



**INSTITUTO FEDERAL**  
Sertão Pernambucano

**INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU EM TECNOLOGIAS DIGITAIS**  
**APLICADAS À EDUCAÇÃO — TECDAE**

**GABRIELLA DUARTE DA SILVA**

**APRIMORANDO A FORMAÇÃO DE GESTORES: Os Benefícios da Gamificação no**  
Ensino de Teorias Organizacionais.

**GABRIELLA DUARTE DA SILVA**

**APRIMORANDO A FORMAÇÃO DE GESTORES: Os Benefícios da Gamificação no Ensino de Teorias Organizacionais.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação em Tecnologias Digitais Aplicadas à Educação — TECDAE, ofertado pelo campus Petrolina do Instituto Federal do Sertão Pernambucano, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista em Tecnologias Digitais Aplicadas à Educação.

**Orientador:** Prof. Dr. Gabriel Kafure da Rocha

**Co-orientador:** Prof. Dr. Eduardo Barbosa Vergolino

D812 Duarte, Gabriella.

APRIMORANDO A FORMAÇÃO DE GESTORES : Os Benefícios da Gamificação no Ensino de Teorias Organizacionais / Gabriella Duarte da Silva. - Petrolina, 2024.  
24 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Tecnologias Digitais Aplicadas à Educação) -Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, Campus Petrolina, 2024.

Orientação: Prof. Dr. Gabriel Kafure da Rocha.

1. Prática de ensino. 2. Gamificação. 3. Teorias Organizacionais. 4. Gestão. 5. Estratégia de Ensino. I. Título.

CDD 370.7



## ATA DE DEFESA DE RELATÓRIO DE PROJETO

Na presente data realizou-se a sessão pública de defesa do Relatório de Projeto intitulada **APRIMORANDO A FORMAÇÃO DE GESTORES: Os Benefícios da Gamificação no Ensino de Teorias Organizacionais**, sob orientação de Gabriel Kafure da Rocha, apresentada pela aluna **Gabriella Duarte da Silva (202327220058)** do Curso **ESPECIALIZAÇÃO EM TECNOLOGIAS DIGITAIS APLICADAS A EDUCAÇÃO - TecDAE\_UAB (Petrolina)**. Os trabalhos foram iniciados às \_\_\_\_\_ pelo Professor presidente da banca examinadora, constituída pelos seguintes membros:

- **Gabriel Kafure da Rocha** (Presidente)
- **Eduardo Barbosa Vergolino** (Examinador Interno)
- **Rafael do Nascimento Rodrigues** (Examinador Externo)
- **Lucas Ollyver Gonçalves Barbosa** (Examinador Externo)

A banca examinadora, tendo terminado a apresentação do conteúdo do Relatório de Projeto, passou à arguição da candidata. Em seguida, os examinadores reuniram-se para avaliação e deram o parecer final sobre o trabalho apresentado pelo aluno, tendo sido atribuído o seguinte resultado:

Aprovado

Reprovado

Nota (quando exigido): 95,00

**Observação / Apreciações:**

Realizar as adequações sugeridas na banca para publicação.

Proclamados os resultados pelo presidente da banca examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, eu **Gabriel Kafure da Rocha** lavrei a presente ata que assino juntamente com os demais membros da banca examinadora.

Petrolina / PE, 18/09/2024

\_\_\_\_\_  
**Rafael do Nascimento Rodrigues**

\_\_\_\_\_  
**Eduardo Barbosa Vergolino**

\_\_\_\_\_  
**Gabriel Kafure da Rocha**

\_\_\_\_\_  
**Lucas Ollyver Gonçalves Barbosa**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu amado, Heitor Gabriel, meu querido filho, motivo para buscar a ser um ser humano e mãe melhor a cada dia e a minha doce Vitória que sempre me incentiva buscar novas conquistas e experiências de vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar força, coragem e saúde durante essa jornada acadêmica. Também expresso minha gratidão aos Orixás e às forças ancestrais, que me guiaram, fortaleceram e protegeram ao longo dessa trajetória. Sua sabedoria e energia me deram coragem nos momentos de desafio e sustentaram cada passo dessa caminhada. Sou grata por sua presença e bênçãos constantes.

À minha família, em especial ao meu filho Heitor, que, mesmo sem entender completamente o que essa etapa significava, foi minha maior motivação para continuar. Seus sorrisos, abraços e carinho me deram a energia necessária nos momentos mais desafiadores. Que este trabalho seja o início de um futuro brilhante, cheio de oportunidades para você, meu amor.

À minha amada Vitória, que esteve ao meu lado em cada passo dessa jornada. Seu amor, paciência e apoio inabalável foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui. Você foi meu porto seguro nos dias difíceis e a luz que me guiou nos momentos de escuridão. Este trabalho também é seu, pois sem você, eu não teria conseguido. Obrigada por acreditar em mim, mesmo quando eu mesma duvidei.

Ao professor Gabriel Kafure, meu orientador, pela paciência, dedicação e orientação durante este trabalho. Suas orientações e incentivo constante foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto. Agradeço por acreditar em mim e por compartilhar seu conhecimento ao longo dessa jornada.

Aos meus amigos e colegas de curso, por estarem ao meu lado nos momentos de alegria e nas horas mais difíceis. Compartilhar essa caminhada com vocês tornou tudo mais leve e divertido.

A todos os professores, funcionários e demais pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a minha formação acadêmica e para a realização deste trabalho, meu sincero agradecimento. Cada aprendizado, cada palavra de incentivo e cada gesto de apoio foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Este trabalho é resultado do esforço conjunto de muitas mãos e corações, e sou profundamente grata a todos que fizeram parte dessa jornada.

*“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo”*  
(Abraham Kasinsky)



## RESUMO

Este estudo analisa a gamificação como estratégia de ensino para Teorias Organizacionais, com ênfase na gestão. Utilizando revisões bibliográficas exploratórias e descritivas, a pesquisa visa compreender a eficácia da gamificação. A coleta de dados envolveu uma busca em fontes acadêmicas nos últimos cinco anos. A abordagem exploratória busca identificar novas perspectivas, enquanto a descritiva detalha características, estratégias, benefícios e desafios da gamificação. Os resultados indicam melhorias notáveis na produtividade e aprendizagem organizacional. Recomenda-se a exploração cuidadosa dessa estratégia, com planejamento específico. Sugere-se a realização de futuras pesquisas para aprofundar o entendimento das vantagens e limitações da gamificação em Teorias Organizacionais.

**Palavras-chave:** Práticas de Ensino. Gamificação. Teorias Organizacionais. Gestão. Estratégia de Ensino.

## **ABSTRACT**

This study analyzes gamification as a teaching strategy for Organizational Theories, with an emphasis on management. Using exploratory and descriptive literature reviews, the research aims to understand the effectiveness of gamification. Data collection involved a search of academic sources over the past five years. The exploratory approach seeks to identify new perspectives, while the descriptive approach details the characteristics, strategies, benefits, and challenges of gamification. The results indicate significant improvements in organizational productivity and learning. It is recommended to carefully explore this strategy, with specific planning. Future research is suggested to deepen the understanding of the advantages and limitations of gamification in Organizational Theories.

**Keywords:** Teaching Practices. Gamification. Organizational Theories. Management. Teaching Strategy.

## RESUMEN

Este estudio analiza la gamificación como estrategia de enseñanza para las Teorías Organizacionales, con énfasis en la gestión. Utilizando revisiones literarias exploratorias y descriptivas, la investigación tiene como objetivo comprender la efectividad de la gamificación. La recolección de datos implicó una búsqueda de fuentes académicas en los últimos cinco años. El enfoque exploratorio busca identificar nuevas perspectivas, mientras que el enfoque descriptivo detalla las características, estrategias, beneficios y desafíos de la gamificación. Los resultados indican mejoras significativas en la productividad organizacional y el aprendizaje. Se recomienda explorar cuidadosamente esta estrategia, con una planificación específica. Se sugiere que futuras investigaciones profundicen en la comprensión de las ventajas y limitaciones de la gamificación en las Teorías Organizacionales.

**Palabras clave:** Prácticas de enseñanza. Gamificación. Teorías Organizacionales. Gestión. Estrategia de enseñanza.

## RESUMÉ

Cette étude analyse la gamification en tant que stratégie d'enseignement des Théories Organisationnelles, avec un accent sur la gestion. En utilisant des revues littéraires exploratoires et descriptives, la recherche vise à comprendre l'efficacité de la gamification. La collecte de données a impliqué une recherche de sources académiques au cours des cinq dernières années. L'approche exploratoire cherche à identifier de nouvelles perspectives, tandis que l'approche descriptive détaille les caractéristiques, les stratégies, les avantages et les défis de la gamification. Les résultats indiquent des améliorations significatives de la productivité organisationnelle et de l'apprentissage. Il est recommandé d'explorer cette stratégie avec soin, avec une planification spécifique. Des recherches futures sont suggérées pour approfondir la compréhension des avantages et des limites de la gamification dans les Théories Organisationnelles.

**Mots-clés:** Pratiques d'enseignement. Gamification. Théories Organisationnelles. Gestion. Stratégie d'enseignement.

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do ambiente organizacional demanda constantes inovações nas estratégias educacionais para capacitar profissionais de gestão. Nesse contexto, a gamificação surge como uma abordagem promissora, oferecendo uma perspectiva dinâmica e envolvente para o ensino de Teorias Organizacionais. Este estudo visa explorar e analisar a relevância e eficácia da gamificação no contexto do ensino das Teorias Organizacionais, com um enfoque particular na gestão organizacional.

A gamificação, entendida como a aplicação de elementos e mecânicas de jogos em contextos não lúdicos, emerge como uma alternativa inovadora para superar desafios tradicionais no processo de ensino. O foco primordial desta pesquisa é compreender como a gamificação pode ser estrategicamente integrada no ensino das Teorias Organizacionais, proporcionando uma experiência de aprendizado mais dinâmica e eficaz para profissionais de gestão.

A relevância deste estudo reside na necessidade de aprimorar as práticas educacionais, alinhando-as às demandas contemporâneas e promovendo a formação de profissionais mais adaptáveis e preparados para os desafios organizacionais. A gamificação não apenas desperta o interesse dos aprendizes, mas também consolidará conceitos complexos de forma prática e aplicável ao contexto real das organizações.

A metodologia adotada compreende revisões bibliográficas exploratórias e descritivas, permitindo uma análise aprofundada do uso da gamificação no ensino das Teorias Organizacionais. O estudo busca não apenas identificar as implicações dessa abordagem, mas também examinar seus benefícios práticos na gestão organizacional. Por meio da análise crítica de artigos selecionados e da categorização sistemática de dados, esta pesquisa visa contribuir para a compreensão e promoção de práticas educacionais inovadoras no campo da gestão.

Ao final, espera-se que este estudo forneça percepções valiosas para educadores, gestores e pesquisadores interessados em explorar as potencialidades da gamificação como uma ferramenta estratégica no ensino das Teorias Organizacionais, promovendo assim a formação de profissionais mais capacitados e adaptáveis aos desafios do cenário corporativo contemporâneo.

## 2. G GAMES E TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Nesta seção serão expostos conceitos e definições relevantes, visando embasá-lo nas teorias disponíveis e orientar o leitor para uma melhor compreensão do assunto.

### 2.1 Os Jogos e a Gamificação

Para uma compreensão mais aprofundada sobre o conceito de gamificação, é fundamental ter um entendimento prévio do que constitui um jogo. De acordo com Bissolotti, Nogueira e Pereira (2014), um jogo se caracteriza como um sistema no qual indivíduos, conhecidos como jogadores, participam de um desafio de natureza abstrata. Esse desafio é regido por regras estabelecidas, envolve interatividade e proporciona *feedback* aos participantes, frequentemente desencadeando respostas emocionais.

O autor Caillois (2017) definiu o jogo como uma atividade lúdica, livre, voluntária, desafiadora e envolvente. Piaget (1975), por sua vez, destacou o jogo como uma forma fundamental de aprendizagem, auxiliando as crianças no desenvolvimento de habilidades cognitivas, sociais e emocionais.

Nesse contexto, Prensky (2001) enfatiza que a gamificação pode desempenhar um papel crucial ao auxiliar os alunos nativos digitais (os que nasceram durante a era digital), na compreensão de conceitos complexos e no desenvolvimento de habilidades essenciais para o trabalho.

Assim, ao sugerir aos educadores, principalmente aos imigrantes digitais (os que não nasceram na era digital) a criação de um jogo onde filósofos debatem, ou simulações que permitem aos alunos vivenciar eventos históricos, o autor demonstra como essas abordagens podem facilitar a compreensão e a retenção de informações.

[...] Filosofia clássica? Crie um jogo em que os filósofos debatem e os alunos têm que identificar o que cada um diria. O Holocausto? Crie uma simulação onde os alunos interpretam a reunião em Wannsee, ou uma onde eles podem experimentar o verdadeiro horror dos campos, ao contrário dos filmes como A Lista de Schindler. É simplesmente estúpido (e preguiçoso) dos educadores – para não mencionar ineficaz – presumir que (apesar de suas tradições) a

maneira dos Imigrantes Digitais é a única forma de ensinar, e que a 'linguagem' dos Nativos Digitais não é tão capaz quanto a deles de abranger qualquer ideia. Portanto, se os educadores Imigrantes Digitais realmente querem alcançar os Nativos Digitais – ou seja, todos os seus alunos – eles terão que mudar. É hora de pararem de reclamar e, como diz o lema da Nike da geração Nativa Digital, 'Apenas faça!' Eles terão sucesso a longo prazo – e seus sucessos virão muito mais cedo se seus administradores os apoiarem. (Prensky, 2001, p. 06).

Adicionalmente, Salen e Zimmerman (2012)<sup>1</sup> expandiram essa visão, argumentando que o jogo é uma ferramenta poderosa, capaz de motivar, promover a colaboração e facilitar a compreensão de conceitos complexos. Isso ocorre porque os jogos envolvem o uso de metáforas e analogias, elementos que podem facilitar a compreensão de conceitos abstratos. No contexto educacional, os jogos podem fornecer aos alunos oportunidades para praticar habilidades e desenvolver competências, contribuindo assim para uma aprendizagem mais eficaz e envolvente.

No entanto, a Gamificação, tradução do termo inglês *gamification*, consiste na aplicação de elementos de jogos em contextos não relacionados a jogos, ou seja, na vida real. Essa técnica utiliza elementos como narrativa, feedback, cooperação, pontuação e outros com o objetivo de aumentar a motivação dos indivíduos em relação à atividade real que estão realizando. (Murr; Ferrari, 2020).

Embora o termo "gamificação" tenha sido cunhado em 2002 pelo programador e pesquisador Nick Pelling, sua popularização só ocorreu após a palestra da autora e game designer Jane McGonigal no TED em 2010, conforme destacado por Vianna *et al.* (2013).

No mesmo sentido, para o autor Yu-Kai Chou (2011), a gamificação consiste na integração desses elementos em contextos que originalmente não são relacionados a jogos. Para Chou, os elementos de jogos representam qualquer característica ou mecânica que, de forma isolada ou combinada, contribui para a construção de uma experiência envolvente no jogo.

Outrossim, Kapp (2012) compartilha da perspectiva de Chou, ratificando que a gamificação é uma estratégia de design que emprega componentes de jogos em cenários não relacionados a jogos, com o propósito de motivar, engajar e educar. O

---

<sup>1</sup> “Sabemos o que constitui um jogo; sabemos como funcionam, porque importam e o tipo de experiência que eles são capazes de produzir. Mas mal testamos os limites do potencial que eles têm para se transformar. Deixamos como desafio para você testar os limites, encontrar sua própria alma de designer de jogos e reunir toda a atenção e nervos que você tem para transformar e descobrir o que significa jogar.” (Salen e Zimmerman, 2012, p. 135)

autor também enfatiza que a gamificação pode transformar o processo de aprendizagem em uma experiência mais envolvente e prazerosa, facilitando a compreensão de conceitos complexos e o desenvolvimento de habilidades essenciais para o ambiente profissional.

Nesse contexto, quando falamos em gamificação na educação, buscamos criar experiências que não apenas engajem, mas também mantenham os aprendizes focados, ajudando-os a adquirir conhecimentos que terão um impacto positivo em seu desempenho. Como afirma Alves (2015):

Em termos de aprendizagem, quando pensamos em gamification estamos em busca da produção de experiências que sejam engajadoras e que mantenham os jogadores focados em sua essência para aprender algo que impacte positivamente em sua performance. (Alves, 2015, p. 41).

Ademais, Zyda (2005) acrescenta que a gamificação pode motivar os alunos a aprender e a permanecerem motivados. Isso ocorre porque os jogos oferecem aos alunos recompensas e feedback imediatos, o que pode ajudá-los a sentir que estão progredindo e que estão realizando um bom trabalho. De mesmo modo, os jogos podem criar um senso de competição e colaboração, o que pode contribuir para os alunos a se sentirem mais motivados a aprender.

Para amplificar o envolvimento ativo das pessoas, a gamificação incorpora diversas características provenientes dos jogos. Conforme ressaltado por Tolomei (2017), elementos como pontuações, níveis, *ranking*, recompensas, desafios, *feedback*, missões e cooperação, particularmente em jogos colaborativos, são transpostos para contextos gamificados. Essas características, que contribuem para a natureza envolvente dos jogos, são aplicadas na gamificação, conferindo um aspecto lúdico às áreas onde é implementada. Esse enfoque possibilita a integração do entretenimento no processo de ensino-aprendizagem, tornando-o mais atrativo e envolvente.

A gamificação, enquanto estratégia contemporânea, possui raízes históricas que remontam a eventos anteriores ao seu reconhecimento formal. A compreensão de suas origens é crucial para situar sua evolução e compreender suas bases conceituais. Navarro (2013) destaca os marcos fundamentais que contribuíram para a formação e desenvolvimento do conceito atual de gamificação. Segundo a autora, a história da gamificação remonta a marcos significativos que contribuíram para a sua

evolução e reconhecimento.

O contexto de tornar possível o desenvolvimento de ambientes baseados na gamificação foi potencializado pelo avanço e difusão da tecnologia e dos dispositivos eletrônicos móveis, que possibilitou a aplicação de todos os recursos necessários para implementar ações e projetos de gamificação. Dentre eles: o alcance do indivíduo em qualquer lugar e horário; o cruzamento de informações, gerando respostas quantitativas e histórico de resultados; e a comparação desses resultados entre diferentes pessoas de um mesmo grupo ou comunidade (Navarro, 2013. p.17).

Em 1912, a empresa *Cracker Jack* inovou ao inserir brinquedos surpresa nas embalagens de pipoca caramelizada, estabelecendo um paradigma ao associar recompensas lúdicas à compra do produto, antecipando, assim, elementos-chave da gamificação. Já em 1980, Thomas W. Malone publicou um artigo que abordava a questão de como tornar o aprendizado mais atraente por meio dos *videogames*, evidenciando a potencialidade educacional desses recursos tecnológicos (Navarro, 2013).

A fundação da *Serious Games Initiative* em 2002, por Ben Sawyer e David Rejeski, representou um marco significativo, congregando pesquisadores, acadêmicos e empresas com o propósito de utilizar os jogos para objetivos específicos, como treinamento e conscientização, expandindo as fronteiras de aplicação dos jogos além do entretenimento convencional. Nesse mesmo contexto, em 2003, Nick Pelling estabeleceu a consultoria *Conundra*, buscando redesenhar práticas corporativas por meio da introdução de elementos dos jogos, originando o termo “gamificação” e realçando a ideia de aplicar estratégias de jogos no ambiente empresarial (Navarro, 2013).

Num estágio mais avançado, em 2005, a empresa *Bunchball* surgiu como a primeira plataforma a empregar estratégias de jogos para impulsionar o engajamento dos funcionários e otimizar os resultados empresariais, consolidando, assim, a aplicação prática da gamificação no contexto organizacional. Esses eventos históricos, ao delinearem a evolução da gamificação, não apenas demonstraram sua progressiva relevância, mas também sua aplicabilidade em diferentes esferas, desde suas origens até sua inserção efetiva no ambiente empresarial contemporâneo (Navarro, 2013).

Atualmente, a prática da gamificação expandiu-se para diversos domínios, abrangendo áreas como educação, marketing e gestão empresarial. Esse conceito

refere-se à aplicação de mecânicas e estratégias de *design* de jogos com o intuito de engajar e motivar indivíduos na conquista de metas pessoais ou profissionais. Sua utilização visa tornar atividades mais atraentes e cativantes ao incorporar elementos de diversão e competição.

Conforme destacado por Alves (2015), a utilização de atividades que são, ao mesmo tempo, divertidas e gamificadas demonstra a capacidade de envolver variados públicos, independentemente de suas idades. A obtenção de engajamento assume uma importância fundamental no processo de aprendizagem, por estar intrinsecamente relacionada à pertinência dos conteúdos, à interação com os participantes e à maneira como se promove a motivação no processo educacional.

A utilização da gamificação como estratégia educacional tem se destacado como um campo de pesquisa relevante e promissor nas últimas décadas. Essa abordagem tem em vista inserir elementos lúdicos em contextos não-recreativos, visando fomentar o engajamento, a motivação e a obtenção de aprendizagem significativa (Vasconcelos *et al.*, 2023). Entretanto, a gamificação transcende a simples transferência de aspectos visuais e mecânicas de jogos para ambientes educacionais. Ela requer uma compreensão mais profunda da psicologia dos jogos e da dinâmica da aprendizagem (Feliciano *et al.* 2023).

A gamificação, em sua essência, fundamenta-se em princípios concebidos para estimular a participação ativa e a intrínseca motivação. Lima *et al.* (2023) identificaram cinco princípios fundamentais da gamificação, sendo apresentados a seguir no Quadro 1.

**Quadro 1 – Princípios da gamificação**

| <b>Princípio</b>              | <b>Descrição</b>   |
|-------------------------------|--|
| Objetivos claros              | Definição de metas de aprendizagem precisas e específicas, fornecendo um propósito direcionado e relevante para as atividades educacionais gamificadas.                                  |
| Recompensas e <i>feedback</i> | Uso de recompensas imediatas ou <i>feedback</i> instantâneo, fortalecendo comportamentos desejáveis e incentivando o progresso no processo de aprendizagem.                              |
| Competição e colaboração      | Presença de elementos competitivos, como tabelas de classificação e desafios, coexiste com a promoção da colaboração entre participantes, estimulando a resolução conjunta de problemas. |
| Narrativa e contextualização  | Criação de uma narrativa envolvente contextualiza as atividades de aprendizagem, permitindo que os participantes se envolvam emocionalmente e se   |

|                    |  |
|--------------------|--|
|                    | sintam imersos na experiência.   |
| Progressão gradual | Progressão incremental, por meio de desafios progressivamente mais complexos, mantém os participantes engajados e os desafia a aprimorar continuamente suas habilidades. |

Fonte: Lima *et al.* (2023).

A autora Rêgo *et al.* (2023) ressalta a necessidade de uma compreensão abrangente dos princípios subjacentes para a integração bem-sucedida da gamificação nas práticas educativas. Concomitantemente, Vasconcelos *et al.* (2023) enfatiza a importância de personalizar estratégias alinhadas aos objetivos educacionais e ao público-alvo desejado. A seleção criteriosa de elementos de jogos, como distintivos, pontos, missões e recompensas, é crucial para criar experiências de aprendizagem envolventes e imersivas.

No âmbito da gamificação na educação, a escolha meticulosa de elementos como distintivos, pontos, missões e recompensas é fundamental para a criação de experiências de aprendizagem envolventes e imersivas. Essa seleção estratégica é respaldada por estudos acadêmicos que aprofundam a compreensão desse fenômeno educacional.

A literatura revela que a gamificação possui o potencial de intensificar a motivação individual, aprimorar a retenção de conhecimento e impulsionar a aprendizagem ativa. No entanto, destaca-se que a eficácia da gamificação está intrinsecamente vinculada à integração cuidadosa de seus componentes com os objetivos educacionais, exigindo uma consideração minuciosa dos variados perfis de aprendizagem individuais (Apurinã *et al.*, 2023).

Em suma, a gamificação é uma abordagem promissora para melhorar a aprendizagem. Ela pode ser usada para tornar o aprendizado mais envolvente e significativo, auxiliando os alunos a compreender conceitos complexos e desenvolver habilidades essenciais para o trabalho, e motivar os alunos a aprender e a permanecerem motivados.

## 2.2 Gamificação e o ensino das Teorias Organizacionais

As teorias organizacionais desempenham um papel crucial na capacitação de

futuros gestores para enfrentar as complexidades encontradas nas organizações contemporâneas (Silva; Barbosa; Souza, 2023.). Contudo, devido à sua abstração e complexidade, essas teorias podem representar um desafio para o processo de aprendizado.

Essenciais para a compreensão do funcionamento organizacional (Chandler, 1962; Daft, 2015), as teorias organizacionais consistem em conceitos e proposições fundamentais para o sucesso no ambiente corporativo. Agrupadas em teorias clássicas, humanísticas e contingenciais, oferecem perspectivas distintas para a análise e gestão organizacional.

No âmbito das teorias clássicas, que enfatizam a estrutura e a eficiência, destacam-se a Teoria da Gestão Científica (TAYLOR, 1911), a Teoria Clássica da Administração (FAYOL, 1916) e a Teoria Burocrática (WEBER, 1947). As teorias humanísticas, que evidenciam o papel das pessoas nas organizações, incorporam a Teoria das Relações Humanas (MAYO, 1945) e a Teoria Comportamental (MASLOW, 1943; HERZBERG, 1966). Já as teorias contingenciais, que ressaltam a importância do contexto organizacional, incluem a Teoria da Contingência (BURNS; STALKER, 1961; LAWRENCE; LORSCH, 1967) e a Teoria dos Sistemas (VON BERTALANFFY, 1968).

**Quadro 2 – Evolução das Teorias Organizacionais**

| Período             | Teoria                           | Principais Autores       | Foco Principal   | Características-chave  |
|---------------------|----------------------------------|--------------------------|--|--|
| Início do século XX | Teoria da Gestão Científica      | Frederick Winslow Taylor | Eficiência máxima no trabalho operacional                          | Estudo de tempos e movimentos, divisão do trabalho, incentivos financeiros     |
| Início do século XX | Teoria Clássica da Administração | Henri Fayol              | Estrutura organizacional e funções administrativas                 | Princípios gerais de administração, hierarquia, autoridade, unidade de comando |
| Início do século XX | Teoria Burocrática               | Max Weber                | Organizações formais e racionais                                   | Regras e normas, hierarquia, impessoalidade                                    |
| Década de 1930      | Teoria das Relações Humanas      | Elton Mayo               | Influência dos grupos sociais e relações interpessoais no trabalho | Experimentos de <i>Hawthorne</i> , importância da motivação humana             |

|                     |                        |  |  |   |
|---------------------|------------------------|--|--|---|
| Década de 1940-1950 | Teoria Comportamental  | Abraham Maslow, Frederick Herzberg                   | Comportamento individual e grupal nas organizações | Hierarquia das necessidades, fatores higiênicos e motivacionais                     |
| Década de 1960      | Teoria da Contingência | Tom Burns, George Stalker, Paul Lawrence, Jay Lorsch | Adaptação das organizações ao ambiente             | Não existe uma única melhor maneira de administrar, a abordagem depende da situação |
| Década de 1960      | Teoria dos Sistemas    | Ludwig von Bertalanffy                               | Organizações como sistemas abertos                 | Interação entre as partes da organização e o ambiente externo                       |

Fonte: Elaboração própria (2024).

A análise dessas teorias contribui significativamente para o embasamento teórico e prático na gestão organizacional, fornecendo insights valiosos para enfrentar os desafios corporativos. Nos cursos de administração, o ensino dessas teorias desempenha papel fundamental, capacitando futuros gestores diante das complexidades organizacionais (Leite *et al.*, 2020).

De acordo com Pereira Junior, Schroeder e Costa (2011), em seu estudo de caso sobre o aprendizado das teorias organizacionais, os principais desafios encontrados foram:

Sobre dificuldades de aprendizagem relacionadas ao conteúdo, percebe-se que a falta de conhecimentos prévios influencia na compreensão de novos conceitos. Ainda nesse eixo, os alunos identificam a dificuldade de ler autores clássicos pela dificuldade da linguagem bem como a falta dos conhecimentos prévios sobre alguns conceitos. Já acerca das dificuldades de aprendizagem relacionadas a metodologia, os estudantes destacam positivamente a atuação dos professores de várias formas. Sendo o que mais se destacou é a intenção do professor em propiciar um debate aberto e democrático sobre os conceitos, além de criar algumas relações entre conceitos e eventos cotidianos, tornando assim mais fácil a compreensão dos conceitos. Nesse eixo, uma das dificuldades apontadas é a falta de acesso ao material da disciplina em formato digital. (Pereira Júnior; Schroeder; Costa, 2011, p. 8)

É evidente a necessidade de explorar abordagens inovadoras para superar tais desafios. Em resposta a essas dificuldades identificadas, destaca-se a relevância de estratégias educacionais como a gamificação no contexto do ensino destes conteúdos. A gamificação, ao incorporar elementos lúdicos e estratégias de jogos, pode criar um ambiente de aprendizagem mais envolvente, motivador e acessível, contribuindo de maneira significativa para a assimilação e aplicação desses conceitos complexos pelos estudantes.

A gamificação surge como conceito relevante para o ensino da teoria

organizacional em ambientes corporativos, proporcionando diversas vantagens. Primeiramente, eleva o envolvimento dos funcionários no processo de aprendizagem ao incorporar elementos de jogo, como recompensas, desafios e competições (Souza *et al.* 2023). Este método torna a experiência de aprendizagem mais envolvente, considerando especialmente a abstração e complexidade frequentemente atribuídas a essas teorias.

Outro benefício crucial da gamificação, conforme destacado por Frota (2019), é a aplicação prática da teoria organizacional. Por meio de simulações e cenários interativos, os colaboradores podem vivenciar situações organizacionais reais, permitindo a compreensão de como essas teorias se traduzem em ações práticas para resolver desafios reais no ambiente de trabalho.

A gamificação desempenha um papel crucial no processo educacional, especialmente ao promover feedback contínuo e identificar áreas que necessitam de melhorias. Além disso, essa abordagem permite ajustes rápidos durante o processo de aprendizagem, aumentando a eficácia na retenção de conhecimento. Conforme destacado por Bakhmat *et al.* (2023), a gamificação facilita o fornecimento de feedback contínuo, identificando áreas de melhoria e permitindo ajustes rápidos no processo de aprendizagem.

O espaço educacional digital e lúdico envolve todos os seus participantes: educadores, estudantes e organizadores do processo educacional. A gamificação e a digitalização são fatores importantes na formação de competências fundamentais, prioridade na aquisição de soft-skills e não alternativa na formação de digital-skills. Ao mesmo tempo, as habilidades e competências adquiridas por meio de jogos e ferramentas digitais têm características práticas e operacionais se tornam componentes de estratégias educacionais de longo prazo. (Bakhmat *et al.*, 2023, p. 11).

A pesquisa de Neidenbach, Capellos e Pereira (2020) ressalta que a gamificação nas organizações não apenas melhora a produtividade e inovação, mas também representa uma ferramenta de aprendizado e construção de sentido. Essa abordagem dinâmica e inovadora desperta o interesse dos funcionários, sendo uma alternativa mais econômica em comparação ao treinamento presencial.

Uma estratégia eficaz para incentivar o envolvimento dos participantes é estabelecer programas de recompensa e reconhecimento, distribuindo pontos, distintivos ou prêmios após a conclusão dos módulos de treinamento (Rêgo *et al.* 2018). As plataformas de *e-learning*, ao incorporarem elementos de jogos, como

avanço de nível e conquistas desbloqueáveis, tornam o processo de aprendizagem mais envolvente para os colaboradores.

Introduzir desafios e missões com base em situações reais é uma estratégia eficiente para promover a aplicação prática do conhecimento teórico adquirido em cenários práticos (Lima *et al.*, 2023). Em concordância, Corrêa *et al.* (2023) destacam que simulações de negócios gamificadas são utilizadas por algumas empresas para treinar líderes e gestores, permitindo a prática das Teorias Organizacionais em um ambiente virtual.

De mesmo modo, a proposta de Ramos e Vilela Junior (2019) para a gamificação no ensino de gestão de projetos em cursos de Administração revela-se não apenas inovadora, mas também alinhada às necessidades de tornar o aprendizado mais prático, envolvente e eficaz, especialmente quando se trata de teorias organizacionais.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa escolhida para este estudo consiste em uma revisão bibliográfica de caráter exploratório e descritivo. O principal objetivo desta abordagem é investigar o uso da gamificação no ensino de Teorias Organizacionais, com ênfase específica na gestão organizacional. O foco desta investigação centra-se na integração da gamificação no processo de ensino das Teorias Organizacionais, com ênfase na sua praticidade e importância no que diz respeito à gestão organizacional. O seu objetivo geral é determinar como a gamificação pode ser usada como uma estratégia de ensino bem-sucedida para melhorar a compreensão e implementação das teorias que regem o funcionamento das organizações.

Para reunir informações relevantes e atualizadas, foi realizada uma busca extensiva por fontes acadêmicas e científicas em repositórios confiáveis. Dentre esses, destacam-se bases de dados como o Google Acadêmico, *SCIELO*, dentre repositórios educacionais reconhecidos. A busca foi limitada a artigos publicados nos últimos cinco anos, garantindo a inclusão de estudos contemporâneos e pertinentes ao tema. Esta pesquisa assume um caráter exploratório e descritivo.

A abordagem exploratória visa identificar novas perspectivas e compreender as implicações da gamificação no ensino das Teorias Organizacionais. Já a

abordagem descritiva visa analisar e descrever detalhadamente as características, estratégias, benefícios e desafios dessa integração. O processo de busca foi estruturado com o objetivo de identificar artigos científicos, revisões e estudos empíricos que abordam a gamificação no contexto do ensino das Teorias Organizacionais e da gestão organizacional. Para isso, foram utilizadas palavras-chave específicas, como "gamificação", "teorias organizacionais", "gestão organizacional", "educação organizacional", "aprendizagem baseada em jogos" e "gamificação no ensino". As buscas foram realizadas em bases de dados acadêmicas relevantes, incluindo Google Scholar, Scopus, entre outros. A estratégia de busca envolveu a combinação das palavras-chave com operadores booleanos, como AND, OR e NOT, para garantir que os artigos encontrados fossem pertinentes. Os critérios de inclusão definiram que apenas publicações em periódicos revisados por pares, com relevância para o tema e publicadas nos últimos 13 anos, seriam consideradas. Por outro lado, foram excluídos artigos que não tratassem diretamente da gamificação ou do ensino das teorias organizacionais, bem como estudos meramente descritivos ou não revisados.

Todos os artigos identificados foram registrados em uma planilha para facilitar a organização e análise, possibilitando a seleção dos mais relevantes para a pesquisa. Esse processo metódico assegura que outros pesquisadores possam replicar o estudo com precisão. A amostra foi selecionada criteriosamente com base em relevância, incluindo o período de publicação limitado aos últimos cinco anos e a confiabilidade das fontes.

O instrumento utilizado para coleta de dados envolveu a análise crítica dos artigos selecionados. Durante essa análise, foram identificados e registrados conceitos-chave, estratégias de gamificação, benefícios observados e desafios relatados na literatura especializada. Foram encontrados 35 trabalhos sobre o tema, sendo incluídos nesta pesquisa 15, de acordo com os critérios supracitados.

Os dados coletados foram submetidos a um processo de organização e categorização, com o intuito de identificar padrões e tendências relevantes. Isso possibilitou a síntese das informações e a elaboração de uma análise crítica fundamentada na literatura revisada. Os métodos aplicados nesta pesquisa incluem a busca sistemática por artigos, a análise crítica da literatura, a categorização e organização dos dados, bem como a síntese das informações obtidas. Todas essas

etapas foram conduzidas rigorosamente e consoante os objetivos da pesquisa.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A integração de elementos lúdicos no ensino, como propõem Deterding et al. (2011), pode transformar a experiência de aprendizagem em uma jornada mais rica e significativa. Ao aplicar mecânicas de jogos em contextos não lúdicos, a gamificação contribui para aumentar a motivação e o engajamento dos estudantes, como defendem Werbach e Hunter (2012). McGonigal (2011) destaca ainda o potencial da gamificação para tornar o aprendizado mais divertido e envolvente. No contexto específico do ensino de Teorias Organizacionais, essa abordagem pode proporcionar uma experiência de aprendizagem mais eficaz e interativa, estimulando a retenção de conhecimento e a compreensão dos conceitos.

Em seu estudo, Santos e Koscianski (2015) investigaram o impacto da gamificação na disciplina de funções administrativas, aplicando-a a 42 alunos do primeiro semestre do curso de Sistemas de Informação. Os autores observaram que:

Nesse estudo, *gamification* foi aplicado em uma disciplina de fundo teórico, a calouros de ensino superior. Isso propiciou o envolvimento ativo dos alunos com os conteúdos estudados. Além do objetivo principal, de evitar uma aula entediante, foi possível levar a classe a vivenciar em pequena escala a aplicação de conceitos de administração. Finalmente, em uma turma de alunos que se conheciam depois de pouco tempo, houve muita comunicação durante a atividade um excelente entrosamento. (Santos; Koscianski, 2015)

Na esfera educacional, os desdobramentos da utilização da gamificação revelaram avanços substanciais na aprendizagem das Teorias Organizacionais. Observou-se uma melhoria significativa na compreensão dos conceitos, na retenção do conteúdo e na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em contextos reais de trabalho. A gamificação promove um ambiente de aprendizado dinâmico e colaborativo, favorecendo a troca de ideias e a construção conjunta de soluções, elementos essenciais no estudo das teorias organizacionais.

A aplicação da gamificação no ensino de Teorias Organizacionais tem gerado resultados expressivos, especialmente quando utilizada como ferramenta de ensino voltada para a formação de profissionais de gestão. Neidenbach, Capellos e Pereira

(2020) sugerem que a gamificação oferece uma abordagem pedagógica que vai além da mera transmissão de conteúdo, promovendo a construção de significado e engajamento ativo. Em sua pesquisa, os autores examinaram as percepções dos participantes sobre os processos de aprendizagem e a formação de sentido, demonstrando que a gamificação pode produzir impactos positivos tanto no âmbito educacional quanto no organizacional.

A pesquisa conduzida por Lima (2021) consistiu em uma revisão sistemática da literatura sobre a gamificação aplicada ao ensino de Administração e Ciências Contábeis. Nessa análise, foram identificadas diversas metodologias ativas de ensino, entre as quais se destaca a Aprendizagem Baseada em Projetos. O autor sugere que essas metodologias podem ser combinadas com a gamificação para promover o desenvolvimento de habilidades cruciais para os profissionais da área. Lima também observou que a gamificação ainda é uma ferramenta pouco explorada no ensino de Administração e Ciências Contábeis, destacando o potencial de sua aplicação em programas de Pós-graduação.

Adicionalmente, Lima observou que a gamificação ainda é uma ferramenta pouco explorada no ensino de Administração e Ciências Contábeis. Ele também destacou o potencial de aplicação dessa abordagem em programas de Pós-graduação.

A fim de identificar as disciplinas que utilizaram a Gamificação como metodologia de ensino, verificou-se que ela ainda é uma ferramenta pouco explorada no ensino de Administração e de Ciências Contábeis. Da mesma forma, foi possível identificar o potencial de sua aplicação em Pós-graduações. (Lima, 2021, p. 101)

O ensino das Teorias Organizacionais, em ambientes corporativos, por exemplo, pode ser otimizado através da utilização de estratégias que promovam a aprendizagem experiencial e a aplicação prática do conhecimento adquirido. Uma dessas estratégias é a apresentação de desafios e missões baseados em situações reais do mercado (Lima et al., 2022). Outra estratégia eficaz é a utilização de simulações de negócios gamificadas (Corrêa e Santos, 2022). As simulações oferecem aos participantes a oportunidade de tomar decisões de negócios em um

ambiente virtual seguro, permitindo que experimentem as consequências de suas decisões e aprendam com seus erros.

Ademais, entender como a gamificação funciona durante a graduação faz com que os futuros gestores estejam mais preparados e com uma formação mais completa, conforme destacado por Rezende *et al.* (2022):

[..] 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. (Rezende *et al.* 2022, p. 204)

O autor Rodrigues (2023), ao investigar a implementação da gamificação em equipes auto gerenciadas da empresa de software Flex, demonstra como os princípios da gamificação podem ser aplicados ao ensino das Teorias Organizacionais. A interdependência entre materiais, competências e significados, conforme o modelo de Shove, Pantzar e Watson (2012), é igualmente relevante no contexto educacional. Assim como no ambiente corporativo, a plataforma de gamificação desempenha um papel central na criação de um espaço de aprendizado que integra elementos lúdicos e recompensas, promovendo o desenvolvimento de competências essenciais como o trabalho em equipe, a comunicação e a resolução de problemas.

Na esfera educacional, os desdobramentos da utilização da gamificação revelaram avanços substanciais na aprendizagem das Teorias Organizacionais. Observou-se uma melhoria significativa na compreensão dos conceitos, na retenção do conteúdo e na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em contextos reais de trabalho. Ademais, a gamificação promove um ambiente de aprendizado dinâmico e colaborativo, favorecendo a troca de ideias e a construção conjunta de soluções, elementos essenciais no estudo das teorias organizacionais.

No ensino de Teorias Organizacionais, a gamificação também pode ser utilizada para simular situações organizacionais reais, incentivando os estudantes a

aplicar os conceitos teóricos em cenários práticos. A autonomia dos alunos, assim como no estudo de Rodrigues (2023), deve ser equilibrada para que possam experimentar o aprendizado de forma ativa, sem comprometer o desempenho. A combinação de motivadores extrínsecos, como recompensas simbólicas, e intrínsecos, como o senso de realização e pertencimento ao grupo, pode sustentar o engajamento dos alunos a longo prazo. Outrossim, a adequação dos desafios ao perfil dos estudantes é crucial para manter a motivação e o interesse no aprendizado contínuo.

Dessa forma, a gamificação apresenta-se como uma estratégia pedagógica inovadora e eficaz no ensino de Teorias Organizacionais, oferecendo uma experiência de aprendizagem mais interativa, colaborativa e envolvente. A sua aplicação permite que os estudantes compreendam de forma mais profunda os conceitos organizacionais, desenvolvam habilidades críticas e se sintam motivados a aplicar esses conhecimentos em suas futuras práticas profissionais.

Neste âmbito, a gamificação destaca-se como uma ferramenta robusta para melhorar o ensino de Teorias Organizacionais, proporcionando uma atmosfera envolvente que estimula a participação ativa dos alunos nas atividades de aprendizagem.

Alinhando-se aos princípios da gamificação, como definir objetivos claros e fornecer recompensas, as organizações podem colher diversos benefícios. Embora a pesquisa de Souza e Moreira (2023) demonstre o potencial da gamificação para tornar o aprendizado mais envolvente em contextos educacionais, são necessários mais estudos para avaliar o impacto da gamificação na compreensão e aplicação de teorias organizacionais. No entanto, a literatura existente sugere que a incorporação de elementos lúdicos pode contribuir para aumentar o engajamento dos colaboradores e facilitar a aprendizagem de conceitos complexos.

A gamificação também facilita o fornecimento contínuo de feedback aos funcionários, identificando áreas de melhoria e permitindo ajustes rápidos (Bakhmat *et al.*, 2023). Ademais, a gamificação promove a colaboração entre os funcionários, incentivando-os a trabalhar em equipe na resolução de problemas organizacionais, refletindo a ênfase na adaptação e na flexibilidade das Teorias Organizacionais segundo as circunstâncias específicas de cada organização (Ferreira *et al.* 2023).

Por conseguinte, denota-se que a gamificação no ensino de Teorias Organizacionais mostra-se uma estratégia valiosa para melhorar o aprendizado, a retenção de conhecimento e a aplicação prática desses conceitos. A customização de estratégias de gamificação alinhadas aos objetivos educacionais e ao público-alvo é essencial para o sucesso dessa abordagem (Vasconcelos *et al.* 2023). A gamificação não apenas ensina teoria, mas também capacita os colaboradores, principalmente aqueles voltados à área de gestão, a aplicar efetivamente as Teorias Organizacionais em suas atividades diárias, contribuindo para um ambiente de trabalho mais eficiente.

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como propósito principal analisar a importância e relevância do emprego da gamificação no ensino da teoria organizacional, especialmente com ênfase na gestão organizacional. A análise dos resultados permitiu concluir que a gamificação representa uma abordagem educacional eficaz capaz de promover o engajamento e ampliar a compreensão da operação das organizações.

Os princípios fundamentais da gamificação, tais como estabelecer objetivos claros, utilizar recompensas e feedback, fomentar a competição e a colaboração, construir uma narrativa envolvente e implementar ações, mostraram-se aplicáveis na criação de um ambiente de aprendizagem estimulante, mesmo quando se trata de teorias complexas.

A aplicação da gamificação pode ser exemplificada por meio de práticas concretas, como a integração de jogos de simulação de gestão, sistemas de recompensas e reconhecimento, plataformas de *e-learning*, desafios baseados em cenários reais e simulações de negócios. Tais práticas podem ser adotadas por empresas visando incorporar a gamificação em seus programas de treinamento e desenvolvimento, preparando assim a força de trabalho para enfrentar os desafios do ambiente corporativo cotidiano.

Paralelamente, a gamificação estimula a aprendizagem colaborativa, uma habilidade crucial no contexto empresarial. Os desafios relacionados ao trabalho em equipe incentivam os participantes a colaborarem entre si, preparando-os para a realidade empresarial, onde a colaboração é essencial. Outro benefício substancial

da gamificação é a retenção do conhecimento. A atratividade e eficácia das atividades gamificadas auxiliam os participantes a recordarem e aplicarem os conceitos da teoria organizacional.

À luz dos resultados da pesquisa, é recomendável que instituições de ensino e empresas explorem a gamificação como uma estratégia educacional eficaz para fomentar o engajamento e aprofundar a compreensão da teoria organizacional. Para isso, é imperativo um planejamento cuidadoso da implementação da gamificação, considerando os objetivos específicos de aprendizagem e o público-alvo.

Adicionalmente, sugere-se a realização de mais pesquisas sobre o emprego da gamificação no ensino da teoria organizacional, visando aprofundar o entendimento sobre suas vantagens e limitações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Flora. **Gamification-como criar experiências de aprendizagem engajadoras. Um guia completo: do conceito à prática.** 2ª ed. São Paulo: DVS, 2015.

APURINÃ, F. L. da S., BRITO, I. P., CAMURÇA, R. P., & SANTOS, J. P. C. dos. Gamificação na Educação: Utilizando a plataforma Quizizz para melhorar e engajar a aprendizagem das Question Words na aula de Língua Inglesa. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE)**, 9(8), 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/10873>. Acesso em 12 de fev. de 2024.

BAKHMAT, Nataliia *et al.* Análise teórica e metodológica dos fenômenos educativos modernos: Gamificação, digitalização. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, v. 27, n. esp. 2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v27iesp.2.18383>. Acesso em 20 jan. 2024.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações.** Tradução de Francisco M. Guimarães. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

BISSOLOTTI, K.; NOGUEIRA, H. G.; PEREIRA, A. T. C. **Potencialidades das mídias sociais e da gamificação na educação a distância.** *CINTED - Novas Tecnologias na Educação*, v. 12, n. 2, dez. 2014. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/renote/article/view/53511/33027>. Acesso em: 12 fev. 2024.

BURNS, Tom; STALKER, George M. *The Management of Innovation.* London: Tavistock Publications, 1961. Disponível em: <http://turkusowesniadania.pl/wp-content/uploads/2018/11/The-Management-of-Innovation.pdf>. Acesso em: 15 set. 2024.

CAILLOIS, R. **Os jogos e os homens: A máscara e a vertigem.** 1. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. Kindle.

CORRÊA, E. J. dos S.; SANTOS, O. do N. **As contribuições da gamificação dos conteúdos no processo de alfabetização e letramento.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 9, n. 8, p. 742–757, 2022. DOI: <http://doi.org/10.51891/rease.v9i8.10906>. Acesso em: 19 fev. 2024.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise.** MIT Press, 1962.

CHOU, Yu-Kai. **Gamification: Designing for motivation.** Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2011.

DAFT, R. L. **Organization theory and design.** Cengage Learning, 2015.

DETERDING, Sebastian; DIXON, Dan; KHALED, Ruth; NACKE, Lennart. **Gamification: using game-design elements in non-game contexts.** *International Journal of Human-Computer Interaction*, v. 27, n. 1, p. 15-22, 2011.

FAYOL, H. **Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle**. Dunod, 1916. Disponível em: <https://ihpm.hypotheses.org/files/2016/09/Fayol-1916.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2024.

FELICIANO, Silas Mendes; SOUZA, Jones Alves; SILVA, Maria de Nazaré Paiva; TELES, Rosilene Nascimento. **Gamificação como alternativa para processo de aprendizagem na disciplina de Biologia**. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 9, n. 8, p. 1359–1369, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i8.10929>. Acesso em: 19 fev. 2024.

FERREIRA, Adriano; BERNARDES, Edvar; RODRIGUES, Diego Castro; FERNANDES, Nicolas; SILVA, Reginaldo da; TONETTI, Roberto dos Santos. **Bora learning: aprenda jogando**. 2022. 85 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) – Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Campinas, 2023.

FROTA, Gustavo Linhares Lélis. **Gamificação: o uso do Classcraft na melhoria da motivação dos alunos de um curso técnico em informática**. 2019. 117 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2023.

HERZBERG, Frederick. *The Motivation to Work*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1966.

KAPP, K.M. **The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education**, John Wiley & Sons, 2012.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Boston: Harvard University Press, 1967.

LEITE, Leonardo L. da S.; BARBOSA, Luiz Sergio de Oliveira; CONRADO, Ivone C. de S. **Experiências de estágio supervisionado I – Gamificação desplugada no ensino fundamental I**. *RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar*, v. 4, n. 9, p. e494003, 2020. DOI: <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i9.4003>. Acesso em: 19 fev. 2024.

LIMA, A. C. dos S.; RODRIGUES, G. N.; SIQUEIRA, R. A. do N.; ARAÚJO, E. F.; FRANÇA, A. A. dos S. **Gamificação: Utilização de quiz online como estratégia ativa, engajamento e motivação dos alunos do 3º ano do ensino médio na disciplina de História no Centro de Educação de Tempo Integral**. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação (REASE)*, v. 9, n. 8, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/10944>. Acesso em: 20 jan. 2024.

LIMA, Ricardo Carneiro. **Gamificação aplicada no ensino de Administração e Ciências Contábeis: uma revisão sistemática da literatura**. 2021. 111 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021

MASLOW, Abraham H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943. Tradução: Márcio A. Karsten. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7948398/mod\\_resource/content/2/MASLOW%2C%20Abraham.%20Uma%20teoria%20da%20motivac%CC%A7a%CC%83o%20humana.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7948398/mod_resource/content/2/MASLOW%2C%20Abraham.%20Uma%20teoria%20da%20motivac%CC%A7a%CC%83o%20humana.pdf). Acesso em: 15 set. 2024.

MAYO, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New York: Viking Press, 1945. Disponível em: <https://ia801308.us.archive.org/1/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf>. Acesso em: 15 set. 2024.

McGONIGAL, J. ***Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World***. New York, NY: Penguin Press, 2011.

MURR, Caroline Elisa; FERRARI, Gabriel. *Entendendo e aplicando a gamificação: o que é, para que serve, potencialidades e desafios* [recurso eletrônico]. Florianópolis: UFSC, UAB, 2020. 36 p. il. Disponível em: <http://portal.sead.ufsc.br/files/2020/04/eBOOK-Gamificacao.pdf>. Acesso em: 2 out. 2024.

NAVARRO, Gabrielle. **Gamificação: a transformação do conceito do termo jogo no contexto da pós-modernidade**. São Paulo: USP, 2013.

NEIDENBACH, S. F.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. spe, p. 729–741, nov. 2020.

PEREIRA JUNIOR, Errol Fernando Zepka *et al.* **Aprender teorias organizacionais é muito difícil(!?): Um estudo de caso no curso de Administração da Universidade Federal de Rio Grande**. 2021

PIAGET, Jean. **A epistemologia genética**. São Paulo: Martins Fontes, 1975.

PRENSKY, Marc. Digital natives, digital immigrants. **On the Horizon**, v. 9, n. 5, p. 1-6, 2001. [https://desarrollodocente.uc.cl/wp-content/uploads/2020/03/Digital\\_Natives\\_Digital\\_Inmigrants.pdf](https://desarrollodocente.uc.cl/wp-content/uploads/2020/03/Digital_Natives_Digital_Inmigrants.pdf).

RAMOS, Aline Bentes; VILELA JUNIOR, Dalton Chaves. **A utilização de gamificação para o ensino de gestão de projetos**. In: FREIRE, Patrícia de Sá; STEFANI, Clarissa (Ed.). p. 25-49. 2019.

RÊGO, Liliana Corrêa. Influência da autoestima na manutenção da motivação no processo de aprendizagem. **Cognitionis Scientific Journal**, v. 6, n. 2, p. 655-662, 2023. DOI: <https://doi.org/10.38087/2595.8801.306>. Acesso em: 19 fev. 2024.

REZENDE, D. O.; MORAIS, I. S.; FUENTES, M. F.; PARO, J. A. **Gamificação como ferramenta de motivação nas organizações**. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, São Paulo, v. 8, n. 10, p. 193-206, out. 2022. ISSN 2675-3375.

RODRIGUES, André Pascoal. **Gamificação como prática em equipes que adotam a autogestão, 2023**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

SALEN, Katie; ZIMMERMAN, Eric. **Regras do jogo** [livro eletrônico]: fundamentos do design de jogos principais conceitos: volume 1. Trad.: Edson Furmankiewicz. São Paulo: Blucher, 2012.

SHOVE, E.; PANTZAR, M.; WATSON, M. *The dynamics of social practice: Everyday life and how it changes*. Londres, England: Sage Publications, 2012.

SOUZA JÚNIOR, J. B. F. *et al.* **Análise da aplicação da gamificação na educação ambiental através de uma revisão narrativa dos periódicos CAPES e Google Acadêmico**. *Revista Contemporânea*, v. 3, n. 8, p. 13222-13239, 2023.

VIANNA, Y. *et al.* **Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos**. 1. ed. Rio de Janeiro: MJV, 110 p. 2013. Disponível em: <https://acervo-digital.espm.br/E-BOOKS/2020/365430.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2024.

VASCONCELOS, Bruno Cursino de; SEIXAS, Luma da Rocha; MELO, Rosangela Maria de; MELO FILHO, Ivanildo José de. **Compreendendo a gamificação e seus elementos como exemplos no suporte ao docente nas diferentes modalidades de ensino**. *Valore*, v. 8, 2023. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1451>. Acesso em: 19 fev. 2024.

TAYLOR, Frederick Winslow. **The principles of scientific management**. New York: Harper & Brothers, 1911.

TOLOMEI, B. V. **A gamificação como estratégia de engajamento e motivação na educação**. *Revista EAD em Foco*, v. 7, n. 2, 2017. Disponível em: <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/440>. Acesso em: 09 jan. 2024.

VON BERTALANFFY, Ludwig. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, 1968. Disponível em: [https://monoskop.org/images/7/77/Von\\_Bertalanffy\\_Ludwig\\_General\\_System\\_Theory\\_1968.pdf](https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf). Acesso em: 15 set. 2024.

WEBER, Max. **The Theory of Social and Economic Organization**. New York: Free Press, 1947.

WERBACH, K.; HUNTER, D. **For the win: how game thinking can revolutionize your business**. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012.

ZYDA, Michael. **From virtual reality to synthetic environments: The history, current state, and future of real-time simulation**. Boca Raton, FL: CRC Press, 2005.