ambientes de aprendizado empresarial (Landers, 2014). Assim, motivados pelo interesse de explorar o estado da arte sobre o tema, esta pesquisa de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) foi desenvolvida, adotando-se o Modelo Sistemático para Pesquisas em Bancos de Dados com Acesso Livre (MPSBAL) de Cleophas & Francisco (2018), a qual buscou responder a seguinte questão norteadora: o que demonstram as pesquisas desenvolvidas sobre gamificação no campo de conhecimento de gestão e negócios publicadas em bases de dados de acesso aberto?

Decorrente desse questionamento foi definido como objetivo: traçar um perfil sobre as pesquisas em gamificação, gestão e negócios, publicadas em periódicos de acesso aberto, no intervalo de 2000 a 2023. Feito isso, buscou-se obter condições de levantar aspectos pertinentes às pesquisas envolvendo gamificação, evidenciando tendências ou lacunas em termos de investigação que certamente serão importantes para nortear pesquisas futuras.

## **2 METODOLOGIA**

O presente estudo buscou explorar a gamificação estabelecendo uma análise embasada em pesquisas que tratam da temática nos contextos de gestão e negócios. Para tanto, a metodologia eleita para essa pesquisa seguiu o enfoque qualitativo interpretativo hermenêutico, empregando como estratégia, a análise documental com foco em uma Revisão Sistemática da Literatura (Galvão & Pereira, 2014), de tipologia independente e de categoria descritiva (Xiao & Watson, 2019). De acordo com Toomey et al. (2017) as revisões sistemáticas podem ajudar a navegar nos espaços de

implementação da pesquisa, pois estimulam a reflexão e, ao considerar um conjunto de evidências, respeitam uma multiplicidade de métodos e epistemologias.

Para iniciar essa análise, elegeram-se os periódicos que possibilitassem o emprego do Modelo Sistemático para Pesquisas em Bancos de Dados Livre (MSPBAL), proposto por Cleophas & Francisco (2018) que contempla categorias de análise e organização sistêmica sobre as similaridades apresentadas no rol de dados obtidos. A Figura 1 sistematiza os elementos que compõem cada uma das etapas do modelo adotado.

Figura 1 - Etapas do Modelo Sistemático para Pesquisas em Bancos de Dados Livre - MSPBAL



Fonte: Adaptado de Cleophas & Francisco (2018).

De acordo com Cleophas & Francisco (2018), as etapas do modelo MSPBAL podem ser descritas da seguinte maneira: (i) contemplar a identificação e a definição de um objeto de pesquisa que tenha relevância com a área/campo que se pretende explorar, definição de palavras-chave, seleção de fontes de pesquisa (artigos, trabalhos completos apresentados em eventos, resumos expandidos, etc.) e, elaboração da pergunta (ou perguntas) de investigação e os objetivos; (ii) buscar de dados em fontes de acesso livre; (iii) aplicar os critérios para eleger os materiais (dados) que tenham relação direta com o objeto de pesquisa definido na primeira etapa.

Na etapa (iv) realiza-se a compilação dos dados e a definição das categorias de análise para agrupamento de informações já definidas, são elaborados gráficos e demais recursos que contribuam para explorar e sistematizar os achados; por fim, a etapa (v) é constituída pela inferência. Aqui, o pesquisador deve demonstrar uma compreensão prévia sobre a temática investigada (objeto de

estudo), apresentando as tendências, as inclinações e as lacunas encontradas em termos de pesquisa, que poderão fortalecer a justificativa do tema selecionado.

Definiu-se como objeto de estudo– ‘gamificação no contexto de gestão e negócios’. A ideia central dessa pesquisa consiste em compreender a amplitude, as particularidades e as tendências sobre estudos relativos à gamificação no contexto acima citado. Assim, eguindo o fluxo de desenvolvimento do modelo cunhado por Cleophas & Francisco (2018), essa pesquisa adotou como base dois estudos adjuntos à gamificação – Huotari & Humari (2017) e Deterding et al. (2011). A partir destes trabalhos foram definidas a priori as dimensões e as categorias de análise, as quais são apresentadas no Quadro 1. Assim, o apanhado de unidades codificadas por similitudes conferidas a uma dada categoria foi embasado na análise de conteúdo de Bardin (2011).

Quadro 1- Dimensões e subcategorias vinculadas à aplicação da gamificação no ambiente de gestão e negócios.

Dimensão de Análise		Categorias de Análise	Breve descrição
Gamificação em gestão e negócios Huotari & Humari (2017)	G e s t ã o	Projeto de gamificação	Consiste em recursos que se baseiam no design do jogo e nas interações que são comuns nos jogos.
		Resultados psicológicos (Motivação)	Referem-se a quaisquer efeitos psicológicos e experiências que a implementação da gamificação procura evocar do usuário.
		Resultados comportamentais	Referem-se a quaisquer atividades ou comportamentos que a gamificação busca apoiar.
Contextos de aplicação da gamificação (Deterding et al., 2011).	e  N e g ó c i o s	Marketing	Envolve um conjunto de processos voltados à criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os clientes, consumidores, parceiros e sociedade em geral (American Marketing Association, 2014).
		Treinamento e desenvolvimento	Consiste em processos educacionais que possuem uma aplicação sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos (Chiavenato, 2003).
		Colaboratividade	A Colaboratividade ocorre quando membros de um grupo, ao trabalharem juntos, se apoiam visando atingir objetivos comuns para benefício geral do grupo (Damiani, 2008).

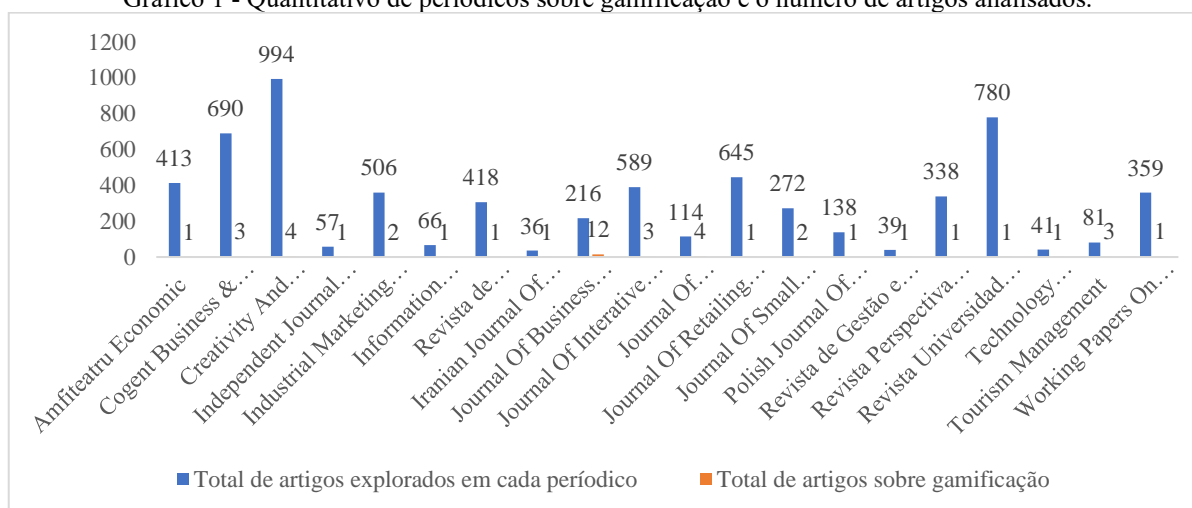
Fonte: Elaborado pelos autores.

A recolha de dados decorreu em outubro de 2023, com filtro cronológico de 2000 a 2023 e recorreu à base de dados Web of Science para identificação dos periódicos de Acesso Aberto, em apoio à democratização do conhecimento, como bem comum, que vem sendo impulsionada pela ciência aberta (Ramírez & García-Peñalvo, 2018). As palavras-chave utilizadas para as buscas separadas foram Gamificação, Gamificação e Gestão, Gamificação e Negócios. O motivo foi reunir o maior número possível de artigos sobre a área e subáreas de gestão e negócios, garantindo que os

artigos selecionados abordassem o tema da forma mais abrangente possível. As saídas foram filtradas sucessivamente, até que restassem apenas artigos revisados por pares. Nesta revisão foram excluídos livros, atas e documentos não acadêmicos.

Após emparelhamento dos dados, os resultados apresentaram 20 periódicos de acesso aberto, nas áreas de gestão e negócios. Ao acessar cada um deles, foi possível realizar uma pesquisa exploratória em 5692 artigos publicados entre os anos de 2000 e 2023. Desse quantitativo, apenas 45 trabalhos apresentaram convergência com o tema dessa revisão, o que representa apenas 0,79% do total de artigos levantados. Esse dado é relevante porque demonstra que a temática da gamificação, no contexto de gestão e negócios, ainda é incipiente, como apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Quantitativo de periódicos sobre gamificação e o número de artigos analisados.



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados do Gráfico 1 evidenciam que a média de artigos publicados no recorte escolhido é apenas de 02 trabalhos por periódico, com exceção do Journal Of Business Research que teve 14 publicações. O Quadro 2 apresenta as informações sobre o Qualis do periódico, ano de publicação, periodicidade, quantidade e ano de publicação dos artigos selecionados para a revisão. Após essa representação buscou-se realizar uma discussão sobre como vem sendo abordada a gamificação nos campos de gestão e negócios e quais foram os avanços científicos desde a sua primeira aparição na literatura.

Quadro 2- Informações dos periódicos e quantidade de artigos selecionados com a temática de gamificação

	Periódico	Sigla	Qualis/ Administração	Ano que iniciou as publicações	Periodicidad e/ ano	Artigos selecionados	Ano de publicação quantidade de artigos
1	<i>Amfiteatru Economic</i>	<i>AE</i>	-	1999	Trimestral	01	2015
2	<i>Cogent Business &amp; Managemen t</i>	<i>Cogent</i>	A2	2014	Trimestral	3	2016 (1), 2021 (01) 2023 (1)
3	<i>Creativity And Innovation Managemen t</i>	<i>Creat. Innov.</i>	A1	1997	Trimestral	04	2015 (1), 2021 (2) 2023 (1)
4	<i>Independent Journal Of Managemen t Production</i>	<i>IJM&amp;P</i>	B1	2010	Bimestral	01	2020 (1)
5	<i>Industrial Marketing Managemen t</i>	<i>Ind. Mark. Manag</i>	A1	1971	Bimestral	02	2017 (1) 2021 (1)
6	<i>Information Managemen t Business Reviw</i>	<i>IFBR</i>	A1	2010	Trimestral	01	2019 (1)
7	<i>Revista de Administraç ão e Inovação</i>	<i>RAI</i>	A3	2004	Trimestral	01	2019 (1)
8	<i>Iranian Journal Of Managemen t Studies</i>	<i>IJMS</i>	-	2009	Trimestral	01	2018 (1)
9	<i>Journal Of Business Research</i>	<i>J BUS RES</i>	A1	1973	Mensal	12	2018 (1), 2019 (1) 2020 (4), 2021 (3) 2022 (2), 2023 (1)
10	<i>Journal Of Interative Marketing</i>	<i>JIM</i>	A1	1998	Trimestral	03	2016 (1) 2021 (2)
11	<i>Journal Of Managemen t Inquiry</i>	<i>J. MANAGE. INQ</i>	A2	1999	Trimestral	04	2019 (4)
12	<i>Journal Of Retailing And Consumer Services</i>	<i>JRCS</i>	A1	1994	Trimestral	01	2020 (1)
13	<i>Journal Of Small Business And</i>	<i>JSBED</i>	A1	1994	Bimestral	02	2019 (1) 2022 (1)



	<i>Enterprise Development</i>						
14	<i>Polish Journal Of Management Studies</i>	Polish	B3	2014	Trimestral	01	2015 (1)
15	Revista de Gestão e Projetos	GeP	A4	2010	Quadrimestral	01	2019 (1)
16	Revista Perspectiva Empresarial	RPE	B1	1998	Semestral	01	2016 (1)
17	<i>Revista Universidad Empresa</i>	Universidad e & Empresa	-	2002	Semestral	01	2020 (1)
18	<i>Technology Innovation Management Review</i>	Tim Review	A2	2007	Mensal	01	2015(1)
19	<i>Tourism Management</i>	Tourism e Management	A1	1982	Bimestral	03	2017 (1) 2022 (1) 2023 (1)
20	<i>Working Papers On Operations Management</i>	WPOM	-	2010	Semestral	01	2019 (1)

Fonte: dados da pesquisa.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 PANORAMA GERAL DAS PUBLICAÇÕES SOBRE GAMIFICAÇÃO NOS CONTEXTOS DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Após a análise das publicações, constatou-se que as primeiras publicações envolvendo a gamificação ocorreram em meados do ano 2002, no entanto, começou a atrair o interesse de pesquisadores com mais profundidade, a partir de 2010. Esse fato é diagnóstico, pois demonstra que apesar desta temática ser relativamente nova, ela tem sido objeto de interesse dos pesquisadores em diversas áreas.

Do total, os periódicos brasileiros divulgaram três artigos, enquanto os internacionais apresentaram quarenta e duas publicações, mesmo tendo periodicidades e inícios de publicações semelhantes (Quadro 2). Presume-se que esses resultados estejam atrelados à ausência de pesquisas consolidadas em gamificação, no contexto de gestão de negócios, uma vez que o tema ainda vem ganhando robustez teórica e por essa razão a compreensão geral do conceito, e se ele atinge os resultados pretendidos e como, ainda está evidentemente em desenvolvimento.

Warmelink et al. (2020) argumentam que mais pesquisas são necessárias para desenvolver uma base teórica e metodológica sobre a qual a ciência da administração possa explorar com maior

frequência o uso da gamificação. Além disso, os resultados dessa revisão apontam que existe uma carência de pesquisas que apresentem quais características uma atividade gamificada precisa conter a fim de influenciar as motivações e comportamentos individuais que contribuam para o alcance dos resultados organizacionais (Leclercq et al. (2020); Ruiz-alba et al., 2019; Adornes & Muniz, 2019).

Quanto ao direcionamento das pesquisas, isto é, se os artigos apresentavam enfoque conceitual e/ou discussão teórica, estudos empíricos com apresentação dos resultados e avaliação de aplicação de um design de gamificação, prevaleceu abordagens com enfoque experimental – 36% no total, seguidos de 33% de estudos conceituais e 31% pesquisas de avaliação de design de gamificação, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Direcionamento das pesquisas de gamificação em gestão e negócios

Tipo	Autores	Enfoque
Experimento	Ferraz Junior et al. (2020)	Aceitação e envolvimento.
	Contreras (2020)	gamificação na motivação e interação social.
	Leclercq et al. (2020)	Valor experiencial e noção de jogabilidade.
	Ribeiro et al. (2019)	Gestão em Projetos/ engajamento e motivação.
	Adornes e Muniz (2019)	Valores pessoais para manutenção do aplicativo Waze no contexto de negócios e compreensão da economia compartilhada.
	Kavaliova et al. (2016)	<i>Crowdsourcing</i> / Elementos e mecânicas do jogo são cruciais para envolvimento contínuo dos consumidores.
	Ruhi (2015)	Melhora no desempenho dos funcionários e geração resultados.
	Prakash e Manchanda (2021)	Uso da gamificação para reduzir as ameaças relacionadas com as atitudes e o envolvimento em contextos não jogos.
	Hammedi et al. (2021).	Efeito do trabalho gamificado no bem estar social no trabalho.
	Sreejesh et al. (2021)	Efeitos da gamificação no comportamento do consumidor.
	Eigenraam et al. (2021)	Envolvimento contínuo do cliente a partir da gamificação.
	Zenk et al. (2021)	Efeitos do uso da gamificação na experiência de participantes de <i>workshop</i>
	Ghosh et al. (2022)	Uso da gamificação em <i>workshop</i> de inovação.
	Frias-Jamilena et al. (2022)	Como a gamificação contribui para melhorar a sustentabilidade dos destinos turísticos.
	Conceito e RL	Parjanen & Hypia (2019)
Schmidt et al. (2023)		Competição gamificada para trabalhar a cultura organizacional.
Vesa & Harviainen (2019)		Gestão Humana/ Insights conceituais trabalho e lazer.
Deterding at al. (2019)		Importância dos jogos para gestão.
Morschheuser & Hamari (2019)		Oportunidades e desafios emergentes da gamificação na gestão.
Salovaara & Statler (2019)		Gestão geral/Implicações da pesquisa em gamificação.
Aparicio et al. (2019)		Identificação de Moocs bem sucedidos.
Warmelink et al. (2020)		Gestão em Produção / Motivação e desempenho individual.
Buhalis et al. (2023)		Metaverso no marketing para o Turismo.
Shi et al. (2017)		Desenvolvimento 6 proposições conceituais para explorar gamificação como auxílio no processo transformação.
Montoya-Alvarez & Uribe-Ciro (2016)		Educação para a gestão/ simulador tabuleiro e aplicativo móvel.
Hofacker et al. (2016)		Envolvimento de consumidores a partir de tecnologia móvel.
Roth et al. (2015)		Gestão geral/ Inovação em modelos de negócios.
Swacha (2015)		Engajamento para o compartilhamento de informações.
Gimenez-Fernandez et al. (2021)		Gamificação podem ajudar as empresas a superar a inércia na implementação da inovação aberta.

	Zamora & Aranda (2017)	Gamificação no ensino da gestão.
	Jong et al. (2021)	Gamificação como umas das tendencias do marketing B2B.
Avaliação	Xi & Hamari (2020)	Gestão em Marketing/ Engajamento da marca.
	Ruiz-Alba et al. (2019)	Gamificação para influenciar comportamento empreendedor.
	Abdollahzad & Jafari, (2018)	<a href="#">Jogadores e estilos de aprendizagem no design de gamificação.</a>
	Xu et al. (2017)	Gestão de marketing turístico/Avaliar gamificação no turismo.
	Procopie et al. (2015)	Comunicação entre organizações públicas e privadas.
	Mitchell et al. (2020)	Impacto da gamificação no envolvimento dos funcionários.
	Wolf et al. (2020)	Impacto das experiências motivacionais gamificadas.
	Bitrian et al (2021)	Uso da gamificação na promoção do envolvimento do usuário e resultados positivos de marketing.
	Ghosh & Dwivedi (2021)	Influência da gamificação na publicidade.
	Kraus et al. (2022)	Fatores que influenciam a mentalidade empreendedora.
	Minh et al. (2023)	Influência da gamificação nos hábitos de compra.
	Yang et al. (2023)	Configurações de motivações que podem moldar a intenção comportamental dos consumidores bancários.
	Jang et al. (2018)	Efeito dos benefícios gamificados e características do cliente nos resultados de marketing.
	Xu et al. (2022)	Gamificação na análise de perfil de <i>crowdsourcing</i> .

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme representado no Quadro 3, dos 45 artigos analisados 36% foram desenvolvidos com enfoque na educação para a gestão, e os demais abordaram a gestão em marketing, produção e logística, pessoas, projetos, tecnologia, sistemas de informação, turismo, inovação corporativa, gestão do conhecimento, cultura organizacional, comportamento do consumidor e crowdsourcing. A maioria dos estudos examinou a gamificação no contexto de organizações privadas, como forma de incentivar o envolvimento e melhorar o desempenho individual e das equipes. Os aspectos mais discutidos foram: desempenho individual e organizacional, comunicação, motivação, mudança comportamental, problematização e contextualização de conceitos, trabalho em equipe, utilização de recursos tecnológicos, aceitação e envolvimento, interação social, mentalidade empreendedora, sustentabilidade e engajamento de marca e valor (Ferraz Junior et al., 2020; Warmerlin et al., 2020; Contreras, 2020; Ruiz-Alba et al., 2019; Ribeiro et al., 2019, Fernandez Zamora & Arias Aranda, 2017; Kavaliova et al., 2016; Ruhi, 2015; Hamed et al., 2021; Kraus et al., 2022).

Ainda com relação ao enfoque de pesquisa, constatou-se que gestão financeira, criação de negócios e desenvolvimento de produtos, no recorte apresentado, não apresentaram estudos. Isso mostra que ainda há uma carência de pesquisas em domínios e tarefas específicos das áreas de gestão e negócios (FERRAZ JUNIOR et al., 2020; HOFACKER et al., 2016; RUHI, 2015; ROTH; SCHNECKENBERG; TSAI, 2015).

### 3.2 SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS EM TERMOS DAS ABORDAGENS METODOLÓGICAS ADOTADAS (DESCRITAS EM TERMOS DA DIMENSÃO DE ANÁLISE E SUAS SUBDIVISÕES CATEGORIAIS)

#### 3.2.1 Gamificação em gestão e negócios

Para Huotari & Humari (2017) a gamificação refere-se, em termos gerais, a um tipo de design que tenta transformar sistemas, serviços, atividades ou organizações em uma variedade mais parecida com um jogo. Para esses autores, a gamificação pode ser subdividida em três elementos principais de interesse, ou seja, projeto de gamificação, resultados psicológicos e resultados comportamentais – os quais foram apresentados como categorias de análise.

##### 3.2.1.1 Projeto de Gamificação

Huotari Humari (2007), descrevem que projeto de gamificação consiste em recursos que se baseiam no design do jogo e nas interações que são comuns nos jogos. Warmelink et al. (2020) constataram que o resultado de um design de gamificação consiste nas possibilidades de utilizar as propriedades projetadas de um sistema, sejam elas digitais ou analógicas, que determinam como uma pessoa pode usar o sistema dado. Assim, o Quadro 3 apresenta os resultados das pesquisas que apontaram o conceito de design de gamificação nas perspectivas digitais ou analógicas.

Quadro 4 - Distribuição dos artigos selecionados em relação ao design de gamificação digital ou analógico.

Periódicos	Autores	Design de gamificação	
		Digital	Analógico
<i>Independent journal of management &amp; production</i>	Ferraz Junior et al. (2020)	X	
<i>Journal of business research</i>	Xi & Hamari (2020)	X	
	Mitchell et al. (2020)	X	
	Warmelink et al. (2020)	Conceito	
	Wolf et al. (2020)	X	
	Bitrian et al. (2021)	X	
	Hammedi et al. (2021).	X	
	Sreejesh et al. (2021).	X	
	Xu et al. (2022)	X	
	Ghosh et al. (2022)	X	
	Yang et al. (2023).	X	
	Jang et al. (2018)	X	
<i>Revista Universidad empresa</i>	Parjanen & Hyypia (2019)		X
<i>Journal of retailing and consumer services</i>	Contreras (2020)	X	
<i>Journal of small business and enterprise development</i>	Leclercq et al. (2020)	X	
	Ruiz-Alba et al. (2019)	X	
<i>Revista de Gestão e Projetos</i>	Kraus et al. (2022)	X	
	Ribeiro et al. (2019)	X	
<i>Journal of management inquiry</i>	Vesa & Harviainen (2019)	Conceito	
	Deterding et al. (2019)		
	Morschheusert & Hamari (2019)		
	Salovaara e Statler (2019)		

Revista Administração e Inovação	Adornes & Muniz (2019)	X	
<i>Information &amp; management Business</i>	Aparicio et al. (2019)	X	
<i>Iranian journal of management studies</i>	Abdollahzade & Jafari (2018)	X	
<i>Tourism management</i>	Xu et al. (2017)	X	
	Buhalis et al (2023)	X	
	Frias-Jamilena et al. (2022)	X	
<i>Industrial marketing management</i>	Shi et al. (2017)		Conceito
	Jong et al. (2021)	X	
<i>Revista perspectiva empresarial</i>	Montoya-Alvarez & Uribe-Ciro (2016)		Conceito
<i>Journal of interactive Marketing</i>	Hofacker et al. (2016)		Conceito
	Gosh (2021)	X	
	Eigenraam et al. (2021)	X	
<i>Cogent Business &amp; Management</i>	Kavaliova et al. (2016),		Conceito
	Prakash & Manchanda (2021)	X	
	Minh et al. (2023)	X	
<i>Amfiteatru economic</i>	Procopie, et al. (2015)	X	
<i>Technology innovation management Review</i>	Ruhi (2015)	X	X
<i>Creativity and innovation management</i>	Roth et al. (2015)		Conceito
	Gimenez-Fernandez et al. (2021)		Conceito
	Zenk et al. (2021)		X
	Schmidt et al. (2023)	X	
<i>Polish journal of management studies</i>	Swacha (2015)		Conceito
<i>Working Papers On Operations Management</i>	Zamora & Aranda (2017)	X	

Observação: Um artigo apresentou aplicação da gamificação na modalidade digital e gamificada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora Deterding et al. (2011) destaquem que a gamificação não deve ser limitada ao meio digital, os resultados da RSL mostram abordagens opostas a essa observação. Pois, conforme demonstra o Quadro 3, apenas 03 artigos apresentaram uma abordagem de aplicação da gamificação na modalidade analógica, o qual utilizaram-se de jogos de tabuleiro e peças de LEGO.

Em uma análise mais aprofundada nos estudos desta revisão constatou-se que no projeto de gamificação elementos como pontos, níveis, tabelas de classificação, conquistas e selos podem constituir componentes de uma experiência gamificada. Outro aspecto importante revelado nos dados desta pesquisa é que a vivência real deve ser voltada para situações não relacionadas a jogo e devem ser planejadas em função de persuadir os usuários finais a obterem resultados comportamentais pretendidos.

Ruhi (2015) ao utilizar os conceitos teóricos de design propostos por Hunicke et al. (2004) e, LeBlanc (2005) - Mecânica, Dinâmica e Estética (MDA), explica as conexões entre as motivações do usuário; elementos de jogabilidade interativa, recursos e funções que constituem intervenções de gamificação eficazes nas empresas. Os resultados apresentados, na abordagem deste autor, podem ajudar no desenvolvimento de projetos de gamificação que se traduzam em experiências positivas ao usuário e promovem níveis mais elevados de envolvimento dos funcionários, fornecendo insights sobre os principais fatores de sucesso para a adoção e institucionalização eficazes de iniciativas de

gamificação empresarial, ajudando a melhorar o desempenho de seus funcionários e a geração resultados comerciais positivos.

Em linhas gerais, os artigos enfatizaram projetos de gamificação, apresentaram descrições do design pouco claras ou oferecidas em um nível muito geral. Os elementos mais comumente aplicados, neste tipo de projetos são: metas e objetivos, seguidos por feedback multimedial e representações metafóricas ou ficcionais, sendo comuns em plataformas digitais, aplicativos para a experiência do cliente e treinamentos (Ferraz Júnior et al., 2020; Contretas, 2020; Aparício, 2019; Zamora & Aranda, 2017). Metas e objetivos estão relacionados aos desafios consecutivos que os participantes sejam capazes de compreender e alcançar de forma imediata. Já, o feedback multimedial refere-se à apresentação da devolutiva rápida, imediata e muito breve do comportamento dos indivíduos, incluindo qualquer forma de feedback visual, de áudio ou textual. Por fim, as representações metafóricas ou ficcionais referem-se as exibições audiovisuais do processo de trabalho ou do ambiente de trabalho em questão, por exemplo, simulação do processo de atendimento ao cliente (WARMELINK et al., 2020).

Os artigos que enfatizaram, os contextos de Gestão de Projetos, Produção e Logística, Sistemas de Informação, Gestão do Conhecimento, Crowdsourcing, Marketing, e Inovação e Modelos de Negócios buscaram ampliar a compreensão do conceito de gamificação, a fim de verificar a possibilidade de aplicação dos seus elementos para melhorar o a motivação, o engajamento dos envolvidos em um projeto gamificado (Ribeiro et al., 2019; Warmelink et al., 2020; Aparicio et al., 2019; Swacha, 2015; Morschheuser & Hamari, 2019; Kavaliova et al., 2016; Xi & Hamari, 2020; Xu et al. 2017; Xu et al. 2022), a compreensão destes aspectos são importantes ao se transpor a gamificação para o contexto de gestão, devido a necessidade de envolvimento voluntário por parte empregado, para que os resultados sejam positivos. Além disso, esse entendimento, favorece o desenvolvimento de um design que favoreça o engajamento, incentiva a autoconfiança e a superação, bem como, fornece ao funcionário feedback constante do desempenho individual (Murr & Ferrari, 2020; Prakash & Manchanda, 2022).

As abordagens mencionadas, certamente, contribuem para o fortalecimento e melhoria dos processos organizacionais a partir do uso da gamificação como estratégia. Para Dallagnol (2016) um projeto de gamificação assume caráter estratégico na busca por resultados, direcionando as atividades para a criatividade, auxiliando a promoção de ideias que proporcionem resultados duradouros, pois estão baseadas em ações práticas e integradas, onde os envolvidos pela gamificação se sentem motivados a contribuir, portanto, atingem os objetivos desejados pelas empresas.

### 3.2.1.2 Resultados Psicológicos

De acordo com Huotari & Humari (2017), entende-se por Resultados Psicológicos quaisquer efeitos psicológicos e experiências que a implementação da gamificação procura evocar do usuário. Nos artigos desta RSL, tanto os conceituais quanto os de experimento e avaliação, percebeu-se que os pesquisadores demonstram interesse de compreender ou concluíram, que a gamificação promove aumento da motivação, prazer (diversão).

A pesquisa de Ribeiro et al. (2019) aplicada a gestão de projetos apresentou como principais resultados psicológicos a motivação, a melhoria da comunicação e o incentivo engajamento de equipes e stakeholders. Compreendendo a motivação como um processo que orienta, dá propósito e significado ao comportamento e à ação, este é o resultado psicológico central da gamificação enquanto forma de atuação (KAPP, 2012). Para Menezes (2015) as ações podem ser motivadas de um sistema de recompensas (reais, virtuais, emocionais), ou ainda pelo envolvimento em uma trilha interessante, que incentive a curiosidade e o senso de exploração do participante. Tais recursos estão sendo utilizados tanto dentro de ambientes organizacionais para estimular comportamentos, a comunicação, a inovação e o engajamento para atitudes reais, que influenciam diretamente a vida profissional das pessoas. Além de estimular comportamentos positivos, por parte das empresas, em prol da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) (Jang et al., 2018).

Outros resultados psicológicos identificados nos estudos desta RSL incluem, envolvimento, interesse, consciência, aprendizagem, felicidade, mentalidade empreendedora, desejo de interagir e interesse por experiências gamificadas no ambiente de trabalho (Warmelink et al., 2020, Kraus et al., 2022).

### 3.2.1.3 Resultados comportamentais

Para Huotari & Humari (2017) os resultados comportamentais referem-se a quaisquer atividades ou comportamentos que a gamificação busca apoiar. Dos 30 estudos empíricos e de avaliação, constatou-se, predominantemente um interesse no aumento do envolvimento e do desempenho dos participantes, seguido de melhoria dos processos, por meio de adequações de métodos em uma experiência gamificada.

No geral, os artigos principalmente os estudos de Shi et al. (2017) e de Schmidt et al. (2023) fazem comentários sugestivos sobre os impactos comportamentais ou organizacionais esperados, como o fortalecimento da cultura organizacional, por exemplo. Todavia, não foi especificado se esses impactos esperados foram considerados parte do objetivo do processo de gamificação, ou apenas uma maneira de explicar a favor da exploração da gamificação como uma estratégia.

Em termos de resultados dos estudos, as pesquisas empíricas relatam seus achados, com descrição positiva. A pesquisa de Ferraz Junior et al. (2020), por exemplo, teve como resultados, a aceitação bem-sucedida e contribuição para a melhoria do desempenho de aprendizagem dos envolvidos na experiência gamificada. Por sua vez, Procopie et al. (2015) analisou as necessidades da Geração Y (Millennials) e as implicações, do perfil desta geração, na participação em processos de inovação. Os resultados demonstraram que as características dos Millennials envolvem o querer de ter o controle de suas vidas e participar ativamente dos processos que os envolvem. Concluíram que a gamificação é uma das ferramentas modernas que facilita isso, promove a comunicação entre as organizações e os indivíduos e beneficia a inovação.

Outros impactos comportamentais ou organizacionais considerados neste corpo de literatura incluem melhoria da comunicação, autonomia, interação, satisfação no trabalho, disposição para um comportamento empreendedor e inovador.

### 3.2.2 Contextos aplicativos da gamificação

Com base na análise dos artigos selecionados para essa RSL é possível aferir que, no contexto de gestão e negócios, a gamificação tornou-se popular por trazer uma abordagem de envolvimento e produtividade das partes envolvidas. Diante disso, ao resgatar o conceito de gamificação proposto por Deterding et al. (2011) como a utilização de elementos de jogos, em contextos não lúdicos, com foco no melhoramento do engajamento e na experiência do usuário, buscou-se analisar esses contextos em três subcategorias: Marketing (MKT), Treinamento e Desenvolvimento (TD) e Colaboratividade (C). O Quadro 5 apresenta a distribuição dos artigos por categoria de análise.

Quadro 5 - Distribuição dos artigos selecionados em relação aos contextos de negócios elegidos para análise

Periódicos	Autor(es)	Contextos de aplicação da gamificação		
		MKT	TD	C
<i>Independent journal of management &amp; production</i>	Ferraz Junior et al. (2020)		X	
<i>Journal of business research</i>	Xi & Hamari (2020)	X		
	Warmelink et al. (2020)			X
	Wolf et al. (2020)		X	
	Bitrian et al. (2021)	X		
	Hammedi et al. (2021).			X
	Sreejesh et al. (2021)	X		
	Xu et al. (2022)		X	
	Ghosh et al. (2022)	X		
	Yang et al. (2023).	X		
	Jang et al. (2018)	X		
<i>Revista Universidad empresa</i>	Parjanen & Hyypia (2019)			X
<i>Journal of retailing and consumer services</i>	Contreras (2020)		X	
	Leclercq et al. (2020)		X	



<i>Journal of small business and enterprise development</i>	Ruiz-Alba et al. (2019)		X	
	Kraus et al. (2022)			
<i>Revista de gestao e projetos</i>	Ribeiro et al. (2019)		X	
<i>Journal of management inquiry</i>	Vesa & Harviainen (2019)		X	
<i>Journal of management inquiry</i>	Deterding (2019)		X	
<i>Journal of management inquiry</i>	Morschheusert & Hamari (2019)			X
<i>Journal of management inquiry</i>	Salovaara & Statler (2019)			X
<i>Innovation &amp; management review</i>	Adornes & Muniz (2019)			X
<i>Information &amp; management</i>	Aparicio et al. (2019)			X
<i>Iranian journal of management studies</i>	Abdollahzade & Jafari (2018)		X	
<i>Tourism management</i>	Xu et al. (2017)	X		
	Frias-Jamilena et al. (2022)	X		
<i>Industrial marketing management</i>	Shi et al. (2017)		X	
<i>Wpom-working papers on operations management</i>	Jong et al. (2021)		X	
<i>Revista perspectiva empresarial</i>	Montoya-Alvarez & Uribe-Ciro (2016)		X	
<i>Journal of interactive Marketing</i>	Hofacker et al. (2016)	X		
	Gosh et al. (2021)			
	Eigenraam et al. (2021)			
<i>Cogent Business &amp; Management</i>	Kavaliova et al. (2016),			X
	Prakash & Manchanda (2021)		X	
	Minh et al. (2023)	X		
<i>Amfiteatru economic</i>	Procopie et al. (2015)			X
<i>Technology innovation management Review</i>	Ruhi (2015)			X
<i>Creativity and innovation management</i>	Roth et al. (2015)			
	Gimenez-Fernandez et al. (2021)			X
	Zenk et al. (2021)			X
	Schmidt et al. (2023)		X	
<i>Polish journal of management studies</i>	Swacha (2015)			X

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme apresentado no Quadro 5, os artigos selecionados nessa revisão apresentaram uma tendência maior para aplicação sistêmica da gamificação (Quadro 5) em processos educacionais que fomentam a obtenção de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e atitudes - Treinamento e Desenvolvimento, seguidos de Colaboratividade e Marketing. Tais resultados evidenciam que os autores ao trabalhar a gamificação, buscaram utilizá-la como instrumento impulsionador para melhoria da experiência dos envolvidos a fim de alcançar os objetivos pretendidos (Ruhi, 2015), além de eliminar desperdícios e criar valor para os negócios, superando as limitações pessoais e culturais de seus colaboradores (Ribeiro, 2019), promovendo a comunicação entre as organizações beneficiando a inovação (Procopie et al., 2015).

### 3.2.2.1 Marketing

Marketing envolve um conjunto de processos voltados à criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os clientes, consumidores, parceiros e sociedade em geral (American Marketing Association, 2014). Dos dez artigos que apresentaram resultados, dois apresentaram

enfoques conceituais, visando identificar as contribuições da gamificação para uma interação mais gratificante e um maior nível de satisfação dos clientes. Já, os outros trabalhos apresentaram avaliações do comportamento do consumidor em experiências gamificadas, impactos da gamificação no interesse por compras online e também na promoção do marketing em turismo (Buhalis et al., 2023; Jong et al., 2020; Xu et al., 2017).

Xi & Hamari (2020) investigaram as relações entre gamificação, engajamento da marca e valor da marca entre os consumidores de duas comunidades online de marcas gamificadas. Os resultados demonstraram que as características de gamificação relacionadas à realização e à interação social, foram todas positivamente associadas as três formas de envolvimento com a marca (emocional, cognitivo e social). O estudo apontou que a gamificação pode afetar positivamente o engajamento da marca e aumentar o seu valor, além de ser uma técnica eficaz para o seu gerenciamento.

Nesta mesma perspectiva, Xu, Buhalis e Weber (2017), buscaram identificar como os elementos de design do jogo podem contribuir para uma gamificação significativa, no ambiente de marketing. Para tanto, apresentam alguns casos de boas práticas para mostrar como esse conceito inovador pode beneficiar o marketing turístico. Já Hofacker et al. (2016), apoiados pelo trabalho de Schell (2008), procuraram oferecer um olhar coerente sobre como a gamificação deve afetar os resultados do mobile marketing, forneceram uma visão sistematizada do design de jogos e observaram como os princípios derivados desse campo são altamente aplicáveis em configurações de marketing móvel.

As abordagens mencionadas nesta categoria enriquecem a percepção sobre a aplicabilidade da gamificação no contexto de marketing. Demonstra que a gamificação se tornou uma técnica popular e muitas organizações acreditam e utilizam esse tipo de estratégia para, de fato, aumentar o envolvimento, a percepção e a lealdade dos clientes.

### 3.2.2.2 Treinamento e desenvolvimento

Chivaneto (2003) descreve que treinamento e desenvolvimento consistem em processos educacionais que possuem uma aplicação sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. Dos 45 trabalhos levantados que dialogam com o foco desta pesquisa, 15 apresentaram resultados voltados para esta categoria.

Basicamente, os estudos abordaram a potencialidade da gamificação para promover processos educacionais mais eficazes, promoção do conhecimento, incentivo a motivação e a adoção de mudanças comportamentais. Nesse bojo, a maioria dos autores desenvolveram ou avaliaram designs gamificados que promovessem a interação e o incentivo aos resultados pretendidos na aprendizagem.

Outro fator preponderante nos artigos é o engajamento motivacional de equipes e stakeholders, levando a uma melhor comunicação e criando valor para os negócios beneficiando a inovação (Ribeiro et al., 2019; Procopie et al., 2015, Mitchell et al., 2020; Contreras, 2020). Em uma análise mais aprofundada dos resultados da subcategoria de Treinamento e Desenvolvimento, a abordagem de Ruhi (2015) demonstrou que as iniciativas de gamificação são mais pensadas por empresas que buscam envolver seus funcionários de maneira criativa na busca pela melhoria da produtividade e da geração de resultados comportamentais positivos - em última análise, levando a resultados comerciais positivos como um todo.

### 3.2.2.3 Colaboratividade

A Colaboratividade ocorre quando membros de um grupo, ao trabalharem juntos, se apoiam visando atingir objetivos comuns para benefício geral do grupo (Damiani, 2008). Do quantitativo de trabalhos analisados nesta RSL, 13 apresentaram resultados compatíveis esta categoria.

Motivados pela ideia de que para aproveitar todo o potencial da gamificação é necessário a união de conhecimentos em áreas interligadas: design de jogos, psicologia motivacional e gestão, a maioria dos artigos conceituais e de revisão da literatura apresentaram perspectivas semelhantes, como analisar atual da literatura acadêmica sobre gamificação para entender o status quo e fornece sugestões para pesquisas futuras. Além disso, buscaram discutir sobre as oportunidades e desafios emergentes do uso de gamificação na gestão, bem como, traçaram implicações para a pesquisa de gamificação e discutiram questões de compartilhamento de conhecimento, a criatividade coletiva, o fortalecimento da cultura organizacional e os componentes da gamificação (Morschheuser et al., 2019; Salovaara & Statler, 2019; Roth et al., 2015; Aparício et. al, 2020),

Já, as pesquisas experimentais buscaram identificar os efeitos da gamificação em contextos específicos-Desenvolvimento de economias compartilhadas, crowdfunding e crowdsourcing, que surgem como novas formas de coordenação econômica e colaborativa, apresentando desafios no desenvolvimento de design para gamificação, tendo em vista a terceirização de colaboradores externos como parte importante de inovação de processos e desenvolvimento de produtos (Kalaviola et al., 2016) e explicar as conexões entre as motivações do usuário final, elementos de jogabilidade interativa e recursos e funções de tecnologia que constituem intervenções de gamificação eficazes na empresa (Ruhi, 2015).

Quanto as abordagens de avaliação, as pesquisas de Adornes e Muniz (2019) buscaram avaliar como a utilização, os valores pessoais e a gamificação influenciam na disposição para colaborar. Neste trabalho, os autores analisaram a ferramenta Waze, um aplicativo que possui uma mecânica de

funcionamento a partir do trânsito de informações disponibilizadas pelos usuários. A pesquisa aconteceu com dois grupos distintos de entrevistados: um de usuários regulares do Waze, e outro de usuários avançados, que também trabalham voluntariamente na manutenção do aplicativo. Os resultados indicaram que os valores pessoais são fatores determinantes para ambos os grupos, no entanto, existem incentivos distintos para os diferentes usuários entrevistados, tais como: reciprocidade, altruísmo e empatia. A reciprocidade é um aspecto importante para compartilhar informações pelos usuários regulares, enquanto o altruísmo e a empatia são mais relevantes para o compartilhamento de informações por usuários avançados.

Outros dois pontos abordados dentro da área de colaboratividade está a crescente inovação corporativa e pesquisa de negócios, com desenvolvimento de modelos de negócios, design thinking (Roth et al., 2015), e o compartilhamento do conhecimento de forma eficaz com objetivo de induzir a motivação para partilhar do conhecimento, estimular a criatividade e promover a aprendizagem organizacional (Swacha, 2015; Parjanen & Hypia, 2019; Schmidt et al., 2023).

#### **4 CONCLUSÕES**

Ao longo da pesquisa, buscou-se compreender como vem sendo desenvolvidas as pesquisas sobre gamificação nos campos de conhecimento de gestão e negócios, publicadas em bases de dados de acesso aberto. Os resultados revelaram a importância da gamificação, como ferramenta de gestão capaz de prover resultados individuais e organizacionais significativos. Em relação à análise da dimensão: gamificação no contexto de negócios, foi observado que as abordagens de projeto de gamificação foram mais explorados na perspectiva digital, tendo como elementos mais comuns: metas e objetivos, feedback multimedial e representações metafóricas ou ficcionais.

Quanto aos resultados psicológicos, segunda categoria de análise, as pesquisas apontaram a motivação como principal resultado psicológico da gamificação, seguidos de envolvimento, interesse, consciência, aprendizagem, felicidade e interesse. Já, os resultados comportamentais, os estudos apontaram que os autores estavam interessados em perceber se haveria aumento do envolvimento e do desempenho dos participantes, tendo este aumento como principal resultado comportamental, seguido também de melhoria da comunicação, autonomia, interação, satisfação no trabalho, disposição para um comportamento empreendedor e inovador.

A principal contribuição da presente pesquisa é sistematizar a literatura sobre a aplicação da gamificação nos contextos de gestão e negócios, preenchendo uma lacuna ao resumir os principais conceitos da gamificação e demonstrando o que já tem sido pesquisado e implementado nesta área do conhecimento.

No que tange aos contextos de aplicação definidos: Marketing, Treinamento e Desenvolvimento e Colaboratividade. Prevaleceu um número maior de pesquisas em Treinamento e Desenvolvimento, seguidas de Colaboratividade e Marketing. As abordagens metodológicas buscavam, a partir da análise do estado da arte, avaliação ou ainda da experimentação, uma maneira de integrar ou avaliar a gamificação nos processos educacionais e organizacionais. Em termos de uso, a gamificação como ferramenta de gestão apresentou resultados positivos em todos os trabalhos analisados.

No que tange as às limitações e sugestões de pesquisas futuras, esta revisão sistemática da literatura tem como limitação o fato de estar concentrada somente na utilização da base de dados da Web Of Science para identificação de periódicos de acesso aberto.

Quanto ao avanço teórico do tema, é essencial que as teorias que já existem continuem sendo testadas e, se possível, melhoradas para que a utilização da gamificação e seus impactos, nos contextos de gestão e negócios, sejam verdadeiramente explicados. Além destas, os estudos longitudinais também são sugeridos como opção para ampliar as percepções sobre as vantagens da utilização da gamificação nos contextos pesquisados. Isso porque, este tipo de investigação pode possibilitar que os pesquisadores tirem conclusões mais assertivas sobre este tipo de estudo, ao mesmo tempo que contribuem para a melhoria das teorias da gamificação já existentes, pois criam novas possibilidades e fornecem explicações mais completas sobre este fenômeno.

## REFERÊNCIAS

- ABDOLLAHZADE, Z.; JAFARI, S. M. Bagher. Investigating the Relationship between Player Types and Learning Styles in Gamification Design. *Iranian Journal of Management Studies*, v. 11, n. 300586, p. 573–600, 2018.
- ADORNES, G. S.; MUNIZ, R. J. Collaborative technology and motivations: utilization, value and gamification. *Innovation & Management Review*, v. 16, n. 3, p. 280–294, 2019.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of marketing. c2014. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: out. 2023.
- APARICIO, M. et al. Gamification: A key determinant of massive open online course (MOOC) success. *Information & Management*, v. 56, n. 1, p. 39–54, 2019.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 70. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOGOST, I. Why Gamification is Bullshit. In: WALZ, S. P.; DETERDING, S. (Eds.). *The Gameful World: Approaches, Issues, Applications*. p. 65–80. Massachusetts Institute of Technology: MIT Press, 2015.
- BUHALIS, D.; LEUNG, D.; LIN, M. Metaverse as disruptive technology revolutionising tourism management and marketing. *Tourism Management*, v. 97, p. 104724, ago. 2023.
- BUSARELLO, R. I.; ULBRICHT, V. R.; FADEL, L. M. A gamificação e a sistemática de jogo: conceitos sobre a gamificação como recurso motivacional. In: *Gamificação na Educação*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014.
- CAPONETTO, I.; EARP, J.; OTT, M. Gamification and Education: a Literature Review. *Proceedings of the 8th European Conference on Games-Based Learning - ECGBL 2014*, v. 1, p. 50-57, 2014.
- CHERRY, M. A. The gamification of work. *Hofstra Law Review*, v. 40, n. 4, 2012.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CLEOPHAS, M. D. G.; FRANCISCO, W. Metacognição e o ensino e aprendizagem das ciências: uma revisão sistemática da literatura (RSL). *Amazônia: Revista de Educação em Ciências e Matemáticas*, v. 14, n. 29, p. 10, 2018.
- DALLAGNOL, V. *Como a gamificação pode contribuir no processo de gestão e design*. Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.
- DAMIANI, M. F. Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. *Educar*, Curitiba, n. 31, p. 213-230, 2008.
- DETERDING, S.; DIXON, D.; KHALED, R.; NACKE, L. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, p. 9-15, 2011.

DETERDING, S. Gamification in Management: Between Choice Architecture and Humanistic Design. *Journal of Management Inquiry*, v. 28, n. 2, p. 131–136, 2019.

EIGENRAAM, A. W.; EELEN, J.; VERLEGH, P. W. J. Let Me Entertain You? The Importance of Authenticity in Online Customer Engagement. *Journal of Interactive Marketing*, v. 54, p. 53–68, 2021.

FERRAZ JÚNIOR, W. M. et al. Gamification based learning activities in elementary Brazilian public school. *Independent Journal of Management & Production*, v. 11, n. 6, p. 1819-1830, 2020.

FRÍAS-JAMILENA, D. M.; FERNÁNDEZ-RUANO, M. L.; POLO-PEÑA, A. I. Gamified environmental interpretation as a strategy for improving tourist behavior in support of sustainable tourism: The moderating role of psychological distance. *Tourism Management*, v. 91, p. 104519, 2022.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, v. 23, n. 1, p. 183–184, 2014.

GÓMEZ CONTRERAS, J. L. Gamificación en contextos educativos: análisis de aplicación en un programa de contaduría pública a distancia. *Revista Universidad y Empresa*, v. 22, n. 38, p. 8-39, 2020.

GHOSH, T.; SREEJESH, S.; DWIVEDI, Y. K. Examining the Deferred Effects of Gaming Platform and Game Speed of Advergaming on Memory, Attitude, and Purchase Intention. *Journal of Interactive Marketing*, v. 55, p. 52–66, 2021.

GHOSH, T.; SREEJESH, S.; DWIVEDI, Y. K. Brand logos versus brand names: A comparison of the memory effects of textual and pictorial brand elements placed in computer games. *Journal of Business Research*, v. 147, p. 222–235, 2022.

HAMARI, J.; KOIVISTO, J.; SARSA, H. A gamificação funciona? Uma revisão da literatura de estudos empíricos sobre gamificação. *Conferência Internacional do Havaí em Waikoloa, HI, EUA*, p. 47, 2014.

HOFAKER, C. F. et al. Gamification and Mobile Marketing Effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, v. 34, n. 1, p. 25–36, 2016.

HUNICKE, R.; LEBLANC, M.; ZUBEK, R. M. da. A Formal Approach to Game Design and Game Research. *AAAI Workshop on Challenges in Game AI, 19 National Conference on Artificial Intelligence*, 2004.

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

KAPP, K. *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2012.

KAVALIOVA, M.; VIRJEE, F.; MAEHLE, N.; KLEPPE, I. Crowdsourcing innovation and product development: Gamification as a motivational driver. *Cogent Business and Management*, 2016.

NIEMAND, T.; SCOTT, S.; KRAUS, S.; OBERREINER, R.; PUUMALAINEN, K. Let the games begin: The relationship between video gaming and entrepreneurial mindsets. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2021.

LANDERS, R. N. Developing a theory of gamified learning: Linking serious games and gamification of learning. *Simulation & Gaming*, v. 45, n. 6, p. 752-768, 2014.

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

MENEZES, G. S. Gamificação no contexto da experiência do usuário: estudo da relação dos elementos de game com a experiência do usuário. 2015.

MONTOYA-ÁLVAREZ, C.; URIBE-CIRO, D. Jugar para aprender no es aprender jugando: Ludificación de procesos pedagógicos. *Revista Perspectiva Empresarial*, v. 3, n. 2, p. 15-25, 2016.

MONTERO-NAVARRO, A.; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, J.-L.; GALLEGOS-LOSADA, R.; GONZALEZ-TORRES, T. The wire games. A gaming experience within a Grade Class. *Proceedings of the 11th International Conference*, p. 14-24, 2020.

MORSCHHEUSER, B.; HAMARI, J. The Gamification of Work: Lessons from Crowdsourcing. *Journal of Management Inquiry*, v. 28, n. 2, p. 145-148, 2019.

MURR, C. E.; FERRARI, G. N. Entendendo e aplicando a gamificação: o que é, para que serve, potencialidades e desafios. 1. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2020.

PARJANEN, S.; HYYPIA, M. Innotin game supporting collective creativity in innovation activities. *Journal of Business Research*, v. 96, p. 26-34, 2019.

PROCOPIE, R.; BUMBAC, R.; GIUȘCĂ, S.; VASILCOVSCHI, A. The Game of Innovation. Is Gamification a New Trendsetter? *Amfiteatru Economic*, v. 17, p. 1142-1155, 2015.

RAMOS, V.; MARQUES, J. Dos jogos educativos à gamificação. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, v. 1, p. 319-323, 2017.

RAMÍREZ, M. S.; GARCÍA-PEÑALVO, F. J. Co-creation and open innovation: Systematic literature review. *Comunicar*, n. 54, v. 26, p. 9-18, 2018.

RIBEIRO, W. D.; MONTENEGRO, L. F. S.; SOUSA NETO, M. V. S. Gestão inovadora e dinâmica de projetos: uma abordagem sobre gamificação. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 10, n. 2, p. 107-119, 2019.

ROTH, S.; SCHNECKENBERG, D.; TSAI, C. W. The Ludic Drive as Innovation Driver: Introduction to the Gamification of Innovation. *Creativity and Innovation Management*, v. 24, n. 2, p. 300-306, 2015.

RUHI, U. Level Up Your Strategy: Towards a Descriptive Framework for Meaningful Enterprise Gamification. *Technology Innovation Management Review*, v. 5, n. 8, p. 5-16, 2015.



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

SALOVAARA, P.; STATLER, M. Always already playing: hermeneutics and the gamification of Existence. *Journal of Management Inquiry*, v. 28, n. 2, p. 149–152, 2019.

SCHMIDT, C. V. H.; MANSKE, J.; FLATTEN, T. C. Experience matters: The mediating role of gameful experience in the relationship between gamified competition and perceived innovation culture. *Creativity and Innovation Management*, v. 32, n. 4, p. 551–567, 2023.

SREEJESH, S.; GHOSH, T.; DWIVEDI, Y. K. Moving beyond the content: The role of contextual cues in the effectiveness of gamification of advertising. *Journal of Business Research*, v. 132, p. 88–101, 2021.

SHI, V.; BAINES, T.; BALDWIN, J.; RIDGWAY, K.; PETRIDIS, P.; ZIAEE B. A.; UREN, V.; ANDREWS, D. Using gamification to transform the adoption of servitization. *Industrial Marketing Management*, v. 63, p. 82–91, 2017.

SWACHA, J. Gamification in knowledge management motivating for knowledge sharing. *Polish Journal of Management Studies*, v. 12, n. 2, p. 150–160, 2015.

TOOMEY, A. H.; KNIGHT, A. T.; BARLOW, J. Navigating the Space between Research and Implementation in Conservation. *Conservation Letters*, v. 10, p. 619–625, 2017.

VESA, M.; HARVIAINEN, J. T. Gamification: concepts, consequences, and critiques. *Journal of Management Inquiry*, v. 28, n. 2, p. 128–130, 2019.

WARMELINK, H.; KOIVISTO, J.; MAYER, I.; VESA, M.; HAMARI, J. Gamification of production and logistics operations: Status quo and future directions. *Journal of Business Research*, v. 106, p. 331–340, 2020.

XI, N.; HAMARI, J. Does gamification affect brand engagement and equity? A study in online brand communities. *Journal of Business Research*, v. 109, p. 449–460, 2020.

XU, F.; BUHALIS, D.; WEBER, J. Serious games and the gamification of tourism. *Tourism Management*, v. 60, p. 244–256, 2017.

XIAO, Y.; WATSON, M. Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, v. 39, p. 93–112, 2019.

ZAMORA, J. C. F.; ARANDA, D. A. Implementation of a Gamification Platform in a Master Degree (Master in Economics) TT - Implementación de una Plataforma de Gamificación en un Master (Master in Economics). *Working Papers on Operations Management*, v. 8, p. 181–190, 2017.

WOLF, T.; WEIGER, W. H.; HAMMERSCHMIDT, M. Experiences That Matter? The motivational experiences and business outcomes of gamified services. *Journal of Business Research*, v. 106, p. 353–364, 2020.

XU, H.; WU, Y.; HAMARI, J. What determines the successfulness of a crowdsourcing campaign: A study on the relationships between indicators of trustworthiness, popularity, and success. *Journal of Business Research*, v. 139, p. 484–495, 2022.

ZENK, L. et al. Supporting innovation processes using material artefacts: Comparing the use of LEGO bricks and moderation cards as boundary objects. *Creativity and Innovation Management*, v. 30, n. 4, p. 845–859, 2021.