



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
TOCANTINS  
CAMPUS PALMAS  
CURSO SUPERIOR EM GESTÃO PÚBLICA**

**LUCAS ALVES GOMES**

**GAMIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DE  
SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

**PALMAS  
2025**

**LUCAS ALVES GOMES**

**GAMIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DE  
SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso  
Superior de Tecnologia em Gestão  
Pública, da Unidade de Palmas, do  
Instituto Federal do Tocantins, como  
exigência à obtenção do título de  
Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Joel dos Santos  
Brandão.

PALMAS

2025

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins**

---

G633g    Gomes, Lucas Alves  
            GAMIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO  
            DESEMPENHO DE SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
            BRASILEIRA / Lucas Alves Gomes. – Palmas, TO, 2025.  
            29 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia  
em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Tocantins, Campus Palmas, Palmas, TO, 2025.

Orientador: Me. Joel Dos Santos Brandão

1. Gamificação. 2. Administração Pública. 3. Desempenho. I.  
Brandão, Joel Dos Santos. II. Título.

**CDD 350**

---

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins  
de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a).**

**LUCAS ALVES GOMES**

**GAMIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DE  
SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso  
Superior de Tecnologia em Gestão  
Pública, da Unidade de Palmas, do  
Instituto Federal do Tocantins, como  
exigência à obtenção do título de  
Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em: 17/12/2025

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **JOEL DOS SANTOS BRANDAO**  
Data: 05/02/2026 09:45:34-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Me. Joel dos Santos Brandão.

Orientador

**INSTITUTO FEDERAL DO TOCANTINS (IFTO)**

Documento assinado digitalmente  
 **CANDICE CRISTIANE BARROS SANTANA NOVAES**  
Data: 10/02/2026 19:52:30-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Profa. Ma. Candice Cristiane Barros Santana Novaes

**INSTITUTO FEDERAL DO TOCANTINS (IFTO)**

Documento assinado digitalmente  
 **ANA CAROLINA NOGUEIRA FALCAO**  
Data: 05/02/2026 13:31:25-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Profa. Ma. Ana Carolina Nogueira Falcão

**INSTITUTO FEDERAL DO TOCANTINS (IFTO)**

## **RESUMO**

Este trabalho analisa a gamificação como estratégia de gestão do desempenho dos servidores na Administração Pública brasileira, destacando suas potencialidades, limitações e contribuições para a motivação e o engajamento profissional. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e análise de conteúdo de obras, artigos científicos, dissertações e estudos de caso nacionais e internacionais. Os resultados indicam que a gamificação apresenta impactos positivos principalmente nos processos de capacitação, avaliação de desempenho, comunicação interna e gestão de pessoas, ao tornar as atividades mais dinâmicas, participativas e orientadas a resultados. Contudo, observa-se que, no Brasil, sua aplicação ainda ocorre de forma pontual, carecendo de institucionalização como política pública estruturada. Conclui-se que a gamificação, quando planejada e alinhada aos princípios legais e organizacionais da Administração Pública, pode contribuir de forma significativa para o aprimoramento do desempenho dos servidores e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

**Palavras-chave:** Gamificação. Administração Pública. Gestão de Pessoas. Desempenho. Servidor Público.

## **ABSTRACT**

This study analyzes gamification as a strategy for managing the performance of civil servants in Brazilian public administration, highlighting its potential, limitations, and contributions to motivation and professional engagement. The research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on a literature review and content analysis of books, scientific articles, dissertations, and national and international case studies. The results indicate that gamification has positive impacts, mainly in the processes of training, performance evaluation, internal communication, and people management, by making activities more dynamic, participatory, and results-oriented. However, it is observed that, in Brazil, its application still occurs on an ad hoc basis, lacking institutionalization as a structured public policy. It is concluded that gamification, when planned and aligned with the legal and organizational principles of Public Administration, can contribute significantly to improving the performance of civil servants and the quality of services provided to society.

**Keywords:** Gamification. Public Administration. People Management. Performance. Public Servants.

## SUMÁRIO

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....                                        | 6  |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....                               | 9  |
| 2.1 Origem e Conceito da Gamificação.....                | 9  |
| 2.2 Processo de Gamificação.....                         | 10 |
| 2.3 Aplicação da Gamificação.....                        | 13 |
| 2.4 Gamificação, Motivação e Aprendizagem.....           | 15 |
| 2.5 Desafios da Gestão de Pessoas no Setor Público.....  | 15 |
| 2.6 Gamificação na Administração Pública Brasileira..... | 17 |
| 3 METODOLOGIA.....                                       | 20 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....                           | 21 |
| 4.1 Síntese dos principais resultados dos estudos.....   | 21 |
| 4.2 Discussão dos resultados à luz da literatura.....    | 22 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                              | 26 |
| REFERÊNCIAS.....                                         | 28 |

## 1 INTRODUÇÃO

A gamificação, ou *gamification*, configura-se como uma estratégia que busca aprimorar o aprendizado por meio de atividades lúdicas. Inicialmente voltada ao campo educacional, essa abordagem passou a ser incorporada pelas organizações, especialmente na gestão de pessoas, consolidando-se como um recurso de desenvolvimento capaz de estimular engajamento, motivação e, conseqüentemente, ganhos de produtividade.

Assim como ocorre nas empresas privadas, que investem continuamente em métodos para qualificar seus colaboradores, o setor público também se depara com a necessidade de adotar novas medidas para ampliar o desempenho de seus servidores. O avanço das tecnologias digitais e a capacidade humana de desenvolver soluções inovadoras para os processos de aprendizagem reforçam essa urgência, abrindo espaço para que a gamificação se apresente como alternativa estratégica para a formação e o desempenho dos funcionários públicos.

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que se propõe a aprofundar a compreensão sobre o processo de gamificação e suas possíveis contribuições para a administração pública. É uma pesquisa bibliográfica, fundamentada no levantamento de artigos, teses, trabalhos acadêmicos e livros apresentando exemplos de diversos autores renomados sobre o assunto - gamificação no setor público.

O objetivo geral deste trabalho é analisar como a gamificação pode ser aplicada como estratégia de gestão do desempenho dos servidores na Administração Pública brasileira, identificando suas contribuições potenciais para o aumento da motivação, do engajamento e da produtividade dos servidores públicos. Para tanto, definiram-se os seguintes objetivos específicos: compreender os conceitos, fundamentos e a evolução histórica da gamificação; identificar os benefícios da gamificação dentro das organizações; discutir os desafios da gestão de pessoas na Administração Pública; e apontar exemplos da aplicação prática no setor público brasileiro.

O avanço tecnológico das últimas décadas transformou profundamente a forma como indivíduos e organizações aprendem, produzem e se desenvolvem. Recursos digitais, como sistemas computadorizados e inteligências artificiais, tornaram processos antes demorados muito mais ágeis e acessíveis, ampliando as possibilidades de aquisição de conhecimento e aprimoramento profissional.

No entanto, no âmbito da Administração Pública, persistem grandes desafios no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas. Conforme destaca Di Bartolomeo (2015), a gamificação surge como uma estratégia relevante para enfrentar problemas de falta de motivação e aprimorar processos de treinamento e capacitação.

Diante desse cenário, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: como a gamificação pode contribuir para o aumento do desempenho de servidores na Administração Pública brasileira?

A administração pública brasileira enfrenta o desafio constante de equilibrar eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, o desempenho e o comprometimento dos servidores públicos assumem papel estratégico, uma vez que impactam diretamente a eficácia das políticas públicas e a percepção da população quanto à atuação estatal.

Entretanto, práticas tradicionais de capacitação e gestão de pessoas têm se mostrado, em muitos casos, insuficientes para estimular engajamento, motivação e produtividade de forma consistente. Surge, então, a necessidade de explorar metodologias inovadoras que dialoguem com as transformações tecnológicas e culturais da atualidade.

A gamificação, ao aplicar elementos de jogos em ambientes organizacionais, apresenta-se como alternativa capaz de tornar processos de aprendizagem mais dinâmicos e atrativos, além de potencializar o comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais. Sua aplicação em empresas privadas já evidencia resultados positivos, mas sua adoção no setor público ainda é emergente, carecendo de estudos que aprofundem suas possibilidades e limitações nesse contexto.

Dessa forma, o presente trabalho justifica-se pela relevância do tema e pela oportunidade de investigar como a gamificação pode ser utilizada como estratégia de gestão do desempenho na administração pública do Brasil, contribuindo para o debate acadêmico e oferecendo subsídios práticos para gestores públicos interessados em modernizar processos de capacitação e engajamento. O interesse do pesquisador pelo tema também decorre de sua experiência na área de Tecnologia da Informação e de sua motivação em contribuir para a melhoria do serviço público.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Origem e Conceito da Gamificação

Nesta seção serão apresentados a origem e os conceitos fundamentais da gamificação, destacando sua relevância quando aplicada de forma estratégica para promover engajamento, motivação e o desenvolvimento da aprendizagem em diferentes contextos de trabalho.

A gamificação (*gamification*), termo criado por Nick Pelling em 2002, consiste na aplicação estratégica de elementos característicos dos jogos - como competição, desafios, recompensas, rankings, pontos, medalhas, conquistas, missões e níveis - com o objetivo de engajar pessoas em diferentes contextos. Tais elementos, quando inseridos em ambientes profissionais, podem transformar tarefas rotineiras em experiências mais atrativas, promovendo motivação, comprometimento e maior eficiência na execução das atividades. Trata-se, em essência, de transferir para a realidade organizacional a dinâmica dos jogos eletrônicos ou não eletrônicos, estimulando nos indivíduos comportamentos semelhantes aos de jogadores imersos em um desafio.

No entanto, existe uma grande confusão quando se trata de diferenciar os termos *game* e gamificação, pois muitos acreditam que essas duas palavras são sinônimas, e na verdade, são ideologias que apresentam objetivos totalmente distintos. Enquanto os *games* - ou jogos, em português - buscam o entretenimento do participante dentro de um ambiente fictício, a gamificação, dentro de um cenário real, busca entender como esses jogos conseguem atrair e encantar esse participante, e utilizar esses conceitos para engajar pessoas. “O jogo é uma ferramenta que motiva, ensina e inspira o avanço nas suas diversas etapas, inclusive por meio das recompensas adquiridas à medida que os desafios vão sendo superados.” (BEZERRA e MOZZATO, 2021).

Flora Alves (2015) apresenta dois exemplos ilustrativos para conceituar a gamificação. O primeiro refere-se aos programas de milhagem utilizados por companhias aéreas, nos quais o acúmulo de pontos funciona como incentivo para que o usuário alcance determinados benefícios, como a realização de viagens. O segundo diz respeito aos programas televisivos baseados em jogos de perguntas e

respostas, que mantêm o interesse do público por meio de desafios progressivos. Em ambos os casos, observa-se a presença de elementos típicos da gamificação - como sistemas de pontuação, recompensas e metas.

Ao longo dos anos, a gamificação enfrentou resistências e desafios até consolidar-se como uma das estratégias mais relevantes no campo do engajamento e da aprendizagem, reconhecida por seu potencial de unir ludicidade e eficácia (CHRISTIANS, 2018).

## **2.2 Processo de Gamificação**

Segundo o autor Ricardo Di Bartolomeo et al. (2015) o processo de gamificação pode ser entendido “[...] como a inclusão de mecânica, estilo, pensamento e/ou técnicas de design de jogos para envolver pessoas na solução de um problema”.

Da mesma forma, o processo consiste, essencialmente, em tornar uma situação ou um ambiente mais agradável e mais favorável para alguém ou, principalmente, para um conjunto de pessoas, promovendo o trabalho em equipe e a satisfação, despertando, assim, o prazer naquilo em que se deseja alcançar. E, dentro das organizações, o resultado disso tudo é um melhor desempenho profissional contribuindo, dessa maneira, para a melhora no índice de produtividade.

Em primeiro lugar, é importante ressaltar que quando falamos em jogos, estamos nos referindo aos jogos de uma forma geral, como tabuleiro, cartas, futebol, videogames e afins. Em segundo lugar, vale esclarecer que a gamificação não promove tornar o ambiente em alguma espécie de brincadeira. A utilização dos elementos lúdicos - citados anteriormente em (5.1 Origem e Conceito da Gamificação) - tem a capacidade de buscar a interatividade entre as pessoas. “A gamificação vem sendo observada como uma possível saída para solucionar o problema da falta de engajamento e motivação das pessoas dentro das instituições” (FIUZA FILHO e SANTOS, 2019). Talvez umas das maiores desvantagens do processo de gamificação é quando o participante trata a gamificação como um simples jogo, apenas, e esquece o seu real propósito (OLIVEIRA, 2018).

O processo de gamificação equivale, simplesmente, em combinar esses elementos lúdicos, de forma eficiente, levando em consideração aquilo que atende

mais às demandas de um determinado contexto (COSTA e MARCHIORI, 2015). E o objetivo não é, simplesmente, inserir os elementos dentro de um contexto e, sim, saber os motivos pelos quais esses elementos estão sendo utilizados.

A implementação correta da gamificação pode, sim, contribuir bastante para se alcançar bons resultados, porém, é importante determinar quais pessoas passarão pela metodologia e quais as metas almejadas (FIUZA FILHO e SANTOS, 2019). Portanto, o uso do processo de gamificação dentro das organizações não é uma tarefa simples de se implementar, pois envolve todo um planejamento que deve ser desenvolvido por um profissional da área, como um designer de jogos que tem a capacidade de analisar um grupo de pessoas e identificar o melhor método para ele, sendo através de um *software* de computador ou não. "O objetivo é conseguir visualizar um determinado problema ou contexto e pensar soluções a partir do ponto de vista de um game designer" (FARDO, 2013). Segundo Oliveira (2018), o que dificulta a utilização do processo de gamificação é o uso equivocado dessa metodologia, simplesmente, pela falta de um planejamento adequado que deveria buscar alinhar as demandas da empresa com as práticas gamificadas o que, possivelmente, culminaria na perda do interesse entre os participantes em continuar com o processo.

Além do mais, a observação durante o processo de gamificação com os participantes deve ser extremamente rigorosa. Visto que existe uma necessidade em perceber certos comportamentos que os participantes venham a ter, como a utilização do elemento de competição que poderia desencadear conflitos entre os profissionais, o que comprometeria todo o ambiente de trabalho. Por isso, o acompanhamento dos participantes, em analisar seus desempenhos, se torna uma chave importante no decorrer da implementação da metodologia (FIUZA FILHO e SANTOS, 2019).

A gamificação pode ser compreendida como um projeto estruturado, implementado de forma estratégica para alcançar objetivos específicos. Seu funcionamento não é complexo: trata-se da aplicação de elementos característicos dos jogos em situações reais, visando engajar indivíduos e promover mudanças de comportamento.

Para ilustrar, imagine um grupo de pessoas com dificuldades em trabalhar em equipe. Nesse contexto, é possível criar um desafio baseado em *brainstorming* para solucionar um problema - como evitar o desperdício e perda de materiais de escritório: papel, caneta, lápis, tinta de impressora, envelopes e pastas, por exemplo. As equipes que apresentassem boas ideias receberiam pontos, subiriam de nível e poderiam até conquistar prêmios como viagens e comissões. Assim, cria-se um ambiente em que a cooperação, antes inexistente, passa a ser estimulada por meio de mecanismos lúdicos. E essa ilustração apresentada, é apenas um exemplo simples do que poderia ser melhorado e explorado na vida real. Esse exemplo demonstra que a gamificação busca engajar pessoas, tornar atividades mais motivadoras e, sobretudo, favorecer a resolução de problemas organizacionais. Segundo Fiuza Filho e Santos (2019), seu diferencial está em “combinar ações pontuadas, metas recompensadas e um feedback contínuo, que mantém o indivíduo atento a suas ações de forma mais dinâmica e consciente”. Além disso, ao visualizar suas próprias pontuações, os participantes conseguem refletir sobre seu desempenho e identificar aspectos que precisam ser melhorados, processo que, como destaca Christians (2018), fortalece a motivação e o aprendizado contínuo.

A gamificação tem sido amplamente implementada em treinamentos corporativos como estratégia de engajamento e desenvolvimento de competências. Nesse sentido, o presente trabalho busca analisar os potenciais benefícios da aplicação da gamificação não apenas em programas de capacitação, mas também na jornada de trabalho de servidores da Administração Pública. Conforme destaca Di Bartolomeo (2015), “cada vez mais a área de treinamento e desenvolvimento tende a buscar estratégias para serem eficazes em seus objetivos, uma vez que existe uma nova geração de pessoas que constituirão o mercado de trabalho no futuro”.

Dessa forma, gamificar algo significa, exatamente, trazer a ideia de jogo para dentro da realidade. A gamificação traz consigo metodologias usadas para “[...] criar uma atmosfera de motivação, divertido e sedutor, além de aliar a dinâmica da competição e do compartilhamento de experiências, deixando o cenário institucional mais harmonioso, competitivo e motivador” (FIUZA FILHO e SANTOS, 2019).

## 2.3 Aplicação da Gamificação

A gamificação tem se consolidado como uma estratégia relevante em diferentes áreas, por sua capacidade de motivar ações, potencializar aprendizagens e estimular a resolução de problemas. Para Fardo (2013), esse fenômeno surgiu impulsionado pela popularidade dos jogos e por suas características intrínsecas de engajamento.

No campo educacional, a gamificação é amplamente utilizada para tornar as aulas mais prazerosas e atrativas, sobretudo no ensino infantil. Segundo Andrade (2020), um dos maiores desafios da escola contemporânea é integrar a tecnologia de forma eficaz ao processo de ensino, desafio esse que pode ser superado por meio de metodologias gamificadas.

Sua aplicação, entretanto, não se restringe à educação. Na construção civil, por exemplo, softwares como o *Builder Simulator* permitem que iniciantes simulem cenários de obra, em um ambiente totalmente virtualizado, facilitando o aprendizado prático. Além disso, no ensino à distância, existem plataformas virtuais, conhecidas como AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem -, que estimulam o estudante a render boas notas pela metodologia de engajamento que esse sistema oferece. De acordo com Dos Santos Junior (2023), a gamificação aliada a esses ambientes virtuais tem o intuito de "[...] engajar, orientar e proporcionar uma interação maior do que simplesmente fazer atividade e usar como repositório de conteúdo."

No setor corporativo, especialmente em Recursos Humanos, a gamificação tem se mostrado uma ferramenta eficaz para aumentar a produtividade e o comprometimento dos colaboradores. Para Di Bartolomeo (2015), a busca por novas estratégias levou empresas e departamentos de RH a alinharem-se em torno de uma cultura de engajamento, enquanto Bezerra e Mozzato (2021) destacam que a técnica contribui para maior organização e transparência nos processos internos.

Na Administração Pública do Canadá, em um momento contundente da população canadense em relação ao aumento do custo de saúde no país, a gamificação foi utilizada como forma de engajar pessoas a buscarem um padrão de vida mais saudável (SILVA, 2022). Através de um aplicativo de celular, as pessoas, que sofriam com problemas crônicos de saúde, como câncer, diabetes, problemas

cardiovasculares e doenças respiratórias, eram motivadas as realizarem atividades físicas diariamente lhes rendendo recompensas na forma de provedores de pontos de fidelidade muito populares, tais como “[...] Aeroplan, Scene, RBC Rewards, Petro Canada, More Rewards e Drop Loyalty Points.” (OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION, 2016).

Outro exemplo da gamificação no setor público foi no governo português, através do programa GovTech que tinha por objetivo promover competições entre startups. Esse projeto teve por base reconhecer os melhores projetos de inovação e sustentabilidade resolvendo questões sociais comuns, como: pobreza, fome, meio ambiente, saneamento, direitos da mulher e educação; garantindo premiações em dinheiro. A GovTech teve sua primeira edição em 2018 e contou com 3 startups vencedoras garantindo um prêmio de 30 mil euros, sendo eles “[...] INFORMAT – Tecnologias Inteligentes de Manejo Florestal; Sal Verde e Vida Saudável para Todos, que pretende reduzir o consumo de sal; e Bio2Skin, que trata de uma lesão de pele relacionada ao adesivo médico.” (SILVA, 2022).

Embora a popularização da gamificação esteja associada às tecnologias digitais, sua origem antecede a era dos computadores modernos. Christians (2018) aponta como um dos primeiros exemplos os programas de fidelidade do século XIX, que recompensavam clientes com selos que poderiam ser trocados por produtos - um claro antecedente das atuais práticas gamificadas. Hoje, aplicativos como o Duolingo ilustram esse mesmo princípio ao oferecer recompensas, pontos e níveis de progressão no aprendizado de idiomas, reforçando o vínculo entre motivação e desempenho (FIUZA FILHO; SANTOS, 2019).

A indústria dos videogames também exerceu papel determinante nesse processo. Um exemplo é o *MUD1 (Multi-User Dungeon)*, desenvolvido em 1978 por Roy Trubshaw e Richard Bartle, primeiro jogo de múltiplos usuários baseado em texto, que introduziu elementos de cooperação e socialização entre participantes (CHRISTIANS, 2018). Essa experiência evidenciou o potencial dos jogos de promover interação e engajamento, elementos que hoje fundamentam a lógica da gamificação aplicada em contextos reais.

Portanto, a aplicação da gamificação se estende a diversos setores - educação, organizações privadas e públicas e até práticas sociais -, mostrando-se uma estratégia adaptável, capaz de unir ludicidade, tecnologia e desempenho.

## **2.4 Gamificação, Motivação e Aprendizagem**

Ao longo do trabalho percebe-se o quanto a gamificação é importante como estratégia de motivação e engajamento e como ela é indispensável no campo da aprendizagem. Segundo Fardo (2014), em sua obra “A gamificação como estratégia pedagógica”, há um relato de um ex *designer* de jogos que se tornou professor, e após algum tempo ele acabou substituindo as aulas comuns por aulas em forma de jogos, ou melhor - gamificadas -, e percebeu o aumento do nível de interesse dos seus alunos.

A gamificação, quando se fala de ensino e aprendizagem, tem o poder de despertar o interesse e a necessidade nas pessoas, principalmente, no momento em que essas pessoas percebem que estão ganhando algo. A sensação de ganhar gera em nós uma satisfação que, no campo da neurociência, pode ser traduzida, também como motivação, que nos permite continuar com aquilo que estávamos fazendo anteriormente. “[...] a motivação é o impulso que leva à execução de ação com interesse e persistência; é um ensaio produzido pela mente com o objetivo de se animar para que a ação se concretize [...]” (GROSSI, 2020).

Para Oliveira (2018), a utilização do processo de gamificação na educação básica apresentou mais vantagens do que desvantagens, na verdade superou as desvantagens, segundo a autora. Ainda assim, a gamificação tende a contribuir para a melhora da atenção; permite tornar assuntos complexos em algo interessante; ajuda na tomada de decisão e, principalmente, no trabalho em equipe.

## **2.5 Desafios da Gestão de Pessoas no Setor Público**

A gestão de pessoas no setor público apresenta particularidades que a diferenciam substancialmente da realidade vivenciada na iniciativa privada. Enquanto nas empresas privadas o foco tende a estar voltado para a competitividade, o lucro e a inovação constante, na Administração Pública prevalecem princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme estabelece a Constituição Federal de 1988. Esses princípios,

ainda que necessários para garantir a transparência e a equidade na gestão estatal, frequentemente impõem limites à flexibilidade e à agilidade dos processos de desenvolvimento humano. “Na Administração Pública, não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe [...]” (FILIPPIN e GEMELLI, 2010).

Um dos principais desafios enfrentados é a burocracia. Os processos seletivos, os planos de carreira e os programas de capacitação costumam seguir normativas rígidas, o que dificulta a adaptação a novas demandas sociais e tecnológicas. “O conceito de burocracia está associado ao pensamento de um sistema rígido que prioriza a obediência das normas e regras nas organizações” (DA SILVA LOPES e SILVA, 2020). Essa rigidez pode comprometer a implementação de práticas inovadoras de gestão, uma vez que mudanças dependem de marcos legais ou de processos administrativos demorados. “A gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a Administração Pública [...]” (FILIPPIN e GEMELLI, 2010).

Outro obstáculo é a questão da motivação dos servidores públicos. Muitos estudos apontam que fatores como estabilidade no cargo e progressões automáticas por tempo de serviço reduzem a percepção de meritocracia e enfraquecem o engajamento. Diferentemente do setor privado, onde recompensas podem ser vinculadas a resultados imediatos, no setor público esse vínculo é limitado por regras legais e pela necessidade de tratamento isonômico. “Para tanto, é preciso servidores capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados” (FILIPPIN e GEMELLI, 2010).

Além disso, a Administração Pública enfrenta o desafio da capacitação contínua. A evolução tecnológica e as transformações sociais exigem que os servidores desenvolvam novas competências em ritmo acelerado. No entanto, os programas de treinamento muitas vezes não acompanham essa velocidade, resultando em lacunas de conhecimento e defasagem no atendimento às demandas da sociedade. “[...] na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos.” (CARVALHO, 2015).

Outro ponto crítico é a resistência cultural à inovação. Muitos órgãos públicos apresentam estruturas hierárquicas tradicionais, nas quais a introdução de novas práticas, como a gamificação, pode ser recebida com desconfiança. Essa resistência não decorre apenas de fatores individuais, mas também da própria cultura organizacional, marcada pela estabilidade e pela ênfase em procedimentos formais. "[...] as organizações brasileiras sequer estão conseguindo tornar claro seus princípios e praticar uma gestão compatível com seu próprio funcionamento, principalmente aquelas do setor público" (RORATO e DIAS, 2011).

Para Carvalho (2015), "a avaliação de desempenho é a melhor forma de acompanhar de perto o trabalho realizado pelo colaborador, e identificar problemas ou até mesmo descobrir novos talentos dentro da organização". Embora existam sistemas formais de avaliação no serviço público, esses processos nem sempre conseguem mensurar de forma efetiva a produtividade, a qualidade do serviço prestado e o engajamento do servidor. Muitas vezes, as avaliações assumem caráter burocrático, sem se converter em informações úteis para a melhoria da gestão de pessoas.

Portanto, os desafios da gestão de pessoas no setor público vão além de questões administrativas: envolvem aspectos legais, culturais, estruturais e motivacionais. Reconhecer essas dificuldades é essencial para compreender a importância de buscar estratégias inovadoras, como a gamificação, capazes de tornar os processos de desenvolvimento humano mais atrativos, eficazes e alinhados às necessidades contemporâneas da Administração Pública. Segundo CARVALHO (2015), a "[...] falta de motivação é visto como colaboradores sem interesses, sem objetivos deixam a desejar nas suas tarefas do dia a dia" (CARVALHO, 2015).

## **2.6 Gamificação na Administração Pública Brasileira**

O governo brasileiro deveria considerar novos modelos de processos para aprimorar a eficiência e a motivação constante de seus servidores públicos no ambiente de trabalho (SILVA, 2022). Nesse contexto, a gamificação surge como uma ferramenta estratégica que alia tecnologia e inovação à gestão de pessoas, transformando tarefas repetitivas e burocráticas em atividades mais dinâmicas e

produtivas. "As administrações públicas em todo o mundo podem ser mais eficientes, oferecer melhores serviços e responder às exigências de uma sociedade conectada às novas tecnologias digitais." (SILVA, 2022). A aplicação dessa estratégia no setor público é fundamental para criar um ambiente mais motivador, onde servidores se sintam mais engajados e desafiados a melhorar seu desempenho, promovendo, assim, resultados mais eficazes para a sociedade.

Embora a gamificação, como estratégia de desempenho de servidores públicos, ainda pareça apenas um conceito no setor público brasileiro, este estudo mostra que já existem contribuições desse método no governo em questão. De acordo com Bastos e Franca (2022), o programa MERITUS é um exemplo de sistema gamificado que tem por finalidade reconhecer o servidor público pelos seus serviços prestados e oferecer recompensas por isso. Ele é baseado na inscrição de atividades realizados pelo servidor, que no final lhe garante pontos que podem ser trocados por benefícios, tais como: folga do serviço por até 5 dias, indicação para nomeação em cargos comissionados, vaga na garagem por 2 meses, prioridade em atividades de teletrabalho, passagens aéreas, entre outros. Esse projeto foi estabelecido pela Resolução GP Nº 120, de 18 de novembro de 2022, do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão:

O Programa Meritus, tido como um programa de valorização dos servidores, foi criado pela Resolução (Gabinete da Presidência) nº 60/2017, e posteriormente atualizado pela Resolução 57/2018 e 66/2019 -GP, constitui-se em um sistema de incentivos e de recompensas, desenvolvido para impulsionar o servidor público a ser reconhecido, tal como o próprio termo define, pelo mérito de suas ações no ambiente de trabalho. Para tanto, o servidor deve acumular créditos meritórios para posterior utilização destes para obtenção de benefícios institucionais (BASTOS e FRANCA, 2022, p. 8)

Esse projeto foi implementado no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão com a ideia de transformar o processo engessado da Administração Pública atual em algo mais dinâmico. Para Bastos e Franca (2022), "[...] em muitos casos, o órgão/empresa pública ignora as habilidades de seus colaboradores, limitando seu crescimento profissional e a possibilidade de carreira".

Entende-se que, se bem implementada, a gamificação pode trazer um aumento significativo na motivação, na qualidade do atendimento à população e no engajamento dos servidores nas tarefas do dia a dia. A utilização de elementos de

jogos não tem o objetivo de banalizar o trabalho, mas sim de ressignificá-lo. O objetivo é adaptar os recursos encontrados nos jogos para a realidade das instituições públicas, criando um ambiente mais lúdico, didático e propício à participação ativa (SILVA, 2022).

Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), outro exemplo de gamificação foi bastante útil para engajar servidores em suas atividades de capacitação. Através da plataforma SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos -, na parte de Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), os usuários eram encorajados a se inscreverem nessas atividades anualmente, porém, frequentemente, com baixo índice de inscrição. Com a implementação de um novo LNC, totalmente gamificado e com design de jogo, fez com que as inscrições aumentassem significativamente. A utilização de elementos de jogos como fases, desafios, missões, narrativa; além de ser aberto a feedbacks e a integração de novos usuários por parte de outros participantes, foi um processo crucial para o engajamento desses profissionais. De acordo com Veras (2017) uma interface de design pouco atraente e arcaica pode ter sido o fator de desinteresse desses servidores.

Por fim, compreende-se que a gamificação no setor público brasileiro é uma realidade ainda em fase inicial e que tem o poder de motivar e engajar pessoas. No entanto, deveria haver uma maior relevância desse tema na atualidade, levando em consideração sua implementação em todos os órgãos da Administração Pública no Brasil. Ou seja, em todos os Estados e Municípios, contando com um política pública capaz de adotar essa estratégia como parte fundamental no cotidiano dos servidores.

### 3 METODOLOGIA

Quanto aos fins, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. É exploratória porque visa ampliar a compreensão sobre a gamificação e suas possíveis aplicações na Administração Pública - campo ainda pouco estudado no Brasil -, e é descritiva na medida em que procura apresentar as características, potencialidades e limitações do uso da gamificação como estratégia de gestão do desempenho no setor público.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi fundamentada em uma revisão bibliográfica de obras, artigos científicos, dissertações, teses e relatórios técnicos. Essa revisão possibilitou o mapeamento de conceitos fundamentais e a identificação de experiências já desenvolvidas, contribuindo para a construção do referencial teórico da pesquisa. A coleta dos dados considerou publicações acadêmicas, como artigos, livros e dissertações publicados preferencialmente nos últimos dez anos, de modo a assegurar uma análise atualizada sobre o tema da gamificação no setor público. As buscas foram realizadas no período de 2023 a 2025, na base Google Scholar, utilizando-se como principais palavras-chave expressões relacionadas à gamificação na Administração Pública, com destaque para “gamificação + setor público”, com o objetivo de identificar estudos que abordassem a aplicação da gamificação no contexto do serviço público no cenário brasileiro.

Dessa forma, a metodologia adotada oferece sustentação científica para compreender de que maneira a gamificação pode contribuir para a gestão do desempenho na Administração Pública, assegurando rigor teórico e consistência analítica aos resultados apresentados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Síntese dos principais resultados dos estudos

A análise dos estudos identificados evidencia que a gamificação apresenta potencial significativo para o aprimoramento do desempenho profissional no serviço público, especialmente no que se refere ao engajamento, à motivação e à eficiência dos servidores. No entanto, observa-se uma lacuna importante no que diz respeito à institucionalização dessas práticas como políticas públicas amplas e estruturadas nas três esferas governamentais - União, Estados e Municípios.

Entretanto, destacou-se o estudo desenvolvido por Fabiana Bigão Silva, intitulado *Gamificação aplicada à Transformação Digital na Administração Pública* (2022), no qual a autora analisa a aplicação prática da gamificação em diferentes governos estrangeiros, como o de Portugal. A obra aborda iniciativas voltadas a problemas sociais relevantes, tais como a segurança pública, a proteção da mulher, o saneamento básico, o combate à violência, à fome e à miséria, demonstrando como essas questões podem ser enfrentadas por meio de estratégias de gamificação alinhadas às propostas e políticas governamentais. Todavia, a autora ressalta a inexistência, à época do estudo, de projetos de natureza semelhante implementados no contexto da Administração Pública brasileira.

Além desse trabalho, foram identificadas duas pesquisas relevantes no contexto brasileiro. A primeira, de autoria de Suellen Gardênia Santos Bastos e Lucylea Gonçalves França, na qual analisa o Programa Meritus como uma ferramenta de engajamento e motivação de servidores públicos, fundamentada em um sistema estruturado de recompensas, conforme apresentado na obra *Estratégias de Reconhecimento e Valorização do Servidor Público do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão: Análise do Programa Meritus* (2022).

A segunda pesquisa, desenvolvida por Ruth Praxedes de Paiva Veras, consiste em um estudo de caso sobre o processo de redesign e gamificação do sistema SIGRH da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, apresentado no trabalho *Estudo de caso sobre o processo de redesign e gamificação do sistema de levantamento de necessidades de capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (UFRN)* (2017).

Cabe ressaltar que o objetivo central desta pesquisa é demonstrar de que forma a gamificação pode contribuir para o aumento do desempenho dos servidores públicos na Administração Pública Brasileira. Nesse sentido, observa-se que os dois últimos estudos mencionados convergem diretamente com essa proposta, ao evidenciarem impactos positivos da gamificação no engajamento, na motivação e na eficiência dos servidores.

Tais resultados indicam que a gamificação pode atuar como um instrumento facilitador do envolvimento dos servidores nos processos organizacionais, promovendo maior comprometimento com as atividades institucionais.

#### **4.2 Discussão dos resultados à luz da literatura**

No que se refere à capacitação dos servidores públicos, a gamificação configura-se como uma abordagem inovadora e eficaz para promover o engajamento e a retenção de conhecimento. Para Burke (2015), a gamificação oferece o caminho para adicionar motivação ao processo de aprendizagem. Ao integrar elementos típicos de jogos - como recompensas, níveis de progressão e desafios - o aprendizado torna-se mais interativo e atraente, estimulando a participação ativa dos servidores. Esse engajamento resulta em melhor desempenho e assimilação do conteúdo. Além disso, a gamificação possibilita a personalização do aprendizado, permitindo o acompanhamento individualizado do progresso de cada servidor. Essa abordagem não apenas aumenta a motivação, mas também promove o aprimoramento contínuo das competências, preparando os servidores para atender às demandas do setor público com maior eficiência.

Além da capacitação, a gamificação pode ser uma ferramenta valiosa nos treinamentos, especialmente por meio da virtualização. A incorporação de desafios interativos, como simulações de situações reais nas quais os servidores precisam resolver problemas e tomar decisões, torna o aprendizado mais prático e aplicável. A atribuição de pontuações a cada módulo concluído ou nível de conhecimento alcançado estimula uma competição saudável, enquanto certificações e prêmios ao final dos cursos gamificados funcionam como incentivos adicionais para o envolvimento contínuo. De acordo com Burke (2015), “[...] a gamificação tem sido

aplicada aos treinamentos e na educação, e de várias maneiras distintas para aumentar o engajamento [...]”.

A gestão de desempenho é outra área na qual a gamificação pode ser aplicada de maneira eficaz. Ao transformar a avaliação de desempenho em um processo dinâmico, com metas claras e alcançáveis, e ao utilizar sistemas de pontuação vinculados ao cumprimento de tarefas e objetivos, a gamificação permite que os servidores visualizem seu progresso de forma mais objetiva. Além disso, a introdução de rankings internos e recompensas - sejam simbólicas ou materiais - oferece incentivos adicionais para a melhoria contínua do desempenho, em áreas como atendimento ao público, eficiência administrativa e cumprimento de prazos. Conforme Burke (2015), “Ao dividir seu objetivo em uma série de passos administráveis e encorajar as pessoas ao longo do caminho, soluções gamificadas poderão ajudá-las a atingir sua meta final.”

A gamificação também pode contribuir para reduzir a rotatividade voluntária e aumentar o engajamento no ambiente de trabalho. Por meio de programas de reconhecimento, nos quais servidores recebem medalhas virtuais por atingir metas de produtividade ou por colaborarem com colegas, é possível fomentar uma cultura de valorização e incentivo. Desafios em equipe, com objetivos coletivos, fortalecem o trabalho colaborativo, enquanto feedbacks contínuos e personalizados permitem o acompanhamento do progresso individual e o fortalecimento do vínculo organizacional. Segundo Vasconcelos (2023), um dos fatores que levam à desistência dos servidores é a corrosão “[...] em que aspectos relacionados ao trabalho e/ou ao contexto no qual estão inseridos gradativamente desgastam a satisfação, bem como o desejo desses trabalhadores em permanecer na organização [...]”.

A comunicação interna também se beneficia significativamente da gamificação. Plataformas interativas, que permitam aos servidores sugerir melhorias e participar de discussões administrativas, representam um meio eficaz de incentivo à participação ativa. A criação de sistemas transparentes, nos quais os servidores acumulem pontos ou reconhecimento por suas contribuições, promove uma cultura de colaboração e troca de ideias entre as equipes. Como ressalta Lima (2017), “[...] a comunicação é a ferramenta utilizada pelas instituições para agregar valores,

buscando maximizar a qualidade dos resultados e garantir que seus objetivos, tanto internos como externos, sejam alcançados.”

Na gestão de projetos e processos administrativos, a gamificação pode tornar o acompanhamento das atividades mais dinâmico e eficiente por meio de softwares adequados. A distribuição de tarefas com prazos definidos e a possibilidade de “avançar de nível” à medida que as responsabilidades são cumpridas dentro do prazo estimulam o comprometimento e a produtividade. Além disso, a atribuição de pontuações por inovação ou criação de soluções eficazes incentiva melhorias nos processos internos. Para Silva (2022), a transformação digital representa o ponto central das mudanças significativas no setor público, sendo “[...] importante encarar a transformação digital como uma oportunidade de dar um salto qualitativo [...]”.

A gamificação também pode ser uma ferramenta poderosa para aprimorar o atendimento ao público. Sistemas de pontuação baseados na qualidade do serviço e no feedback dos cidadãos podem motivar os servidores a buscar constantemente a excelência no atendimento. Desafios mensais e rankings de satisfação, com reconhecimento baseado em avaliações positivas, incentivam a melhoria contínua. Conforme Alves (2015), “Quando o indivíduo envolvido em uma determinada situação recebe um feedback positivo, tende a repetir o comportamento.”

É importante ressaltar que, embora a gamificação apresente benefícios significativos, sua implementação na Administração Pública deve ser cuidadosamente planejada. A adoção indiscriminada de elementos lúdicos, sem conexão clara com os objetivos institucionais, pode gerar ambientes improdutivos ou desmotivadores. A aplicação da gamificação deve também respeitar os princípios da legalidade e da isonomia, evitando favorecimentos e assegurando igualdade de oportunidades entre os servidores. Como observa Silva (2022), há riscos de distorções comportamentais, em que alguns participantes podem adotar práticas inadequadas apenas para obter recompensas, comprometendo o ambiente organizacional.

Dessa forma, a gamificação deve ser compreendida como uma estratégia promissora para a gestão do desempenho na Administração Pública. Mais do que um recurso lúdico, ela representa um mecanismo de integração entre inovação

tecnológica, desenvolvimento humano e eficiência organizacional, contribuindo para a construção de um setor público mais dinâmico, transparente e orientado a resultados. Com planejamento adequado e alinhamento aos objetivos institucionais, a gamificação tem potencial para transformar a Administração Pública, promovendo melhorias tanto no ambiente de trabalho dos servidores quanto na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Conforme Alves (2015), “O *Gamification* não é uma solução única que vai resolver todos os seus problemas, mas com certeza é uma ferramenta que não pode faltar na sua ‘caixinha de ferramentas’ profissional.”

Por fim, a gamificação pode ser aplicada como estímulo à inovação e à proatividade dos servidores. Desafios de inovação, nos quais os servidores apresentam soluções para problemas administrativos, promovem a criatividade e a melhoria contínua. O reconhecimento e a premiação das melhores ideias reforçam o engajamento e incentivam a busca por eficiência e qualidade nos serviços públicos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a gamificação como estratégia de gestão do desempenho de servidores na Administração Pública, buscando compreender seus fundamentos, aplicações e potencial contribuição para o aprimoramento da gestão de pessoas no setor público. Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida a partir de uma revisão bibliográfica, o que possibilitou uma análise teórica consistente sobre o tema.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, que consistiu em compreender os conceitos, fundamentos e a evolução histórica da gamificação, os resultados evidenciaram que essa abordagem vai além do uso de jogos digitais, caracterizando-se pela aplicação de elementos lúdicos — como metas, desafios, recompensas e feedbacks — em contextos organizacionais reais. Observou-se que a gamificação surgiu inicialmente no setor privado e em ambientes educacionais, expandindo-se gradualmente para outras áreas, incluindo a Administração Pública, como resposta às demandas por maior engajamento e inovação.

Quanto ao segundo objetivo, que buscou identificar os benefícios da gamificação dentro das organizações, a literatura analisada aponta que essa estratégia contribui significativamente para o aumento da motivação, do engajamento e da participação dos colaboradores. Além disso, a gamificação tem se mostrado eficaz em processos de capacitação, treinamento, comunicação interna e gestão do desempenho, favorecendo a aprendizagem contínua, o trabalho colaborativo e o alinhamento dos servidores aos objetivos institucionais.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que propôs discutir os desafios da gestão de pessoas na Administração Pública, constatou-se que o setor público brasileiro enfrenta entraves como rigidez burocrática, limitações normativas, resistência cultural à inovação e dificuldades na implementação de práticas modernas de gestão. Esses fatores impactam diretamente o desempenho e a motivação dos servidores, reforçando a necessidade de adoção de estratégias inovadoras que respeitem as especificidades legais e institucionais do setor público.

No que diz respeito ao quarto objetivo, que buscou apontar exemplos da aplicação prática da gamificação no setor público brasileiro, verificou-se que ainda há um número limitado de iniciativas estruturadas e institucionalizadas. A maioria das experiências identificadas ocorre de forma pontual, especialmente em ações de capacitação e treinamento, sem integração ampla às políticas de gestão de pessoas. Em contraste, estudos internacionais demonstram um uso mais consistente da gamificação como ferramenta estratégica na Administração Pública, evidenciando uma lacuna relevante no contexto brasileiro.

Diante dos resultados apresentados, conclui-se que a gamificação possui potencial significativo para contribuir com a modernização da gestão do desempenho na Administração Pública, desde que seja implementada de forma planejada, alinhada às diretrizes institucionais e integrada às políticas de gestão de pessoas. Sua adoção pode favorecer ambientes organizacionais mais participativos, inovadores e orientados a resultados, sem perder de vista os princípios que regem a Administração Pública.

Como recomendação, este estudo sugere que futuras pesquisas avancem para abordagens empíricas, como estudos de caso, pesquisas de campo e análises quantitativas, a fim de mensurar de forma mais precisa os impactos da gamificação no desempenho dos servidores e na qualidade dos serviços públicos. Recomenda-se também que gestores públicos considerem a gamificação como uma ferramenta estratégica complementar, capaz de apoiar processos de capacitação, avaliação e engajamento, contribuindo para uma Administração Pública mais eficiente, inovadora e voltada ao interesse coletivo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Flora. **Gamification**: como criar experiências de aprendizagem engajadoras. DVS editora, 2015.

ANDRADE, Larissa do Espírito Santo. **Gamificação e aprendizagem sobre ética e cidadania**: um estudo sobre o game da cidadania da Controladoria-Geral da União. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro**. São Paulo: Edições, v. 70, p. 3, 2016.

BASTOS, Suellen Gardênia Santos; FRANCA, Lucylea Gonçalves. **ESTRATÉGIAS DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MARANHÃO: ANÁLISE DO PROGRAMA MERITUS**. Rev. Cient. Tecnol. FSADU, São Luís, v.7, n.1, p.235 - p.261, 2022.

BEZERRA, Mariany Alves; MOZZATO, Anelise Rebelato. **Gamificação nas organizações**: uma revisão de literatura. Revista UFG, v. 21, 2021.

BURKE, Brian. **Gamificar**: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. DVS editora, 2015.

**Carrot Rewards**: A Healthy Living and Public Engagement Platform for Canadians. Observatory of Public Sector Innovation. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/innovations/carrot-rewards-a-healthy-living-and-public-engagement-platform-for-canadians/>. Acesso em: 14 out. 2025

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva et al. **Análise da gestão de pessoas na administração pública**: um estudo de caso. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia SEGET, 2015.

CHRISTIANS, Gerald. **The origins and future of gamification**. 2018.

COSTA, Amanda Cristina Santos; MARCHIORI, Patricia Zeni. **Gamificação, elementos de jogos e estratégia**: uma matriz de referência. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, v. 6, n. 2, p. 44-65, 2015.

DA SILVA LOPES, Ailson; SILVA, Nicole Fernanda Rocha. **Teoria Organizacional**: uma abordagem sobre a burocracia na gestão de pessoas no setor público. Revista Valore, v. 5, p. 81-89, 2020.

DI BARTOLOMEO, Ricardo et al. **A Gamificação como estratégia para o treinamento e desenvolvimento**. Revista Científica Hermes, n. 14, p. 71-90, 2015.

DOS SANTOS JUNIOR, Antônio Carlos Pereira. **GAMIFICAÇÃO EM AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM**: UMA EXPERIÊNCIA DE UTILIZAÇÃO NA FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES DO ENSINO SUPERIOR EAD.

RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218, v. 4, n. 3, p. e432814-e432814, 2023.

FARDO, Marcelo Luis. **A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem**. Renote, v. 11, n. 1, 2013.

FARDO, Marcelo Luís. **A gamificação como estratégia pedagógica**: estudo de elementos dos games aplicados em processos de ensino e aprendizagem. 2014.

FILIPPIN, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. **Gestão de pessoas na administração pública**: o desafio dos municípios. RACE-revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.

FIUZA FILHO, Álvaro Tadeu Paes; SANTOS, Julio Cesar Gomes. **GAMIFICAÇÃO: DOS JOGOS À GESTÃO DE PESSOAS**. REVISTA EDUCAÇÃO, LINGUAGEM E TECNOLOGIAS, v. 1, n. 1, p. 115 a 135-115 a 135, 2019.

GROSSI, Márcia Gorett Ribeiro et al. **Motivação**: o estado do conhecimento e interfaces com a educação. Revista Educação e Cultura Contemporânea, v. 17, n. 50, p. 281-303, 2020.

LIMA, Bruna Felix de. **O IMPACTO DAS FALHAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa**: teoria, passos e fidedignidade. Ciência & saúde coletiva, v. 17, p. 621-626, 2012.

OLIVEIRA, Andréa Fernandes de. **Gamificação no cotidiano escolar**: Um mapeamento sistemático de literatura com ênfase em tecnologia e educação. 2018.

RORATO, Rodrigo; DIAS, Evandro Dotto. **Cultura organizacional no setor público**: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira?. Revista de Administração da UFSM, v. 4, n. 3, p. 341-351, 2011.

SILVA, Fabiana Bigão. **Gamificação aplicada à Transformação Digital na Administração Pública**. 2022.

VASCONCELOS, Simone Corrêa Welte Maia. **Rotatividade voluntária no setor público**: um olhar sobre a transição de servidores para o setor privado. 2023.

VERAS, Ruth Praxedes de Paiva. **Estudo de caso sobre o processo de redesign e gamificação do sistema de levantamento de necessidades de capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (UFRN)**. 2017. Dissertação de Mestrado. Brasil.