



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

BRAYAN WHENDEL LIMA DE SOUSA E SILVA

**GAMIFICAÇÃO EM CALL CENTERS: uma revisão narrativa da literatura
(2020 - 2024)**

**TERESINA
2025**

BRAYAN WHENDEL LIMA DE SOUSA E SILVA

GAMIFICAÇÃO EM CALL CENTERS: uma revisão narrativa da literatura
(2020 - 2024)

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientadora: Prof.^a Ma. Gislene Vieira da Silva

TERESINA

2025

GAMIFICAÇÃO EM CALL CENTERS: uma revisão narrativa da literatura (2020 - 2024)

Brayan Whendel Lima de Sousa e Silva¹

Gislene Vieira da Silva²

RESUMO

Este estudo analisa a aplicação da gamificação em ambientes de call center como estratégia para a promoção do engajamento e da produtividade dos trabalhadores. O objetivo geral consistiu em analisar, por meio de uma revisão narrativa da literatura, de que forma os sistemas de recompensas gamificados influenciam o desempenho e o envolvimento de operadores de teleatendimento. Trata-se de uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa e caráter exploratório, fundamentada em levantamento bibliográfico realizado em bases científicas nacionais e internacionais, considerando publicações no período de 2020 a 2024. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam que estratégias gamificadas baseadas em reconhecimento simbólico, desafios colaborativos, metas progressivas e feedback contínuo contribuem positivamente para a motivação, o engajamento e a produtividade, sobretudo em fases iniciais de implementação. Contudo, modelos excessivamente competitivos e focados exclusivamente em recompensas extrínsecas podem intensificar a pressão psicológica, favorecer o desgaste ocupacional e reduzir a motivação intrínseca. Conclui-se que a eficácia da gamificação em call centers depende do equilíbrio entre estímulos motivacionais internos e externos, priorizando práticas que promovam a cooperação, o reconhecimento e o desenvolvimento pessoal, sem comprometer o bem-estar organizacional.

Palavras-chave: gamificação; call center; produtividade; engajamento.

ABSTRACT

This study analyzes the application of gamification in call center environments as a strategy to promote employee engagement and productivity. The general objective was to examine, through a narrative literature review, how gamified reward systems influence the performance and involvement of call center operators. This is a basic research study with a qualitative and exploratory approach, based on a bibliographic survey conducted in national and international scientific databases, considering publications from 2020 to 2024. Data were analyzed using the content analysis technique. The results indicate that gamification strategies grounded in symbolic recognition, collaborative challenges, progressive goals, and continuous feedback contribute positively to motivation, engagement, and productivity, especially in the initial stages of implementation. However, excessively competitive models focused solely on extrinsic rewards may increase psychological pressure, lead to occupational burnout, and reduce intrinsic motivation. It is concluded that the effectiveness of gamification in call centers depends on balancing intrinsic and extrinsic motivational stimuli, prioritizing practices that foster cooperation, recognition, and personal development without compromising organizational well-being.

¹Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5029574439412548>; E-mail: brayanwhendel@gmail.com

²Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3972502203081194>; E-mail: gislenevs16@gmail.com

Keywords: gamification; call center; productivity; employee engagement.

Data de aprovação: 18/12/2025

1 INTRODUÇÃO

A gamificação tem se consolidado como uma estratégia amplamente adotada no contexto organizacional, especialmente em ambientes que demandam elevados níveis de motivação, engajamento e desempenho. Definida como a aplicação de elementos de design de jogos em contextos não lúdicos, a gamificação busca tornar atividades rotineiras mais estimulantes por meio do uso de recompensas, desafios, metas e feedback contínuo. Tal estratégia tem sido associada a melhorias no envolvimento dos trabalhadores, na satisfação profissional e no desempenho organizacional (Silic et al., 2020; Mullins e Sabherwal, 2020; Girdauskiene et al., 2022; Sharma et al., 2024).

Do ponto de vista teórico, a literatura indica que a efetividade da gamificação está relacionada à promoção da motivação intrínseca, conforme os pressupostos da Teoria da Autodeterminação, ao atender às necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento. Paralelamente, a Teoria do Reforço sustenta o uso de recompensas como mecanismo de estímulo à repetição de comportamentos desejados. Pesquisas apontam que a articulação dessas abordagens pode favorecer o engajamento e o desempenho no trabalho (Hammedi et al., 2021; Gerdenitsch et al., 2020; Rahiman et al., 2023).

Apesar dos benefícios relatados, estudos também alertam para limitações e riscos associados à aplicação da gamificação, especialmente quando o uso excessivo de rankings, métricas competitivas e recompensas extrínsecas gera pressão psicológica, estresse e redução do significado atribuído às tarefas laborais. Tais fatores podem comprometer o bem-estar e a motivação dos trabalhadores (Hammedi et al., 2021; Murawski, 2021). Dessa forma, torna-se necessária uma análise crítica acerca da implementação desses sistemas em diferentes contextos organizacionais.

Entre esses contextos, destacam-se os call centers, caracterizados por tarefas repetitivas, intenso monitoramento de desempenho e elevado uso de metas quantitativas, baseadas em indicadores como tempo médio de atendimento, resolução no primeiro contato e satisfação do cliente (Oliveira, 2006). A literatura

aponta que os mecanismos típicos da gamificação são compatíveis com essa realidade e podem atuar como instrumentos de estímulo ao engajamento e à produtividade dos operadores (Ranganathan; Benson, 2020).

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que forma os sistemas de recompensas gamificados podem influenciar a produtividade e o engajamento de operadores de teleatendimento em call centers?

O objetivo geral consiste em analisar, por meio de uma revisão narrativa da literatura, como a adoção de sistemas de recompensas gamificados pode impactar a produtividade e o engajamento de operadores de call center. Como objetivos específicos, propõem-se:

- A. mapear os fundamentos teóricos da gamificação aplicada aos ambientes corporativos;
- B. examinar as formas de implementação da gamificação em call centers, identificando elementos de design e tipos de incentivos utilizados; e
- C. avaliar as evidências empíricas acerca dos efeitos desses sistemas sobre a motivação, o engajamento e o desempenho dos trabalhadores.

A realização deste estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão acerca do uso responsável da gamificação em ambientes de trabalho caracterizados por elevada pressão por resultados, como os call centers. Ao sintetizar evidências sobre os benefícios e as limitações dessa estratégia, o presente trabalho contribui para o avanço teórico no campo da gestão de pessoas e oferece subsídios práticos para a adoção equilibrada de sistemas gamificados que favoreçam o engajamento e a produtividade de forma sustentável.

O artigo está estruturado em quatro seções. Além desta introdução, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos da revisão narrativa adotada, e a quarta seção discute os principais resultados encontrados, encerrando-se com as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GAMIFICAÇÃO: CONCEITOS E TIPOLOGIAS.

A literatura define a gamificação como a aplicação de elementos e princípios de design de jogos em contextos não lúdicos, com o objetivo de influenciar comportamentos, promover engajamento e melhorar o desempenho, especialmente no ambiente organizacional (Butler; Spoelstra, 2024; Sharma et al., 2024).

Mullins e Sabherwal (2020) e Sharma et al. (2024) destacam que essa estratégia utiliza mecânicas como pontos, distintivos, níveis, rankings e desafios para tornar tarefas rotineiras mais motivadoras. Essas mecânicas podem ser analisadas com maior detalhamento no estudo de Sailer et al. (2017), apresentado no Quadro 1. Silic et al. (2020) acrescentam que, nas práticas organizacionais, a gamificação estimula a participação ativa, favorece o compartilhamento de conhecimentos e proporciona reconhecimento simbólico por meio de sistemas estruturados de recompensas.

Quadro 1 - Principais mecânicas usada na gamificação

Mecânicas em gamificação	Referência	Descrição
Pontos	Sailer et al. (2017)	Utilizados como mecanismo básico de pontuação e feedback imediato.
Emblemas (Badges/distintivos)	Sailer et al. (2017)	Empregados como símbolos de conquista e reconhecimento.
Tabela de classificação (Ranking)	Sailer et al. (2017)	Responsáveis pela comparação social de desempenho.
Níveis e progressões	Sailer et al. (2017)	Que sinalizam avanço e desenvolvimento individual.
Feedback em tempo real	Murawski (2021)	Componente essencial para reforço comportamental e percepção de competência, pode ser uma ferramenta de rede social que permite feedback frequente, aprendizagem social e trabalho em equipe nas organizações.

Fonte: Adaptada pelo autor (2025) de Murawski (2021) e Sailer et al. (2017)

A gamificação é aplicada em diversos contextos, como educação, treinamento, saúde e varejo (Hammedi et al., 2021). No âmbito da gestão de pessoas, tem sido concebida como uma estratégia para alinhar comportamentos individuais às metas organizacionais por meio de estímulos motivacionais intrínsecos e extrínsecos

(Mitchell; Schuster; Jin, 2020).

Gerdenitsch et al. (2020) apontam que sistemas gamificados operam com ciclos contínuos de feedback, oferecendo informações em tempo real sobre desempenho e progresso, o que contribui para o fortalecimento da percepção de competência e autonomia dos trabalhadores. Complementarmente, Girdauskiene, Ciplyte e Navickas (2022) destacam que os elementos de jogo não necessitam envolver recompensas financeiras, uma vez que o reconhecimento simbólico, a visibilidade e a sensação de conquista também são capazes de sustentar o engajamento dos colaboradores.

A literatura indica que a gamificação se apoia nos pressupostos da Teoria da Autodeterminação, a qual enfatiza a autonomia, a competência e o relacionamento como necessidades psicológicas essenciais para o desenvolvimento da motivação intrínseca. Nesse contexto, Hammedi et al. (2021) afirmam que elementos como rankings e distintivos podem fortalecer a percepção de competência ao tornar o progresso visível e possibilitar comparações construtivas, desde que aplicados com moderação e com enfoque formativo.

Por outro lado, a literatura também relaciona a gamificação à Teoria do Reforço, segundo a qual comportamentos desejados tendem a se repetir quando associados a recompensas claras e frequentes. Mullins e Sabherwal (2020) destacam que pontos, medalhas e recompensas imediatas atuam como reforçadores positivos, aumentando a repetição de ações alinhadas às metas organizacionais. Nesse sentido, Rahiman et al. (2023) complementam que recompensas automáticas podem fortalecer hábitos produtivos, sobretudo quando combinadas a estratégias que promovam autonomia e significado no trabalho.

2.2 PRODUTIVIDADE EM CALL CENTER: CONCEITOS E INDICADORES

A produtividade em call centers é geralmente avaliada com base em indicadores como número de chamadas atendidas por hora, tempo médio de atendimento (TMA) e nível de satisfação do cliente (Lloyd, 2020). Contudo, além desses indicadores tradicionais, o estudo de Oliveira (2006) apresenta um conjunto ampliado de métricas, as quais estão descritas no Quadro 2.

Adicionalmente, a literatura contemporânea sugere a inclusão do engajamento

e da satisfação do colaborador como indicadores de qualidade no desempenho organizacional. De acordo com Bellet, De Neves e Ward (2024), funcionários mais satisfeitos tendem a apresentar níveis mais elevados de produtividade, fenômeno associado ao aumento da eficiência cognitiva e social no atendimento aos clientes.

Quadro 2 - Principais Indicadores de Produtividade no Teleatendimento

Indicador de Produtividade	Referência	Descrição
Tempo médio de atendimento (TMA)	Oliveira (2006) e Sailer (2017)	Média de tempo que um atendente leva para concluir um atendimento, sem comprometer a qualidade.
Nível de serviço (NS)	Oliveira (2006)	Capacidade da equipe de atender chamadas dentro de um tempo pré-estabelecido, avaliando a responsividade.
Taxa de resolução no primeiro contato (FCR)	Oliveira (2006)	Proporção de demandas resolvidas no primeiro atendimento, indicando eficiência e autonomia.
Satisfação do cliente (CSAT)	Sailer (2017)	Avaliação qualitativa da experiência do cliente após o atendimento, refletindo a percepção de qualidade.
Absenteísmo e Turnover	Oliveira (2006)	Frequência de ausências e rotatividade, relacionadas à motivação e bem-estar emocional dos colaboradores.
Chamadas atendidas por hora	Sailer (2017)	Quantidade de chamadas atendidas por hora por cada colaborador
Taxa de Abandono – TxA	Oliveira (2006)	É calculado dividindo-se o total de chamadas que foram desconectadas pelo chamador, antes de serem atendidas, pelo total de chamadas efetuadas.
Tempo Médio de Fila – TMF	Oliveira (2006)	É calculado dividindo-se o total, em segundos, de todas as chamadas que permaneceram na fila, antes de serem atendidas, pelo total de chamadas.

Fonte: Adaptada pelo autor (2025) de Sailer (2017) e Oliveira (2006).

Estudos indicam que a gamificação pode contribuir para o aumento do engajamento e da produtividade dos trabalhadores (Gerdenitsch et al., 2020; Girdauskiene; Ciplyte; Navickas, 2022; Rahiman et al., 2023). Para esse fim,

recomenda-se a integração de métricas de desempenho aos sistemas internos dos call centers, convertendo indicadores quantitativos e qualitativos em objetivos lúdicos, como pontos, emblemas e tabelas de classificação, os quais permitem acompanhar o desempenho e incentivar comportamentos alinhados às metas organizacionais (Butler; Spoelstra, 2024; Girdauskiene; Ciplyte; Navickas, 2022).

Entretanto, a literatura também aponta riscos associados à gamificação, tais como aumento do estresse, participação excessiva ou desmotivação quando a estratégia é percebida como obrigatória ou excessivamente controladora (Butler; Spoelstra, 2024; Hammedi et al., 2021). Nesse sentido, evidências sugerem que a participação voluntária, o apoio da liderança e a adaptação dos sistemas gamificados às necessidades organizacionais e dos trabalhadores são fatores essenciais para o sucesso da implementação (Hammedi et al., 2021; Rahiman et al., 2023).

3 METODOLOGIA

Este estudo adota a revisão narrativa da literatura como abordagem metodológica, com o objetivo de sintetizar e interpretar a produção acadêmica existente acerca da relação entre sistemas de recompensas gamificados e o contexto de call centers. As revisões narrativas são consideradas apropriadas para investigações que visam realizar uma análise crítica, abrangente e interpretativa do estado do conhecimento sobre determinado fenômeno, uma vez que permitem maior flexibilidade teórica e reflexiva na articulação dos resultados empíricos com os fundamentos conceituais, neste caso, a Teoria da Autodeterminação e a Teoria do Reforço.

A pesquisa caracteriza-se como de natureza básica, pois tem como finalidade a produção de conhecimentos voltados à compreensão de práticas adotadas na gestão de recursos humanos, especificamente relacionadas à utilização de sistemas de recompensas gamificados em ambientes de call center. Quanto aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório, uma vez que busca ampliar o entendimento sobre a aplicação da gamificação em um contexto organizacional ainda pouco consolidado na produção científica nacional.

A abordagem adotada é qualitativa, visto que se propõe a interpretar significados, percepções e efeitos subjetivos da gamificação sobre o engajamento e a produtividade dos trabalhadores em call centers. A coleta de dados foi realizada

por meio de buscas nas bases científicas SciELO, Scopus e Web of Science, sem restrição de idioma, considerando artigos científicos publicados no período de 2020 a 2024, com foco em estudos recentes sobre gamificação no ambiente de trabalho.

A estratégia de busca utilizou as seguintes palavras-chave e operadores booleanos:

("gamif" OR "gameful" OR "gamified" OR "gamification") AND ("reward" OR "incentive") AND ("call center" OR "contact center" OR "teleatendimento" OR "telemarketing") AND ("productivity" OR "work engagement").

Além dessa expressão principal, foram realizados cruzamentos adicionais entre pares e trios dos termos de busca, com o objetivo de ampliar o alcance e a precisão da seleção das produções científicas analisadas.

Como resultado do levantamento inicial, foram identificadas 2.757 publicações, sendo 178 na base SciELO, 1.377 na Scopus e 1.202 na Web of Science. Após a leitura dos títulos e resumos, a remoção de duplicidades e a aplicação dos critérios de relevância para a temática desta pesquisa, priorizaram-se estudos com base empírica ou fundamentação teórico-conceitual consistente, bem como pesquisas aplicáveis a ambientes de trabalho com características semelhantes às dos call centers, tais como tarefas repetitivas, metas operacionais e monitoramento de desempenho. Ao final desse processo, foram selecionados 14 artigos científicos para compor o corpus final da análise, considerando as buscas realizadas até 28 de outubro de 2025.

De forma complementar, incluiu-se o estudo de Oliveira (2006), localizado no acervo da Fundação Getúlio Vargas – Sistema de Bibliotecas (FGV SB), bem como o estudo de Sailer et al. (2017), disponível na base Scopus, em virtude de sua relevância teórica para a compreensão dos indicadores de qualidade aplicados ao contexto de call centers, dos elementos de design de jogos em contextos não lúdicos e dos pressupostos da Teoria da Autodeterminação.

Os dados extraídos foram sistematizados por meio de quadros analíticos, nos quais se organizaram informações como autoria, objetivos, abordagem metodológica e contribuições para a resposta da questão norteadora do estudo. Por fim, os resultados foram analisados quanto à sua aplicabilidade prática, com o propósito de oferecer subsídios relevantes ao desenvolvimento de estratégias organizacionais que integrem, de forma eficaz e responsável, a gamificação em ambientes de call center.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A análise preliminar da literatura selecionada permitiu identificar um conjunto consistente de fundamentos conceituais e teóricos que sustentam a aplicação da gamificação em ambientes organizacionais, cujos objetivos das pesquisas analisadas encontram-se apresentados no Quadro 3.

Os trabalhos incluídos na revisão narrativa contemplam exclusivamente artigos científicos com objetivos diversos, os quais convergem ao indicar que a gamificação pode contribuir para o aumento da motivação, do engajamento e do desempenho em ambientes organizacionais. Ademais, tais estudos oferecem fundamentos teóricos e evidências empíricas compatíveis com a realidade dos call centers.

Quadro 3 - Caracterização dos trabalhos incluídos na revisão narrativa

Item	Estudo (Autor, Ano)	Objetivo do estudo
A1	Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity? (Bellet, De Neves e Ward, 2024)	Investigar empiricamente se o nível de felicidade/bem-estar dos funcionários impacta causalmente a produtividade no trabalho, utilizando dados reais de operadores de call center para medir essa relação.
A2	Redemption Through Play? Exploring the Ethics of Workplace Gamification. (Butler e Spoelstra, 2024)	Analisar criticamente os fundamentos éticos da gamificação no ambiente de trabalho, investigando se ela de fato promove engajamento saudável e bem-estar ou se funciona como um instrumento de intensificação do controle e da exploração do trabalho.
A3	Conceptualizing the Role of Gamification in Contemporary Enterprises. (Fathian , Sharifi e Nasirzadeh, 2020)	Desenvolver uma estrutura conceitual que explique o papel da gamificação nas empresas contemporâneas, analisando como seus elementos podem ser integrados às estratégias de gestão para promover engajamento, motivação, aprendizagem organizacional e melhoria de desempenho.
A4	Work gamification: Effects on enjoyment, productivity and the role of leadership. (Gerdenitsch et al., 2020)	Investigar os efeitos da gamificação no ambiente de trabalho sobre o prazer (enjoyment) dos trabalhadores e a produtividade, analisando também o papel moderador da liderança na forma como esses resultados se manifestam.
A5	Gamification as an innovative instrument for employee engagement.	Investigar como a gamificação pode ser utilizada como uma ferramenta inovadora para aumentar o

	(Girdauskiene, Ciplyte e Navickas, 2022)	engajamento dos colaboradores nas organizações, analisando os elementos de jogos mais utilizados e seus efeitos sobre fatores motivacionais e atitudes no trabalho.
A6	Uncovering the dark side of gamification at work: Impacts on engagement and well-being. (Hammedi et al., 2021)	Investigar experimentalmente como diferentes elementos de design de jogos influenciam a satisfação das necessidades psicológicas básicas e, consequentemente, a motivação dos participantes.
A7	Efficiency, Productivity and Targets: The Gap between Ideology and Reality in the Call Centre. (Lloyd, 2020)	Analisar criticamente como os sistemas de metas e controle de desempenho aplicados a call centers afetam a organização do trabalho, a produtividade real e o comportamento dos operadores, demonstrando a distância entre o discurso gerencial de eficiência e a realidade vivenciada no ambiente operacional.
A8	Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? (Mitchell, Schuster e Jin, 2020)	Investigar como a gamificação baseada em recompensas extrínsecas afeta a satisfação das necessidades psicológicas básicas e se esse tipo de motivação torna o trabalho mais prazeroso ou, ao contrário, pode prejudicar a motivação intrínseca.
A9	Gamification: A cognitive-emotional view. (Mullins e Sabherwal, 2020)	Analisar a gamificação sob uma perspectiva cognitivo-emocional, investigando como os elementos de jogos afetam os processos mentais e emocionais dos indivíduos e como esses processos influenciam o comportamento e o desempenho no trabalho.
A10	Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis. (Murawski, 2021)	Mapear o estado atual da pesquisa e da aplicação da gamificação na gestão de recursos humanos, identificando principais práticas, áreas de uso, resultados observados, benefícios, riscos e desafios futuros.
A11	. A Numbers Game: Quantification of Work, Auto-Gamification, and Worker Productivity. (Ranganathan e Benson, 2020)	Analisar como a crescente quantificação do trabalho e a prática de “auto-gamificação” (quando o próprio trabalhador transforma sua rotina em um jogo de metas e desafios) influenciam a produtividade, o comportamento e a experiência subjetiva dos trabalhadores.
A12	Game on: Can gamification enhance productivity? (Rahiman et al., 2023)	Investigar se e em que medida a gamificação no ambiente de trabalho pode aumentar a produtividade dos colaboradores, analisando o papel do engajamento, do reconhecimento, da motivação e da utilidade percebida como fatores mediadores desse efeito.

A13	Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification. (Sharma et al., 2024)	Realizar uma revisão abrangente do estado da arte da pesquisa sobre gamificação nos negócios, mapeando tendências, fundamentos teóricos, métodos de estudo, áreas de aplicação e principais resultados relacionados a engajamento, comportamento e desempenho organizacional.
A14	The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. (Silic et al., 2020)	Avaliar os efeitos da implementação de um sistema de Gestão de Recursos Humanos gamificado sobre a satisfação no trabalho e o engajamento dos colaboradores, comparando percepções antes e depois do uso da ferramenta.

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

De forma recorrente, os estudos analisados definem a gamificação como o uso de elementos de design de jogos em contextos não lúdicos, com o objetivo de estimular comportamentos desejáveis, ampliar a participação dos trabalhadores e favorecer experiências mais positivas no ambiente de trabalho (Mullins; Sabherwal, 2020; Hammedi et al., 2021; Sharma et al., 2024; Girdauskiene et al., 2022).

O Quadro 4 apresenta a contribuição dos estudos selecionados para a resposta à questão norteadora da pesquisa, organizando as evidências em torno de seis eixos temáticos: produtividade; engajamento e motivação; desempenho e comportamento organizacional; modelos, conceitos e mecanismos psicológicos; experiência do trabalhador; e riscos e lado sombrio da gamificação.

Quadro 4 - Contribuição dos estudos selecionados para a questão norteadora

Foco do estudo	Pesquisas (itens)	Contribuição para a questão norteadora
Produtividade	A1; A12; A14	Demonstram ganhos mensuráveis de desempenho em contextos com metas e indicadores operacionais.
Engajamento e Motivação	A5; A9; A13	Evidenciam que sistemas gamificados aumentam a motivação, autonomia e engajamento dos colaboradores.

Desempenho e Comportamento Organizacional	A4; A6; A11	Mostram que a gamificação altera comportamentos produtivos, participação e envolvimento nas tarefas.
Modelos, Conceitos e Mecanismos Psicológicos	A3; A8	Explicam como elementos gamificados influenciam processos motivacionais e estruturam sistemas eficazes.
Experiência do Trabalhador	A7	Discute percepções, significado subjetivo e impacto emocional da gamificação no ambiente de trabalho.
Riscos e Lado Sombrio da Gamificação	A2; A10	Alertam sobre riscos, pressões, competição excessiva e possíveis efeitos negativos.

Fonte: Elaborada pelo autor (2025)

Os autores convergem quanto à identificação dos principais elementos estruturantes dos sistemas gamificados, sendo os mais recorrentes aqueles apresentados no Quadro 1. Esses elementos são classificados como mecânicas quando correspondem aos dispositivos técnicos do sistema, como pontos, emblemas e rankings, e como dinâmicas quando se relacionam às experiências geradas nos usuários, tais como competição, cooperação, senso de progresso, pertencimento e autoeficácia (Girdauskiene et al., 2022; Sharma et al., 2024).

Do ponto de vista teórico, a literatura analisada revela dois eixos centrais de fundamentação: a Teoria da Autodeterminação e a Teoria do Reforço, oriunda do behaviorismo operante. A Teoria da Autodeterminação é amplamente utilizada para explicar os efeitos motivacionais positivos da gamificação. De acordo com Sailer et al. (2017), Girdauskiene et al. (2022) e Rahiman et al. (2023), nessa abordagem, a motivação intrínseca emerge da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento social.

Segundo Sailer et al. (2017), os sistemas gamificados podem favorecer a satisfação dessas necessidades ao proporcionar autonomia por meio da escolha de desafios, competência por meio do feedback contínuo e da visualização do progresso, e relacionamento social por meio de rankings, trabalho em equipe e reconhecimento público. Estudos empíricos indicam que a satisfação dessas necessidades atua como mediadora entre a gamificação e o aumento do

engajamento e da dedicação ao trabalho (Hammedi et al., 2021; Gerdenitsch et al., 2020).

Outro fundamento recorrente identificado na literatura é a Teoria do Reforço, segundo a qual comportamentos tendem a se repetir quando associados a consequências positivas imediatas. No contexto da gamificação, pontos, emblemas e recompensas atuam como reforçadores positivos, aumentando a probabilidade de repetição de comportamentos alinhados aos objetivos organizacionais (Mullins; Sabherwal, 2020; Rahiman et al., 2023; Hammedi et al., 2021).

Entretanto, Ranganathan e Benson (2020) e Murawski (2021) alertam que o foco excessivo em recompensas extrínsecas e rankings pode transformar a gamificação em um instrumento de controle, reduzindo a motivação intrínseca e elevando os níveis de estresse ocupacional.

Silic et al. (2020) descrevem sistemas de recursos humanos gamificados que utilizam medalhas virtuais, quadros de liderança e “halls da fama” como estratégias para estimular a participação em processos de recrutamento, capacitação e execução de tarefas rotineiras, reforçando o compartilhamento de conhecimento entre colegas e o reconhecimento por resultados alcançados.

Nos call centers, a gamificação pode ser diretamente associada ao uso de indicadores operacionais, alguns dos quais estão apresentados no Quadro 2 e já se encontram consolidados na literatura sobre teleatendimento. Ranganathan e Benson (2020) demonstram que centros de atendimento ao cliente utilizam métricas como tempo médio de atendimento, resolução no primeiro contato, adesão a scripts e satisfação do cliente como base para painéis gamificados, nos quais o desempenho é quantificado, comparado e recompensado.

Esses sistemas, descritos como uma forma de “taylorismo digital”, criam ciclos contínuos de feedback e recompensas, atribuindo pontos, selos de desempenho e posições em rankings a partir do cumprimento de metas e da eficiência operacional. Lloyd (2020), embora não trate diretamente da gamificação, caracteriza o ambiente dos call centers como fortemente orientado a metas e controle numérico, o que reforça sua compatibilidade estrutural com mecanismos gamificados.

Estudos como os de Mullins e Sabherwal (2020), Hammedi et al. (2021) e Rahiman et al. (2023) indicam que sistemas de gamificação normalmente utilizam três tipos principais de incentivos: recompensas de desempenho, como pontos,

níveis e metas; recompensas sociais, como rankings e reconhecimento; e recompensas tangíveis, como prêmios materiais ou financeiros. Girdauskiene et al. (2022) enfatizam que as recompensas sociais são frequentemente tão valorizadas quanto as materiais, especialmente quando associadas à visibilidade interna, a oportunidades de desenvolvimento e ao reconhecimento público.

Na interpretação desses resultados preliminares, a implementação de sistemas de recompensas gamificadas em call centers e em contextos organizacionais similares tende a transformar indicadores operacionais já existentes em pontos, níveis e recompensas, aproveitando dados de produtividade e qualidade previamente consolidados, o que pode facilitar o processo de adoção dessa estratégia.

Essa integração facilita a adoção da gamificação, uma vez que os dados de produtividade e qualidade já fazem parte do cotidiano dos operadores, sendo apenas reorganizados em formatos lúdicos e visuais. Contudo, o uso intensivo de métricas, sobretudo em sistemas estritamente competitivos, pode ampliar a sensação de vigilância e pressão, levando à sobrecarga e ao estresse ocupacional (Lloyd, 2020; Murawski, 2021; Ranganathan; Benson, 2020).

A análise dos estudos apresentados no Quadro 3 revela que os efeitos da implementação de sistemas de recompensas gamificados em ambientes organizacionais, especialmente em contextos compatíveis com a lógica operacional dos call centers, concentram-se em duas dimensões centrais: engajamento no trabalho e produtividade.

De modo geral, a literatura aponta que a gamificação tende a promover impactos positivos iniciais nessas variáveis, sobretudo quando fundamentada em princípios de motivação intrínseca e em feedback construtivo (Hammedi et al., 2021; Gerdenitsch et al., 2020; Silic et al., 2020).

No que se refere ao engajamento, estudos empíricos indicam que os sistemas gamificados ampliam a dedicação, o envolvimento emocional e o entusiasmo dos trabalhadores em relação às atividades laborais. A pesquisa de Gerdenitsch et al. (2020) observou aumento significativo do prazer na execução das tarefas após a implementação de feedbacks gamificados e indicadores visuais de progresso, evidenciando crescimento da motivação intrínseca e da persistência no cumprimento de metas.

Resultados semelhantes foram reportados por Silic et al. (2020), que

identificaram elevação dos níveis de engajamento, satisfação no trabalho e participação ativa dos colaboradores em processos de aprendizagem e cooperação após a adoção de plataformas de recursos humanos baseadas em mecânicas de jogos.

No âmbito da produtividade, diversos estudos empíricos, como os de Rahiman et al. (2023), Silic et al. (2020), Gerdenitsch et al. (2020), Mullins e Sabherwal (2020) e Bellet et al. (2024), indicam que sistemas gamificados podem gerar ganhos mensuráveis de desempenho, especialmente em atividades orientadas por metas quantitativas e indicadores operacionais, tais como vendas, atendimento ao cliente e tarefas repetitivas, características típicas dos ambientes de call center.

Em investigações mais diretamente relacionadas aos contextos de atendimento ao cliente, Ranganathan e Benson (2020) observaram que a gamificação promove incrementos em parâmetros clássicos de produtividade, como volume de atendimentos, cumprimento de metas e aderência a protocolos operacionais, sobretudo quando os sistemas de avaliação são convertidos em rankings públicos, metas semanais e recompensas associadas ao desempenho.

Entretanto, Butler e Spoelstra (2024) e Murawski (2021) ressaltam que tais resultados positivos podem coexistir com a intensificação do ritmo de trabalho, o aumento da autocobrança e a elevação dos níveis de estresse ocupacional, configurando um efeito ambíguo da gamificação: ganhos em eficiência acompanhados de potenciais riscos à saúde psicológica dos operadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar, por meio de revisão narrativa da literatura, de que forma a implementação de sistemas de recompensas gamificados influencia a produtividade e o engajamento de operadores de call center. A análise do referencial teórico evidenciou que a gamificação se fundamenta, principalmente, na Teoria da Autodeterminação e na Teoria do Reforço. A primeira destaca a satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento social, enquanto a segunda compreende as recompensas como estímulos à repetição de comportamentos desejáveis no ambiente organizacional.

Os principais elementos utilizados nos sistemas gamificados incluem

pontos, emblemas, rankings, metas, níveis e feedback contínuo. No contexto dos call centers, tais estratégias costumam ser estruturadas a partir de indicadores operacionais já existentes, como produtividade, qualidade do atendimento e cumprimento de metas, os quais são reorganizados em formatos lúdicos e visuais de acompanhamento do desempenho individual e coletivo.

De modo geral, os estudos analisados indicam efeitos positivos iniciais da gamificação sobre o engajamento, a motivação e a produtividade dos operadores. Esses efeitos são mais evidentes quando as estratégias priorizam desafios cooperativos, feedback construtivo, metas progressivas e reconhecimento simbólico, fatores que contribuem para o aumento do envolvimento emocional e do senso de pertencimento no trabalho. Entretanto, aplicações excessivamente competitivas ou centradas apenas em recompensas extrínsecas tendem a intensificar a pressão psicológica e a reduzir a motivação intrínseca ao longo do tempo.

No que se refere às contribuições acadêmicas, esta pesquisa apresenta uma síntese dos principais fundamentos teóricos e das evidências empíricas sobre a gamificação organizacional aplicada ao contexto dos call centers, um setor ainda pouco explorado de forma sistemática na literatura nacional. Ao articular teoria e resultados empíricos, o estudo amplia a compreensão dos mecanismos motivacionais envolvidos nessas práticas.

Quanto às contribuições práticas, os achados oferecem subsídios relevantes para gestores e profissionais de recursos humanos no desenvolvimento de programas gamificados mais equilibrados. Tais programas devem estar alinhados às estratégias organizacionais e voltados à promoção do desempenho e do engajamento, sem comprometer a saúde psicológica e o bem-estar dos trabalhadores.

As limitações do estudo relacionam-se à adoção da revisão narrativa como método de pesquisa, sem coleta de dados primários, e à dependência de estudos realizados, em sua maioria, em contextos distintos da realidade dos call centers brasileiros. Ainda assim, essas limitações evidenciam lacunas na literatura e reforçam a necessidade de aprofundar as investigações sobre os impactos da gamificação nesse setor.

Como recomendações práticas, sugere-se que as organizações adotem sistemas de gamificação orientados ao fortalecimento da motivação intrínseca, com ênfase em metas coletivas, feedback construtivo e reconhecimento simbólico, evitando a supervalorização de rankings competitivos e recompensas exclusivamente materiais. Recomenda-se, ainda, o monitoramento contínuo dos possíveis impactos psicossociais dessas estratégias.

Por fim, indicam-se como pesquisas futuras estudos empíricos aplicados ao contexto nacional de call centers, utilizando métodos quantitativos e qualitativos, bem como investigações longitudinais que avaliem os efeitos sustentáveis da gamificação sobre produtividade, engajamento, saúde ocupacional e rotatividade de pessoal.

REFERÊNCIAS

- BELLET, C. S.; DE NEVE, J.-E.; WARD, G. Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity? **Management Science**, v. 70, n. 3, p. 1656–1679, mar. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4766>. Acesso em: 28 out. 2025.
- BUTLER, N.; SPOELSTRA, S. Redemption Through Play? Exploring the Ethics of Workplace Gamification. **Journal of Business Ethics**, v. 193, n. 2, p. 259–270, 9 ago. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05584-w>. Acesso em: 19 out. 2025.
- FATHIAN, M.; SHARIFI, H.; NASIRZADEH, E. Conceptualizing the Role of Gamification in Contemporary Enterprises. **IEEE Access**, v. 8, p. 220188–220204, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3043144>. Acesso em: 19 out. 2025.
- GERDENITSCH, C. *et al.* Work gamification: Effects on enjoyment, productivity and the role of leadership. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 43, p. 100994, set. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100994>. Acesso em: 19 out. 2025.
- GIRDAUSKIENE, L.; CIPLYTE, E. A.; NAVICKAS, V. Gamification as an innovative instrument for employee engagement. **Marketing and Management of Innovations**, v. 1, n. 1, p. 10–17, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-01>. Acesso em: 19 out. 2025.
- HAMMEDI, W. *et al.* Uncovering the dark side of gamification at work: Impacts on engagement and well-being. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 256–269, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.032>. Acesso em: 19 out. 2025.

LLOYD, A. Efficiency, Productivity and Targets: The Gap between Ideology and Reality in the Call Centre. **Critical Sociology**, v. 46, n. 1, p. 83–96, 14 jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0896920518794251>. Acesso em: 28 out. 2025.

MITCHELL, R.; SCHUSTER, L.; JIN, H. S. Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? **Journal of Business Research**, v. 106, p. 323–330, jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.022>. Acesso em: 19 out. 2025.

MULLINS, J. K.; SABHERWAL, R. Gamification: A cognitive-emotional view. **Journal of Business Research**, v. 106, p. 304–314, jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.023>. Acesso em: 19 out. 2025.

MURAWSKI, L. Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis. **German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung**, v. 35, n. 3, p. 337–355, 6 ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2397002220961796>. Acesso em: 28 out. 2025.

OLIVEIRA, Alexandre Ferreira. Uma investigação empírico-exploratória acerca da causalidade dos indicadores operacionais de call center com a satisfação dos clientes. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - **Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/4105>. Acesso em: 10 nov. 2025.

RAHIMAN, H. U.; KODIKAL, R.; SURESH, S. Game on: Can gamification enhance productivity? **F1000Research**, v. 12, p. 818, 18 out. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.12688/f1000research.131579.2>. Acesso em: 1 nov. 2025.

RANGANATHAN, A.; BENSON, A. A Numbers Game: Quantification of Work, Auto-Gamification, and Worker Productivity. **American Sociological Review**, v. 85, n. 4, p. 573–609, 10 ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0003122420936665>. Acesso em: 11 nov. 2025.

SAILER, M. et al. How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. **Computers in Human Behavior**, v. 69, p. 371–380, abr. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>. Acesso em: 11 nov. 2025.

SHARMA, W. et al. Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 198, p. 122988, jan. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122988>. Acesso em: 19 out. 2025.

SILIC, M. et al. The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. **Human Resource Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 260–277, 27 abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12272>. Acesso em: 19 out. 2025.