

GAMIFICAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO OU NOVA PRESSÃO SOBRE O TRABALHADOR?

Gamification in the workplace: motivation tool or new pressure on the worker?

Suênya de Lima Victor¹

Resumo: A gamificação, ao incorporar elementos de jogos em atividades laborais, emergiu como estratégia de gestão para aumentar o engajamento e a produtividade. Longe de constituir apenas um recurso lúdico, essa técnica visa alinhar o comportamento do trabalhador aos objetivos da organização por meio de desafios, metas e recompensas. Contudo, a sua adoção suscita a questão central de em que medida essa ferramenta pode se converter em uma nova forma de pressão e controle excessivo sobre os trabalhadores. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo geral analisar os potenciais e os riscos da gamificação no contexto das relações de trabalho, compreendendo como a técnica influencia o comportamento e identificando seus limites éticos e jurídicos. A metodologia adotada é a pesquisa qualitativa, fundamentada em uma análise bibliográfica e documental crítica sobre a literatura e a jurisprudência trabalhista recente. A pesquisa revela que, embora a gamificação possa gerar motivação genuína, sua implementação inadequada pode intensificar a competitividade, a sobrecarga e o estresse, além de reforçar formas sutis de exploração. A análise jurídica destaca o papel do Direito do Trabalho na proteção da dignidade e da saúde do trabalhador, evidenciando, pela jurisprudência, que a gamificação pode ser um fator na caracterização da subordinação pelo algoritmo.

Palavras-chave: Gamificação. Relações de Trabalho. Subordinação por Algoritmo. Motivação. Pressão no Trabalho.

Abstract: Gamification, by incorporating game elements into work activities, has emerged as a management strategy to increase engagement and productivity. Far from being merely a playful resource, this technique aims to align worker behavior with organizational objectives through challenges, goals, and rewards. However, its adoption raises the central question of

¹ Graduanda em Direito pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3139731861133683>. E-mail: suenya.lima@academico.ufpb.br.

the extent to which this tool can become a new form of pressure and excessive control over workers. This study aims to generally analyze the potential and risks of gamification in the context of labor relations, understanding how the technique influences behavior and identifying its ethical and legal limits. The adopted methodology is qualitative research, based on a critical bibliographic and documentary analysis of literature and recent labor jurisprudence. The research reveals that while gamification can generate genuine motivation, its improper implementation can intensify competitiveness, overload, and stress, reinforcing subtle forms of exploitation. The legal analysis highlights the role of Labor Law in protecting worker dignity and health, showing, through jurisprudence, that gamification can be a factor in characterizing subordination by algorithm.

Keywords: *Gamification. Labor Relations. Subordination by Algorithm. Motivation. Pressure at Work.*

Sumário: 1 Introdução — 2 Conceito e história da gamificação — 3 Gamificação e o ambiente produtivo — 4 Riscos e impactos negativos — 5 Implicações jurídicas e gamificação — 6 Considerações finais — Referências.

1 INTRODUÇÃO

A gamificação, muito utilizada no universo dos jogos digitais, passou a ser incorporada por empresas como uma estratégia de gestão voltada ao aumento da produtividade e ao engajamento dos trabalhadores. Por meio da criação de desafios, metas e recompensas simbólicas, essa técnica visa transformar tarefas rotineiras e monótonas em atividades mais envolventes, explorando elementos lúdicos no ambiente laboral. Longe de ser apenas um recurso recreativo, a gamificação é pensada para alinhar comportamentos dos trabalhadores aos objetivos estratégicos da organização, funcionando como uma ferramenta de estímulo à produtividade.

Nos últimos anos, os avanços tecnológicos e a busca por métodos inovadores de gestão de pessoas têm mudado significativamente o ambiente de trabalho. Nesse contexto, as empresas passaram a adotar essas estratégias para aumentar a motivação e o engajamento de seus colaboradores, tentando tornar o trabalho mais atrativo e estimulante, mesmo em atividades repetitivas e desgastantes. Nesse cenário, embora sua lógica seja expansível, a

aplicação da gamificação concentra-se majoritariamente em setores de serviços, logística, vendas e no trabalho mediado por plataformas digitais, onde a mensuração de metas e o monitoramento de desempenho são facilitados por ferramentas tecnológicas.

No entanto, a adoção da gamificação pelas organizações não é isenta de controvérsias. Quando implementada de forma errônea ou equivocada, pode resultar em efeitos opostos aos pretendidos e levar a precarização das relações de trabalho. Esse fenômeno desperta questionamentos importantes quanto aos limites dessa ferramenta e seu impacto nas condições psíquicas e sociais. Busca-se evitar que ela se transforme em um mecanismo de pressão e controle, o que comprometeria a saúde do trabalhador e a percepção de suas tarefas.

A partir disso, surge a questão central que orienta este estudo: em que medida a gamificação, adotada por empresas para aumentar engajamento e produtividade, pode representar uma técnica de estímulo à produtividade sem representar uma nova forma de pressão e intensificação do controle sobre os trabalhadores? Parte-se da hipótese de que, quando aplicada de forma ética e criteriosa, a gamificação pode ser um recurso positivo ao contribuir para o aumento da motivação e da produtividade dos trabalhadores. Todavia, quando implementada de maneira inadequada, pode reforçar formas sutis de exploração e controle, além de competitividade excessiva, estresse, sensação de vigilância constante e um ambiente de trabalho tenso.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar os potenciais e os riscos da gamificação no contexto das relações de trabalho. Entre os objetivos específicos, destacam-se a compreensão das formas como essa técnica influencia o comportamento do trabalhador, a identificação dos limites éticos e jurídicos de sua aplicação e a análise do papel do Direito do Trabalho diante dessas novas estratégias organizacionais. Espera-se, assim, oferecer uma reflexão crítica sobre os impactos da gamificação, considerando tanto seus efeitos motivacionais quanto suas possíveis consequências negativas.

A relevância deste estudo está na crescente utilização da gamificação como ferramenta de gestão nas empresas, o que exige um olhar crítico e jurídico sobre seus efeitos nas relações laborais. Ao discutir os impactos dessa prática, pretende-se contribuir para o debate sobre a necessidade de regulamentação e proteção dos trabalhadores diante de estratégias modernas de organização do trabalho, evitando que mecanismos de incentivo se convertam em formas sutis de exploração ou pressão emocional.

Dessa forma, este estudo busca construir um panorama sobre a gamificação no ambiente laboral, considerando não apenas os aspectos motivacionais e produtivos, mas

também as dimensões psicológicas, sociais e jurídicas envolvidas. A análise crítica da literatura permitirá compreender como diferentes práticas de gamificação afetam o cotidiano do trabalhador. Com isso, busca-se contribuir para a discussão sobre os limites éticos e jurídicos da gamificação, refletindo sobre como encontrar um equilíbrio entre produtividade, engajamento e bem-estar no ambiente de trabalho atual.

O presente artigo adota uma abordagem qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica e documental. Essa estratégia permite analisar de forma crítica a literatura existente sobre gamificação, englobando estudos que tratam de suas potencialidades, desafios e impactos sobre o trabalhador, bem como a relação dessa prática com a legislação trabalhista vigente e com o papel do Direito do Trabalho na proteção da saúde, dignidade e direitos fundamentais dos trabalhadores.

2 CONCEITO E HISTÓRIA DA GAMIFICAÇÃO

Os primeiros jogos eletrônicos tiveram origem em contextos acadêmico-militares, sem qualquer pretensão de entretenimento, vindo a consolidar-se como fenômeno cultural e social apenas a partir da década de 1970, quando passaram a competir com outras formas de lazer (Santaella; Nesteriuk; Fava, 2018).

Nessa linha, os jogos estão presentes em diferentes culturas e períodos históricos, exercendo influência significativa na própria evolução da humanidade. Como exemplo disso, os Jogos Olímpicos da Antiguidade demonstram sua capacidade de promover integração entre povos e estimular habilidades como criatividade, foco e resolução de problemas, ao mesmo tempo em que oferecem prazer e satisfação ao superar desafios, segundo Poyatos Neto (2015).

Assim, percebe-se que o impacto dos jogos sobre o comportamento humano manifesta-se muito antes da modernidade, sendo historicamente empregados como instrumentos de desenvolvimento de capacidades individuais, coletivas, integração social e promoção cultural. A partir dessa compreensão histórica e cultural dos jogos, pode-se identificar como seus elementos centrais foram apropriados na prática da gamificação.

Os elementos centrais da gamificação — como desafios, pontos, rankings e recompensas — cumprem a função de manter o indivíduo motivado, oferecendo feedback contínuo sobre seu progresso. Essa lógica, como aponta Poyatos Neto (2015), transmite a sensação de avanço e motiva a continuidade da atividade, estimulando o engajamento e a persistência. Nessa perspectiva, o autor entende a gamificação como a utilização de elementos

e mecânicas típicas dos jogos com o propósito de aumentar a participação e estimular o engajamento em atividades do cotidiano (Neto, 2015). Verifica-se, portanto, que tais elementos explicam a eficácia da gamificação em contextos sociais e, consequentemente, corporativos, justamente por manterem o indivíduo engajado diante de metas progressivas.

Nesse sentido, percebe-se que tais elementos não apenas envolvem o trabalhador, mas também reforçam mecanismos de controle sutis, alinhando sua motivação individual aos objetivos empresariais. Entretanto, se por um lado esses mecanismos geram engajamento, por outro podem criar pressões adicionais sobre o trabalhador, questão que será explorada mais adiante. Essa ambivalência sugere que a gamificação, embora traga ganhos de engajamento, também pode reforçar relações de poder no ambiente corporativo.

Os autores Santaella, Nesteriuk e Fava (2018) ressaltam que a gamificação não se trata de algo totalmente distinto do ato de jogar, mas de uma prática que se apoia diretamente na filosofia do jogo e na psicologia da motivação. Assim, ao analisar o jogo e seu impacto histórico, torna-se possível entender como a gamificação se apropria desses elementos para criar experiências significativas em contextos diversos, marcando a transição do lúdico para aplicações práticas em áreas como educação e gestão.

Brian Burke (2015), sob uma perspectiva mais empresarial, mostra a gamificação como um projeto de investimento a ser proposto aos patrocinadores e líderes empresariais como uma abordagem associada não ao divertimento, mas a motivação de clientes, funcionários e comunidade de interesse. Além disso, o autor destaca que a gamificação deve ser reconhecida pelos chamados “fiscais de organizações sérias”, que não desejam simplesmente acompanhar as novas inovações do mercado, mas ter a garantia de que os resultados comerciais obtidos pela gamificação podem valer o risco.

Nesse ponto, evidencia-se que a consolidação da gamificação decorre não apenas de seu caráter inovador, mas principalmente da sua capacidade de gerar resultados mensuráveis e alinhados aos interesses organizacionais.

Sob essa perspectiva, compreende-se que a gamificação não está sendo introduzida no contexto empresarial de forma supérflua ou sem finalidade específica, pelo contrário, consiste em uma ferramenta de gestão meticulosamente organizada pelos gestores comerciais, em conjunto com profissionais de TI e demais profissionais necessários, com o objetivo de promover mudanças capazes de gerar o retorno esperado para a organização. Logo, percebe-se que a lógica lúdica do jogo é incorporada como estratégia de gestão, ampliando seu alcance para além do entretenimento.

3 GAMIFICAÇÃO E O AMBIENTE PRODUTIVO

A compreensão histórica e conceitual da gamificação permite avançar para a análise de sua relação com o ambiente produtivo. Vimos que, mais do que um recurso lúdico, a gamificação está sendo incorporada como ferramenta estratégica de gestão, voltada para alinhar o engajamento dos trabalhadores aos objetivos da empresa. Nesse cenário, os elementos típicos do jogo, como desafios e recompensas, passam a ser utilizados como mecanismos de incentivo e controle, influenciando a forma como o trabalho é realizado.

No contexto laboral, a gamificação é compreendida como um método que utiliza técnicas motivacionais oriundas dos jogos para treinar, engajar e motivar equipes visando a obtenção de um determinado resultado esperado pela organização, ou seja, é um instrumento de gestão voltado ao aumento da produtividade, da eficiência e, consequentemente, dos lucros empresariais (GAURIAU, 2021).

Justamente esse caráter motivacional e engajador da gamificação, conforme apontam Santaella, Nesteriuk e Fava (2018), é o que desperta o interesse de gestores e profissionais, seja para ampliar a produtividade de seus colaboradores, fidelizar clientes ou mesmo facilitar processos de aprendizagem por meio de experiências mais envolventes. Contudo, observa-se que ao mesmo tempo em que tais mecanismos podem ser eficientes no alcance de metas organizacionais, não se pode ignorar que eles também podem gerar uma sobreposição entre engajamento espontâneo e pressão velada por resultados.

Nesse sentido, observa-se que a gamificação, embora se apresente como uma estratégia inovadora de gestão, requer uma análise e um planejamento adequado ao negócio em que se pretende aplicá-la. Sob essa ótica, Poyatos Neto (2015) pondera que é imprescindível avaliar se a aplicação da gamificação faz sentido para os processos que se pretende engajar, considerando que a gamificação não pode ser buscada como uma “solução mágica” de resolução de problemas no ambiente corporativo.

Dessa forma, a adoção de técnicas de gamificação requer uma análise criteriosa das atividades, dos objetivos organizacionais e das possíveis consequências sobre o engajamento dos participantes, de modo a garantir que os mecanismos implementados promovam motivação genuína e não apenas pressões veladas sobre os trabalhadores.

Ademais, sob uma perspectiva mais voltada à neurociência e ao neuromarketing, Gauriau (2021) fez uma análise a respeito de como a gamificação atua diretamente sobre os

mecanismos de recompensa do cérebro, concluindo que, ao estimular o princípio de gratificação e recompensa, libera neurotransmissores como dopamina, serotonina, ocitocina e endorfinas, que aumentam a sensação de bem-estar, prazer e engajamento, ao mesmo tempo que criam um cenário propício ao trabalho produtivo, chegando a ser viciante a busca de recompensas.

Diante do exposto, entende-se que a gamificação se apresenta como uma ferramenta capaz de engajar e motivar trabalhadores por meio de recompensas, desafios e estímulos neurobiológicos, o que atrai os gestores empresariais para a incorporação desse instrumento no ambiente corporativo. Ao mesmo tempo, a intensidade desses mecanismos e a necessidade de alinhamento com os objetivos organizacionais indicam a importância de se observar possíveis efeitos adversos, preparando o caminho para a análise dos riscos e impactos negativos de sua aplicação.

4 RISCOS E IMPACTOS NEGATIVOS

Se por um lado a gamificação tem se mostrado uma estratégia capaz de estimular a motivação e o engajamento dos trabalhadores, por outro também levanta preocupações quanto aos efeitos que pode gerar no ambiente laboral. A mesma lógica que desperta interesse por suas potencialidades produtivas pode, em determinadas situações, trazer consequências negativas para aqueles que a vivenciam.

Nesse cenário, quanto aos impactos negativos da gamificação no ambiente de trabalho, Gauriau (2021) destaca a maximização da competitividade e da excelência, a exacerbação do individualismo e a incitação constante à busca de gratificação e recompensa. Ressalta, ainda, que a técnica pode reforçar a crença de que a produtividade equivale ao progresso e que os potenciais individuais seriam ilimitados. Este aspecto é especialmente visível nas plataformas de transporte e entrega, onde motoristas e ciclistas são incentivados a manter altos níveis de desempenho.

Essas reflexões, embora relevantes, não podem ser tomadas de forma abstrata, tendo em vista que é justamente na prática cotidiana do trabalho mediado por aplicativos que se nota como a gamificação pode funcionar como um mecanismo de pressão disfarçado de incentivo. O que, em tese, seria uma estratégia de engajamento, muitas vezes acaba convertendo-se em um processo de sobrecarga, que coloca em risco tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto a qualidade de suas relações sociais.

Diante disso, torna-se necessário reconhecer que os mesmos mecanismos capazes de gerar engajamento e motivação podem, em contrapartida, intensificar cobranças, comprometer o bem-estar e ampliar desigualdades nas relações de trabalho. Essa ambivalência é fundamental para compreender que a gamificação não é neutra, pelo contrário, produz efeitos que variam conforme o contexto em que é aplicada, exigindo uma análise crítica sobre seus limites e implicações.

Isto posto, torna-se crucial observar como a gamificação vem sendo aplicada e desenvolvida, de modo a evitar equívocos que podem comprometer seus objetivos e gerar efeitos contrários aos desejados para o trabalhador. Nesse sentido, Burke (2015) adverte que muitas organizações falham na implementação da gamificação por não compreenderem adequadamente a natureza do desafio, errando, dentre as falhas mais comuns, na ausência de definição clara dos resultados a serem alcançados, no foco exclusivo nos interesses da organização em detrimento das necessidades dos trabalhadores e no desenho de mecanismos que estabelecem vínculos meramente transacionais, sem engajar os indivíduos em nível emocional.

Essa lógica se intensifica quando plataformas digitais recorrem a técnicas de auto aceleração em seus aplicativos, estratégia que, como observa Gauriau (2021), remonta às práticas tayloristas e fordistas de intensificação do ritmo de trabalho. Nestes modelos, o objetivo passa a ser extrair maior produtividade, ainda que às custas de restringir o tempo de reflexão sobre o trabalho e o seu próprio sentido.

Ademais, cabe ressaltar que Poyatos Neto (2015), ao explicar a pirâmide de elementos característicos da gamificação, destaca que os jogos são capazes de despertar diversas emoções humanas — como tensão, ansiedade, alegria, empatia ou até mesmo tristeza — e que, embora no ambiente de trabalho tais emoções sejam mais limitadas em relação aos jogos digitais, ainda assim podem tornar a experiência mais envolvente e prazerosa.

Contudo, esse aspecto suscita uma reflexão crítica: até que ponto é saudável que o trabalho mobilize intensamente tais emoções? Se, por um lado, a gamificação pode tornar as atividades mais atrativas, por outro pode implicar riscos ao ultrapassar a fronteira entre engajamento genuíno e manipulação emocional do trabalhador, comprometendo seu bem-estar.

Assim, percebe-se que, embora a gamificação seja apresentada como um instrumento inovador de gestão, sua aplicação prática pode desencadear efeitos adversos, sobretudo quando associada a pressões excessivas por desempenho e ao estímulo contínuo de

competitividade. Tais práticas, ao invés de promoverem um ambiente laboral saudável, podem intensificar sentimentos de ansiedade, favorecer quadros de burnout e contribuir para processos de alienação do trabalhador em relação à sua própria atividade.

Nesse contexto, emerge a necessidade de refletir não apenas sobre os efeitos organizacionais da gamificação, mas também sobre suas implicações jurídicas, considerando os limites legais e constitucionais para a proteção da saúde, da dignidade e dos direitos fundamentais no ambiente de trabalho.

5 IMPLICAÇÕES JURÍDICAS E GAMIFICAÇÃO

Como visto anteriormente, a gamificação no ambiente de trabalho, especialmente em plataformas digitais, não é um mero recurso lúdico, mas envolve mecanismos de incentivo, controle e pressão que podem impactar direitos fundamentais do trabalhador. Nesse sentido, Gauriau (2021) enfatiza que é necessário examinar a gamificação à luz do direito à saúde, segurança laboral, repouso, lazer e vida privada, direitos garantidos a todo trabalhador, inclusive aos aqueles inseridos em modelos digitais de prestação de serviços.

O Direito do Trabalho, enquanto ramo jurídico voltado à proteção do trabalhador, possui um papel essencial na regulação desses efeitos. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a Constituição Federal de 1988 estabelecem direitos fundamentais como jornada de trabalho limitada, repouso, saúde e proteção contra condições prejudiciais à integridade física e psíquica, que devem ser observados mesmo nas novas modalidades de gestão, como a gamificação.

A relevância dessa análise fica evidente quando analisamos a jurisprudência recente do Tribunal Superior do Trabalho. No Agravo de Instrumento em Recurso de Revista RR-0000353-12.2024.5.13.0002, a 2ª Turma reconheceu o vínculo empregatício entre motorista de aplicativo e empresa-plataforma digital (Uber), considerando, entre outros elementos, a tese de gamificação do trabalho. O tribunal identificou que a plataforma utilizava mecanismos como metas e punições automáticas, caracterizando uma forma de subordinação denominada “subordinação pelo algoritmo” (DEJT 25/04/2025), veja:

AGRAVO DE INSTRUMENTO EM RECURSO DE REVISTA DO RECLAMANTE. APELO INTERPOSTO APÓS A VIGÊNCIA DA LEI Nº 13.467/2017. RITO SUMARÍSSIMO. RECONHECIMENTO DE RELAÇÃO DE EMPREGO. MOTORISTA DE APLICATIVO DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS. EMPRESA-PLATAFORMA DIGITAL (UBER). PRESENÇA

DE ELEMENTOS FÁTICO-JURÍDICOS PREVISTOS NOS ARTIGOS 2º E 3º DA CLT. REENQUADRAMENTO JURÍDICO DOS FATOS. Ante a possível violação aos arts. 1º, III e IV e 7º, da Constituição Federal, recomendável o processamento do recurso de revista. **Agravo de Instrumento provido. RECURSO DE REVISTA DO RECLAMANTE. ACÓRDÃO PUBLICADO NA VIGÊNCIA DA LEI Nº 13.467/2017. RECONHECIMENTO DE RELAÇÃO DE EMPREGO – MOTORISTA DE APLICATIVO – EMPRESA-PLATAFORMA DIGITAL (UBER). PRESENÇA DE ELEMENTOS FÁTICO-JURÍDICOS PREVISTOS NOS ARTIGOS 2º E 3º DA CLT. REENQUADRAMENTO JURÍDICO DOS FATOS.** Cinge-se a controvérsia ao reconhecimento da relação de emprego entre empresa-plataforma digital (UBER) e motorista entregador, especialmente à luz do requisito da subordinação jurídica. No presente caso, o Tribunal Regional entendeu que, não restaram configurados os requisitos da relação de emprego dos arts. 3º e 4º da CLT, especialmente pela ausência de subordinação jurídica e, em razão disto, não reconheceu a relação empregatícia as partes. O quadro fático consignado pelo TRT permite a esta Corte fazer o reenquadramento jurídico para reconhecer o vínculo de emprego vindicado, sem que se cogite do óbice previsto na Súmula/TST nº 126. Isso porque, a decisão, tal como prolatada, contraria precedente recente desta 2ª Turma, no sentido de que **o modelo de gestão do trabalho de empresas de plataforma-aplicativo (gamificação) exige uma releitura dos requisitos da relação de emprego, à luz dos novos arranjos produtivos, que passa ao largo da conceituação clássica e tradicional considerada pela decisão recorrida para afastar o vínculo empregatício.** Nesse sentido, cite-se nova modalidade de subordinação, denominada "subordinação pelo algoritmo", que está presente no citado modelo de gestão do trabalho de empresas de plataforma-aplicativo. **Recurso de Revista conhecido e provido.** (RR-0000353-12.2024.5.13.0002, 2ª Turma, Relatora Ministra Liana Chaib, DEJT 25/04/2025).

Sob essa ótica, fica evidente que a justiça reconhece a gamificação não como uma simples “brincadeira” ou jogo a ser introduzido no ambiente corporativo, pelo contrário, é visto como um instrumento que pode gerar obrigação de cumprimento de direitos trabalhistas, tais como, no caso acima, elemento contributivo na caracterização dos requisitos da relação de emprego.

Isto posto, é crucial discutir a necessidade de regulação e limites legais da gamificação, considerando que ela não pode ser implementada de forma neutra ou desregulada, sob pena de violar direitos fundamentais, criar sobrecarga laboral e gerar consequências jurídicas adversas para as organizações. Atualmente, a regulação indireta da gamificação é feita por meio da aplicação das normas gerais de proteção ao trabalhador, como a CLT, a Constituição Federal e os princípios de saúde, segurança e dignidade no trabalho.

Além disso, diante da crescente implementação da gamificação pelas empresas, torna-se necessário refletir sobre possíveis caminhos para sua regulamentação, garantindo que essa ferramenta seja utilizada de forma ética e equilibrada. Dessa maneira, propostas de normas

específicas poderiam estabelecer limites claros para a aplicação dos desafios, metas e recompensas, prevenindo sobrecarga psicológica e evitando a exploração velada do trabalhador.

Ao mesmo tempo, é importante que as políticas organizacionais considerem mecanismos de monitoramento e transparência, assegurando que os efeitos da gamificação sejam avaliados continuamente quanto ao impacto sobre a saúde, o bem-estar e a dignidade dos trabalhadores.

Essa abordagem preventiva e regulatória reforçaria o papel do Direito do Trabalho como instrumento de proteção, harmonizando inovação e produtividade com respeito aos direitos fundamentais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise desenvolvida ao longo deste artigo, verifica-se que a introdução da gamificação no ambiente de trabalho possui uma ambiguidade significativa: ao mesmo tempo em que constitui um instrumento capaz de estimular o engajamento, a motivação e a produtividade dos trabalhadores, também possui potencial para gerar efeitos adversos, tais como a intensificação da competitividade, a sobrecarga emocional, o estresse e a sensação de vigilância constante, como citados anteriormente.

Isto posto, fica evidente que a gamificação não deve ser entendida como um recurso neutro, mas como um instrumento que precisa ser cuidadosamente planejado, implementado e monitorado, considerando tanto os objetivos organizacionais quanto a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

A pesquisa realizada mostra que, quando aplicada de maneira ética e criteriosa, em atenção às limitações dos trabalhadores, a gamificação pode contribuir para o aumento da motivação e produtividade, proporcionando experiências de trabalho mais envolventes e satisfatórias.

No entanto, a adoção inadequada dessa técnica, sem observância dos limites éticos e jurídicos, pode se tornar mais um mecanismo de exploração da força de trabalho, reforçando formas sutis de controle e pressionando os trabalhadores a superarem limites físicos e psicológicos. Tal constatação reforça a necessidade de uma reflexão crítica sobre os impactos dessa prática nas relações de trabalho contemporâneas.

Além disso, a análise das implicações jurídicas demonstra que o Direito do Trabalho exerce papel fundamental na proteção do trabalhador diante dessas novas formas de gestão. A jurisprudência recente, como o reconhecimento do vínculo empregatício em casos de “subordinação pelo algoritmo”, evidencia que a gamificação deve ser considerada não apenas um recurso motivacional, mas um elemento que pode impactar diretamente os direitos fundamentais do trabalhador. Isso reforça a importância de regulamentação e fiscalização adequadas, garantindo que práticas inovadoras de gestão não se convertam em instrumentos de precarização laboral.

Portanto, conclui-se que a gamificação, embora represente uma estratégia moderna e potencialmente benéfica para aumentar engajamento e produtividade, exige análise criteriosa e observância de limites éticos e legais. Seu sucesso depende do equilíbrio entre incentivo e proteção, engajamento e respeito aos direitos do trabalhador, de forma que o ambiente de trabalho seja produtivo, mas também saudável, seguro e justo.

Por fim, evidencia-se a necessidade de aprofundamento de estudos e discussões sobre a regulamentação dessa ferramenta, de modo a orientar organizações e profissionais na adoção de estratégias que promovam benefícios reais para empresas e trabalhadores, minimizando riscos de exploração e sobrecarga emocional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Tribunal Superior do Trabalho**. 2ª Turma. Agravo de Instrumento em Recurso de Revista do Reclamante: reconhecimento de vínculo de emprego de motorista de aplicativo – empresa-plataforma digital (Uber), subordinação pelo algoritmo. RR-0000353-12.2024.5.13.0002. Relatora: Ministra Liana Chaib. DEJT 25 abr. 2025. Disponível em: <https://jurisprudencia.tst.jus.br/>. Acesso em: 28 set 2025.

BURKE, Brian. **Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**; [Tradução Sieben Gruppe]. São Paulo: DVS Editora, 2015.

CASTRO, Bárbara et al. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil IV**: trabalho digital, autogestão e expropriação da vida: o mosaico da exploração; organização Ricardo Antunes. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2019.

GAURIAU, Rosane. **Gamificação no trabalho: o novo "avatar" do Direito do Trabalho**. Revista Direito das Relações Sociais e Trabalhistas, Brasília, v. 7, n. 2, p. 42-71, 2021. Disponível em: <https://publicacoes.udf.edu.br/index.php/relacoes-sociais-trabalhista/article/download/373/144>. Acesso em: 26 jul. 2025.

POYATOS NETO, Henrique Ruiz. **Gamificação: engajando pessoas de maneira lúdica**. São Paulo: Fiap, 2015.

SANTAELLA, Lucia; NESTERIUK, Sérgio; FAVA, Fabricio (Orgs.). **Gamificação em debate**. São Paulo: Blucher, 2018.