

## GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

### GAMIFICATION AS A MOTIVATION TOOL IN ORGANIZATIONS

Daniela de Oliveira Rezende<sup>1</sup>

Irys Serri Morais<sup>2</sup>

Mariangela Ferreira Fuentes<sup>3</sup>

Janaina Abussanra Paro<sup>4</sup>

**RESUMO:** A Gamificação é a metodologia que propõe a utilização de mecânicas de jogos em contextos que de não entretenimento com o objetivo de motivar as pessoas a alcançarem resultados. O presente artigo possui o objetivo de avaliar o papel da gamificação como fator de motivação de colaboradores em processos de treinamento nas empresas. Trata-se de pesquisa de revisões de literatura, por meio da qual foram pesquisados temas como jogos na sociedade, importância da motivação dentro das empresas e sobre o processo de gamificação dos processos empresariais.

**Palavras-chave:** Gamificação. Motivação. Organização.

**ABSTRACT:** Gamification is the methodology that proposes the use of game mechanics in non-entertainment contexts to motivate people to achieve results. This article has the main goal to evaluate the role of gamification as a motivation factor for employees in organizational processes. It is a research of literature reviews, through which themes such as games in society, the importance of motivation and the process of gamification in the companies.

**Keywords:** Gamification. Motivation. Organization.

## INTRODUÇÃO

Engajamento, motivação, produtividade e otimização são objetivos e desafios organizacionais no atual momento de avanço tecnológico acelerado. Vários fatores contribuíram para esses desafios, tais como procedimentos burocráticos, treinamentos

---

<sup>1</sup>Graduanda em Gestão de Recursos Humanos na FATEC de Mogi das Cruzes, SP. E-mail: daniela.rezende@fatec.sp.gov.br.

<sup>2</sup>Graduanda em Gestão de Recursos Humanos na FATEC de Mogi das Cruzes, SP. E-mail: irys.morais@fatec.sp.gov.br.

<sup>3</sup>Graduada em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Itajubá, Especialização em Especialização em Gerenciamento de Projetos pela Universidade de Mogi das Cruzes. E-mail: mariangela.molina@fatec.sp.gov.br.

<sup>4</sup>Graduação em Psicologia pela Universidade Braz Cubas, Especialização em Gestão de Pessoas. Docente na Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes e na Universidade de Mogi das Cruzes. E-mail: janaina.paro@fatec.sp.gov.br.

frustrantes e pouco otimizados, rotinas de trabalho tediosas, sem desafios e desestimulantes e atrasos no feedback.

O principal desafio das organizações no contexto atual diz respeito sobretudo a motivação. Para Soares (2015), motivação é o conjunto de motivos que incentivam um indivíduo a realizar determinada ação.

Por um lado, as organizações enfrentam a desmotivação que reduz a produtividade e impacta os resultados e, por outro lado, os funcionários se sentem desmotivados e pouco reconhecidos em suas funções, tornando o trabalho algo feito por obrigação.

Em contrapartida, uma das poucas atividades que promovem verdadeira motivação, foco, dedicação prolongada, engajamento e integração são os jogos, sejam eles analógicos ou digitais. De acordo com McGonigal (2017, p. 36), o ato de jogar nos traz sensação de felicidade pois é o “trabalho árduo que escolhemos fazer”, o engajamento e dedicação nos jogos são espantosos e muito se dá por algo que podemos aprender e levar para o contexto organizacional: as mecânicas e recursos presentes nos jogos.

A Gamificação é uma metodologia que propõe aplicar essas mecânicas e recursos a todos os processos de uma empresa com o objetivo de estimular o engajamento, a motivação e a socialização dos funcionários. Essa abordagem surge de uma constatação óbvia: os seres humanos se sentem atraídos pelos jogos, sobretudo os nascidos entre as décadas de 1980 e 2000, chamados Geração Y e Z, respectivamente, esse fator se dá principalmente pela vivência que esses indivíduos possuem com a tecnologia desde seu nascimento (Vianna *et al.* 2013). Desta forma, a aplicação das mecânicas presentes nos jogos como: feedback instantâneo, orientação clara de objetivos, metas tangíveis, competitividade, colaboração, dentre outras que serão abordadas no decorrer do presente artigo.

Por esse motivo o presente artigo tem o objetivo avaliar o papel da gamificação como fator de motivação de colaboradores nas empresas.

Trata-se de pesquisa de revisões bibliográficas, por meio da qual foram pesquisados temas como jogos na sociedade, importância da motivação dentro das empresas e sobre a gamificação dos processos empresariais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### JOGOS E SOCIEDADE

Os seres humanos são fortemente atraídos pelos jogos, essa é uma constatação óbvia, mas também histórica. Os jogos fazem parte da história da humanidade, ao longo dos séculos é possível encontrar registros de diversas civilizações que possuíam algum tipo de competição importante para a estruturação de sua sociedade. A exemplo dos gregos com os Jogos Olímpicos, e o impacto social, político e econômico que as Olimpíadas causam até hoje na sociedade moderna. (NETO, 2015).

Johan Huizinga pontua em sua obra “Homo ludens: O Jogo Como Elemento Da Cultura” (HUIZINGA, 2019) que o ato de jogar está inserido nas mais diversas relações sociais, tais como trabalho, política, poesia e até mesmo na natureza, trazendo à tona a necessidade de encararmos os jogos além de mero entretenimento, mas como elemento da própria cultura.

Na atualidade vivenciamos uma espécie de êxodo para os jogos, onde jogadores do mundo inteiro investem horas, recursos e dinheiro em seus mundos digitais. A Pesquisa Game Brasil (Sioux Group, Go Gamers, EPM, Blend New Research, 2021), realizada em conjunto pela Blend New Research, ESPM, Go Gamers e Sioux Group, revelou em sua 9ª edição, que no ano de 2021, 19,2% dos entrevistados dedicaram semanalmente em média entre 8 e 20 horas jogando em suas plataformas digitais, a pesquisa foi realizada com 12.498 pessoas em todo o território nacional e utilizou o método quantitativo.

Analisando os dados apresentados, levantou-se a questão: o que faz com que tantas pessoas no Brasil dediquem em média uma jornada semanal de trabalho de meio período em jogos? A resposta é bem simples: os jogos, de certa forma, saciam uma necessidade primitiva das pessoas: a necessidade de pertencimento e de reconhecimento (MCGONIGAL, 2017).

E a verdade é esta: na sociedade atual, os jogos de computador e videogames estão satisfazendo as genuínas necessidades humanas que o mundo real tem falhado em atender. Eles oferecem recompensas que a realidade não consegue dar. Eles nos ensinam, nos inspiram e nos envolvem de uma maneira pela qual a sociedade não consegue fazer. Eles estão nos unindo de uma maneira que a sociedade não está (MACGONIGAL, 2017, p. 14).

Russoniello *et al.* constataram em seu artigo “The Efficacy of Casual Videogame Play in Reducing Clinical Depression: A Randomized Controlled Study”

realizado na *East Carolina University* em 2013, que pacientes em tratamento de depressão que jogam jogos casuais de computador ou vídeo games (CVG) por tempo controlado apresentaram melhoras a curto e longo prazo dos sintomas de depressão. Segundo o estudo, os seres humanos recorrem aos jogos para aliviar estresse e sintomas de depressão ou tristeza profunda, sejam esses jogos de tabuleiro, de cartas, esporte ou eletrônicos, isso se dá, pois, os jogos possuem elementos que atuam como fatores que instigam a realização individual, desafio mental e melhoram o humor.

A verdade é que precisamos encarar os jogos não apenas como mero entretenimento, mas como aliados para a transformação da realidade das organizações. Utilizando de seus recursos e mecânicas como ferramentas de motivação.

### **O Papel da Motivação nas Organizações**

A palavra motivação vem dos termos latins “*motus*” e “*motio*”, que respectivamente significam “*movido*” e “*movimento*”, ou seja, motivação pode ser definida como os motivos que incentivam um indivíduo a realizar determinadas ações a fim de alcançar seus objetivos.

No contexto organizacional, a motivação é categorizada como a vontade, determinação e empenho do colaborador, nesse contexto, a motivação se torna sinônimo de comprometimento e interesse em se manter dentro de determinada empresa. Apesar da motivação possibilitar o desenvolvimento das pessoas dentro da organização, nem sempre é possível encontrá-la no ambiente de trabalho. É comum encontrarmos indivíduos que trabalham apenas pela obrigação de se manter empregado, sem ao menos sentirem prazer no que fazem, sem sentirem que fazem parte ou diferença na organização ou encontrarem sentido em seus trabalhos. A obrigação ao se desempenhar uma função é um fator que prejudica o rendimento do empregado e conseqüentemente da instituição (SOARES, 2015).

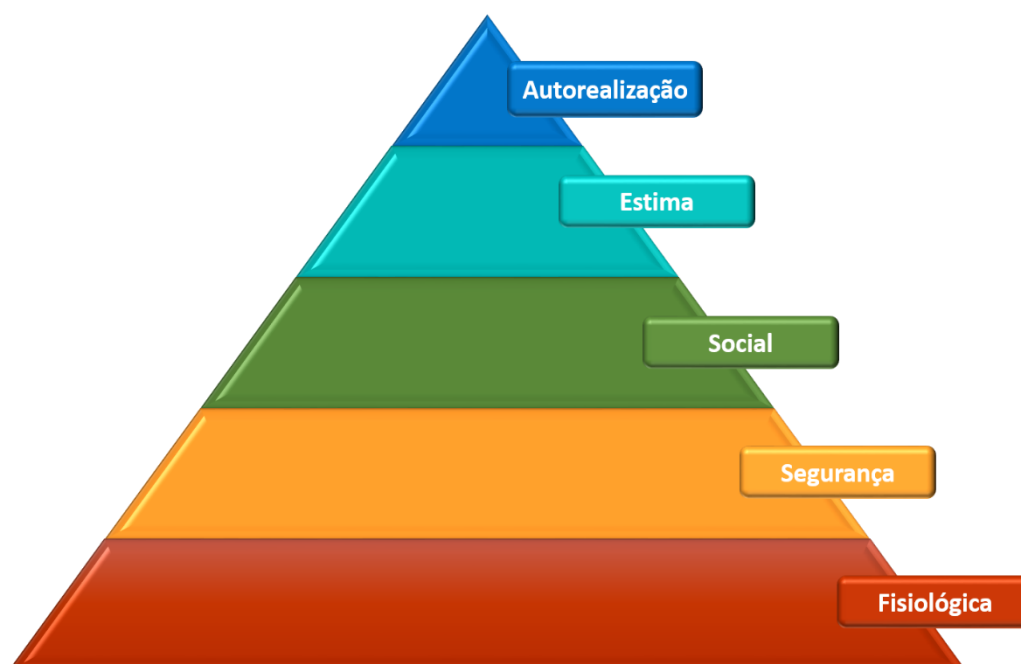
De acordo com Bergamini (2008), antes de ocorrer a Revolução Industrial os funcionários eram tidos como escravos, cenário onde não se existia liderança, mas sim punições para que o que prevalecesse entre os funcionários fosse o medo.

Anos após a Revolução Industrial, as organizações possuem outra forma de gestão, onde o espírito de liderança, reconhecimento da força de trabalho e valorização, estão presentes. Fatores estes que geram motivação no ser humano, ainda assim,

motivar um indivíduo não é uma tarefa simples, mas cabe a organização buscar estratégias a fim de motivar seus funcionários e alavancar seus resultados (SCHAUFELI, DIJKSTRA, & VAZQUES, 2013).

A motivação é um fator essencial em toda e qualquer empresa, Abraham Maslow (MASLOW, 1943) desenvolveu a Teoria das Necessidades Humanas Básicas, para compreender e instigar a motivação dos colaboradores. Em sua teoria definiu-se as necessidades por:

**Figura 1.** Pirâmide das necessidades de Maslow



**Fonte:** Os autores, 2022.

Segundo o psicólogo americano, a motivação parte do atendimento às necessidades individuais de cada pessoa, mas que essas necessidades devem respeitar a determinada escala, começando pelas necessidades primárias (base da pirâmide), logo o que é essencial para sua sobrevivência partindo para as necessidades secundárias.

De acordo com sua teoria, somente quando a necessidade básica é preenchida é que se pode alcançar um novo grupo de necessidades, e essas passaram a ser priorizadas pelo indivíduo. E isso irá se repetir até que a pessoa alcance a última, das cinco escalas estabelecidas por Abraham Maslow, pois segundo Maslow (1943), não há como motivar os indivíduos sem satisfazer suas necessidades básicas.

A pirâmide de Maslow pode ser aplicada na vida pessoal e profissional. No âmbito profissional cabe a área de Recursos Humanos identificar os possíveis problemas e reverter a situação, de modo a motivar os colaboradores, deixando-os satisfeitos e confiantes. Partindo do disposto na Figura 1, foi pontuado algumas necessidades humanas que podem ser atingidas com ações na área de Recursos Humanos.

**Quadro 1** Explicação da Pirâmide de Maslow.

Necessidade	Descrição
Necessidades fisiológicas	Jornada de trabalho compatível, horários flexíveis, intervalos, cuidados físicos etc.
Necessidades de segurança	Salário compatível, recursos suficientes para cobrir as suas despesas básicas, estabilidade no emprego, condições seguras de trabalho.
Necessidades sociais	Bom relacionamento interpessoal, ambiente de trabalho saudável, Clima Organizacional positivo.
Necessidades de estima	Plano de carreira, oportunidades de crescimento, receber feedback e ser reconhecido por suas habilidades e competências.
Necessidades de autorrealização	Autonomia na realização das tarefas, criar e sugerir decisões gerenciais, autorrealização plena de seus talentos.

**Fonte:** Os autores (2022).

A teoria de Maslow é considerada como sendo a mais importante para os estudos sobre motivação. Para Abraham Maslow, as necessidades dos indivíduos correspondem a uma hierarquia de valores, isso significa que o comportamento humano pode ter mais que um fator de motivação, cada necessidade suprida, abre espaço para surgir outra necessidade, e assim subseqüentemente, exigindo sempre que os seres humanos busquem meios para satisfazê-las.

### Gamificação

A Gamificação (do termo original *gamification* em inglês), corresponde ao processo em que se aplica mecânicas e recursos de jogos em contextos sem fins de entretenimento, com o objetivo de estimular o engajamento, participação e motivação

das pessoas, além de que a utilização dessas mecânicas pode ser orientada para a resolução de problemas práticos e recorrentes dentro das organizações (VESSA, 2021).

Ao contrário do que o termo sugere, a metodologia leva em consideração o Comportamento Humano, o contexto em que será aplicada, a realidade das pessoas que serão submetidas, seus anseios e limitações sejam elas internas (intrínsecas) ou incitadas pelo meio externo (extrínsecas), a aplicação das mecânicas de jogos tem por objetivo transformar e desenvolver novos comportamentos. Desta forma compreende-se que a Gamificação é primeiramente sobre pessoas, depois sobre jogos. (MCGONIGAL, 2017).

Em suma, a metodologia trata da criação de circunstâncias onde a experiência das pessoas é o foco. Aplicá-la na organização não significa transformá-la em um jogo, mas sim aplicar os aspectos e elementos mais eficientes em seus processos a fim de utilizar de seus benefícios para atingir o objetivo organizacional, tais aspectos são chamados de mecânicas de jogos, que podem ser resumidas em: Meta, regras, sistema de feedback e participação voluntária. (MCGONIGAL, 2017).

### **Mecânicas de Jogos e Motivação**

Os jogos possuem ferramentas, chamadas mecânicas, versáteis e úteis para motivar e engajar os colaboradores, despertando o interesse genuíno em aprender e se desenvolver dentro da organização, isso porque os jogos de forma geral, envolvem o indivíduo em um ambiente lúdico, possibilitando a imaginação, estimulando a mentalidade de desenvolvimento contínuo e a resolução de problemas, levando o indivíduo a buscar contínuas melhorias dos resultados e a se integrar mais com as atividades organizacionais, principalmente naquelas consideradas “chatas” ou “tediosas”. (Vianna et al. 2013).

McGonigal (2017) pontua quatro características fundamentais que definem um jogo e são as grandes responsáveis pela imersão. Sendo elas: meta, regras, sistema de feedback e participação voluntária.

McGonigal (2017) define meta como:

A meta é o resultado específico que os jogadores vão trabalhar para conseguir. Ela foca a atenção e orienta continuamente a participação deles ao longo do jogo. A meta propicia um senso de objetivo. (MCGONIGAL, 2017, p.30).

As metas são comumente aplicadas nas organizações, a metodologia gamificada propõe a ressignificação do conceito para algo prático e tangível.

Vianna *et al.*. (2013), defende que: Nas empresas, a definição de metas tangíveis cria uma sensação constante de progresso, diminuindo a percepção de dificuldade em tarefas que se estendam por muito tempo. “ (Vianna et al., 2013, p.51).

As regras também são fundamentais, tanto no contexto dos jogos quanto nas organizações. São elas que definem como as pessoas podem atingir as metas, criando desafios e estimulando a participação e criatividade. As regras não existem para dificultar o processo, mas para nortear como as coisas devem ser feitas e estimular o pensamento estratégico. (McGonigal, 2017, p. 31).

O sistema de feedback no contexto gamificado é mais dinâmico e fluído, atuando de forma instantânea, dentro desse contexto toda ação desempenhada desencadeia uma reação, para Vianna *et al.* (2013):

Feedbacks positivos reforçam bons comportamentos, ao passo que os negativos permitem ajustes comportamentais mais eficientes. Nas empresas, o feedback instantâneo pode auxiliar a diminuir o pânico das temidas avaliações anuais, acelerando o processo de crescimento profissional e de aprendizado. (Vianna et al., 2013, p.51).

Por fim, a participação voluntária é o que afirma o sucesso na aplicabilidade das mecânicas anteriormente citadas, uma vez que exige que as pessoas aceitem de forma consciente a meta, as regras e o feedbacks propostos durante o processo. A participação voluntária é o principal fator de imersão, pois dá ao participante a liberdade de escolher entrar ou sair do processo por vontade própria, o tornando protagonista de sua jornada. (McGonigal, 2017, p. 31).

Tais mecânicas podem facilmente serem empregadas no contexto corporativo com o objetivo de instigar a participação, motivação e imersão na Cultura Organizacional. Agindo como fator de melhora do desempenho e clima organizacional. (MCGONIGAL, 2017).

Vianna *et al.* (2013) defende que é possível transformar as tarefas das organizações introduzindo a dimensão social do trabalho a partir dos jogos. Empregando a gamificação como ferramenta de engajamento, sociabilização, motivação e fidelização dos colaboradores.

Neto (2015) afirma que a aplicação das mecânicas de jogos em processos de trabalho tem o objetivo de engajar e envolver os colaboradores, e esse processo se dá



ao aceitarem participar de forma voluntária as regras e processos da organização. Estreitando os laços, fortalecendo a cultura organizacional e melhorando o clima.

## METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão bibliográfica da literatura. Foi utilizada a base de dados Google Acadêmico. No processo de busca foram utilizadas as palavras-chave: MOTIVAÇÃO X GAMIFICAÇÃO; ENGAJAMENTO X GAMIFICAÇÃO e GAMIFICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES, tanto no idioma português quanto no idioma inglês.

A partir dos resultados da busca, foram considerados somente artigos publicados na íntegra entre os anos de 2013 e 2022 que estavam em consonância com a temática da pesquisa, desconsiderando-se os demais.

Foram realizadas também revisões em livros para fundamentação teórica do tema. Para critério de consulta das obras foram considerados livros publicados nos últimos 5 anos em consonância com o tema.

Para apresentação de dados foi consultado um relatório de pesquisa, o critério para utilização foi relatório em consonância com o tema e de organização reconhecida.

Após a compilação das obras selecionadas foi realizada a leitura e destaque dos resultados para elaborar a revisão.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Entre as obras analisadas estão estudos de caso e artigos de anais de congressos categorizados em ordem crescente de ano de publicação.

Russoniello *et al.* (2013) buscando compreender o efeito dos jogos de CVG casuais em pacientes com depressão, constataram que jogando em períodos controlados de tempo os pacientes apresentaram melhoras a curto e longo prazo dos sintomas, isso se dá principalmente pelas mecânicas presentes nos jogos como o sistema de feedback instantâneo que promove aos pacientes a sensação de autorealização, umas das principais necessidades humanas.

Blohm & Leimeister (2013) concluem que é possível instigar por meio da gamificação a mudança comportamental dos indivíduos, utilizando o feedback, em especial o emocional positivo para quebrar hábitos negativos existentes e atualizando-

os com comportamentos positivos reforçando-os e estimulando para que perpetuem na organização.

Perryer *et al.* (2016) elucidam em seu estudo que gamificação, embora seja uma ferramenta poderosa para motivar os colaboradores, necessita não apenas de conhecimento em jogos e suas mecânicas, mas também conhecimentos técnicos em áreas de Gestão de Pessoas e, principalmente, levar em consideração o contexto da organização devendo ser implementada de forma estrategicamente alinhada para de fato promover a motivação.

Mitchell *et al.* (2018) realizaram uma pesquisa com 291 colaboradores de uma organização a fim de investigar se a utilização de aplicativos de gamificação como fator de motivação extrínseca instigava a motivação intrínseca dos colaboradores, concluíram que a metodologia satisfaz os colaboradores em suas necessidades de autonomia e competências, auxiliando na motivação interna dos funcionários, desde que a aplicação da metodologia siga o princípio da participação voluntária e não restrinja a autonomia dos mesmos.

Shannon (2020) realizou uma pesquisa com funcionários de uma pequena empresa a fim de elucidar se a utilização de mecânicas de jogos, ou elementos de jogos, impactam na motivação no trabalho, concluindo que, das mecânicas empregadas, o sistema de recompensas é o fator mais expressivo e que proporciona maior motivação, o senso de controle das tarefas e o sistema de feedback instantâneo permite que os colaboradores tenham controle de seu progresso e desempenho aumentando a eficiência e orientando a resultados. Os objetivos claros também foram identificados como um importante fator de motivação.

A gamificação é uma ferramenta de motivação eficaz para ser aplicada no contexto organizacional, ao ser aplicada de forma estratégica e alinhada com o planejamento da organização é capaz de proporcionar aos colaboradores, através das mecânicas de jogos aplicada neste contexto, motivação, orientação para resultados e mudanças comportamentais que auxiliam na melhora do clima organizacional.

Afim de contribuir para o objetivo da pesquisa, foi proposto no quadro abaixo a aplicabilidade das mecânicas de jogos no contexto do trabalho.

**Quadro 2.** Proposta de Aplicação das Mecânicas de Jogos no Ambiente Organizacional

Mecânica	Aplicabilidade nos Jogos	Aplicabilidade no Trabalho
<b>Meta</b>	Fator de imersão, dedicação e engajamento. Apresentada em um objetivo principal ou em dividida em várias minis tarefas. Dão aos jogadores senso de direcionamento e orientação	No ambiente corporativo as metas podem ser distribuídas em projetos e serem tangíveis, é importante o colaborador ser orientado aos resultados e saber exatamente o que a organização espera que ele entregue.
<b>Regras</b>	Bem definidas. Norteiam as ações do jogador, é apresentada logo na introdução. Possuem função de equilíbrio, tornam os desafios mais difíceis estimulando o raciocínio lógico, criatividade e pensamento estratégico.	Precisam ser apresentadas logo no processo de <i>onboarding</i> (integração). Devem ser claras e bem definidas, as regras da empresa precisam ser um fato de organização e equilíbrio.
<b>Sistema de <i>Feedback</i> Instantâneo</b>	Ocorrem de forma instantânea. Funciona como fator motivador na jornada. Deixa o jogador consciente do seu progresso no jogo, direcionando as ações de forma a alcançar o objetivo almejado, deixando claro que a meta é alcançável. Corrigindo atitudes que lhe causam prejuízos e reforçando atitudes que lhe causam ganhos.	No contexto corporativo atuam como fator de motivação, tornando o processo de feedback mais otimizado e objetivo. Auxilia também na melhora do clima organizacional, reduzindo a ansiedade causada pelas Avaliações de Desempenho tradicionais e sazonais.
<b>Participação Voluntária</b>	Característica mais forte dos jogos, de acordo com McGonigal (2017), “jogar é o trabalho árduo que escolhemos fazer”. Isso significa que jogar não é uma penitência, é algo consentido, para participar de um jogo é necessário aceitar suas metas, regras e adaptar-se ao sistema de feedbacks. Desta forma, o jogo só existe porque existem pessoas dispostas a interagir com esses elementos e aceitar, de forma voluntária, dedicar suas horas aquilo.	Envolver o colaborador de forma que ele se sinta parte da organização, se identifique com os Valores e Cultura da empresa, ao modo que trabalhar não se torna uma tarefa árdua e obrigatória, mas voluntaria e prazerosa. Assim o colaborador se sente motivado a atingir os objetivos organizacionais pois compreende que os seus serão alcançados consequentemente.

**Fonte:** Os autores (2022).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tinha por objetivo compreender como a gamificação pode ser uma ferramenta de motivação nas empresas, compreendendo como se dá a motivação no contexto organizacional e como a aplicação de mecânicas de jogos pode instigá-la nos colaboradores.

Entende-se que o objetivo foi alcançado uma vez que foram apresentados o contexto histórico sobre os jogos na sociedade, o papel da motivação nas empresas, o que é gamificação e como as mecânicas de jogos podem ser aplicadas no contexto organizacional para motivar os colaboradores. A Gamificação pode impactar positivamente as organizações no que se diz respeito à motivação, agindo como aliada na obtenção de resultados e, principalmente, para instigar nos colaboradores engajamento e imersão na Cultura Organizacional e nos processos de trabalho cotidianos.

A realização da presente pesquisa proporcionou aprofundamento na temática bem como compreender os benefícios da aplicação da metodologia no contexto organizacional.

Com isso concluímos, que abranger a Gamificação e compreender suas mecânicas é o primeiro passo para compreender o fenômeno de imersão e motivação que os jogos causam nas pessoas, mas também é o primeiro passo para identificar onde estamos errando em motivar, desafiar e engajar as pessoas no ambiente de trabalho, de forma a extrair seu melhor em relação a produtividade e estimular a participação voluntária nos processos corporativos.

Os desafios enfrentados pelas organizações são vários, a necessidade de aprender a utilizar essas mecânicas de forma a estimular crescimento pessoal, criatividade, imersão na cultura, engajamento nos processos, motivação e dedicação é real, existem técnicas que podem auxiliar nesse processo e a metodologia da Gamificação vem como uma resposta a esses problemas.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BLOHM, I. & LEIMEISTER, J.M. 2013. Gamification: Design of IT-based enhancing services for motivational support and behavioral change. **Business and Information Systems Engineering**, DOI: 10.1007/s12599-013-0273-5.

CASTRO, RODRIGO EVANGELISTA DE. **Gamificação, motivação e desempenho para alavancar resultados:** liderança inspiradora de pessoas. Publicação Independente, Kinddle. 2018.

CONEJO, Gabriel Guebarra *et al.* Detalhando a motivação em um processo de gamificação. **VIII Congresso brasileiro de informática na educação.** 2019. DOI: 10.5753/cbie.wcbie.2019.1114. Novembro de 2019.

EQUIPE EDITORIAL DE CONCEITO.DE. (25 de Abril de 2011). *Conceito de motivação.* Conceito.de. <https://conceito.de/motivacao>. Acesso em 20.20.2022.

HUIZINGA, JOHAN. **Homo Ludens:** O jogo como elemento da cultura. São Paulo: Perspectiva, 2019.

MASLOW, ABRAHAM. **A teoria da motivação humana.** Psychological Review. 1943.

MICHELL, R.; SCHUSTER, L.; HYUN, S. J. Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun?. **Journal of Business Research**, 2018, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.022>.

MCGONIGAL, JANE. **A realidade em jogo.** Rio de Janeiro: Best Seller. 2017.

NETO, HENRIQUE R. P.; Gamificação: Engajando pessoas de maneira Lúdica. 1ª Edição. São Paulo. 2015.

PERRYER, C.; SCOTT-LADD, B.; LEIGNTHON, C. Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. The International Journal of Management Education. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.07.001>

SCHAUFELI, W., DIJKSTRA, P., & VAZQUES, A. C. **Engajamento no trabalho.** São Paulo: Casa do psicólogo, 2013.

SHANNON, S. Gamification and work motivation. **Master's thesis.** September 2020. School of Business Master's Degree Programme in International Business Management. Disponível em <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020102921796>. Acesso em 20.10.2022

SIOUX GROUP, GO GAMERS, EPM, BLEND NEW RESEARCH. PGB: Pesquisa Game Brasil 21, 8ª Edição.

SOARES, BRUNA C. M. Motivação nas organizações. **Trabalho de conclusão de curso.** Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis- IMESA e Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA. 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002.

RUSSONIELLO, C.; MATTHEW T. FISH, KEVIN O'BRIEN. The Efficacy of Casual Videogame Play in Reducing Clinical Depression: A Randomized Controlled Study. **Games for Health Journal**. November 2013. DOI: 10.1089/g4h.2013.0010

VESA, MIKKO. **Organizational gamification: Theories and practices of ludified work in late modernity**. United Kingdom: Routledge. 2021.

VIANNA, Y.; VIANNA, M; MEDINA, B.; TANAKA, S. **Gamification, INC- Como reinventar empresas a partir de jogos**. São Paulo. MJV Press. 2013.