

## UTILIZAÇÃO DE GAMIFICAÇÃO NO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COLABORADORES

Mônica Motta<sup>1</sup>, Renan Abreu Lenceh<sup>2</sup>, Syellen Viero<sup>3</sup>, Vanessa Capoani<sup>4</sup>

**Resumo:** Este artigo tem por objetivo discutir a aplicação da metodologia da gamificação como um complemento para treinamentos na gestão de pessoas e de investigar como a gamificação pode auxiliar a gerar soluções para a área de Treinamento e Desenvolvimento, identificando os conceitos dessa estratégia, como e porque aplicar em programas de treinamento. O método utilizado foi o qualitativo, utilizando pesquisas bibliográficas de natureza exploratória, baseados em pesquisas de artigos e documentais. Os resultados encontrados foram a eficácia da gamificação em treinamento e na transferência dos aprendizados para o dia a dia no trabalho, se encoraja no uso de mecânicas de jogos para engajar, motivar, auxiliar e facilitar o treinamento do indivíduo em situações reais, isto é tornar um conteúdo mais complexo em algo mais acessível diante de um treinamento do colaborador, utilizando a gamificação como uma estratégia de mudança de comportamento dos colaboradores e garantia da eficiência em seus resultados. Concluiu-se que os sistemas gamificados apresentam melhores resultados do que os sistemas tradicionais.

**Palavras-chave:** gamificação; gestão de pessoas; Resultados em treinamentos; mecânicas de jogos; eficiência.

### USE OF GAMIFICATION IN TRAINING AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

**Abstract:** This article aims to discuss the use of gamification methodology as a complement to people management training and to investigate how gamification can help to create solutions for the Training and Development area, identifying the concepts of this strategy, how and why to apply it in training programs. The method is considered bibliographic research characterized as exploratory, based on articles and documentary research. The results show that the effectiveness of gamification in training and the everyday learning transfer at work. Based on gamification research, it encourages the use of game mechanics to engage, motivate, support and simplify the act of training the staff in real situations, that is to make more complex content into something more accessible before an employee training, using gamification as a strategy for changing employee's behavior and ensuring efficiency in their results. In conclusion, gamified systems have better results than traditional systems.

**Keywords:** Gamification; People Management; Trainings; Game Mechanics; Efficiency.

### 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é de fundamental importância dentro de uma organização, pois tem o papel de interligar todas as outras áreas. Para Chiavenato (1981, p.142) “as organizações podem somente funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenham adequadamente os papéis para as quais foram selecionadas, admitidas ou preparadas”.

O treinamento tem em vista contribuir para o aumento do conhecimento dos funcionários, para que eles alcancem as habilidades necessárias para desempenhar uma função específica. Segundo Paschoal (2006, p.54) “muitas das ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) ocorrem à medida que surgem as necessidades, mas esse procedimento não deve ser a regra e sim a exceção”. Prontamente, o desenvolvimento tende a aprimorar e desenvolver as habilidades e técnicas dos colaboradores com o objetivo de fazer com que eles cresçam dentro da organização.

O objetivo deste artigo é identificar por meio de pesquisa bibliográfica o uso do método de gamificação no treinamento e no desenvolvimento de colaboradores como abordagem mais efetiva no desenvolvimento e aprimoramento de suas habilidades, comprovar que um treinamento por meio da gamificação facilita o interesse do colaborador em comparação a um treinamento em uma sala.

O estudo pretende, ainda, apresentar métodos para a criação de objetos de aprendizagem gamificados a serem utilizados pelos profissionais, aumentando o envolvimento dos colaboradores com os conteúdos transmitidos em uma sala de treinamento. A finalidade é aumentar o engajamento para que todos os colaboradores participem de uma forma dinâmica e de fácil absorção, estimulando o desenvolvimento pessoal.

## 2 FORMAS DE APRENDIZAGEM

Atualmente, existe um cenário dinâmico e cercado por uma inserção monumental de novas tecnologias onde as pessoas passam grande parte do seu dia interagindo com outras milhares de pessoas por vias de redes sociais e jogando uma variedade de *games* em seu *smartphone*, computador e videogame. De acordo com Maslow (1962) “não se trata de novos truques, macetes ou técnicas que podem ser usados para deixar os seres humanos mais eficientemente. Trata-se, sim, de um conjunto básico de valores mais moderno, mais eficiente e verdadeiro”.

Diante desse cenário, muitas empresas tentam se engajar no meio da tecnologia a favor dela, e o contexto de gamificação torna-se mais pertinente, essa metodologia inovadora o principal objetivo é despertar um maior engajamento do público e facilitar a mensuração dos resultados, por este motivo que o método da gamificação está cada vez mais presente nos treinamentos das empresas.

Em meados da década de 1950, Abraham Maslow, antigo aluno de Harry Harlow na Universidade de Wisconsin, desenvolveu o campo da psicologia humanística, que colocava em xeque a ideia do comportamento humano era tão somente a busca por recompensas ou a fuga de punições (PINK, 2010). Um dos principais legados deixados por Maslow, sem dúvidas, foi a sua teoria motivacional baseada nas necessidades humanas. Nas palavras do próprio Maslow: “à medida que os aspectos básicos que formam a qualidade de vida são preenchidos, podem deslocar seu desejo para aspirações cada vez mais elevadas” (MASLOW, 2014, p. 11). As necessidades humanas são classificadas em cinco níveis e só a partir do momento que um nível é satisfeito, é que o outro nível imediatamente superior surge no comportamento do indivíduo. Esse modelo foi dado o nome de Pirâmide de Maslow, conforme se observa na (Figura 1).

**Pirâmide das Necessidades - Maslow**



Fonte: Adaptada por Andreasi (2001)

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow

De acordo com a teoria de Maslow (1950), os seres humanos vivem em busca da satisfação de determinadas necessidades. A pirâmide descreve quais são as mais básicas e às mais complexas necessidades, onde as necessidades base são as consideradas necessárias para a sobrevivência de um indivíduo, enquanto isso as mais complexas são as necessidades para alcançar a satisfação pessoal ou profissional.

Entretanto, o cone do aprendizado proposto pelo professor Edgar Dale destacou, em 1969, que os índices de retenção de conteúdo mudam muito dependendo da técnica aplicada. Os métodos passivos que já foram muito utilizados como assistir uma palestra ou dedicar-se a uma leitura ajuda fixar apenas 30% do que foram transmitidos, já os métodos ativos como a discussão em grupo e o ato de ensinar, elevam a taxa de retenção para índices que variam de 50% a 90% segundo Gregório (2012). Desse modo, a gamificação se enquadra na simulação de uma experiência de trabalho, permitindo assim, um maior aprendizado.

## 2.1 GAMIFICAÇÃO

São métodos que, de forma sistematizada, encontram soluções para as questões específicas. Em tese, à indagação do problema caracterizam-se por qualquer manifestação que na prática necessite de um trabalho cognitivo para orientação de ações, em síntese melhor absorção e aproveitamento de um treinamento, no qual a motivação de uma atividade monótona e auxílio na permanência de um conhecimento complexo.

A gamificação, segundo Deterding et al. (2011), pode ser definida como o uso de elementos característicos de *design* de *games* fora do contexto de *games*. Kapp et al. (2013) define dois tipos de gamificação. A gamificação extrínseca, a mais usada, ocorre quando elementos de jogos são adicionados a um sistema. Já a gamificação intrínseca é ligada ao uso motivacional e o *design* comportamental para engajar os usuários.

As empresas podem adquirir uma grande elevação nos ganhos de produtividade e lucros, no qual transformando o trabalho que seria repetitivo e tedioso, para um trabalho divertido e com tarefas menos entediadas, conforme Cherry (2012), mas em contraditória, a autora

abrange o conceito negativo, que seria o dano psicológico causado nos funcionários “perdedores”, ou seja, aqueles colaboradores que não conseguiram atingir suas metas ou objetivos, onde são submetidos a um *feedback* e se tornando um ponto de fragilidade de atenção para a gamificação.

## 2.2 TIPOS DE JOGOS

Os jogos são uma atividade física ou intelectual que integra um sistema de regras e define um indivíduo como ganhador, se entendesse como uma atividade no instinto do ser humano de se relacionar, de se divertir e de se preparar para futuras atividades (Huizinga,1980).

McGonigal (2012) apresenta, em seu livro, dados promissores sobre o tema de jogos, para a população estadunidense, indicando que 69% dos chefes de família e 97% dos jovens jogam em computadores ou videogames, 40% dos *gamers* são mulheres, a idade média de jogadores é de 35 anos e eles jogam há mais ou menos 20 anos e a maior parte dos jogadores planejam continuar até o final de suas vidas jogando.

Inicialmente, é necessário criar etapas detalhadas de como será o jogo, utilizando características essenciais, como *design* dos personagens, como será o mundo do jogo, entre outros que poderá ser entendido por qualquer pessoa que a utilize.

Os mecanismos propostos pela gamificação indicam como o processo se mostra em relação ao desenvolvimento selecionado na hora da execução. Segundo Rizzio (2017) os 10 mecanismos chave da gamificação são: rapidez; *feedback*; transparência; metas; distintivo; nivelamento; *onboarding*; concorrência; colaboração e pontos.

Conforme Tameirão (2019), a tecnologia contribuiu bastante para que houvesse essa popularização do *gamification*, pois facilitou o contato das pessoas com os jogos e permitiu que eles fossem criados para contextos específicos. Por exemplo, com o acesso a internet cada vez mais, as empresas puderam criar jogos online para engajar seus colaboradores com suas tarefas, para oferecer recompensas ou para fazer com que todos pensem em soluções inovadoras para o negócio. Técnicas que antes também exigiam esforço manual, como a construção e atualização de quadros de pontos para estimular a competição, agora puderam ser feitas de forma digital e ficaram muito mais simples e dinâmicas.

## 3 METODOLOGIA

A metodologia diz respeito ao instrumento que serve para obtenção de conhecimento, ligado diretamente nas fases de investigação minuciosa do processo demonstrando as evidências levantadas, tal que diz a respeito da natureza adotada na pesquisa. De acordo com Gil (2008, p. 162), “procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa”.

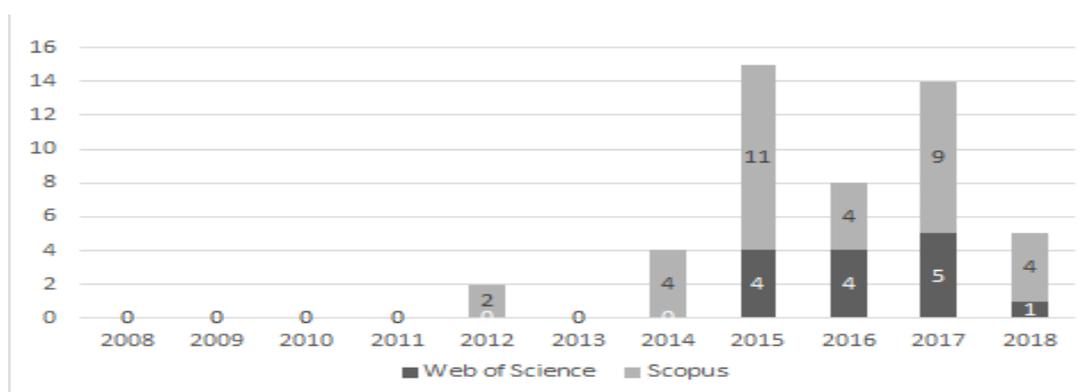
Neste estudo, predominam meios de pesquisas realizadas em artigos e publicações de especialistas, em que o método gamificação utilizado no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, oferece uma nova perspectiva ao aprendizado, potencializando o desenvolvimento e aprimorando as habilidades do indivíduo. O procedimento de coleta de dados foi à pesquisa bibliográfica, que consiste em extrair dados de materiais já publicados, constituído principalmente de livros e artigos de periódicos publicados.

Objetivo da pesquisa é de caráter exploratório, visando levantar informações bibliográficas que incentivem a percepção como suporte de experiências práticas decorrido de métodos bibliográficos. A pesquisa se caracteriza também como descritiva, onde o investigador busca uma série de informações do assunto proposto, Gerhardt e Silveira (2009) ressaltam que, por meio da observação, do registro e da análise dos fatos bibliográficos com o intuito da pesquisa, respondem as questões sem interferir nesta realidade.

Marconi e Lakatos (2003) citam que as obtenções dos dados podem ser utilizadas de três métodos: pesquisa bibliográfica, documental e contatos diretos. O procedimento de coleta de dados foi à pesquisa bibliográfica, que é um apanhado dos principais trabalhos já realizados.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A bibliometria sobre o tema gamificação foi realizada nas bases de dados Web of Science e Scopus, onde são as plataformas mais recomendadas, utilizando o assunto chave gamificação, através dessas bases foi levantada a quantidade de artigos científicos publicados por ano.



Fonte: Miri et al. 2018

Gráfico 01 - Artigos de Gamificação

De acordo com Miri et al. (2018), a relevância dos artigos mais publicados por ano, entre os anos de 2008 a 2018, de acordo com o gráfico 1 nos mostra a percepção que há poucos artigos relacionados a gamificação, a quantidade de estudos teve um aumento a partir do ano 2015, mas com pouco destaque, e a grande maioria em idioma inglês.

A base de dados Web of Science tem artigos publicados desde 2015 sobre o tema gamificação. O ano de 2017 foi o que mais houve publicações com 5 no total, não saindo da média dos anos anteriores. Na base de dados Scopus, desde 2012 teve artigos científicos publicados. O ano de 2015 houve a maior quantidade de publicações com 11 artigos. Estes dados refletem a maior quantidade de artigos com o tema gamificação desta base de dados em relação a Web of Science e como este assunto ainda é recente na pesquisa científica. (MIRI et al., 2018, p.07).

Como demonstrado no gráfico, identifica-se que o método gamificado ainda é pouco conhecido, porém os estudos já comprovam sua eficácia e eficiência em sua utilização no treinamento e desenvolvimento, possibilitando uma maior absorção de aprendizagem. Diante do estudo apresentado foi possível identificar as empresas que possuem plataformas de aprendizagem com o intuito de auxiliar os colaboradores em situações específicas.

As empresas escolhidas foram identificadas nas plataformas de gamificação sendo elas a Play2sell e a LudosPro que são plataformas de gamificação corporativa, tendo vários parceiros do ramo imobiliário, e a MindMiners plataforma de pesquisa digital, empresas de qualidade e segurança no item de aprendizagem.

<b>Empresa</b>	<b>Ramo atividade</b>	<b>Utilização</b>
Gerdal (2019)	Siderurgia	Promover treinamentos em segurança por meio da realidade virtual em todas as suas unidades.
Deloitte (2019)	Consultoria	Programas de treinamento.
Aetna (2019)	Saúde	Ajudar os clientes e os empregados a adotar hábitos de vida saudáveis.
Devhub (2019)	Escola de Jogos	Um lugar para desenvolvedores da Web.
Popchips (2019)	Alimentos	Personalizar a publicidade móvel e superar a resistência do usuário.
Nike (2019)	Equipamentos Esportivos	Acompanham o seu progresso individual em relação às metas estabelecidas.
Microsoft (2019)	Produtos Eletrônicos	Competições individuais e em equipe que os motivam a atingir determinados KPIs predefinidos, oferecendo prêmios, privilégios e reconhecimento.
Banco Santander (2019)	Banco	Estimular a capacitação, desenvolvimento, engajamento e interação entre as equipes de vendas.
Todeschini (2019)	Fábrica Móveis Planejados	Estimular o time de vendas a conseguir mais pedidos de orçamentos.
Ford Motor (2019)	Montadora	Auxiliar as equipes de vendas, assim eles puderam conhecer melhor os novos modelos de carros, financiamentos, tecnologias, entre outros.
Walmart (2019)	Supermercado	Aplicações de realidade virtual, após receberem o treinamento teórico, os funcionários são testados em situações práticas.
Vivo (2019)	Telefonia	Aumento do engajamento dos funcionários de um call center.
Sicredi (2019)	Cooperativa de Crédito	Treinamento dos gerentes de conta para o uso de um sistema de gestão.
Sompo Seguros (2019)	Seguros	Capacitação sobre o planejamento estratégico da empresa.
Coopesp (2019)	Ótica	Treinamento para vendedores e gerentes das óticas no Brasil.
MadCod (2019)	Escola programação	Aprendizado dinâmico e divertido para ensinar crianças a programar.

Fonte: Adaptado pelos autores (2019).

Quadro 1 - Gamificação nas empresas

Com a aplicação da gamificação podem ser esperados diversos resultados sendo eles:

- Melhoria nas relações sociais e clima organizacional;
- Aperfeiçoamento das rotinas de trabalho;
- Maior disposição e organização para se trabalhar em equipe;
- Ampliação da produtividade e motivação da equipe;
- Engajamento dos colaboradores;
- *Feedback* frequente através dos resultados dos jogos;
- Expansão da marca;
- Aumento das vendas dos produtos ofertados;
- Prospecção de novos clientes;
- Levantamento de dados específicos sobre colaboradores e clientes.

Conforme apresentado pela plataforma Play2sell (2019), empresas do ramo imobiliário que utilizam a gamificação para seus colaboradores, proporcionando às empresas a melhor forma de treinar e conduzir a performance das equipes de uma maneira remota, contínua e mais divertida:

Parceiros	Ramo Atividade
CrediHome (2019)	Plataforma online de análise e condução das linhas de crédito do mercado imobiliário, de quem está comprando ou possui um imóvel.
Agente Imóvel (2019)	Portal imobiliário que oferece as melhores e mais recentes ofertas em lançamento compra e aluguel de imóveis
NewCore (2019)	Uma nova experiência para quem está comprando ou vendendo imóveis, mudamos para melhor a vida da consultora imobiliária.
Casafy (2019)	É uma plataforma web e mobile de imóveis que nasceu para mudar a forma que se vende ou aluga imóveis na América Latina.
Beemob (2019)	Plataforma que conecta corretores de imóveis, Imobiliárias e Incorporadoras em tempo real, para acelerar negócios através de parcerias.
RE/MAX (2019)	Maior franquia imobiliária do mundo.
Yuny Store (2019)	A Yuny é uma incorporadora imobiliária focada no desenvolvimento de projetos residenciais e comerciais de alto padrão.
Frias Neto (2019)	Oferecem imóveis exclusivos, assessoria administrativa e jurídica eficientes.
Engeform (2019)	Engenharia e desenvolvimento imobiliário.
Even Mobile (2019)	Empreendimentos residenciais e comerciais.
AE Patrimônio (2019)	Foco em melhorar o atendimento do mercado imobiliário paulista.
Sindona (2019)	Objetivo de levar qualidade de vida e bem-estar, para aqueles que idealizam o tão sonhado imóvel próprio.

Fonte: adaptado de Play2sell (2019).  
 Quadro 2 - Empresas do ramo imobiliário.

As plataformas de ensino a distância considera o engajamento da equipe e capacitação com técnicas de vendas, atendimento e negociações e prospecções. O método de mensuração de dados se dá através rankings que os gestores vêm acompanhando a aprendizagem e evolução da equipe, podendo premiar os melhores.

Em uma pesquisa realizada por Farias (2018) a empresa Executive Consultoria Imobiliária oferece os serviços de consultorias imobiliárias e vendas de empreendimentos no ramo dos imóveis. A empresa conta com uma equipe de 20 funcionários, onde estava passando por um momento de contratação de um novo corretor, e para isso a empresa resolveu criar um método diferente e inovador utilizando a gamificação para fazer o recrutamento e seleção e encontrar o candidato perfeito.

A gamificação foi constituída por 10 candidatos que estavam concorrendo a uma vaga de corretor de imóveis, o percurso foi de 04 etapas descritas a seguir: 1ª definição do modelo de gamificação, 2ª etapa aplicação da gamificação, 3ª etapa entrevistas e 4ª etapa a análise e procedimento dos resultados.

Na primeira etapa descrita por Farias (2018), foi a definição do modelo gamificação, na qual o objetivo foi de recrutar e selecionar os candidatos à uma vaga de corretor e através da mecânica da gamificação, as regras de pontos foram estabelecidas, como: Fatores associados á comunicação, 20 pontos, espírito de liderança, 15 pontos, boa dicção, 10 pontos, boa oratória, 10 pontos, bom engajamento, 5 pontos, conhecimento sobre arquitetura, 5 pontos, conhecimento sobre matemática básica aplica a imóveis, 5 pontos e conhecimento sobre financiamentos imobiliários, 5 pontos

Sobre as recompensas, os pontos serão destinados ao candidato vencedor de cada rodada, onde os pontos acima serão analisados e distribuídos. E em relação ao feedback, ele será disponibilizado no final das apresentações, onde será projetado o ranking.

Já na segunda etapa por se tratar de um modelo de dinâmica desconhecido por alguns candidatos, foi fundamental criar um envolvimento prévio (integração inicial), onde se explicam à dinâmica, seus objetivos principais, as características da gamificação em si, suas regras e seu formato. Dessa forma, o modelo da dinâmica de vendas e a forma com que aconteceram as demais dinâmicas foram esclarecidas no início, conforme cita a autora.

Já na etapa 3 de entrevistas, a coleta de dados com os candidatos foi realizada por meio do questionário. E por fim na etapa 4 análise e procedimentos dos resultados onde os dados foram gerados e convertidos para que sua apresentação fosse em forma de textos, tabelas e gráficos estatísticos.

Após essa etapa descrita foi passada proposta de uma criação de um produto e a sua venda, entretanto, esse produto teria que ter relação com o mercado imobiliário. O candidato tinha que estabelecer um valor para o produto, fazer toda a descrição do produto, abordar o seu diferencial no mercado, etc. Além disso, o candidato precisava vender esse produto para outro participante, que irá dizer o porquê de comprar ou não esse determinado produto.

No decorrer da dinâmica, a autora cita que os candidatos tiveram o *feedback* em tempo real, por meio de somatória de pontos, para no final visualizarem o ranking. O quadro 3, mostra o desempenho de cada um dos candidatos do processo de Recrutamento e Seleção.

Candidatos	Características Relacionadas	Pontuação	Total
A	Dicção + Oratória + Conhecimentos sobre financiamentos imobiliários	10+10+5	25
B	Comunicação + Espírito de liderança + Boa dicção + Boa oratória + Bom engajamento	20+15+10+10+5	60
C	Aplicada + Financiamento + Imobiliário + Liderança + Financiamento Imobiliário	10+10+5+5+15	45
D	Arquitetura + Matemática aplicada + Financiamento Imobiliário	5+5+5	15
E	Comunicação + Liderança + Dicção + Oratória + Conhecimentos sobre arquitetura	20+15+10+10+5	60
F	Comunicação + Liderança + Dicção + Oratória + Engajamento + Arquitetura + Matemática aplicada + Conhecimentos sobre financiamentos Imobiliários	20+15+10+10+5+5+5+5	75
G	Conhecimentos sobre Arquitetura	5	5
H	Matemática aplicada + Conhecimentos sobre financiamento Imobiliários	5+5	10
I	Dicção + Oratória + Matemática aplicada + Financiamento Imobiliários	10+10+5+5	30
J	Comunicação + Espírito de liderança + Boa dicção + Boa oratória	20+15+10+10	55

Fonte: Adaptado de Costa e Silva (2018).

Quadro 3 - Desempenho dos Candidatos

Dessa forma, o candidato F foi o que obteve maior pontuação. Dos 10 candidatos 3 foram selecionados pela Executive Imobiliária. No processo seletivo tradicional na Executive Imobiliária, as características eram analisadas de forma manual, sem o auxílio de pontos estipulados para cada característica. Percebemos o quanto a gamificação favorece o processo de tabulação dos pontos dos candidatos, tendo em vista a facilidade com a somatória de cada característica, pontos esses que não eram considerados outrora.

Por isso, investir em *gamification* ou gamificação, é tão eficiente em diferentes contextos. Mais do que uma ótima forma de fazer com que as pessoas se engajem com determinada situação, a *gamification* oferece incentivos para que elas se sintam empolgadas para realizar uma ação ou progredir com uma tarefa.

#### 4 CONCLUSÕES

Constatou-se na pesquisa realizada que os sistemas gamificados são um diferencial competitivo para a gestão de pessoas, pois são capazes de resolver os problemas de falta de motivação e garantir a aprendizagem nas corporações, tornando os treinamentos eficazes e dinâmicos.

No entanto o método gamificação é pouco renomado no Brasil, porém no exterior é mais conhecido como *gamification*, o método até então não é uma prática adotada pelas empresas, contudo essa prática traz vários resultados e benefícios, além de auxiliar para a contratação do indivíduo.

Outro ganho que a gamificação traz é o alto nível de planejamento para a área de treinamentos, uma vez que os treinamentos gamificados são formais e precisam ser cautelosamente estruturados. Se a organização deseja alinhar-se a ponto de obter vantagens competitivas por meio do treinamento de seus colaboradores, todas as ações desse sistema devem ser bem elaboradas e orientadas, o que nem sempre acontece nas organizações.

Conclui-se que os sistemas gamificados apresentam melhores resultados do que os sistemas tradicionais de treinamento, pois são capazes de motivar o colaborador a aprender, oportunidade contínua para aprender habilidades e ensinar de forma mais prática e dinâmica e intensificar a capacidade de retenção do conhecimento transmitido, qualificando os profissionais no atendimento, o que é fundamental para a área de treinamento e desenvolvimento, para a capacitação dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ANDREASI, D. **Consumismo x Pirâmide de Maslow** – Uma outra visão da teoria. 2011. Disponível em: <<https://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>>. Acesso em: 28 set. 2019.
- DELOITTE BRASIL, . **Auditoria e Consultoria Empresarial**. 2019. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt.html>>. Acesso em: 07 out. 2019.
- BERGAMINI C. W. **Motivação**. São Paulo, Atlas, 2ª ed.,1989.
- CHERRY, M. A. **The Gamification of Work**. Hofstra Law Review, v. 40, Iss. 4, Article 2, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recurso Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas Sa, 1981.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DELOITTE. **Global Human Capital Trends 2016**. The new organization: Different by design. 2016. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>. Acessado em: 20/01/2017.
- DETERDING, S.; SICART, M.; NACKE, L. E.; O'HARA, K.; NIXON, D. **Gamification: Using Game Design Elements in Non-gaming Contexts**. Proc. of the 2011 Annual Conference on Human factors in Computing Systems, 2011.
- FORD, motor. **Company**. 2019. Disponível em: <<https://www.ford.com.br>>. Acesso em: 07 out. 2019.
- FRIAS NETO,. **Imobiliária**. 2019. Disponível em: <<https://www.friasneto.com.br/>>. Acesso em: 07 out. 2019.
- GERDAU BRASIL. **O futuro se molda**. 2019. Disponível em: <<https://www2.gerdau.com.br/sobre-nos/perfil>>. Acesso em: 14 out. 2019.
- GREGÓRIO, S. B. **Administração e oratória**. 01/12/2012. Disponível em: <<http://sbgadministra.blogspot.com/2012/12/cone-do-aprendizado.html>>. Acesso em: 07 out. 2019.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009.

- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUIZINGA, J. **Homo ludens: o jogo como elemento da cultura**. 2. ed. São Paulo: perspectiva, 1980.
- KAPP, K.I M. **The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education**. San Francisco: Pfeiffer, 2012.
- LUDOS PRO. **Plataforma Gamificada**. 2019. Disponível em: <<https://www.ludospro.com.br>>. Acesso em: 14 out. 2019.
- MADCODE. Escola de Programação. 2019. Disponível em: <<http://madcode.com.br/>>. Acesso em: 07 out. 2019.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. EUA: Sublime Books, 2014.
- MASLOW A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.
- MCGONIGAL, J. **A realidade em jogo: porque os games nos tornam melhor e como eles podem mudar o mundo**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.
- MICROSOFT. **Institucional**. 2019. Disponível em: <<https://www.microsoft.com/pt-br/about/nossa-companhia.aspx>>. Acesso em: 07 out. 2019.
- MINDMINERS. **Pesquisa Digital**. 2019. Disponível em: <<https://mindminers.com>>. Acesso em: 14 out. 2019.
- MIRI, D.H et al. **GAMIFICAÇÃO: uma Análise Bibliométrica sobre Artigos Científicos de 2008 à 2018**. XVII MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 18., 2018, Caxias do Sul: Anais do XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós Graduação, Pesquisa e Extensão, 2018. 13 p.
- NIKE. **Just do it**. 2019. Disponível em: <<https://www.nike.com.br>>. Acesso em: 07 out. 2019.
- PASCHOAL, L. **Gestão de Pessoas: Nas Micros, Pequenas e Médias Empresas: Para Empresários e Dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PENENBERG, A. L. **Play at work: how games inspire breakthrough thinking**. New York : Portfolio/Penguin, 2013.
- PINK, D. H. **Motivação 3.0: Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2010.
- PLAY2SELL. **Plataforma Gamificada**. 2019. Disponível em: <<https://www.p2s.me>>. Acesso em: 14 out. 2019.
- REEVES, B.; READ, J. L. **Total Engagement: How Games and Virtual Worlds Are Changing the Way People Work and Businesses Compete**. Boston: Harvard Business Review Press, 2009.
- RIZZIO, L. **GAMIFICAÇÃO PARA AUMENTAR A MOTIVAÇÃO E O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES**. 2017. Disponível em: <<https://impulse.net.br/gamificacao-aumenta-a-motivacao/>>. Acesso em: 15 set. 2019.
- SBCOACHING. **Pirâmide de Maslow: O que é, Conceito e Definição**. 2018. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 28 set. 2019.
- SILVA, A. F. C. **Modelo de gamificação para recrutamento e seleção de pessoas na executive Imobiliária**. 2018. Disponível em: <<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/2863/1/AndressaCostaeSilva.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2019.
- TODESCHINI. **A marca do coração da casa**. 2019. Disponível em: <<https://www.todeschini.com.br>>. Acesso em: 07 out. 2019.

TOLEDO, F de. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas Sa, 1989.

TAMEIRÃO, N. **GAMIFICATION: O CONCEITO, AS VANTAGENS E APLICAÇÃO NO CONTEXTO EDUCACIONAL**. 2019. Disponível em: <<https://sambatech.com/blog/insights/gamification/>>. Acesso em: 02 out. 2019.

VIANA, Y. et al. Gamification, **Inc: como reinventar empresas a partir de jogos**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

ZICHERMANN, G.; LINDER, J. E-book. The Gamification Revolution: How leaders leverage game mechanics to crush the competition. Mc McGraw-Hill, 2013.