

Gamificação no ambiente corporativo: o que diz a literatura sobre seu impacto no engajamento

Gamification in the corporate environment: what does the literature say about its impact on engagement

Luis Fernando Louzeiro Silva Júnior¹
Lourdes Maria Almeida de Brito Freire¹
Orientador: Carlos Antonio Furtado Dutra²

Resumo

A gamificação no ambiente corporativo tem sido adotada como estratégia inovadora de gestão com o objetivo de promover maior engajamento, motivação e desempenho dos colaboradores diante das transformações no mundo do trabalho. Este estudo tem como objetivo analisar os impactos da gamificação no contexto organizacional, com foco em sua influência no engajamento dos trabalhadores, bem como descrever seus principais conceitos, estratégias de aplicação e percepções relacionadas à motivação e ao desempenho. Trata-se de uma revisão integrativa de literatura, realizada nas bases SciELO, CAPES Periódicos e SPELL, contemplando publicações entre 2020 e 2026. A análise qualitativa dos nove estudos selecionados permitiu identificar que a gamificação, quando aplicada de forma estratégica e alinhada à cultura organizacional, contribui para o aumento da participação, da aprendizagem, do comprometimento e da produtividade. Entretanto, os resultados também evidenciam limites e riscos éticos, especialmente quando utilizada como mecanismo de controle excessivo ou intensificação do trabalho. Conclui-se que a gamificação apresenta potencial significativo para fortalecer o engajamento corporativo, desde que implementada de maneira planejada, transparente e ética, equilibrando metas organizacionais e valorização humana.

Palavras-chave: Gamificação corporativa. Gamificação organizacional. Engajamento no trabalho. Motivação organizacional. Desempenho organizacional. Gestão de pessoas.

Summary

Gamification in the corporate environment has been adopted as an innovative management strategy aimed at promoting greater engagement, motivation, and performance of employees in the face of transformations in the world of work. This study aims to analyze the impacts of gamification in the organizational context, focusing on its influence on worker engagement, as well as describing its main concepts, application strategies, and perceptions related to motivation and performance. This is an integrative literature review, conducted in the SciELO, CAPES Periodicals, and SPELL databases, covering publications between 2020 and 2026. The qualitative analysis of the nine selected studies

¹ Discentes do Curso Superior de Administração do Centro Universitário Santa Teresinha (CEST) e-mail: luisfernando.junior@cest.edu.br; lourdesalmeidaaa19@gmail.com

² Docente do Curso Superior de Administração do Centro Universitário Santa Teresinha (CEST) Mestre em Meio Ambiente, Bacharel em Administração Tecnólogo em Gestão de RH (PPGMAD/UNIR) pelo Centro Universitário Santa Terezinha e-mail: carlos.dutra@cest.edu.br

made it possible to identify that gamification, when applied strategically and aligned with organizational culture, contributes to increased participation, learning, commitment, and productivity. However, the results also highlight limits and ethical risks, especially when used as a mechanism of excessive control or work intensification. It is concluded that gamification presents significant potential to strengthen corporate engagement, provided it is implemented in a planned, transparent, and ethical manner, balancing organizational goals and human appreciation.

Keywords: Corporate gamification. Organizational gamification. Work engagement. Organizational motivation. Organizational performance. Human resource management.

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no mundo do trabalho, impulsionadas pelo avanço tecnológico, pela globalização e pela intensificação da competitividade organizacional, têm exigido das empresas novas formas de gestão capazes de promover maior engajamento, motivação e comprometimento dos colaboradores (Martins, 2024). Nesse cenário, estratégias tradicionais de controle e incentivo mostram-se, muitas vezes, insuficientes para responder às demandas contemporâneas, especialmente diante de ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos e orientados a resultados (Dutra *et al.*, 2025). Assim, emerge a necessidade de metodologias inovadoras que conciliam desempenho, satisfação e participação ativa dos trabalhadores.

Nesse contexto, a gamificação destaca-se como uma estratégia contemporânea de gestão, caracterizada pela aplicação de elementos típicos dos jogos — como desafios, recompensas, pontuação, rankings e feedbacks — em contextos não lúdicos, como o ambiente corporativo. A literatura aponta que essa abordagem tem sido utilizada como ferramenta para estimular o engajamento, favorecer a aprendizagem organizacional e alinhar objetivos individuais às metas institucionais, tornando as rotinas de trabalho mais atrativas e significativas (Neidenbach *et al.*, 2020; Miri *et al.*, 2022).

Apesar da crescente adoção da gamificação pelas organizações, os estudos revelam resultados heterogêneos quanto aos seus impactos. Enquanto algumas pesquisas indicam benefícios como aumento da motivação, melhoria do desempenho, fortalecimento da cultura organizacional e redução da rotatividade (Dutra *et al.*, 2025; Rolim *et al.*, 2023), outras apontam limitações e incertezas relacionadas à sua implementação, especialmente quando desconsiderados fatores como o perfil dos colaboradores, a cultura organizacional e o uso ético das estratégias gamificadas (Oliveira, 2021). Essas divergências evidenciam que a gamificação não pode ser compreendida como uma solução universal, mas como uma prática que demanda análise crítica e contextualizada.

Diante desse cenário, emerge o problema de pesquisa que fundamenta este estudo: de que forma a gamificação, aplicada no ambiente corporativo, impacta o engajamento dos colaboradores? Tal questionamento parte da vivência do pesquisador e da observação de contextos organizacionais marcados por baixos níveis de motivação, desinteresse e dificuldades na retenção de talentos, o que reforça a necessidade de investigar estratégias capazes de promover maior envolvimento dos trabalhadores com suas atividades e com a organização.

A realização desta pesquisa justifica-se pela relevância teórica e prática do tema. Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para a ampliação do debate científico acerca da gamificação no contexto organizacional, ao sistematizar evidências presentes na literatura e identificar consensos, lacunas e controvérsias sobre seus efeitos no engajamento. No âmbito prático, os resultados podem subsidiar gestores, profissionais de Administração, Gestão de Pessoas e Recursos Humanos na tomada de decisões mais conscientes quanto à adoção de práticas gamificadas, favorecendo a construção de ambientes de trabalho mais participativos, motivadores e sustentáveis.

Além disso, a pesquisa apresenta relevância social, uma vez que organizações que investem em estratégias de engajamento tendem a promover melhores condições de trabalho, contribuindo para a qualidade de vida dos colaboradores e para o desenvolvimento econômico e social. Compreender os impactos da gamificação, portanto, ultrapassa o interesse estritamente empresarial e se insere no debate sobre inovação, bem-estar e humanização das relações de trabalho.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é analisar os impactos da gamificação no ambiente corporativo, com foco em sua influência no engajamento dos colaboradores. Como objetivos específicos, busca-se: descrever os principais conceitos, elementos e aplicações da gamificação no contexto organizacional; identificar as estratégias gamificadas utilizadas pelas empresas para promover o engajamento dos colaboradores; e analisar a percepção dos colaboradores quanto à motivação e ao desempenho diante da adoção dessas práticas. Assim, ao final da introdução, delimita-se como objeto de estudo a análise da gamificação enquanto estratégia de engajamento no ambiente corporativo, à luz da literatura científica recente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gamificação no Contexto Organizacional: Conceitos, Elementos e Aplicações

A gamificação é uma estratégia que utiliza elementos de jogos em contextos organizacionais para influenciar comportamentos, aumentar o engajamento e melhorar resultados. No ambiente corporativo, vai além da ludicidade, estruturando experiências com metas, feedbacks e recompensas alinhadas ao desempenho. Relaciona-se aos processos de aprendizagem, motivação, gestão de pessoas e inovação, ao permitir a criação de jornadas participativas com propósito (Gomes, 2022).

Além disso, fundamenta-se em conceitos como motivação intrínseca e extrínseca, autorregulação, senso de progresso e pertencimento, explicando a eficácia de desafios, níveis e recompensas simbólicas na manutenção do engajamento. No contexto organizacional, esses elementos favorecem a adesão a treinamentos, metas e programas de melhoria contínua. Assim, a gamificação funciona como uma arquitetura de incentivo que organiza estímulos, reforça comportamentos desejáveis e torna o progresso mais claro, contribuindo para a melhoria do desempenho por meio da percepção de evolução (Soberano, 2021).

No campo conceitual, a gamificação distingue-se dos jogos sérios e corporativos por não exigir um jogo completo, mas a aplicação de mecanismos e dinâmicas de jogos em processos reais, como onboarding, treinamento e vendas. Diferentemente dos jogos sérios, que são produtos estruturados com fins educacionais ou simuladores, a gamificação é modular e integrada ao fluxo de trabalho. Essa característica evita projetos complexos e pouco aderentes à rotina, favorecendo a escalabilidade e o acompanhamento contínuo das práticas organizacionais (Martins, 2024).

Entre os elementos essenciais da gamificação destacam-se pontos, medalhas, rankings, níveis, missões, desafios e feedback imediato, cuja efetividade depende de um design coerente com os comportamentos que se pretende estimular (Oliveira, 2021). Contudo, conforme assinalam Neidenbach et al. (2020), componentes excessivamente competitivos podem tanto promover engajamento quanto gerar desmotivação, a depender do perfil dos participantes. Diante disso, a literatura enfatiza a importância do uso equilibrado de narrativas, metas de curto prazo e feedback construtivo, os quais fortalecem a autonomia e o senso de competência.

No nível das dinâmicas, a gamificação envolve progressão, reconhecimento, colaboração, conquista e exploração. A progressão torna o avanço visível e sustenta a persistência em tarefas prolongadas, enquanto o reconhecimento reforça comportamentos alinhados à cultura organizacional. A colaboração promove a integração entre equipes e metas compartilhadas, permitindo alternar experiências competitivas e cooperativas. Essa

flexibilidade favorece o equilíbrio entre desempenho e bem-estar, contribuindo para uma implementação mais humana e sustentável da gamificação (Soberano, 2021; Martins, 2024).

O desenho de metas e regras é central para a eficácia da gamificação, devendo ser transparente e percebido como justo. Critérios claros fortalecem a confiança, evitam distorções e garantem que a pontuação esteja vinculada a resultados relevantes. Além disso, o feedback precisa ser frequente, específico e orientado ao desenvolvimento, aproximando a gamificação de uma lógica de gestão baseada na aprendizagem contínua (Dutra et al., 2025).

No contexto organizacional, a gamificação é amplamente aplicada na capacitação e no treinamento corporativo, ao estruturar conteúdos em trilhas com missões e microdesafios, reduzindo a sobrecarga e ampliando a retenção do aprendizado. Esse formato permite avaliações formativas com feedback imediato, favorecendo o protagonismo, a aprendizagem social e a permanência em cursos internos. Dessa forma, o treinamento deixa de ser um evento pontual e passa a configurar uma jornada contínua de aprendizagem (Miri et al., 2022).

No onboarding e na socialização organizacional, a gamificação contribui para organizar a adaptação de novos colaboradores em etapas com metas, missões e checklists, reduzindo a insegurança e o excesso de informações. O reconhecimento por tarefas concluídas reforça comportamentos alinhados à cultura e amplia a sensação de controle sobre o próprio progresso e como resultado, a adaptação ocorre com maior previsibilidade, menor ansiedade e melhor acompanhamento por parte da liderança e do RH (Gomes, 2022).

Na gestão de desempenho e produtividade, a gamificação é utilizada para estimular a consistência, o cumprimento de metas e a melhoria de indicadores. Entretanto, a literatura ressalta a importância de metas bem calibradas e indicadores balanceados, que valorizem qualidade, colaboração e boas práticas. Projetos eficazes priorizam progressão realista, feedback e autonomia, evitando competição excessiva e contribuindo para disciplina e foco sem desumanizar o trabalho (Neidenbach et al., 2020).

No campo da inovação e da melhoria contínua, Miri et al., (2022) explicam que a gamificação estimula a participação em programas de ideias, resolução de problemas e sugestões de processos, ao reconhecer contribuições e estruturar desafios por áreas. O uso cuidadoso de rankings e o incentivo a comportamentos de aprendizagem, como experimentação e compartilhamento de conhecimento, fortalecem a colaboração e a cultura de inovação incremental nas organizações.

A gamificação também é aplicada à saúde organizacional e ao engajamento, especialmente em programas de bem-estar e qualidade de vida. Por meio de desafios coletivos, metas de autocuidado e recompensas simbólicas, é possível ampliar a adesão com

foco na autonomia e no incentivo, sem exposição de dados sensíveis. Elementos narrativos e participação voluntária favorecem o senso de comunidade e tornam a gamificação uma mediadora de hábitos e rotinas, integrando motivação e suporte social (Oliveira, 2021).

Apesar de suas vantagens, Neidenbach et al., (2020) apontam limites e riscos da gamificação, como a excessiva “pontificação” do trabalho, que pode esvaziar o sentido das atividades, além do reforço de competição nociva e do aumento da pressão por desempenho. Diante disso, recomenda-se atenção à ética do design, com transparência, inclusão e respeito à diversidade de perfis motivacionais, evitando recompensas que incentivem distorções ou comportamentos indesejados.

Quanto à implementação, Lacerda et al. (2025) destacam etapas como o diagnóstico do problema, a definição de objetivos comportamentais, a seleção de métricas, o desenho das mecânicas e a avaliação contínua. O diagnóstico é essencial para evitar a adoção da gamificação por modismo, garantindo que ela responda a necessidades organizacionais reais. Ademais, objetivos claros, recompensas alinhadas a resultados relevantes e o acompanhamento por meio de dados e escuta ativa possibilitam ajustes constantes, tornando a gamificação um processo iterativo fundamentado em evidências.

O papel da liderança e do RH é determinante para o sucesso da gamificação, pois sustenta o sentido e a legitimidade do programa. A participação ativa dos líderes, aliada ao reconhecimento e à justiça, contribui para que a gamificação se consolide como prática cultural, e não apenas como ferramenta. Por outro lado, o uso voltado exclusivamente à cobrança pode gerar resistência, tornando indispensáveis a comunicação clara e a preparação de mediadores internos. Assim, a governança do programa mostra-se tão relevante quanto as mecânicas adotadas (Martins, 2024; Dutra et al., 2025).

Por fim, a revisão evidencia que a gamificação no contexto organizacional é mais eficaz quando combina elementos de jogo com propósito, ética e alinhamento estratégico. Seus conceitos centrais envolvem motivação, engajamento, progressão e feedback; seus elementos incluem mecânicas (pontos, níveis, desafios) e dinâmicas (colaboração, reconhecimento, conquista); e suas aplicações abrangem treinamento, onboarding, inovação, produtividade e bem-estar.

2.2 As estratégias gamificadas utilizadas pelas empresas para promover o engajamento dos colaboradores

Conforme Rolim et al., (2023) as estratégias gamificadas têm sido amplamente utilizadas pelas empresas como instrumentos de promoção do engajamento dos

colaboradores, especialmente em contextos organizacionais marcados por alta competitividade e demandas por desempenho. Nesse cenário, a gamificação é compreendida como a aplicação de elementos típicos dos jogos em ambientes corporativos, com o objetivo de estimular comportamentos desejáveis e fortalecer o vínculo entre trabalhador e organização.

Entre as principais estratégias identificadas, Oliveira (2021) destacam-se sistemas de pontuação, rankings, medalhas, níveis e recompensas simbólicas. Tais elementos funcionam como mecanismos de reforço positivo, tornando o progresso visível e incentivando a continuidade das atividades. E ao estruturar metas claras e feedbacks constantes, a gamificação contribui para a percepção de avanço e reconhecimento, fatores essenciais para a manutenção da motivação no ambiente de trabalho.

Além disso, Dutra et al. (2025) evidenciam que empresas têm utilizado desafios progressivos e metas por etapas como forma de estimular a produtividade. Ao dividir objetivos complexos em missões menores, as organizações tornam as tarefas mais acessíveis e menos intimidantes, favorecendo o engajamento contínuo. Essa estratégia fortalece o senso de competência e promove maior comprometimento com os resultados institucionais.

Outra estratégia amplamente empregada refere-se à criação de narrativas e jornadas gamificadas, especialmente em programas de treinamento e desenvolvimento. Miri et al. (2022) destacam que trilhas de aprendizagem estruturadas como jogos aumentam a participação dos colaboradores e ampliam a retenção do conhecimento. Dessa forma, o treinamento deixa de ser percebido como obrigação formal e passa a ser vivenciado como experiência interativa e desafiadora.

No campo da gestão de desempenho, Neidenbach et al. (2020) apontam o uso de dashboards interativos e feedbacks em tempo real como instrumentos estratégicos de engajamento. Ao disponibilizar informações claras sobre metas e resultados, as empresas favorecem a autorregulação e a autonomia dos colaboradores. Entretanto, os autores alertam que a competitividade excessiva pode gerar efeitos negativos, exigindo equilíbrio no design das estratégias.

Soberano (2021) destaca ainda a integração da gamificação com metodologias ágeis, como o Scrum, como forma de estimular colaboração e senso de pertencimento. Ao utilizar quadros de progresso, desafios coletivos e recompensas por equipe, as organizações fortalecem a cooperação e reduzem a centralidade da competição individual. Essa abordagem contribui para ambientes mais colaborativos e alinhados à cultura organizacional.

No contexto da inovação, Martins (2024) evidencia que programas de sugestões e bancos de ideias têm incorporado mecânicas gamificadas para incentivar a participação dos colaboradores. Pontuações por contribuições relevantes e reconhecimento público estimulam a criatividade e a resolução de problemas. Assim, a gamificação atua como catalisadora da cultura de inovação nas empresas.

Lacerda et al. (2025) ressaltam que a definição de objetivos claros e métricas alinhadas à estratégia organizacional constitui etapa fundamental para o sucesso das iniciativas gamificadas. Segundo os autores, o diagnóstico prévio das necessidades organizacionais evita a adoção superficial da gamificação. Portanto, estratégias bem planejadas tendem a produzir impactos mais consistentes no engajamento.

No que se refere ao *onboarding*, Gomes (2022) identifica a utilização de missões, checklists gamificados e recompensas simbólicas como estratégias eficazes para facilitar a adaptação de novos colaboradores. Esse modelo reduz a ansiedade inicial e favorece a internalização da cultura organizacional. Conseqüentemente, observa-se maior integração e menor rotatividade nos primeiros meses de trabalho.

Entretanto, Oliveira (2021) também problematiza o uso da gamificação em contextos de trabalho altamente controlados, como nas plataformas digitais. A autora argumenta que sistemas de pontuação e recompensas podem mascarar mecanismos intensificados de vigilância e pressão por desempenho. Dessa forma, a estratégia deve ser analisada criticamente para evitar práticas que comprometam o bem-estar dos trabalhadores.

Rolim et al. (2023) reforçam que o sucesso das estratégias gamificadas depende do alinhamento entre mecânicas de jogo e cultura organizacional. Empresas que promovem ambientes participativos tendem a obter melhores resultados com a gamificação. Em contrapartida, organizações excessivamente hierarquizadas podem enfrentar resistência à implementação dessas práticas.

Dutra et al. (2025) observam ainda que recompensas exclusivamente extrínsecas, como prêmios materiais, podem gerar engajamento momentâneo, mas não sustentado. Assim, estratégias que valorizam reconhecimento simbólico, autonomia e senso de propósito tendem a produzir efeitos mais duradouros. A combinação equilibrada entre motivação intrínseca e extrínseca revela-se essencial.

Martins (2024) acrescenta que a transparência nas regras e critérios de pontuação é determinante para a credibilidade das estratégias gamificadas. A percepção de justiça organizacional influencia diretamente o engajamento dos colaboradores. Portanto, a governança e a ética do programa são tão relevantes quanto os elementos lúdicos adotados.

Miri et al. (2022) e Neidenbach et al. (2020) convergem ao afirmar que o feedback contínuo constitui um dos principais diferenciais da gamificação. A devolutiva imediata permite ajustes rápidos de comportamento e fortalece o aprendizado organizacional. Esse processo contribui para maior envolvimento e sensação de progresso constante.

Por fim, a literatura analisada demonstra que as estratégias gamificadas utilizadas pelas empresas abrangem desafios progressivos, sistemas de pontuação, rankings equilibrados, narrativas, reconhecimento simbólico, feedback contínuo e integração com metodologias ágeis. Contudo, seu impacto no engajamento depende do planejamento estratégico, do respeito aos aspectos éticos e da adequação ao contexto organizacional.

2.3 A percepção dos colaboradores quanto à motivação e ao desempenho diante da adoção dessas práticas

A percepção dos colaboradores quanto à motivação e ao desempenho diante da adoção de práticas gamificadas tem sido amplamente discutida na literatura contemporânea. Segundo Marzzoni e Pereira (2020), a motivação no ambiente corporativo está diretamente relacionada à forma como os trabalhadores interpretam as estratégias de gestão implementadas. Quando as práticas são percebidas como justas, transparentes e alinhadas aos objetivos individuais, há maior tendência de engajamento. Nesse contexto, a gamificação surge como ferramenta capaz de influenciar positivamente essas percepções. Contudo, sua efetividade depende da experiência subjetiva do colaborador. Assim, compreender a percepção torna-se essencial para avaliar seus impactos reais.

Oliveira et al. (2022) destacam que a motivação é fortalecida quando os colaboradores percebem autonomia e reconhecimento nas atividades desenvolvidas. A gamificação, ao estruturar metas claras e feedback contínuo, pode ampliar essa sensação de progresso. Entretanto, os autores ressaltam que a motivação intrínseca é mais duradoura que a extrínseca. Portanto, sistemas baseados apenas em recompensas materiais tendem a apresentar efeitos limitados.

Gonçalves e Brito (2023) afirmam que a percepção positiva das práticas gamificadas está associada ao sentimento de valorização profissional. Quando os colaboradores identificam coerência entre esforço e reconhecimento, tendem a apresentar maior comprometimento. Por outro lado, percepções de injustiça ou competição excessiva podem gerar desmotivação. Assim, a forma como as mecânicas são implementadas impacta diretamente o clima organizacional. A clareza das regras e critérios torna-se elemento central.

Silva et al. (2023) evidenciam que o desempenho organizacional melhora quando os colaboradores percebem feedbacks frequentes e construtivos. A gamificação, ao oferecer retornos imediatos, contribui para ajustes rápidos de comportamento. Essa dinâmica fortalece a aprendizagem contínua e o senso de competência. Entretanto, os autores alertam que a sobrecarga de metas pode comprometer o bem-estar. Portanto, equilíbrio e sensibilidade na aplicação são fundamentais..

Honório e Nunes (2024) destacam que a percepção de justiça organizacional é fator decisivo para a aceitação das práticas gamificadas. Quando as recompensas são vistas como coerentes com o desempenho, há maior adesão. Caso contrário, podem surgir sentimentos de frustração e competição negativa. Assim, a transparência dos critérios e a comunicação clara são indispensáveis. A liderança exerce papel relevante nesse processo.

Fioresi e Fernandes (2024) analisam que a percepção dos colaboradores também envolve aspectos emocionais relacionados à experiência lúdica. Elementos como desafios, níveis e reconhecimento simbólico despertam sentimentos de conquista. Tais emoções positivas contribuem para maior satisfação no trabalho. Contudo, a gamificação não deve infantilizar as atividades profissionais. A maturidade no design preserva a credibilidade da estratégia. Dessa forma, o equilíbrio entre ludicidade e profissionalismo é essencial.

Abreu et al. (2025) observam que a percepção de crescimento profissional fortalece o vínculo entre colaborador e organização. Quando a gamificação é integrada a programas de desenvolvimento, amplia-se a sensação de evolução. Esse fator impacta diretamente o desempenho individual e coletivo. A valorização do aprendizado contínuo reforça a motivação intrínseca. Assim, práticas bem estruturadas tendem a gerar resultados sustentáveis. A percepção de progresso torna-se elemento-chave.

Martins et al. (2024) ressalta que a percepção sobre gamificação varia conforme o perfil geracional e cultural dos colaboradores. Jovens profissionais tendem a apresentar maior familiaridade com dinâmicas digitais. Entretanto, todos os públicos valorizam reconhecimento e clareza de metas. Portanto, a personalização das estratégias amplia a eficácia. A adaptação ao contexto organizacional é indispensável. A percepção positiva depende da adequação às necessidades reais.

Dutra et al. (2025) afirmam que a percepção de alinhamento entre metas individuais e organizacionais potencializa o desempenho. A gamificação, quando integrada à estratégia empresarial, favorece esse alinhamento. Contudo, metas inalcançáveis podem gerar efeito contrário. A frustração compromete o engajamento e reduz a produtividade. Assim, o planejamento estratégico é determinante.

Martins (2024) enfatiza que a percepção ética da gamificação influencia sua aceitação. Se os colaboradores identificarem manipulação ou intensificação do controle, podem desenvolver resistência. Portanto, a governança do programa deve priorizar transparência e respeito. A confiança institucional fortalece o vínculo psicológico com o trabalho. Dessa maneira, a ética no design impacta diretamente o desempenho percebido.

Oliveira (2021) problematiza a gamificação em contextos de trabalho digital, nos quais sistemas de pontuação podem mascarar a vigilância. A percepção de monitoramento excessivo reduz a sensação de autonomia. Conseqüentemente, a motivação pode tornar-se exclusivamente extrínseca. A autora reforça a importância do equilíbrio entre incentivo e controle. Assim, a percepção de liberdade é fundamental para resultados positivos.

Soberano (2021) argumenta que a percepção colaborativa das práticas gamificadas amplia o senso de pertencimento. Quando desafios são estruturados por equipes, fortalece-se a cooperação. Essa dinâmica contribui para ambientes mais integrados e menos competitivos. A motivação coletiva tende a impactar positivamente o desempenho organizacional. Portanto, a percepção de união reforça resultados sustentáveis.

Gomes (2022) destaca que a percepção de inovação e modernização organizacional influencia o engajamento. Empresas que adotam gamificação são vistas como mais dinâmicas e adaptadas às novas demandas. Essa imagem fortalece o orgulho institucional dos colaboradores. O sentimento de pertencimento impacta a produtividade. Assim, a percepção simbólica da prática também exerce influência relevante.

Miri et al. (2022) evidenciam que a percepção de aprendizagem contínua é um dos principais benefícios relatados pelos colaboradores. Trilhas gamificadas tornam o desenvolvimento profissional mais atrativo. O feedback imediato contribui para maior retenção de conhecimento. Dessa forma, o desempenho melhora não apenas quantitativamente, mas qualitativamente. A percepção de crescimento sustenta o engajamento a longo prazo.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Estudo

Este estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa de literatura, método que possibilita reunir, analisar e sintetizar produções científicas já publicadas acerca de determinado fenômeno, permitindo uma compreensão ampla e aprofundada do tema investigado. A escolha desse tipo de abordagem justifica-se pela necessidade de examinar, sob

diferentes perspectivas teóricas e empíricas, como a gamificação vem sendo aplicada no ambiente corporativo e quais impactos tem gerado no engajamento dos colaboradores.

A revisão integrativa favorece a construção de um panorama sistematizado do conhecimento existente, identificando convergências, divergências e lacunas na literatura. Além disso, permite integrar resultados de pesquisas com diferentes delineamentos metodológicos, ampliando a compreensão do fenômeno estudado. Conforme Mendes, Silveira e Galvão (2019), esse método contribui para a atualização do conhecimento científico e para o desenvolvimento de reflexões que podem subsidiar futuras investigações e práticas organizacionais.

3.2 Base de Dados e Identificação dos Estudos

A pesquisa bibliográfica foi realizada em bases de dados reconhecidas pela relevância e credibilidade acadêmica na área de Administração e Ciências Sociais Aplicadas, a saber: SciELO (Scientific Electronic Library Online), CAPES Periódicos e SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library). A escolha dessas bases ocorreu em virtude de sua abrangência, qualidade científica e acesso a periódicos nacionais e internacionais. O período de busca compreendeu publicações entre os anos de 2020 e 2025, considerando a necessidade de analisar estudos recentes sobre gamificação no contexto organizacional, especialmente diante da intensificação do uso de tecnologias digitais nas empresas. Para a identificação dos estudos, foram utilizados descritores como “gamificação corporativa”, “gamificação organizacional”, “engajamento no trabalho”, “motivação organizacional”, “desempenho organizacional” e “gestão de pessoas”. Os termos foram combinados com operadores booleanos para ampliar e refinar os resultados da busca.

3.3 Análise de Dados

A análise dos dados foi conduzida por meio de abordagem qualitativa, fundamentada em leitura crítica, comparativa e reflexiva dos estudos selecionados. Inicialmente, realizou-se a leitura dos títulos e resumos para verificar a pertinência temática, seguida da leitura integral dos trabalhos incluídos na amostra. Esse processo permitiu identificar como a gamificação tem sido implementada nas organizações, compreender os mecanismos utilizados para promover o engajamento dos colaboradores e avaliar os impactos observados em indicadores como motivação, desempenho, participação e produtividade.

Além disso, foram mapeados desafios, limitações e lacunas apontados pelos autores. Para organizar as informações, os estudos foram sistematizados em planilha contendo dados como título, autoria, ano de publicação, objetivo, metodologia, contexto de aplicação e principais resultados. Tal organização possibilitou uma análise comparativa dos achados, favorecendo a construção de uma síntese consistente acerca do papel da gamificação no fortalecimento do engajamento corporativo.

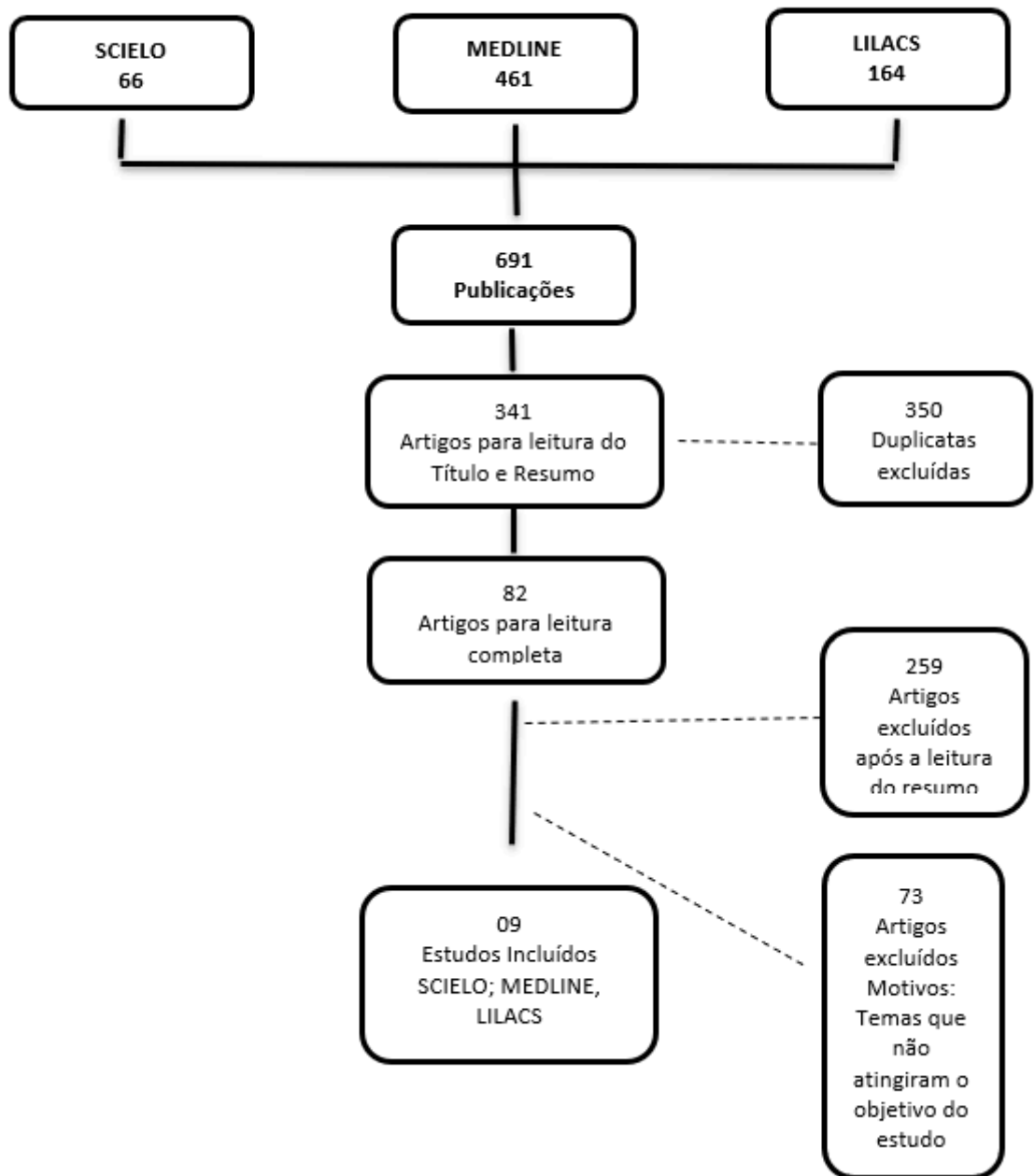
3.4 Critérios de Inclusão

Os critérios de inclusão adotados nesta revisão contemplaram estudos publicados entre 2020 e 2026, disponíveis na íntegra nas bases de dados selecionadas e que abordassem diretamente a temática da gamificação no ambiente organizacional. Foram considerados trabalhos que apresentassem relação com aspectos como engajamento, motivação, desempenho, produtividade ou comportamento organizacional. Incluíram-se artigos científicos revisados por pares, dissertações, teses e capítulos de livros acadêmicos que apresentassem rigor metodológico e contribuição relevante para a compreensão do tema.

3.5 Critérios de Exclusão

Foram excluídos estudos publicados fora do período estabelecido ou que não apresentassem relação direta com a gamificação no contexto corporativo. Também foram desconsiderados trabalhos que abordassem a gamificação exclusivamente no campo educacional, sem conexão com o ambiente organizacional. Estudos que não contemplassem indicadores de engajamento, motivação ou desempenho foram igualmente excluídos. Além disso, foram retirados da amostra artigos duplicados identificados em diferentes bases de dados, bem como materiais como resumos simples, editoriais, apresentações, anúncios e documentos sem rigor científico.

Figura 1: Fluxograma dos artigos escolhidos



4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

O Quadro 1 apresenta a síntese dos nove estudos selecionados nesta revisão integrativa, evidenciando autoria, ano de publicação, objetivos, periódicos, metodologias adotadas e principais resultados identificados. De modo geral, observa-se que as pesquisas analisam a gamificação sob diferentes abordagens — bibliográfica, qualitativa, estudo de

caso, revisão sistemática e análise teórica — o que permite uma compreensão ampla e multifacetada do fenômeno no contexto organizacional.

Os resultados demonstram, predominantemente, impactos positivos relacionados ao engajamento, à aprendizagem, ao desempenho e à produtividade; entretanto, também revelam preocupações quanto aos limites éticos, aos riscos de intensificação do controle e à precarização das relações de trabalho. Assim, o Quadro 1 não apenas organiza os achados da literatura recente (2020–2026), mas também evidencia convergências, divergências e lacunas que fundamentam as discussões desenvolvidas nas subseções seguintes

Quadro 1 – Síntese dos estudos selecionados na revisão integrativa sobre gamificação no ambiente corporativo

Autor/Ano	Título	Objetivo	Revista	Metodologia	Resultados
DUTRA et al. (2025)	Gamificação como ferramenta para melhoria da produtividade nas organizações: um estudo bibliográfico	Analisar como a gamificação pode contribuir para o aumento da produtividade organizacional	Revista de Carreiras e Pessoas (RECaPe)	Estudo bibliográfico	Favorece motivação, engajamento e desempenho, impactando positivamente a produtividade
MIRI et al. (2022)	Treinamento e desenvolvimento com foco na gamificação: visão do processo a partir das consultorias brasileiras	Investigar aplicação da gamificação em T&D por consultorias brasileiras	ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas	Pesquisa qualitativa	Aumenta participação, aprendizagem ativa e retenção de conteúdos
MARTINS (2024)	Gamificação: ferramenta utilitarista aplicada à relação de trabalho	Analisar aplicação da gamificação nas relações de trabalho	Revista do Tribunal Superior do Trabalho	Estudo teórico-analítico	Pode otimizar resultados, mas exige atenção a excessos e controle laboral
NEIDENBACH ; CEPellos; PEREIRA (2020)	Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido	Compreender influência da gamificação na aprendizagem organizacional	Cadernos EBAPE.BR	Estudo qualitativo	Promove aprendizagem significativa e construção de sentido
OLIVEIRA (2021)	Gamificação e trabalho uberizado nas empresas-aplicativo	Analisar papel da gamificação no trabalho em plataformas digitais	RAE – Revista de Administração de Empresas	Análise crítica teórica	Pode intensificar controle e precarização no trabalho uberizado
CAMPOS JUNIOR et al. (2024)	Framework de gamificação aplicado a	Propor framework estruturado de	Revista de Administração Mackenzie (RAM)	Pesquisa aplicada com proposição de modelo	Apresenta modelo estratégico para

	processos organizacionais	aplicação da gamificação			implementação
LACERDA et al. (2025)	Gamificação em gestão e negócios: insights de uma revisão sistemática da literatura	Mapear evidências científicas sobre gamificação em gestão e negócios	Revista Aracê	Revisão sistemática da literatura	Identifica benefícios e lacunas para pesquisas futuras
MARZZONI; PEREIRA (2020)	Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública	Analisar clima organizacional em instituição pública	Research, Society and Development	Estudo de caso	Relação entre práticas de gestão e melhoria do clima organizacional
MATOS; MENEGAT (2026)	Impacto da gamificação no engajamento e desempenho acadêmico: estudo de caso em um curso superior	Avaliar impacto da gamificação no engajamento e desempenho acadêmico	Revista Internacional de Educação Superior	Estudo de caso quantitativo e qualitativo	Aumento significativo no engajamento e melhora no desempenho acadêmico

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Os resultados foram organizados em três eixos: o primeiro destaca a gamificação como estratégia capaz de aumentar engajamento, aprendizagem e produtividade; o segundo enfatiza que seus benefícios dependem de planejamento e alinhamento estratégico; e o terceiro aborda limites e riscos éticos, como controle excessivo e precarização. Conclui-se que seu potencial é significativo, desde que aplicada de forma ética e estruturada

4.1 Gamificação como estratégia de engajamento, aprendizagem e produtividade

A discussão acerca da gamificação como estratégia de engajamento, aprendizagem e produtividade evidencia convergências e tensionamentos entre os autores analisados. Inicialmente, Dutra et al. (2025) afirmam que a gamificação favorece a motivação, o engajamento e o desempenho, impactando positivamente a produtividade organizacional. Nesse sentido, os autores defendem que a incorporação de mecânicas de jogos nos processos corporativos contribui para a melhoria dos resultados institucionais.

De maneira semelhante, Miri et al. (2022) demonstram que, no campo do treinamento e desenvolvimento, a gamificação amplia a participação e fortalece a aprendizagem ativa, promovendo maior retenção de conteúdos. Assim, ambos os estudos reforçam a ideia de que o engajamento constitui elemento central para o aumento da performance.

Além disso, Neidenbach, Cepellos e Pereira (2020) aprofundam essa discussão ao argumentarem que a gamificação promove aprendizagem significativa e construção de sentido nas organizações. Dessa forma, não apenas estimula resultados quantitativos, mas também favorece processos qualitativos relacionados à compreensão e internalização do conhecimento. Corroborando essa perspectiva, Matos e Menegat (2026) identificam, em contexto acadêmico, aumento significativo no engajamento e melhora no desempenho, o que amplia o entendimento de que a gamificação potencializa a participação ativa tanto em ambientes corporativos quanto educacionais.

Por outro lado, Campos Junior et al. (2024) ressaltam que a efetividade da gamificação depende de uma implementação estruturada, propondo um framework estratégico que alinhe objetivos organizacionais e métricas de desempenho. De modo complementar, Lacerda et al. (2025), ao realizarem uma revisão sistemática, confirmam os benefícios da gamificação na gestão e nos negócios, mas também apontam lacunas teóricas que demandam novas investigações. Assim, evidencia-se que, embora os resultados sejam promissores, sua aplicação requer planejamento e avaliação contínua.

Entretanto, a literatura também apresenta análises críticas. Martins (2024) argumenta que, embora a gamificação possa otimizar resultados nas relações de trabalho, é necessário cautela quanto a possíveis excessos e mecanismos de controle laboral. De maneira ainda mais enfática, Oliveira (2021) destaca que, no contexto do trabalho uberizado, a gamificação pode intensificar práticas de vigilância e precarização. Portanto, ao mesmo tempo em que se reconhecem seus benefícios, torna-se fundamental considerar os limites éticos e as implicações sociais de sua aplicação.

Ademais, Marzzoni e Pereira (2020), ao analisarem o clima organizacional em instituição pública, evidenciam que práticas inovadoras de gestão influenciam positivamente o ambiente de trabalho. Embora não tratem especificamente da gamificação, seus achados dialogam com os demais estudos ao indicar que estratégias participativas e motivacionais fortalecem o clima organizacional, o que pode ser potencializado por abordagens gamificadas.

Assim, ao articular os diferentes autores, observa-se que há consenso quanto ao potencial da gamificação para promover engajamento, aprendizagem e produtividade. Contudo, simultaneamente, emerge a necessidade de reflexão crítica acerca de sua implementação, especialmente no que se refere a controle e precarização. Logo, conclui-se que a gamificação constitui ferramenta estratégica relevante, desde que aplicada de forma ética, planejada e alinhada aos objetivos organizacionais e educacionais.

4.2 Implementação estratégica e impactos na gestão organizacional

A implementação estratégica da gamificação nas organizações tem sido apontada como fator determinante para que seus resultados sejam efetivamente alcançados. Nesse contexto, Campos Junior et al. (2024) destacam que a aplicação da gamificação exige um framework estruturado, alinhado aos objetivos institucionais e aos indicadores de desempenho. Segundo os autores, a ausência de planejamento pode comprometer os resultados esperados, tornando a prática superficial ou meramente instrumental. Assim, a estratégia deve estar integrada ao planejamento organizacional e à cultura institucional.

De maneira complementar, Lacerda et al. (2025), ao realizarem uma revisão sistemática da literatura, identificam que a gamificação apresenta benefícios consistentes na gestão e nos negócios, especialmente no que se refere ao engajamento e à melhoria de processos. Contudo, os autores também ressaltam a existência de lacunas teóricas e metodológicas, indicando que a consolidação da gamificação como ferramenta estratégica ainda demanda aprofundamento científico..

Além disso, Dutra et al. (2025) afirmam que a gamificação contribui para o aumento da produtividade organizacional ao favorecer motivação e desempenho. Entretanto, ao relacionar esse resultado com as proposições de Campos Junior et al. (2024), percebe-se que tais impactos positivos dependem diretamente de uma aplicação planejada e coerente com as metas organizacionais. Ou seja, a produtividade não decorre apenas da introdução de elementos lúdicos, mas da sua integração estratégica aos processos de gestão.

Nesse mesmo sentido, Miri et al. (2022) evidenciam que, no âmbito do treinamento e desenvolvimento, a gamificação aumenta a participação e a aprendizagem ativa. Assim, quando inserida estrategicamente nas práticas de gestão de pessoas, pode fortalecer competências e qualificação profissional, refletindo na melhoria do desempenho organizacional. Ademais, Neidenbach, Cepellos e Pereira (2020) acrescentam que a gamificação promove construção de sentido e aprendizagem significativa, o que contribui para maior alinhamento entre colaboradores e objetivos institucionais.

Por outro lado, a implementação estratégica também deve considerar aspectos éticos e organizacionais. Martins (2024) alerta que, embora a gamificação possa otimizar resultados, sua aplicação sem critérios claros pode intensificar mecanismos de controle laboral. De forma semelhante, Oliveira (2021) argumenta que, em plataformas digitais, a gamificação pode ser utilizada como ferramenta de regulação comportamental e intensificação do trabalho. Assim,

a gestão estratégica deve equilibrar metas de desempenho com respeito às condições de trabalho.

Ademais, Marzzoni e Pereira (2020) demonstram que práticas de gestão bem estruturadas influenciam positivamente o clima organizacional. Ao relacionar esse achado com os estudos sobre gamificação, compreende-se que sua implementação estratégica pode contribuir para um ambiente mais participativo e motivador, desde que esteja alinhada a políticas organizacionais transparentes.

Portanto, ao discutir os autores, observa-se que a gamificação pode gerar impactos significativos na gestão organizacional, especialmente no que se refere à produtividade, aprendizagem e clima organizacional. Contudo, tais benefícios dependem de planejamento estratégico, avaliação contínua e atenção às implicações éticas. Logo, sua implementação deve ser orientada por modelos estruturados e por uma gestão comprometida com resultados sustentáveis e humanizados.

4.3 Limites, riscos e implicações éticas da gamificação no trabalho

Embora a gamificação seja frequentemente apresentada como estratégia capaz de ampliar engajamento e desempenho, a literatura também evidencia limites e riscos importantes quando sua aplicação ocorre no contexto laboral. Nesse sentido, Martins (2024) argumenta que a gamificação pode ser utilizada como ferramenta utilitarista nas relações de trabalho, otimizando resultados e incentivando produtividade. Entretanto, o autor alerta que, quando aplicada de forma excessiva ou sem critérios claros, pode intensificar mecanismos de controle sobre os trabalhadores, transformando a motivação em pressão por performance. Assim, a gamificação deixa de ser apenas uma estratégia de engajamento e passa a operar como instrumento de regulação do comportamento.

De modo ainda mais crítico, Oliveira (2021) analisa o trabalho uberizado nas empresas-aplicativo e evidencia que a gamificação pode intensificar o controle e a precarização. Nesse caso, os elementos lúdicos não estão necessariamente voltados à aprendizagem ou ao bem-estar, mas à indução de condutas, cumprimento de metas e aumento do ritmo de trabalho. Portanto, a crítica de Oliveira (2021) amplia o alerta de Martins (2024), mostrando que o risco não está somente no “excesso”, mas no próprio modo como a gamificação pode ser apropriada por modelos de gestão precarizantes.

Além disso, quando se relaciona essa perspectiva crítica aos estudos que enfatizam benefícios, observa-se um ponto de tensão na literatura. Dutra et al. (2025), por exemplo,

defendem que a gamificação favorece motivação, engajamento e desempenho, contribuindo para a produtividade organizacional. Contudo, ao considerar as análises de Martins (2024) e Oliveira (2021), entende-se que esse aumento de produtividade precisa ser problematizado: ele pode decorrer tanto de engajamento saudável quanto de intensificação do trabalho. Assim, torna-se essencial avaliar se o desempenho elevado resulta de um ambiente motivador ou de estratégias que reforçam cobrança, competição excessiva e vigilância.

Da mesma forma, Miri et al. (2022) indicam que a gamificação, em treinamento e desenvolvimento, estimula participação e retenção de conteúdos, fortalecendo a aprendizagem ativa. Porém, a crítica de Martins (2024) sugere que até mesmo práticas formativas podem se tornar problemáticas quando usadas para padronizar condutas, elevar metas de desempenho e monitorar constantemente resultados individuais. Logo, ainda que a gamificação seja potente no aprendizado, sua implementação precisa ser acompanhada de transparência, limites e respeito à autonomia do trabalhador.

Nessa discussão, Neidenbach, Cepellos e Pereira (2020) contribuem ao enfatizarem que a gamificação influencia processos de construção de sentido e aprendizagem significativa. Entretanto, esse aspecto pode assumir uma dupla face: por um lado, pode favorecer pertencimento e identificação com objetivos organizacionais; por outro, se utilizada de maneira manipulativa, pode induzir o trabalhador a internalizar metas intensas como se fossem escolhas pessoais.

Além disso, Campos Junior et al. (2024) defendem a necessidade de um framework estruturado para implementação, o que dialoga diretamente com a dimensão ética: modelos bem definidos podem reduzir improvisos e evitar usos abusivos. Em consonância, Lacerda et al. (2025) apontam que a literatura reconhece benefícios, mas também apresenta lacunas que exigem pesquisas futuras, inclusive sobre impactos negativos e implicações sociais.

Ademais, Marzzoni e Pereira (2020) mostram que práticas de gestão influenciam o clima organizacional, indicando que qualquer estratégia, inclusive a gamificação, pode contribuir para um ambiente saudável ou, ao contrário, reforçar tensões e insatisfações. Portanto, se a gamificação intensificar competição e cobrança, tende a prejudicar o clima; contudo, se priorizar cooperação, reconhecimento e desenvolvimento, pode fortalecê-lo.

Assim, ao articular os autores, compreende-se que os limites e riscos da gamificação no trabalho estão associados principalmente ao seu potencial de se tornar mecanismo de controle, intensificação e precarização, sobretudo em contextos de trabalho flexível e plataformizado. Logo, sua aplicação ética requer planejamento, transparência, participação

dos trabalhadores, proteção contra abusos e equilíbrio entre metas organizacionais e bem-estar humano.

5 CONCLUSÃO

As análises realizadas nesta revisão integrativa permitem afirmar que a gamificação, quando aplicada ao ambiente corporativo, constitui uma estratégia relevante para promover o engajamento dos colaboradores, influenciando positivamente aspectos como motivação, aprendizagem, desempenho e produtividade. Ao responder ao problema de pesquisa proposto — de que forma a gamificação impacta o engajamento no contexto organizacional — conclui-se que seus efeitos são, em grande parte, favoráveis, desde que sua implementação esteja alinhada a objetivos estratégicos claros e a princípios éticos bem definidos.

O objetivo geral de analisar os impactos da gamificação no ambiente corporativo é plenamente atingido, na medida em que a literatura evidencia que a utilização de elementos como desafios, feedback contínuo, reconhecimento simbólico e metas progressivas favorece maior envolvimento dos colaboradores com suas atividades e com a organização. Observa-se que a gamificação potencializa a aprendizagem organizacional, fortalece o senso de pertencimento e contribui para a construção de sentido no trabalho, ampliando o compromisso com os resultados institucionais.

Quanto aos objetivos específicos, verifica-se que os principais conceitos, elementos e aplicações da gamificação no contexto organizacional são devidamente descritos, destacando-se mecânicas como pontuação, rankings, níveis e recompensas, bem como dinâmicas relacionadas à colaboração, progressão e reconhecimento. As estratégias utilizadas pelas empresas demonstram-se diversificadas, abrangendo treinamento, onboarding, gestão de desempenho, inovação e programas de bem-estar, o que confirma a versatilidade da gamificação como ferramenta de gestão.

No que se refere à percepção dos colaboradores, constata-se que a motivação e o desempenho tendem a ser fortalecidos quando as práticas gamificadas são percebidas como justas, transparentes e alinhadas às metas individuais e organizacionais. A experiência positiva está associada à autonomia, ao feedback construtivo e ao reconhecimento significativo, elementos que sustentam o engajamento de forma mais duradoura. Assim, a dimensão subjetiva revela-se determinante para o sucesso da estratégia.

Entretanto, a pesquisa também evidencia que a gamificação não representa solução universal para os desafios organizacionais. Seus resultados dependem do planejamento estratégico, da adequação à cultura institucional e da governança do programa. Quando aplicada de maneira superficial, excessivamente competitiva ou orientada apenas à intensificação do desempenho, pode gerar efeitos adversos, como pressão excessiva, controle exacerbado e comprometimento do bem-estar dos trabalhadores.

Desse modo, conclui-se que a gamificação apresenta potencial significativo como instrumento de inovação na gestão de pessoas, desde que estruturada com equilíbrio entre metas organizacionais e valorização humana. Sua efetividade está condicionada à integração estratégica, à transparência das regras, à participação dos colaboradores e ao respeito aos limites éticos do ambiente de trabalho.

Como contribuições teóricas, o estudo sistematiza evidências recentes da literatura, identificando convergências, tensionamentos e lacunas sobre o tema. No âmbito prático, oferece subsídios para gestores e profissionais de Administração e Recursos Humanos adotarem a gamificação de forma consciente e planejada, evitando reducionismos ou modismos.

Entre as limitações, destaca-se o fato de a pesquisa basear-se exclusivamente em estudos publicados, não contemplando investigação empírica direta em organizações específicas. Recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos de campo, com aplicação prática e análise comparativa entre diferentes contextos organizacionais, a fim de aprofundar a compreensão sobre impactos de longo prazo.

Em síntese, a gamificação impacta o engajamento dos colaboradores de maneira positiva quando aplicada de forma estratégica, ética e contextualizada. Assim, os objetivos propostos são alcançados e a questão norteadora é respondida, reafirmando que o potencial da gamificação reside menos nos elementos lúdicos em si e mais na forma como são concebidos, implementados e integrados à cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ABREU, Elias Marinato; ALMEIDA, Matheus Ricardo; SUAVE, Ricardo. Incentivos, motivação e desempenho de funcionários: estudo de caso em uma indústria de confecção. **Revista Mineira de Contabilidade (RMC)**, n. 3, v. 26, p. 94-109, set./dez. 2025. DOI: <https://doi.org/10.51320/rmc.v26i3.1732>

DUTRA, Frederico Giffoni de Carvalho; SILVA, Luís Cláudio Freire da; SILVA, Alexandre Pinto da; VIANA, Rafael Aranha; ARABI, William Machado Botelho. Gamificação como ferramenta para melhoria da produtividade nas organizações: um estudo bibliográfico.

Revista de Carreiras e Pessoas (RECaPe), Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 163-187, jan./abr. 2025. ISSN 2237-1427.

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 (RAM)**, São Paulo, v. 25, 2024.

FIORESI, Milena; FERNANDES, Alice Munz. Métodos de incentivo e motivação de colaboradores nas empresas do município de Antônio Prado/RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAEE)**, v. 1, n. 22, 2025. Publicado em: 29 jul. 2025.

GOMES, Nilton Otávio de Oliveira. **Gamificação corporativa em uma empresa do varejo farmacêutico**: uma pesquisa baseada em design science research. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

GONÇALVES, Rafaela Karoline Vieira; BRITO, Herica Landi de. **Políticas e práticas de recursos humanos: percepção dos colaboradores de uma empresa do ramo da saúde**. **Revista Gestão e Conhecimento Contemporâneo – REGECO**, Brasília, v. 1, n. 2, 2023.

HONÓRIO, Caroline de Assis; NUNES, Cristiane. Influência das práticas de gestão de pessoas na motivação dos funcionários em uma empresa de segurança patrimonial, no município de Ilhéus. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE)**, v. 8, n. 11, 2022. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i11.17061>.

LACERDA, Aline Cristiane Rocha; FRESTA, Alcina Maria Rodrigues; SILVA, Camila de Macedo da; CANTALEATO, Karen Raphaele; SCHERER, Leandro; BARBOSA, Simara Lúcia; SCHMITT, Tabata Becker; CLEOPHAS, Maria das Graças. Gamificação em gestão e negócios: insights de uma revisão sistemática da literatura. **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, v. 7, n. 1, p. 929–954, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/arev7n1-057>. ISSN 2358-2472.

MARTINS, Lara Caxico. Gamificação: ferramenta utilitarista aplicada à relação de trabalho. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, Porto Alegre, v. 90, n. 4, p. 75–96, out./dez. 2024.

MARZZONI, David Nogueira Silva; PEREIRA, Yanna Patrícia Araújo. Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, e449974364, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4364>

MATOS, Tauller Augusto de Araújo; MENEGAT, Jardelino. Impacto da gamificação no engajamento e desempenho acadêmico: estudo de caso em um curso superior. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, SP, v. 12, p. 1–21, e026036, 2026. DOI: <https://doi.org/10.20396/riesup.v12i00.8678262>.

MIRI, Daniel Hank; COSTA, Luana Folchini da; GRABOWSKI, Bruna Silva; BRAGÉ, Débora Kaiser. Treinamento e desenvolvimento com foco na gamificação: visão do processo a partir das consultorias brasileiras. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 204–224, maio/ago. 2022.

NEIDENBACH, Soraia Finamor; CEPellos, Vanessa Martines; PEREIRA, Jussara Jéssica. Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, edição especial, p. 729-741, nov. 2020.

OLIVEIRA, Renata Couto de. Gamificação e trabalho uberizado nas empresas-aplicativo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, n. 4, p. 1-10, jul./ago. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210407>. Acesso em: 10 fev 2026

OLIVEIRA, Thiago Aguiar de; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel; TORDERA, Núria. Práticas de gestão de pessoas no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)**, v. 22, n. 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.24534>.

ROLIM, Pollyana Pimenta Abud; CRUZ, Alexandre Severo da; MARTINS, Thiago Oliveira; TEIXEIRA, Zenaide Dias. Gamificação corporativa: uma análise bibliográfica do uso de jogos em empresas. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, v. 21, n. 9, p. 13540-13558, set. 2023. DOI: <https://doi.org/10.55905/oelv21n9-165>.

SILVA, Gleison da Costa Ferreira da; SILVA FILHO, Ronaldo Ferreira da; LEAL, Janayna Souto. A percepção dos colaboradores acerca da gestão de pessoas empregada em uma fábrica de pequeno porte. **Destarte**, v. 12, n. 2, p. 134-158, dez. 2023.

SOBERANO, Marlene. **Gamificação como elemento de engajamento em contexto empresarial a utilização de Gamificação aplicada à Metodologia Scrum**. Dissertação (Mestrado em Informática). Lisboa: Instituto Superior de Tecnologias Avançadas – ISTEC, Campus Acadêmico do Lumiar, 2021.