

ÁREA TEMÁTICA: Estratégia Organizacional e Inovação

**GAMIFICAÇÃO ESTRATÉGICA EM CAMPANHAS DE VENDAS: EVIDÊNCIAS DE
UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO**

36° ENANGRAD

GAMIFICAÇÃO ESTRATÉGICA EM CAMPANHAS DE VENDAS: EVIDÊNCIAS DE UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO

Resumo

Desde sua popularização em 2010, a gamificação tem se consolidado como uma abordagem inovadora para estimular o envolvimento e incentivar mudanças de comportamento, seja no alcance de metas ou na superação de desafios. Sua aplicação é ampla e adaptável a diferentes contextos, incluindo o meio corporativo. Diante disso, este estudo teve como objetivo analisar os impactos da gamificação na motivação e no engajamento de colaboradores durante uma campanha de vendas em uma rede varejista. Utilizou-se uma abordagem exploratória e descritiva, com método misto, por meio de questionários e entrevistas. Os resultados indicam ampla aceitação da estratégia por parte dos colaboradores, que relatam maior empenho e superação de metas durante o período da campanha. A gamificação mostrou-se benéfica tanto para a empresa, ao impulsionar resultados, quanto para os colaboradores, ao promover realização pessoal. No entanto, foram identificados pontos de atenção, como a pressão excessiva por resultados, sentimentos de insegurança e um sistema de recompensas percebido como desigual. Como contribuição prática, o estudo apresenta propostas de intervenção de baixo custo e fácil aplicação, voltadas à melhoria do sistema de premiações, ao cuidado com a saúde mental, ao desenvolvimento dos colaboradores e à experiência dos clientes.

Palavras-chave: Gamificação; Campanha de Vendas; Engajamento; Motivação; Estratégia.

Abstract

Since its popularization in 2010, gamification has become established as an innovative approach to fostering engagement and encouraging behavioral change, whether in achieving goals or overcoming challenges. Its application is broad and adaptable to various contexts, including the corporate environment. In this context, the present study aimed to analyze the impacts of gamification on employee motivation and engagement during a sales campaign in a retail chain. An exploratory and descriptive approach was adopted, using a mixed-methods design that included questionnaires and interviews. The results indicate broad acceptance of the strategy by employees, who reported increased dedication and goal attainment during the campaign period. Gamification proved beneficial both for the company, by boosting performance, and for employees, by promoting a sense of personal fulfillment. However, some critical issues were identified, such as excessive pressure to deliver results, feelings of insecurity, and a reward system perceived as unequal. As a practical contribution, the study presents low-cost, easily applicable intervention proposals aimed at improving the reward system, promoting mental health, supporting employee development, and enhancing the customer experience.

Keywords: Gamification; Sales Campaign; Engagement; Motivation; Strategy.

1. Introdução

A gamificação tem ganhado destaque como uma estratégia inovadora para engajar e motivar indivíduos, sendo aplicada em contextos diversos como a educação, a saúde e o ambiente corporativo. Desde sua popularização em 2010, essa abordagem tem sido considerada uma ferramenta capaz de impulsionar comportamentos, desenvolver habilidades e alcançar melhores resultados organizacionais por meio do uso de elementos característicos dos jogos em situações reais, com regras claras, metas, recompensas e interações (Burke, 2014; Deterding *et al.*, 2011; Werbach; Hunter, 2020). No contexto empresarial, a aplicação da gamificação pode favorecer o comprometimento das equipes com os objetivos da organização e estimular a superação de metas, especialmente no setor comercial, que exige alta performance e engajamento contínuo.

A relevância do tema está no fato de que, embora a gamificação venha sendo cada vez mais adotada por organizações, ainda são escassas as investigações que abordam a percepção dos colaboradores sobre sua aplicação em campanhas de vendas. Entender como esses profissionais vivenciam a experiência e quais impactos ela gera em termos de comportamento e desempenho pode oferecer contribuições importantes para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo analisar a influência da gamificação em uma campanha de vendas, investigando a percepção dos colaboradores sobre seus efeitos na motivação, no engajamento e nos resultados do setor comercial de uma rede varejista.

A base teórica do estudo fundamenta-se nos princípios da motivação humana, segundo Deci e Ryan (1985, 2000), que ressaltam a importância das necessidades psicológicas de competência, autonomia e relacionamento para o bem-estar e o desempenho no trabalho. Estudos mais recentes apontam que a gamificação pode estimular a motivação intrínseca por meio de recompensas simbólicas, experiências envolventes e reconhecimento social (Camilleri; Neelim, 2024), destacando-se elementos como desafios progressivos, feedback imediato e interações sociais, especialmente valorizados no varejo (Sharma *et al.*, 2024).

Além desta introdução, o artigo está estruturado em cinco seções. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre gamificação, abordando seus elementos estruturantes e a relação com motivação e engajamento. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta, são expostos e interpretados os dados coletados junto aos colaboradores. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais, destacando os principais achados da pesquisa, suas contribuições e sugestões para estudos futuros.

2. Gamificação como Estratégia de Engajamento e Desempenho no Varejo

A gamificação é compreendida como o uso de elementos e técnicas de jogos em contextos não lúdicos, com o objetivo de promover o engajamento e modificar comportamentos. Desde 2010, essa abordagem tem sido amplamente adotada em áreas como educação, saúde, marketing e, mais recentemente, no ambiente corporativo (Burke, 2014; Deterding *et al.*, 2011; Werbach; Hunter, 2020). Nas organizações, a gamificação pode ser aplicada em iniciativas internas, voltadas ao desenvolvimento de competências, à produtividade e à cultura organizacional; e em ações externas, como fidelização de clientes e valorização da marca. Werbach e Hunter (2020) destacam quatro grandes campos de aplicação: ambientes internos,

externos, mudança de comportamento e *crowdsourcing*. Burke (2014) agrupa o foco da gamificação em três áreas: colaboradores, clientes e comunidades.

Seu sucesso depende da estruturação adequada dos elementos dinâmicos (emoções, pertencimento, progressão), mecânicos (desafios, recompensas, competição, feedback) e componentes (emblemas, pontos, níveis, avatares, placares) (Campos Junior *et al.*, 2024; Costa; Marchiori, 2015). Compreender o perfil dos participantes é igualmente essencial. Bartle (1996) identifica quatro perfis de jogadores: assassinos, conquistadores, exploradores e socializadores, que interagem de formas distintas com a estratégia. Hamari e Tuunanen (2014) observam que esses perfis não são fixos, podendo variar com o tempo e o contexto.

Do ponto de vista motivacional, a gamificação aciona recompensas extrínsecas, como prêmios e status, e fatores intrínsecos, como o prazer de aprender e o senso de pertencimento (Burke, 2014). Recompensas simbólicas, aliadas ao feedback imediato e à progressão contínua, são destacadas como eficazes para o engajamento sustentável (Camilleri; Neelim, 2024).

A Teoria da Autodeterminação (Deci; Ryan, 1985; 2000) contribui para compreender esse processo, ao indicar que o bem-estar e o desempenho estão ligados à satisfação das necessidades psicológicas de competência, autonomia e relacionamento. Quando estruturada para promover esses aspectos, a gamificação torna-se uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento de pessoas e para o alcance de resultados organizacionais (Murayama *et al.*, 2010; Rigby, 2015).

No setor comercial, a gamificação tem sido usada em campanhas de incentivo à força de vendas, por meio de rankings, desafios e recompensas. Busca-se alinhar metas organizacionais ao desempenho individual, promovendo ambientes motivadores e engajamento contínuo (Silva, 2020). No varejo, essa abordagem favorece a produtividade, reduz a rotatividade e valoriza comportamentos alinhados à cultura da empresa. Placares de desempenho e feedbacks em tempo real incentivam a autoavaliação e o monitoramento de resultados, sendo especialmente eficazes em redes com equipes distribuídas geograficamente e submetidas a contextos de alta competitividade (Aziz; Mushtaq; Anwar, 2017; Simpson; Jenkins, 2015; Woźniak, 2020).

A aplicação da gamificação pode gerar diversos benefícios. Segundo Bezerra e Mozzato (2021), a estratégia aumenta o engajamento, a motivação e a satisfação dos colaboradores. Ao permitir feedback frequente sobre ações e conquistas, cria-se um ambiente mais dinâmico e estimulante. Dale (2014) reforça que, quando alinhada à cultura organizacional, a gamificação incentiva o desempenho sem aumentar a carga de trabalho. Além disso, contribui para a retenção de talentos, fortalecimento da cultura organizacional e construção de relacionamentos saudáveis (Prosvirina; Tikhonov, 2021). Em campanhas de vendas, permite que os objetivos organizacionais sejam assumidos como metas pessoais (Aziz; Mushtaq; Anwar, 2017). Com indicadores claros e feedbacks constantes, os colaboradores acompanham seu desempenho e evolução (Simpson; Jenkins, 2015), além de favorecer transparência nos processos avaliativos e compatibilidade entre os valores individuais e os da organização (Varis; Kravchuk; Zaytseva, 2023).

Por outro lado, é preciso considerar os riscos da gamificação. Butler e Spoelstra (2024) alertam que a estratégia pode ser usada como ferramenta de controle, sem considerar a experiência dos colaboradores. Tabelas de classificação e sistemas de pontuação podem gerar ansiedade, pressão e competitividade nociva (Algashami *et al.*, 2018). Quando mal estruturada, a gamificação pode desmotivar, sobretudo se os critérios de recompensa forem percebidos como injustos ou inatingíveis. Chambers

(2020) aponta que metas excessivamente difíceis e premiações desproporcionais podem favorecer comportamentos antiéticos e reduzir a cooperação. Hammedi *et al.* (2020) identificaram ainda medo de demissão, cansaço físico e mental e insatisfação no trabalho como efeitos adversos. Isso reforça que sua eficácia depende do alinhamento entre o desenho da estratégia, o perfil dos colaboradores e os objetivos organizacionais.

Diante disso, embora a gamificação seja uma aliada estratégica em campanhas de vendas, seu uso requer cautela, especialmente em contextos altamente competitivos. Quando mal conduzida, pode gerar frustração, rivalidade excessiva e sentimentos de injustiça, afetando o clima organizacional e a saúde emocional dos envolvidos. Seu sucesso depende do equilíbrio entre estímulo e bem-estar, clareza nas regras e adequação aos perfis dos participantes, garantindo um ambiente motivador e sustentável.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa é de natureza aplicada, com o objetivo de compreender uma situação real vivida por uma organização e propor melhorias práticas em suas estratégias internas. Adota abordagem qualitativa, focada na interpretação das percepções e experiências dos colaboradores em uma campanha de vendas gamificada. Classifica-se como descritiva, por observar e analisar manifestações dos participantes, e exploratória, por levantar hipóteses iniciais e oferecer subsídios à empresa e a futuros estudos. A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso, por permitir uma investigação detalhada e contextualizada de um fenômeno atual dentro de seu ambiente organizacional.

A empresa estudada é uma rede de lojas do setor de varejo com unidades distribuídas em cidades do interior do Rio Grande do Sul. A escolha da organização se deu por conveniência.

A coleta de dados envolveu múltiplas etapas, com entrevistas e questionários. Os questionários foram aplicados aos colaboradores no início e no final da campanha de vendas, com a intenção de compreender os sentimentos e as percepções durante todas as fases do processo gamificado. Os questionários foram disponibilizados via Google Forms e encaminhados aos participantes por meio digital. A participação foi voluntária, com garantia de sigilo e anonimato.

Ademais, uma entrevista foi realizada informalmente, com o gerente comercial e com o coordenador de vendas, para coletar informações iniciais e verificar a viabilidade da pesquisa. Além dessa, foi realizada uma entrevista formal com o coordenador de vendas, na última semana de aplicação da campanha de vendas, para coletar dados mais específicos sobre a campanha de vendas e para compreender de modo mais detalhado a sua estruturação.

Após o encerramento dos questionários, os resultados foram tabulados e organizados por meio da ferramenta Excel, em gráficos, quadros e tabelas, a fim de visualizar, compreender e inferir sobre as percepções dos respondentes. A entrevista formal foi gravada para possibilitar a transcrição e a organização das respostas obtidas, servindo como base para a explicação do funcionamento da campanha de vendas e dando suporte às relações estabelecidas com os resultados dos questionários. Dessa forma, a análise integrou métodos estatísticos, para os dados quantitativos, e interpretativos, para os qualitativos, atendendo às exigências de uma pesquisa de abordagem mista.

Apesar das limitações, como o foco em um único caso, o número reduzido de participantes e a adesão voluntária, o estudo segue relevante e aponta a necessidade de novas pesquisas. A seguir, apresentam-se os principais resultados com base nas respostas dos colaboradores e nas entrevistas com os gestores.

4. Motivação, Engajamento e Desempenho na Campanha de Vendas: Análise dos Dados

A análise dos dados coletados inicia com a caracterização da campanha e prossegue com a definição e apresentação de três categorias temáticas: (i) percepção sobre motivação e engajamento; (ii) aspectos positivos e oportunidades de melhoria da experiência com a campanha; e (iii) sugestões de melhoria para futuras ações gamificadas. Essas categorias foram estruturadas a partir das respostas abertas dos colaboradores e complementadas pelas informações obtidas na entrevista com o gestor da campanha.

4.1 Caracterização da Campanha de Vendas Gamificada

A campanha de vendas analisada neste estudo de caso é organizada por uma rede varejista do Rio Grande do Sul, inserida no setor comercial e voltada ao atendimento direto ao consumidor final. A ação ocorre anualmente entre os meses de outubro e janeiro, sendo considerada um evento tradicional na organização. Sua estruturação se inicia logo após o encerramento da edição anterior, no mês de março, evidenciando seu papel estratégico para os resultados da empresa. Segundo os gestores entrevistados, a campanha movimenta diferentes setores e influencia diretamente no desempenho econômico da rede.

O planejamento da campanha demanda a articulação de diversos setores. A equipe de compras, em conjunto com os fornecedores, viabiliza a disponibilidade dos produtos; o setor de marketing organiza os eventos e materiais de divulgação; o time de apoio e suporte operacional estrutura os desafios, envia parciais de desempenho e promove a competição entre as lojas; e a direção geral participa da aprovação de metas e regras. Esse processo revela a complexidade da campanha e a necessidade de integração organizacional para seu bom funcionamento.

As metas da campanha são organizadas em três níveis: loja, grupo e global. A meta loja é definida individualmente pelos gerentes com base na estimativa de potencial de vendas; os grupos de lojas, formados por sorteio durante a convenção, recebem uma meta conjunta; e a meta global representa o volume total de vendas que a rede precisa atingir. Além das metas comerciais, há metas específicas, como a venda de serviços financeiros ou desempenho conforme a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

A campanha é acompanhada por um documento formal que sistematiza regras, critérios de pontuação e mecanismos de desempate, promovendo justiça e transparência entre as unidades. O tema da edição 2024/2025 foi escolhido com o intuito de reforçar o espírito de união e superação. A narrativa da campanha, portanto, buscou conectar o esforço coletivo da equipe com um contexto simbólico e emocionalmente significativo.

As premiações são centrais para a motivação, unindo incentivos individuais e coletivos, como viagens e prêmios em grupo por pontuação acumulada. A campanha mantém o engajamento com desafios diários e metas de curto prazo ao longo de quatro meses. A comunicação é frequente, com envio de parciais, e parte dos dados

é retida no último mês para incentivar esforço contínuo, independentemente do ranking.

Assim, observa-se que a campanha utilizou diversos elementos da gamificação, como pontuação, ranking, recompensas, narrativa, relacionamentos, feedback contínuo, competição e cooperação, para estimular a motivação extrínseca e intrínseca dos colaboradores. O gestor entrevistado destacou que o sucesso depende do compromisso diário das equipes e da construção de uma competição saudável. A seguir, analisa-se como os colaboradores perceberam os efeitos da campanha em sua motivação e engajamento.

4.2 Campanha de Vendas: Percepções Antecedentes e Engajamento dos Participantes

O primeiro questionário teve como objetivo identificar as percepções e os sentimentos dos colaboradores antes do início da campanha de vendas 2024/2025, além de avaliar seu nível de familiaridade com a gamificação. A coleta resultou em 53 respostas válidas, permitindo a construção de um panorama do perfil dos participantes da ação. Entre os respondentes, a maioria encontra-se na faixa etária entre 21 e 35 anos, totalizando 31 colaboradores (58,5%). Esse dado evidencia uma predominância de adultos jovens, pertencentes majoritariamente à geração Z, grupo caracterizado por maior adaptação às tecnologias digitais, valorização de desafios, autonomia e feedback constante (Colet; Mozzato, 2019).

No que se refere ao cargo ocupado pelos participantes, destaca-se que 43% das respostas partiram de gerentes de loja, seguidos por vendedores (26%), encarregados ou auxiliares administrativos (15%) e atendentes (13%). A maioria das respostas veio de gerentes, possivelmente devido à sua maior responsabilidade, pressão por resultados e maior participação nas premiações. Isso pode ter influenciado tanto sua motivação para responder quanto sua percepção da campanha. O perfil dos participantes reflete não só a equipe envolvida, mas também os papéis centrais na execução da gamificação.

Ainda com base na análise das respostas obtidas no primeiro questionário, observou-se que, embora 60% dos colaboradores tenham afirmado conhecer o termo "gamificação", o nível de aprofundamento desse conhecimento mostrou-se limitado. As respostas abertas revelaram uma compreensão restrita e, em muitos casos, superficial do conceito, com associações diretas ao termo "jogo", provavelmente por sua semelhança com a palavra inglesa "game". Um total de 14 respondentes deixou a pergunta em branco, o que pode indicar desconhecimento ou insegurança em relação ao tema. Esse resultado evidencia que, apesar da familiaridade aparente, o conceito de gamificação ainda não é plenamente compreendido pela equipe.

Algumas respostas demonstraram compreensão do conceito de gamificação, associando-o ao uso de elementos de jogos para motivar equipes e aumentar a produtividade, especialmente na campanha de vendas. No entanto, ainda há confusão entre gamificação e a ideia de "jogar", o que destaca a importância de ações formativas para esclarecer o conceito e fortalecer o engajamento com a estratégia.

Os dados também revelam uma elevada aceitação da proposta de jogos, desafios e competições no ambiente de trabalho: 75% dos respondentes afirmaram gostar muito dessa abordagem, o que reforça o potencial da gamificação como estratégia de engajamento. Contudo, 13% indicaram que preferem esse tipo de dinâmica fora do ambiente profissional, e outros 12% demonstraram neutralidade ou rejeição à proposta. Esse cenário sugere que, embora a maioria reconheça os

aspectos positivos da campanha, é importante considerar formas de ampliar a adesão e tornar a estratégia atrativa mesmo para os menos engajados.

Em relação à experiência prévia com campanhas de vendas, 20% dos colaboradores participaram pela primeira vez em 2024/2025, enquanto cerca da metade dos respondentes relatou envolvimento em até quatro edições anteriores. Apenas uma pequena parcela (12%) afirmou ter participado de mais de dez campanhas, sendo a maioria desses respondentes gerentes. Esse dado indica que a equipe participante reúne tanto profissionais com histórico consolidado na ação quanto colaboradores em processo de adaptação à cultura da campanha, o que exige equilíbrio entre elementos tradicionais e inovações motivacionais.

A análise das respostas revela que, embora a campanha de vendas seja amplamente aceita, a percepção sobre desempenho e recompensas ainda apresenta desafios. Mais da metade dos colaboradores, ou seja, 53%, declarou nunca ter sido premiada, o que, mesmo considerando os participantes novatos, aponta para uma distribuição desigual de incentivos. Além disso, apenas 13% afirmaram se sentir plenamente realizados na campanha anterior, enquanto 36% reconheceram que poderiam ter se saído melhor, demonstrando autocrítica e ambição. Esse perfil pode levar à sobrecarga quando metas e recompensas não condizem com as capacidades da equipe. Relatos de insatisfação apontam problemas como metas desiguais, desorganização e falta de engajamento, indicando a necessidade de ajustes. Para a gamificação ser eficaz, é importante equilibrar metas realistas com estímulos motivacionais, evitando frustrações e promovendo um ambiente justo e saudável.

Ainda considerando o momento prévio ao início da campanha, os dados do questionário indicam que as expectativas e os sentimentos dos colaboradores estavam majoritariamente alinhados com a proposta da ação. Três em cada quatro respondentes demonstraram entusiasmo com a campanha de vendas 2024/2025, revelando expectativas altas ou muito altas. Esse engajamento inicial parece estar relacionado à estrutura motivacional da campanha, que, ao estimular desafios, metas claras e recompensas, atende às três necessidades psicológicas básicas descritas por Deci e Ryan (1985): competência, autonomia e relacionamento.

Além disso, 60% dos colaboradores relataram sentir-se muito motivados no início da campanha, sugerindo que os elementos gamificados, como competição saudável, cooperação e narrativa envolvente, funcionaram como gatilhos motivacionais. A narrativa adotada neste ciclo, que remeteu às superações enfrentadas pelos gaúchos em maio de 2024, obteve aprovação de 74% dos respondentes, demonstrando que a conexão simbólica e emocional com o enredo reforçou o envolvimento dos participantes logo nas etapas iniciais.

Os dados mostram que a campanha de vendas 2024/2025 foi bem recebida, gerando motivação e sentimentos positivos na maioria dos colaboradores. O engajamento está ligado à construção estratégica da campanha, com metas, regras, recompensas e uma narrativa emocional. Isso destaca a importância dos elementos do design gamificado na influência sobre o comportamento dos participantes. A seguir, aprofunda-se a análise desses elementos e seu impacto na eficácia da campanha.

4.3 A Importância dos Elementos da Gamificação

A análise dos elementos gamificados mostra que os aspectos dinâmicos são amplamente valorizados pelos colaboradores. Cerca de 60% dos respondentes consideraram as regras como “muito importantes”, seguidas por relacionamentos (27 menções) e progressão (26). Emoções e narrativa também receberam destaque,

evidenciando que, embora intangíveis, esses elementos são percebidos como essenciais para o engajamento. A estrutura da campanha reforça esse protagonismo ao mobilizar emoções por meio da competição e reconhecimento, ao estabelecer regras claras e ao utilizar uma narrativa simbólica baseada em superação.

A valorização do feedback e do estado de vitória, ambos com 28 registros na categoria “muita importância”, revela que os participantes desejam acompanhar seu desempenho e receber retornos constantes sobre sua evolução no jogo. Essa necessidade está fortemente associada à motivação intrínseca, conforme apontam Deci e Ryan (1985), já que acompanhar o próprio progresso gera sentimentos de competência e realização. O destaque dado aos desafios e à competição reforça o perfil competitivo predominante entre os participantes, que encontram nesses mecanismos oportunidades para superar limites pessoais e se destacar no grupo. Os dados indicam que os elementos mecânicos, quando bem aplicados e alinhados à estrutura dinâmica e aos componentes visuais, contribuem decisivamente para manter o interesse, a participação e o envolvimento ao longo de toda a campanha.

Os elementos componentes mais reconhecidos foram pontos, equipes, recompensas e conquistas, seguidos por missões e placares. Já avatares, emblemas e coleções despertaram indiferença, provavelmente por não fazerem parte da campanha atual, sem interface digital. Isso indica que os colaboradores valorizam mais os elementos vivenciados no dia a dia. A diversidade de preferências reforça, com base em Bartle (1996), a importância de equilibrar diferentes tipos de elementos para engajar todos os perfis.

A análise conjunta dos elementos dinâmicos, mecânicos e componentes revela que o sucesso da campanha de vendas está diretamente relacionado à integração coerente e estratégica desses três pilares da gamificação. Enquanto os elementos dinâmicos atuam no campo emocional e motivacional, os mecânicos estruturam o funcionamento do jogo e os componentes tornam a experiência mais clara e envolvente para os participantes. Os dados evidenciam que os colaboradores atribuem alto valor aos elementos que conseguem vivenciar concretamente na campanha, o que reforça a importância de alinhar a estrutura gamificada às preferências e perfis dos jogadores. Assim, a combinação equilibrada entre abstração, estrutura e visualidade parece ser decisiva para o engajamento e a efetividade da iniciativa, oferecendo insights valiosos para futuras edições da campanha e para a adoção da gamificação em outros contextos organizacionais.

4.4 Campanha de Vendas: Percepções após a Campanha de Vendas

A aplicação do segundo questionário, realizada entre 3 de fevereiro e 31 de março de 2025, reuniu 53 respostas válidas e buscou avaliar as percepções dos colaboradores após o encerramento da campanha de vendas. Assim como na etapa inicial, predominam participantes entre 21 e 35 anos, com maior concentração no grupo de 21 a 25 anos (25%). Em relação aos cargos, destacam-se novamente gerentes (21) e vendedores (18), mas com leve aumento na participação de vendedores e atendentes, o que pode indicar maior engajamento desses grupos ao longo do tempo.

Os resultados revelam que 72% dos respondentes identificaram espontaneamente elementos de jogos na campanha, mesmo sem domínio técnico sobre o conceito de gamificação. Termos como “competição”, “pontuação” e “desafio” foram frequentes nas respostas, demonstrando a capacidade da campanha de despertar experiências lúdicas. No entanto, 28% dos respondentes não conseguiram

fazer essa associação, o que aponta oportunidades para aprimorar a compreensão da estratégia entre os participantes.

As sugestões de melhoria reforçam a valorização de elementos como feedback, progressão e recompensas, além de apontarem demandas por maior visibilidade dos resultados, eventos de integração e treinamentos. Os participantes demonstram interesse por um ambiente competitivo, mas também colaborativo e pautado na valorização coletiva.

Em relação aos sentimentos vivenciados, predominam respostas positivas como motivação, foco e determinação (55%), embora também tenham sido relatados sentimentos de frustração, ansiedade e exaustão, especialmente entre aqueles que enfrentaram dificuldades com as metas e sentiram pressão excessiva. Isso indica que, embora a campanha motive, seus efeitos sobre a saúde emocional precisam ser acompanhados com atenção.

A maioria dos participantes afirmou ter se esforçado ao máximo, mesmo quando a meta não foi alcançada, evidenciando a valorização do esforço individual. A diversidade de sentimentos e percepções pode ser explicada pelos diferentes perfis de jogadores, como socializadores e conquistadores. De modo geral, a campanha foi bem avaliada, mas os dados indicam a necessidade de ajustes que promovam maior equilíbrio, justiça e reconhecimento.

Entre os pontos positivos, destacam-se o estímulo à competitividade, o desenvolvimento pessoal e o fortalecimento do trabalho em equipe. O período de realização da campanha também foi considerado estratégico, por coincidir com meses de maior movimentação no comércio e manter o engajamento mesmo em períodos de menor fluxo.

Por outro lado, a estrutura de premiações foi alvo de críticas, principalmente pela concentração dos maiores prêmios na gerência. Os colaboradores sugerem modelos mais justos, que contemplem também vendedores e demais membros das equipes. Outras propostas envolvem revisar os critérios de premiação, reforçar o marketing digital e reorganizar a campanha em períodos mais curtos. Tais contribuições indicam que, apesar dos resultados positivos, há espaço para tornar a experiência mais equilibrada, transparente e motivadora para todos.

4.5 Comparação dos Resultados dos Questionários

A comparação entre os dois questionários permitiu identificar padrões relevantes nas percepções dos colaboradores sobre a estratégia de gamificação aplicada pela rede varejista. Em termos de perfil, os questionários apresentaram o mesmo padrão etário, com predominância de colaboradores da geração Z. Observou-se aumento na participação de vendedores e atendentes no segundo questionário, ao passo que houve diminuição nas respostas de gerentes. Essa mudança pode refletir maior envolvimento da linha de frente no processo avaliativo pós-campanha.

Os instrumentos indicaram conhecimento limitado dos colaboradores sobre gamificação, com compreensão superficial e dificuldade em reconhecer seus elementos na campanha. Os participantes valorizaram mais os aspectos visíveis, como recompensas, em detrimento de componentes abstratos, destacando a influência da familiaridade na percepção de eficácia, conforme apontado por Werbach e Hunter (2020) e Deterding *et al.* (2011).

Quanto à participação na campanha e aprovação da estratégia, ainda que muitos colaboradores estivessem participando pela primeira vez, a estrutura geral foi bem avaliada. O sistema de recompensas, contudo, foi alvo de críticas recorrentes,

especialmente pela percepção de que ele favorece alguns cargos em relação a outros. Isso indica uma tensão entre a motivação extrínseca, fomentada pelas recompensas, e o engajamento coletivo, conforme discutido por Burke (2014). Ao mesmo tempo, tanto no primeiro quanto no segundo questionário, os respondentes demonstraram altos níveis de autocobrança e criticidade, o que aponta para o envolvimento intenso dos colaboradores com os resultados obtidos e o desejo de superação constante.

No que tange aos sentimentos e percepções em relação à campanha, prevaleceram avaliações positivas nos dois momentos da pesquisa, com destaque para a empolgação, o engajamento e a motivação gerados pela gamificação. No entanto, no primeiro questionário, observou-se uma quantidade maior de respostas indicando menor entusiasmo e motivação, em comparação ao segundo, que apresentou predominância de avaliações positivas. Esse movimento pode sugerir uma curva de aprendizado e adaptação à dinâmica da campanha. A teoria da autodeterminação (Deci; Ryan, 1985; 2000), que destaca a importância da motivação autônoma para o engajamento duradouro, corrobora esse achado.

Por fim, os pontos considerados essenciais, positivos ou passíveis de melhoria pelos colaboradores também variaram entre os questionários. No primeiro, destacou-se a valorização do trabalho em equipe como fator de sucesso, enquanto no segundo, a competitividade foi vista como estímulo à superação. A crítica mais recorrente em ambos os momentos foi direcionada ao sistema de recompensas, reforçando a necessidade de revisão da estrutura de premiações. A análise comparativa dos dois questionários evidencia que, embora a campanha tenha se consolidado como uma prática bem aceita, há espaço para aprimoramentos importantes na sua concepção e execução, especialmente no que diz respeito à equidade e à clareza dos critérios de reconhecimento.

4.6 Propostas de Intervenção

A organização e análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas e dos questionários permitem compreender que a campanha de vendas integra a cultura organizacional da rede varejista e constitui uma fonte efetiva de motivação, tanto intrínseca quanto extrínseca. A rede utiliza a gamificação de forma estratégica, potencializando seus resultados durante o período de realização da campanha. Os colaboradores são continuamente estimulados a alcançar seu melhor desempenho e atingir as metas propostas.

Com o objetivo de alinhar ainda mais os interesses da empresa e dos colaboradores, fortalecendo a caráter estratégico da ação, foram elaboradas propostas de intervenção, detalhadas a seguir:

- Pausas mensais para compartilhamento de boas práticas por meio de rodas de conversa para trocas de estratégias e experiências bem-sucedidas. Inicialmente voltadas aos gerentes, que ficariam responsáveis por disseminar as informações às equipes, essas pausas promoveriam a cooperação sem comprometer a competitividade;
- Escolha de temas com maior apelo emocional, abordando assuntos que despertem identificação e engajamento dos colaboradores, preferencialmente relacionados a questões atuais, ao cotidiano ou à história da empresa, favorecendo a conexão com os objetivos da campanha;
- Sistema de reconhecimento com emblemas virtuais e desafios semanais, de baixo custo, divulgados nos canais internos, para estimular tanto o

- desempenho individual quanto o coletivo, garantindo oportunidades de destaque a todos;
- Definição de perfil de colaborador, alinhando o processo de recrutamento e seleção à cultura organizacional, favorecendo contratações mais compatíveis com os valores e as estratégias da empresa;
 - Programa interno de treinamentos, em parceria com fornecedores, para oferecer capacitações voltadas ao fortalecimento do conhecimento técnico e da confiança nas vendas;
 - Apoio emocional durante a campanha, com oferta de conversa com psicólogos e feedbacks individualizados, visando preservar a saúde mental e promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e motivador.

Além das propostas fundamentadas nas respostas aos questionários, foram desenvolvidas sugestões complementares alinhadas às transformações do mercado. A gamificação adotada pela rede varejista influencia não apenas os colaboradores, mas também os clientes, devido à interação direta com o time de vendas. Por isso, torna-se necessário monitorar os impactos da campanha na experiência do consumidor.

Durante o período da campanha, a pressão por metas pode prejudicar o atendimento e afetar a percepção do cliente. Para mitigar este risco, recomenda-se aplicar pesquisas de satisfação pós-compra, capazes de direcionar ações corretivas, como treinamentos voltados à negociação e ao atendimento humanizado.

É essencial que a gamificação esteja alinhada aos valores da empresa, reforçando comportamentos desejados e garantindo coerência entre discurso e prática. Essa integração contribui para a identificação dos colaboradores com a cultura organizacional e fortalece a imagem da marca.

Para garantir a melhoria contínua da campanha, sugere-se a criação de uma comissão de revisão, composta por colaboradores de diferentes áreas. Essa comissão teria a função de avaliar resultados, coletar feedbacks e realizar visitas às lojas, promovendo ajustes com base em observações diretas. A proposta busca equilibrar engajamento, desempenho e bem-estar, contribuindo para o sucesso da estratégia e sua evolução ao longo do tempo. A síntese estruturada das propostas é apresentada no Apêndice A.

Por fim, destaca-se que as propostas de intervenção são viáveis, de fácil implementação e, em geral, sem aumento de custos. Apesar da amostra limitada, há boa chance de adesão, dado o perfil dos colaboradores. Baseadas em análises de mercado e práticas de outras empresas, as sugestões oferecem estratégias para a rede varejista se destacar, melhorar resultados e fortalecer sua imagem institucional.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo avaliar a percepção dos colaboradores sobre a campanha de vendas, bem como os impactos da gamificação na motivação e no engajamento, analisando o desenvolvimento e a eficácia de sua aplicação na ação promovida por uma rede varejista do Rio Grande do Sul.

Os resultados revelam que a gamificação, quando estruturada com clareza e coerência, consegue promover engajamento significativo entre os colaboradores. Mesmo sem domínio técnico sobre o conceito, os participantes reconhecem os elementos da estratégia e atribuem à campanha um papel importante em seu desempenho. A motivação gerada durante a campanha é resultado tanto de estímulos

extrínsecos, como recompensas, quanto intrínsecos, como o reconhecimento e a superação de desafios. A tradição da campanha na cultura organizacional da rede varejista também contribui para sua aceitação e para o envolvimento emocional dos colaboradores.

A pesquisa demonstrou, ainda, que os colaboradores respondem positivamente à estrutura da campanha e persistem na busca de resultados durante todo o período, confirmando o impacto direto da estratégia sobre seu comportamento. Além disso, os dados apontam que a gamificação aplicada promove não apenas competição, mas também cooperação entre os membros das equipes, o que favorece um ambiente de esforço coletivo voltado para o alcance de metas. A valorização simbólica dos desempenhos e o reconhecimento promovido pela empresa também foram apontados como fatores essenciais para esse engajamento.

Apesar dos resultados positivos, algumas limitações devem ser consideradas. A amostra reduzida pode não refletir toda a diversidade de opiniões da rede varejista, o que limita a generalização dos achados. Além disso, os dados se baseiam em percepções autorreferidas, o que pode introduzir vieses relacionados à memória ou ao desejo de agradar. Com base nessas limitações, sugere-se que futuras pesquisas ampliem o escopo amostral, acompanhem o comportamento dos colaboradores durante toda a campanha e comparem diferentes formatos de gamificação. Estudos futuros também podem investigar quais tipos de recompensas (financeiras ou simbólicas) são mais eficazes em contextos distintos.

Por fim, reforça-se que a gamificação, embora atrativa, não deve ser entendida como solução única para os desafios das organizações. Sua eficácia depende de uma estrutura bem planejada, da escuta ativa dos colaboradores e do alinhamento com os valores institucionais. Quando aplicada com responsabilidade, pode se tornar uma aliada para impulsionar resultados, fortalecer a cultura organizacional e tornar o ambiente de trabalho mais engajador e produtivo.

Referências Bibliográficas

ALGASHAMI, Abdullah; CHAM, Sainabou; VUILLIER, Laura; STEFANIDIS, Angelos; PHALP, Keith; ALI, Raian. Conceptualising Gamification Risks to Teamwork within Enterprise. **Lecture Notes in Business Information Processing**. v. 335, p. 105-120, 2018. DOI 10.1007/978-3-030-02302-7_7. Disponível em: <https://staffprofiles.bournemouth.ac.uk/display/conference/306677>. Acesso em: 02 nov. 2024.

AZIZ, Abdul; MUSHTAQ, Ana; ANWAR, Misbah. Usage of gamification in enterprise: A review. **International Conference on Communication, Computing and Digital Systems**. p. 249-252, 2017. DOI 10.1109/C-CODE.2017.7918937. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/7918937/authors#authors>. Acesso em: 12 out. 2024.

BARTLE, Richard. **Hearts, clubs, diamonds, spades**: Players who suit MUDs. 1996. Disponível em: <https://mud.co.uk/richard/hcdfs.htm>. Acesso em: 03 nov. 2024.

BEZERRA, Mariany Alves; MOZZATO, Anelise Rebelato. Gamificação nas organizações: uma revisão de literatura. **Revista UFG**, Goiânia, v. 21, n. 27, 2021. DOI: 10.5216/revufg.v21.68148. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/68148>. Acesso em: 23 set. 2024.

BURKE, Brian. **Gamify**: how gamification motivates people to do extraordinary things. Brookline: Gartner Inc., 2014. Acesso em: 23 set. 2024.

BUTLER, Nick; SPOELSTRA, Sverre. Redemption Through Play? Exploring the Ethics of Workplace Gamification. **Journal of Business Ethics**, v. 193, n. 2, p. 259–270, 2024. DOI 10.1007/s10551-023-05584-w. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=b6edd3d7-6f55-30e5-af3b-8cd1847ff9e6>. Acesso em: 8 set. 2024.

CAMPOS JUNIOR, Henrique de; LOURENÇO, Carlos Eduardo; MELLÃO, Júlia Marmo; LOMBARDI, Vittoria Pereira Valente; CESAR, Eliana Ferreira. Framework de gamificação aplicado a processos organizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 25, p. 1-33, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMC240234.pt>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CHAMBERS, Cassandra. Gamification at work creates winners and losers. **Harvard Business Review**. 06 dez. 2020. Disponível em: <https://www-ft-com.ezp-prod1.hul.harvard.edu/content/75bedd49-b82c-4ab2-a6d9-82f7910aad40>. Acesso em: 27 out. 2024.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 25-40, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020>. Acesso em: 25 jan. 2025.

COSTA, Amanda Cristina Santos; MARCHIORI, Patrícia Zeni. Gamificação, elementos de jogos e estratégia: uma matriz de referência. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, Brasil, v. 6, n. 2, p. 44–65, 2015. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v6i2p44-65. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/89912>. Acesso em: 10 set. 2024.

DALE, Steve. Gamification: Making work fun, or making fun of work? **Business Information Review**. v. 31, n. 2, p. 82-90, 2014. DOI 10.1177/0266382114538350. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266382114538350>. Acesso em: 07 nov. 2024.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7>. Acesso em: 14 out. 2024.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000. Disponível em: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWWhatWhy.pdf. Acesso em: 14 out. 2024.

DETERDING, Sebastian; DIXON, Dan; KHALED, Rilla; NACKE, Lennart. From game design elements to gamefulness: defining "gamification". **Proceedings of the 15th**

International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments. v. 11, p. 9–15, 2011. DOI: 10.1145/2181037.2181040. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2181037.2181040>. Acesso em: 03 nov. 2024.

HAMARI, Juho; TUUNANEN, Janne. Player Types: A Meta-synthesis. **Transactions of the Digital Games Research Association.** v.1. p. 29-53, 2014. DOI 10.26503/todigra.v1i2.13. Disponível em: <https://todigra.org/index.php/todigra/article/view/1697>. Acesso em: 12 out. 2024.

HAMMEDI, Wafa; LECLERCQ, Thomas; PONCIN, Ingrid; ALKIRE, Linda. Uncovering the dark side of gamification at work: Impacts on engagement and well-being. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 256-269, 2021, ISSN 0148-2963. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320305415>. Acesso em: 07 set. 2024.

MURAYAMA, K.; MATSUMOTO, M.; IZUMA, K.; MATSUMOTO, K. Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 107, n. 49, p. 20911-20916, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1073/pnas.1013305107>. Acesso em: 02 nov. 2024.

PROSVIRINA, Natalya; TIKHONOV, Alexey. Gamification: Digital technologies in management. **AIP Conference Proceedings.** v. 2757, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1063/5.0136446>. Acesso em: 02 nov. 2024.

RIGBY, C. Scott. Gamification and motivation. In: WALZ, Steffen P.; DETERDING, Sebastian (Org.). **The gameful world: approaches, issues, applications.** Cambridge, MA: MIT Press, 2015. p. 113-138. Disponível em: <https://doi.org/10.7551/mitpress/9788.001.0001>. Acesso em: 02 nov. 2024.

SHARMA, Wamika; LIM, Weng Marc; KUMAR, Satish; VERMA, Aastha; KUMRA, Rajeev. Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 198, p. 122988, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122988>. Acesso em: 28 set. 2024.

SILVA, Caio Camargo da. **Gestão de pessoas e equipes de vendas.** 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 21 set. 2024.

SIMPSON, Penny; JENKINS, Pete. Gamification and Human Resources: an overview. **Brighton Business School**, p. 1-6, 2015. Disponível em: https://www.brighton.ac.uk/_pdf/research/crome/gamification-and-hr-overview-january-2015.pdf. Acesso em: 02 nov. 2024.

VARIS, Iryna. O.; KRAVCHUK, Oksana. I.; ZAYTSEVA, Poliana. O. Gamification of Business Processes of HR Management. **Biznes Inform**, v. 4, n. 543, p. 189–196, 2023. ISSN 2222-4459. Disponível em:

<https://doaj.org/article/13bd2468047348678c5a963baa30c1f4>. Acesso em: 30 out. 2024.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. **For The Win: The Power of Gamification and Game Thinking in Business, Education, Government, and Social Impact**. Wharton Digital Press, 2020. Acesso em: 07 set. 2024.

Apêndice A - Síntese das propostas de intervenção

Diagnóstico da Oportunidade	Proposta	Estratégia de Implementação
Foco excessivo em metas pode gerar desgaste; temas pouco conectados com os colaboradores não motivam.	Inserir pausas mensais com rodas de conversa e adotar temas de campanha com apelo emocional.	Promover trocas entre gerentes e equipes para compartilhar boas práticas e escolher temas atuais, alinhados à realidade dos times.
Premiações desiguais ou insuficientes reduzem o engajamento.	Criar sistema de emblemas virtuais e desafios semanais de baixo custo.	Enviar emblemas por canais internos, gerar ranking interno e oferecer pequenas recompensas não financeiras para engajar a equipe.
Excesso de pressão pode afetar a saúde mental dos colaboradores.	Oferecer apoio emocional durante a campanha.	Realizar rodas de conversa com psicólogos e oferecer feedbacks individualizados com foco em autoestima e bem-estar.
Parte dos colaboradores não se identifica com a estratégia de campanha.	Definir perfil ideal de colaborador e adequar processo seletivo.	Alinhar expectativas na contratação, buscando profissionais com perfil competitivo e orientado por desafios.
Falta de confiança na venda de produtos compromete o desempenho.	Implementar programa interno de treinamentos em parceria com fornecedores.	Capacitar sobre portfólio, técnicas de venda e diferenciais dos produtos, aumentando segurança e efetividade no atendimento.
A campanha pode impactar negativamente a experiência dos clientes.	Aplicar pesquisas de satisfação pós-compra.	Medir os impactos da campanha no atendimento e, se necessário, reforçar treinamentos em vendas e negociação.
A gamificação deve estar alinhada aos valores institucionais.	Garantir coerência entre discurso, prática e estratégia da campanha.	Definir comportamentos esperados e reforçar valores organizacionais em todas as ações da campanha.
Falta de um sistema estruturado para revisão da campanha.	Criar comissão interna de avaliação com participação diversa.	Coletar feedbacks, visitar lojas e propor melhorias contínuas com base nas edições anteriores e observações práticas.

Fonte: Das autoras (2025).