

**ARTIGO ORIGINAL**

**GAMIFICAÇÃO NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS**

**ORIGINAL ARTICLE**

**GAMIFICATION IN TALENT RECRUITMENT AND SELECTION**

**Renato Dias Lopes<sup>1</sup>**

Faculdade Estácio – Carapicuíba/SP - Brasil

**Edna Aparecida Ribeiro<sup>2</sup>**

Faculdade Estácio – Carapicuíba/SP – Brasil

**Michelle Aparecida Araújo<sup>3</sup>**

Faculdade Estácio – Cotia/SP – Brasil

**RESUMO**

Este estudo possui como tema a gamificação no recrutamento e seleção de talentos. Optou-se por uma metodologia que permitiu o alcance e validação dos objetivos propostos, sendo utilizada revisão bibliográfica para este fim. O objetivo geral busca apresentar a gamificação no recrutamento e seleção de talentos. Os objetivos específicos procuram definir o que é a gamificação, conceituar o processo de recrutamento e seleção de talentos, apresentar a gamificação aplicada nas empresas, descreve como pode ocorrer essa aplicação e quais benefícios podem ser alcançados. A gamificação é uma tendência crescente no mundo dos negócios e está transformando as operações comerciais tradicionais. Ao fazer isso, há um potencial maior de envolver e selecionar funcionários que se encaixam no trabalho oferecido e, finalmente, na organização. Este estudo não teve como objetivo o esgotamento do tema abordado, sendo proposta realização futura de pesquisa, onde os resultados aqui apresentados possam ser confirmados ou rebatidos.

**Palavras-Chave:** Gamificação; Organização; Empresas; Recrutamento; Seleção de talentos.

**ABSTRACT**

This study has as theme the gamification in recruitment and selection of talents. A methodology was chosen that allowed the attainment and validation of the proposed objectives, being used bibliographic review for this purpose. The general objective is to present the gamification in the recruitment and selection of talents. The specific objectives seek to define what gamification is, conceptualize the process of recruiting and selecting talent, present the gamification applied in companies, describe how this application can occur and what benefits can be achieved. Gamification is a growing trend in the business world and is transforming traditional business operations. In doing so, there is a greater potential to engage and select employees who fit the work offered and, ultimately, the organization. This study did not aim at exhausting the subject addressed, being proposed the future realization of a research, where the results presented here can be confirmed or refuted.

**Key words:** Gamification; Organization; Companies; Recruitment; Talent selection.

<sup>1</sup> Graduado em Gestão de Recursos Humanos e pós graduado em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Estácio de Carapicuíba/SP. E-mail: renattolopes@outlook.com

<sup>2</sup> Graduada em administração, mestre em administração e coordenadora do curso de pós graduação da Faculdade Estácio de Carapicuíba. E-mail: edna\_ribeiro119@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduada em administração, mestre em administração e professora universitária da Faculdade Estácio de Cotia/SP. E-mail: michelleadm452@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O recrutamento é o procedimento completo para atrair, selecionar e conectar-se com a possibilidade apropriada para empregos dentro de uma associação. A importância do recrutamento e seleção de talentos é enorme em qualquer negócio, porque selecionar e envolver as pessoas certas para o trabalho certo é essencial para o crescimento de todas as empresas (CASCIO e BOURDREAU, 2014).

Um bom processo de recrutamento pode reduzir o tempo envolvido na pesquisa, na entrevista e no recrutamento do candidato, além de reduzir os custos de treinamento do candidato. A importância do recrutamento e seleção de talentos pode ser explicada por outro exemplo simples, ou seja, os candidatos que são contratados trabalham duro para atingir seus objetivos individuais, além de ajudá-lo a alcançar os objetivos da empresa (DUTRA, 2016).

Com isso, a junção da tecnologia e o recrutamento e seleção de talentos podem acarretar na gamificação que torna o processo de contratação mais interativo e também pode projetar uma cultura da empresa agradável e divertida, atraindo assim mais candidatos de qualidade. Neste caso, os candidatos podem ter experiência diferente, mas também podem possuir habilidades transferíveis e capacidade de adaptação. Os jogos dão a eles a chance de mostrar suas competências reais e sua agilidade (BARBIERI, 2012).

Além disso, a gamificação é importante no recrutamento e seleção de pessoas pois os testes ou tarefas demoram vários dias para os candidatos concluírem e o empresário também pode levar em consideração o tempo perdido dos e-mails alternativos para esclarecimentos. Por outro lado, um jogo leva apenas alguns minutos para jogar e os resultados são enviados automaticamente. O tempo reduzido de contratação também é uma vantagem do uso de jogos na fase de inscrição - o empresário seleciona os candidatos imediatamente de uma maneira divertida, em vez de selecionar os candidatos e selecioná-los mais tarde (HERGER, 2014).

Contudo, as empresas geralmente usam esses princípios de jogo para intensificar o interesse do cliente e a interação com sua marca. No ambiente

altamente competitivo de hoje, a gamificação está se tornando um diferencial popular de marketing. Os exemplos incluem classificações de perfil, atividades de engajamento, programas de fidelidade, prêmios de jogos de invólucro, jogos simulados, funcionários do mês, ou alguma estratégia que envolva os clientes ou funcionários como ações relacionadas a *endomarketing*.

Mediante este contexto, a presente pesquisa procura responder: como a gamificação pode ser aplicada dentro das empresas no recrutamento e seleção de talentos?

Este estudo possui como objetivo geral apresentar a gamificação no recrutamento e seleção de talentos. Os objetivos específicos irão definir o que é a gamificação, conceituar o processo de recrutamento e seleção de talentos, apresentar a gamificação aplicada nas empresas, descreve como pode ocorrer essa aplicação e quais benefícios podem ser alcançados.

A metodologia utilizada é a de pesquisa bibliográfica, utilizando veículos como artigos publicados em revistas científicas com publicação em importantes periódicos na *internet*, livros e outras fontes.

A pesquisa é justificada como uma forma de contribuir ao meio acadêmico em que está inserido, além de ser possível enriquecer a temática referente a gamificação no recrutamento e seleção de talentos. Justifica-se também como uma forma de agregar conhecimento em seu meio social, onde pretende-se apresentar um material concreto, possibilitando também a compreensão dos leitores, mesmo que sem conhecimento técnico, que buscam maior conhecimento sobre o tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GAMIFICAÇÃO**

Gamificação é a aplicação de elementos de jogo em ambientes sem nome, o que permite aos usuários de mídias sociais ganhar recompensas por atividades cotidianas, como pedir café ou assistir a um filme. À medida que as empresas colocam elementos de jogo em campanhas de marketing, produtos de consumo e

aplicativos on-line, aumentam o envolvimento e a fidelidade do cliente. A gamificação fornece as empresas uma riqueza de dados de comportamento do cliente e informações valiosas sobre as atividades do cliente. Essas informações fazem parte do fluxo de *big data* que pode ajudar as empresas a melhorar práticas operacionais e identificar novas oportunidades de marketing (WERBACH e HUNTER, 2012).

A gamificação, em sua essência, é direcionar o envolvimento para influenciar os resultados dos negócios. Quando as pessoas participam e se envolvem com sua iniciativa de gamificação, elas aprendem a melhor maneira de interagir com sua empresa, seus produtos, seus serviços e sua marca. O valor comercial da gamificação não termina com o participante. O envolvimento com a mecânica do jogo fornece dados perspicazes que podem ajudar a influenciar campanhas de marketing, utilização da plataforma e objetivos de desempenho. Cada interação de funcionário ou cliente dá uma noção melhor de onde um participante está gastando seu tempo e quais atividades geram interesse (ALVES, 2015).

A gamificação está adicionando mecânica de jogo a ambientes sem nome, como um site, comunidade online, sistema de gerenciamento de aprendizado ou intranet comercial para aumentar a participação. O objetivo da gamificação é envolver-se com consumidores, funcionários e parceiros para inspirar a colaborar, compartilhar e interagir. Embora ter objetivos não seja um requisito para a gamificação, eles estão presentes em muitos aplicativos de jogos (VERSTEEG, 2013).

Portanto, os objetivos são frequentemente específicos na gamificação, consoante a teoria. Na prática, existem muitas maneiras pelas quais os objetivos podem ser implementados em sistemas de jogo; no entanto, existem duas estratégias comuns: dar aos usuários objetivos claros a serem seguidos ou permitir que eles definam seus próprios objetivos. Esses objetivos podem ser explícitos, identificados como objetivos ou missões, por exemplo; ou eles também podem ser implicitamente apresentados como resultados que podem ser alcançados, como ganhar medalhas ou conquistas ou alcançar uma determinada posição em uma tabela de classificação (WERBACH e HUNTER, 2012).

A gamificação funciona fornecendo ao público diretrizes proativas e feedback por meio de mecânica e dinâmica de jogos adicionadas às plataformas on-line que levam ao cumprimento das metas e objetivos de negócios. Uma experiência atraente de gamificação explora as emoções de um participante e demonstra, com facilidade, as melhores atividades que um público pode concluir que causam impacto em objetivos compartilhados mutuamente. À medida que os funcionários ou clientes interagem com um programa de gamificação, eles recebem feedback imediato sobre o desempenho e orientam os próximos passos para novas conquistas (HERGER, 2014).

Gamificação é a estratégia para influenciar e motivar o comportamento das pessoas, que também inclui funcionários. A gamificação pode ser aplicada em um amplo espectro de situações em que os indivíduos precisam ser motivados para realizar ações ou atividades específicas. A gamificação no local de trabalho pode aumentar o envolvimento dos funcionários para impulsionar o desempenho da empresa (WERBACH e HUNTER, 2012).

Um exemplo de estratégia de gamificação para funcionários internos pode se concentrar no objetivo de aumentar o engajamento e a retenção. A gamificação fornece uma base sustentável para o envolvimento dos funcionários, recorrendo a motivadores intrínsecos poderosos que todos os seres humanos compartilham, incluindo autonomia, domínio, propósito e interação social. Os resultados mensuráveis são um benefício importante para a gamificação no local de trabalho. A gamificação fornece dados e relatórios para ajudá-lo a ver o que está funcionando para os funcionários e onde o empresário precisa se ajustar (MARANGONI e BERIMBAU, 2018).

Neste caso, a mecânica dos jogos torna o trabalho de um funcionário mais transparente, tornando as metas claras e fáceis de seguir. Um funcionário é capaz de ver o progresso no desempenho, receber feedback imediato sobre as realizações e se conectar com colegas de trabalho por meio de colaboração e competição (VERSTEEG, 2013). Alves (2015, p 33) explica que quando realizada

estrategicamente, a gamificação no local de trabalho pode ajudar a melhorar os resultados dos negócios de várias maneiras, incluindo:

- Maior adoção e uso de ferramentas de gerenciamento de aprendizado;
- Promoção de retenção e resultados nos funcionários;
- Aumentar o compartilhamento de conhecimento dos funcionários para melhorar os níveis de serviço;
- Aumentar o desempenho e promover a satisfação dos funcionários.

No geral, a gamificação no local de trabalho pode aumentar a motivação dos funcionários. Esses benefícios incluem encontrar os incentivos mais poderosos, revelar as preferências dos funcionários, iluminar as conexões em seu local de trabalho e ajudar a transformar seus negócios em uma organização ágil. Contudo, o principal benefício da gamificação é o aumento do envolvimento do usuário. Por exemplo, se a pessoa está se divertindo, é mais provável que ela retenha informações. A gamificação também permite aplicações mais práticas de tarefas (HERGER, 2014).

Em vez de simplesmente ler sobre uma atividade ou assunto, o empresário está participando do processo de aprendizagem. O feedback é fornecido em tempo real para informar o usuário se ele está tendo um bom desempenho ou não. A competição é outro benefício da gamificação. Muitas pessoas se esforçam para ser os melhores. Com a gamificação, o empresário está motivado para superar seus concorrentes. Isso faz o empresário trabalhar mais para alcançar os melhores resultados. Outro motivador são recompensas e prêmios. As plataformas de gamificação podem oferecer prêmios do mundo real por um trabalho bem feito. Muitas pessoas desejam a sensação de ganhar algo, mesmo que seja algo aparentemente pequeno como uma xícara de café grátis (WERBACH e HUNTER, 2012).

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS

O recrutamento é definido como o processo de identificação e seleção de candidatos potenciais para os empregos e é chamado como um processo positivo, com a abordagem de atrair o maior número possível de candidatos para os empregos vagos. Em outras palavras, o recrutamento é um processo de

identificação, triagem, lista de seleção e contratação de recurso potencial para preencher as vagas em uma organização. É uma função central da gestão de pessoas. Recrutamento é o processo de escolher a pessoa certa para a posição certa e no momento certo. O recrutamento também se refere ao processo de atrair, selecionar e nomear candidatos em potencial para atender aos requisitos de recursos da organização (DUTRA, 2016).

Neste caso, a contratação dos candidatos pode ser feita internamente, ou seja, dentro da organização ou de fontes externas. E o processo deve ser executado dentro de uma restrição de tempo e deve ser rentável. O recrutamento é uma das atividades mais fundamentais da equipe de gestão de pessoas (CASCIO e BOURDREAU, 2014). Segundo Baylão e Rocha (2014 p. 12), se o processo de recrutamento for eficiente:

- A organização fica mais feliz e mais produtiva;
- A taxa de atrito diminui;
- Cria um bom ambiente de trabalho com boas relações com os funcionários;
- Resulta em crescimento geral da organização.

Dessa forma, o recrutamento é um processo de encontrar e atrair os recursos potenciais para preencher as vagas em uma organização. Ele fornece aos candidatos as habilidades e atitudes necessárias para alcançar os objetivos de uma organização. O processo de recrutamento é um processo de identificação da vaga de emprego, análise dos requisitos de emprego, análise de candidaturas, triagem, seleção final e seleção do candidato certo (BAYLÃO e ROCHA, 2014).

Por outro lado, a seleção é o processo de escolher ou escolher o candidato certo, mais adequado para um cargo vago em uma organização. Em outras palavras, a seleção também pode ser explicada como o processo de entrevistar os candidatos e avaliar suas qualidades, necessárias para um trabalho específico e, em seguida, escolher o candidato adequado para o cargo (BARBIERI, 2012).

A seleção de um candidato certo para uma vaga será um trunfo para a organização, o que ajudará a organização a alcançar seus objetivos. A seleção é um processo importante porque a contratação de bons recursos pode ajudar a aumentar

o desempenho geral da organização. Por outro lado, se houver má contratação com um processo de seleção ruim, o trabalho será afetado e o custo incorrido para substituir esse recurso incorreto será alto (DUTRA, 2016).

O objetivo da seleção é escolher o candidato mais adequado, que pode atender aos requisitos dos cargos em uma organização, que será um candidato bem-sucedido. Para atingir os objetivos da organização, é importante avaliar vários atributos de cada candidato, como suas qualificações, habilidades, experiências, atitudes gerais, etc. Nesse processo, o candidato mais adequado é escolhido após a eliminação dos candidatos, que não são adequados para o trabalho vago (BAYLÃO e ROCHA, 2014).

A organização deve seguir um processo ou procedimento de seleção adequado, pois uma quantia enorme de dinheiro é gasta na contratação de um candidato certo para um cargo. Se uma seleção estiver errada, o custo incorrido na indução e no treinamento do candidato errado será uma enorme perda para o empregador em termos de dinheiro, esforço e também tempo. Portanto, a seleção é muito importante e o processo deve ser perfeito para a melhoria da organização (BAYLÃO e ROCHA, 2014). Para Barbieri (2012 p. 62), um bom processo de seleção oferece as seguintes vantagens:

- É econômico e reduz muito tempo e esforço;
- Ajuda a evitar distorções ao recrutar o candidato certo;
- Ajuda a eliminar os candidatos com falta de conhecimento, capacidade e proficiência;
- Ele fornece uma diretriz para avaliar ainda mais os candidatos por meio de rigorosa verificação e verificação de referências;
- Ajuda a comparar os diferentes candidatos em termos de capacidades, conhecimentos, habilidades, experiência, atitude no trabalho, etc.

No entanto, um bom processo de seleção ajuda na seleção do melhor candidato para a exigência de um cargo vago em uma organização. Dessa forma, a seleção é muito importante para qualquer organização, para minimizar as perdas e maximizar os lucros. Portanto, o procedimento de seleção deve ser perfeito (CASCIO e BOURDREAU, 2014). O autor Dutra (2016, p. 90) salienta que um bom



processo de seleção deve compreender as seguintes etapas, conforme especificado no Quadro 1:

**Quadro 1:** Etapas do processo de recrutamento e seleção

Entrevista de emprego	É um processo no qual a sessão individual é conduzida com o candidato para conhecer melhor um candidato. Ajuda o entrevistador a descobrir as qualidades internas do candidato e a tomar uma decisão correta;
Verificação de referências	É um processo de verificação das qualificações e experiências do candidato com as referências fornecidas por ele. Essas verificações de referência ajudam o entrevistador a entender a conduta, a atitude e o comportamento do candidato como indivíduo e também como profissional;
Exame médico	É um processo no qual a aptidão física e mental dos candidatos é verificada para garantir que os candidatos sejam capazes de realizar um trabalho ou não. Esse exame ajuda a organização a escolher os candidatos certos que estão em boa forma física e mental;
Seleção Final	É o processo final que prova que o candidato se qualificou em todas as rodadas do processo de seleção e receberá uma carta de nomeação.

**Fonte:** Dutra (2016, p. 90), adaptado pelos autores

Portanto, compreensivelmente, muitos confundem esses dois papéis. Afinal, ambos compartilham o mesmo objetivo de contratar pessoas para preencher vagas em aberto. Embora a seleção e o recrutamento de talentos se sobreponham de várias maneiras, também existem diferenças importantes. O recrutamento é semelhante a contratações gratuitas de agentes. Os escritórios esportivos geralmente identificam e contratam agentes livres para atender às necessidades imediatas da equipe (BARBIERI, 2012).

A seleção de talentos, nesta analogia, refere-se à saúde da lista de longo prazo, que inclui a elaboração de jovens talentos, permanecendo financeiramente flexível, a contratação de uma equipe de *coaching* que cria uma cultura de equipe vencedora, mantendo essa cultura e garantindo o sucesso da equipe a longo prazo (DUTRA, 2016).

Em resumo, os recrutadores preenchem as vagas. Os consultores de seleção de talentos, por outro lado, utilizam uma estratégia contínua de identificação de especialistas, líderes e futuros executivos de sua organização. Os departamentos de seleção de talentos se concentram mais no planejamento de gestão de pessoas a longo prazo, e não nas demandas de mão-de-obra a curto prazo (CASCIIO e BOURDREAU, 2014).

### 2.3 A GAMIFICAÇÃO APLICADA NAS EMPRESAS

A implementação de programas de gamificação na empresa apresenta muitas vantagens e benefícios. Mais e mais organizações estão optando por implementar essas técnicas de jogo para melhorar a produtividade e a competitividade de suas equipes (ALVES, 2015). Segundo Poyatos Neto (2015, p. 82), os benefícios de gamificar uma empresa estão especificados no Quadro 1:

**Quadro 2:** Os benefícios de gamificar uma empresa

<b>BENEFÍCIOS DE GAMIFICAR</b>
Melhora a produtividade: quanto mais motivados os funcionários estiverem, mais produtivos eles se tornam em seus locais de trabalho. Neste caso, o uso da dinâmica do jogo para aumentar as habilidades dos funcionários leva a um aumento da produtividade, como resultado da geração de um ambiente descontraído e colaborativo;
Aumenta a motivação: a gamificação usa um sistema de objetivos, conquistas e recompensas que incentiva a motivação dos funcionários e, portanto, melhora a produtividade de toda a organização. Ao implementar produtos gamificados, há um aumento da satisfação e desempenho dos funcionários;
Incentiva a criatividade: existem empresas muito conhecidas que passam grande parte do dia de trabalho de seus funcionários incentivando a criatividade por meio de atividades lúdicas. A criatividade e o comprometimento melhoram drasticamente com a participação dos trabalhadores nesse tipo de programa;

Fortalece os processos de comunicação: os departamentos de gestão de pessoas, geralmente responsáveis pela implementação de técnicas gamificadas para o treinamento dos funcionários, veem seus esforços reconhecidos pelo feedback que recebem dos funcionários. Neste caso, a comunicação interna entre departamentos é aprimorada e é mais fluida;
Favorece o envolvimento dos funcionários: Técnicas de jogo incentivam o envolvimento dos funcionários. Ao aplicar técnicas gamificadas em seu treinamento, os trabalhadores adquirem um compromisso maior com a organização e aumentam seu senso de pertencer a uma equipe. Através do aprendizado baseado em jogos, é mais fácil gerar uma maior identificação com o objetivo da empresa;
Introduz dinâmica inovadora: a gamificação na empresa permite introduzir inovação na organização, outro aspecto essencial que conduz um projeto para o sucesso. O aprendizado baseado em jogos para o desenvolvimento de habilidades é uma tendência crescente para o crescimento potencial da empresa e do funcionário;
Desenvolve habilidades específicas: as empresas podem se concentrar em melhorar ou desenvolver habilidades específicas em suas equipes. Os programas de treinamento para gamificação serão úteis para fazer com que os funcionários melhorem esses aspectos essenciais para progredir em várias áreas: liderança, gerenciamento de estresse, habilidades de comunicação, habilidades de negociação, etc.;
Transmite imagem corporativa: as possibilidades oferecidas pela gamificação são muitas e muito extensas, e também abrangem a possibilidade de transmitir internamente a imagem corporativa da empresa aos trabalhadores. Nesses casos, os programas gamificados atuam como uma ferramenta de comunicação interna para atrair candidatos em potencial que desejam ingressar na organização, além de fortalecer o papel da equipe. Com a dinâmica de jogos, a comunicação é mais fácil e também mais simples de transmitir e explicar as características do setor econômico ao qual a organização pertence, suas dificuldades e seu potencial como empresa;
Melhora a produtividade: quanto mais motivados os funcionários estiverem, mais produtivos eles se tornam em seus locais de trabalho. Neste caso, o uso da dinâmica do jogo para aumentar as habilidades dos funcionários leva a um aumento da produtividade, como resultado da geração de um ambiente descontraído e colaborativo.

**Fonte:** Poyatos Neto (2015, p. 82)

Neste caso, a gamificação desafia os membros da equipe e mostra ao gerenciamento onde as melhorias são necessárias. Os membros da equipe têm visibilidade em tempo real de seu desempenho. As pontuações em tempo real dos comentários dos clientes mantêm sua equipe de linha de frente ciente do desempenho das principais métricas operacionais, levando-os a resolver problemas

e melhorar o desempenho. Além da conscientização dos membros da equipe, o gerenciamento também pode acessar painéis de relatórios móveis, relatórios gráficos e um painel de avaliação montado para gerar insights, melhorar a qualidade do serviço e obter operações mais eficientes (HERGER, 2014).

Além disso, gamificação pode ter pontos de contato em qualquer uma ou em todas as etapas do processo de recrutamento e seleção de talentos. Na fase de seleção, os jogos podem ser usados para testar os candidatos quanto ao conhecimento do setor, ao produto e a habilidades como criatividade e solução de problemas. Gamificação no recrutamento não se refere a um único tipo de jogo. Como por exemplo, o Google que usou um enigma público para atrair candidatos, mas o jogo também pode ser um questionário ou um desafio online, como os testes de codificação oferecidos por empresas como o parceiro da *Workable*, *HackerRank* e *Codility* (onde os candidatos resolvem exercícios de programação online) (MATTAR, 2018).

Além disso, as empresas também podem usar quebra-cabeças online ou jogos de plataforma. Por exemplo, a *benchmark games* desenvolveu jogos de quebra-cabeça, um dos quais envolve os candidatos "navegando em um carro para alcançar uma meta, enquanto enfrentam desafios inesperados" (ALVES, 2015).

Neste contexto, em vez de pedir aos candidatos que enviem o currículo e a carta de apresentação e respondam a várias perguntas qualificatórias, o empresário pode pedir que eles joguem um jogo. Isso tem várias vantagens, pois os candidatos a emprego provavelmente enviam muitas solicitações - às vezes sem pensar muito se realmente gostam do trabalho ou da empresa. Jogar um jogo exige esforço e comprometimento, forçando-os a parar e pensar se vale a pena. Os candidatos menos interessados podem se auto selecionar, para que os empresários acabem com aplicativos mais relevantes (MATTAR, 2018).

A gamificação no recrutamento torna o processo de contratação mais interativo e também pode projetar uma cultura da empresa agradável e divertida, atraindo assim mais candidatos de qualidade. Porém os candidatos podem se perguntar se os jogos são critérios de contratação eficazes (VERSTEEG, 2013).

Os empresários podem remover dúvidas, explicando claramente o objetivo do jogo e as próximas etapas. Isso significa que o empresário deve ter certeza de que escolheu o jogo certo para avaliar as habilidades certas - se estiver usando um fornecedor de gamificação, pergunte a eles como eles correlacionam o jogo com as habilidades que avalia (por exemplo, como um jogo específico avalia o pensamento analítico.) (MARANGONI e BERIMBAU, 2018).

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento do conteúdo, foi adotada uma metodologia que estivesse alinhada ao que foi proposto alcançar pelos objetivos deste estudo. Neste sentido, a construção do material visa alcançar resultados que confirmem as hipóteses levantadas por um acontecimento ou fato, sendo este presente no cotidiano ou não.

Aponta-se que a pesquisa deste tema é fundamental para apoiar a evolução dos conhecimentos no campo de estudo abordado, ou seja, através dos resultados aqui apresentados, será possível ampliar os horizontes sobre este tema.

A metodologia escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa teve como base a realização de pesquisas bibliográfica, utilizando veículos como artigos publicados em revistas e na internet, livros, periódicos e outras fontes. De acordo com Tasca et al. (2010), a análise do contexto, a definição de um problema e das questões direcionadoras dão início ao processo de pesquisa científica, motivando assim os pesquisadores a procurarem informações sobre determinada temática em bases bibliográficas. A pesquisa bibliográfica possui como foco explicar e levantar uma discussão sobre o tema abordado, sendo sempre embasada por referências teóricas que tenham sido publicadas nos veículos citados. Ela também objetiva apontar o conhecimento e análise sobre os conteúdos científicos pertinentes ao tema.

Também foi adotado o modelo de leitura conhecido como modelo de leitura seletiva. Neste modelo, a leitura é realizada com profundidade, a fim de levantar material consistente para o estudo. Assim, também foi necessário realizar o registro

das fontes de acordo com as informações utilizadas, todas elas foram devidamente apontadas, utilizando o nome e ano de publicação.

De acordo com Treinta et al (2012), a exploração bibliográfica avançada nos motores de busca exige que sejam criadas diferentes estruturas de busca, no entanto, elas podem variar significativamente em função dos motores de busca utilizados, pois cada um possui características próprias e interpreta as estruturas de diferentes modos

Por fim, também se mostrou importante e válida a realização de uma leitura analítica de todo o material levantado e formulado, para que fosse possível sua ordenação e sumarização das informações. Neste ponto, considerou-se aquelas informações que se mostraram auxiliadoras ou norteadoras para o alcance da resposta do problema de pesquisa e objetivos da pesquisa.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Conforme Marangoni e Berimbau (2018), a gamificação é uma abordagem que foi trazida pela tecnologia moderna e que vem ganhando força nos últimos anos. Muito se fala sobre o uso da gamificação na educação, bem como no aprendizado de idiomas, mas há apenas alguns exemplos dele sendo usados com sucesso nos negócios. Uma área em que a gamificação pode ser usada para beneficiar ambas as partes é o recrutamento.

O autor Alves (2015) aponta que algumas empresas estão começando a usar a gamificação como meio de fazer uma seleção entre os candidatos, como já mencionado. O uso de jogos no recrutamento, embora possa parecer engraçado e interessante, ele foi realmente projetado por uma equipe de designers, desenvolvedores e cientistas de dados e comportamentais. Mattar (2018) ainda salienta que o jogo mede as reações, a maneira como o candidato age com os clientes, mantém um controle de quais áreas da tela o candidato toca mais e vários outros fatores importantes para a empresa. Seguindo a visão de Poyatos Neto (2015, p. 92), existem algumas formas de aplicar a gamificação no recrutamento e seleção de talentos como:

- Organização de uma competição: para atrair os melhores talentos do setor, o empresário pode organizar uma competição. Existem vários benefícios dessa abordagem. O empresário deve atrair aqueles que são competitivos e apaixonados, e sua empresa recebe alguma exposição positiva, o que pode levar ainda mais pessoas a se inscrever;
- Iniciar uma feira de emprego virtual: existem muitas ferramentas online que permitem criar uma feira de emprego virtual com facilidade. O empresário também pode projetar sua feira de uma maneira que também teste as habilidades e qualificações de seu candidato, restringindo a escolha das pessoas certas;
- Fazer com que os candidatos resolvam testes e quebra-cabeças: embora as qualificações e a experiência dos candidatos sejam um pouco fáceis de verificar, a verificação de outras habilidades, como a capacidade de pensar sob pressão ou capacidade de solução de problemas, não é. Para conhecer melhor os candidatos e reunir dados valiosos sobre eles, os empresários devem apresentar-lhes um pequeno teste, quebra-cabeças e problemas durante o processo de entrevista para avaliar suas habilidades;
- Entrevistas em vídeo: as entrevistas em vídeo são benéficas tanto para os empregadores quanto para os futuros funcionários. Os funcionários podem economizar nos custos, porque não precisam procurar a instalação apropriada, mas também porque podem voltar a trabalhar rapidamente. Por outro lado, a experiência é menos estressante para os candidatos, porque eles podem se apresentar a partir do conforto de suas próprias casas. Essa também é a única opção viável disponível se o empresário deseja contratar um trabalhador remoto.

Neste caso, Poyatos Neto (2015) esclarece que a contratação de candidatos é uma responsabilidade primordial dos recrutadores. Eles precisam gerar muitos candidatos qualificados para serem considerados pelo gerente de contratação, enquanto filtram aqueles que não possuem as habilidades, experiência ou conhecimento necessários.

Segundo Herger (2014), a gamificação pode ser um método eficaz para avaliar os candidatos antes que os empresários os convide para uma entrevista formal. E isso lhes dá uma pausa da monotonia da procura de emprego. Em alguns casos, a gamificação pode ser usada para criar ambientes de trabalho simulados nos quais o candidato experimenta as tarefas que faria se fosse contratado. O empresário pode ver as habilidades deles em ação e ter uma ideia de como eles abordariam os desafios que o papel apresenta.

Contudo, Ferreira (2018) destaca que nos últimos anos, a gamificação assumiu um papel cada vez maior nas organizações. Procurando uma nova maneira de envolver, ensinar, recompensar e reter funcionários, as empresas agora recorrem

à gamificação ao lidar com questões relacionadas à gestão de pessoas. Os conceitos gamificados começaram a ser incorporados aos processos do mundo real, como recrutamento, aprendizado e desenvolvimento. Um campo em rápido crescimento, a mecânica de jogo agora é fundamental para melhorar o desempenho em vendas, atendimento ao cliente e treinamento.

Neste contexto, toda empresa, organização ou negócio deseja que seus funcionários alcancem seu potencial máximo. Segundo os autores Marangoni e Berimbau (2018), uma força de trabalho produtiva, engajada e motivada influencia fortemente a capacidade de uma organização crescer e ter sucesso. O principal objetivo da maioria das empresas é impulsionar o desempenho dos negócios. Envolver e motivar os funcionários em direção à melhoria e excelência em sua área de especialização, de maneira eficaz e sustentável, é uma maneira infalível de chegar lá.

Desse modo, Vianna et al. (2013) apontam que existem algumas áreas que podem ser impactadas devido a aplicação da gamificação no recrutamento e seleção de talentos. Neste caso, o envolvimento dos funcionários está firmemente vinculado aos principais resultados organizacionais. Funcionários devidamente engajados podem economizar bilhões de dólares para as empresas. Estudos mostram que funcionários adequadamente engajados dobram as taxas de satisfação dos clientes da empresa.

Segundo Poyatos Neto (2015), o reconhecimento e status que os funcionários obtêm por meio de mecanismos de feedback gamificados, como emblemas sociais e elogios, motivam os funcionários e os levam a ter um desempenho superior. O autor ainda acrescenta que a gamificação pode revolucionar a maneira como a empresa mantém os funcionários atualizados em relação aos produtos recém-lançados e treiná-los de acordo com diretrizes dinâmicas. Além disso, plataformas gamificadas podem sobrecarregar o processo de integração de novos funcionários.

O aprendizado gamificado será tipicamente caracterizado pela adição de elementos do jogo a áreas como a conclusão ou participação de tarefas. Mattar (2018) descreve que isso será feito na forma de funcionários envolvidos com



materiais de aprendizagem, resolvendo questionários, concluindo simulações e muito mais. Os projetos de aprendizagem integrados são geralmente mais curtos, uma vez que o conhecimento concedido é essencial para a capacidade dos novos funcionários de concluir tarefas e começar a trabalhar.

Segundo Vianna et al. (2013), a integração pode ser uma experiência mais integrada e envolvente, usando mecânicas como níveis de jogo. Os funcionários começam no nível iniciante e avançam à medida que crescem na compreensão dos regulamentos, processos da empresa, etc. Isso ajudará os novos funcionários a se adaptarem, experimentarem o sucesso e formarem hábitos que os ajudarão a obter uma perspectiva adequada sobre suas funções. Nesse ambiente, os funcionários concluem mais tarefas e se relacionam melhor com seus níveis de habilidade, em comparação com simplesmente assistir a vídeos instrutivos ou revisar apresentações.

Por uma outra perspectiva, Ferreira (2018) aponta que as empresas que se propõem a realizar mudanças de gerenciamento geralmente ficam aquém (ou falham completamente) devido à falta de engajamento. As organizações precisam se adaptar constantemente a um fluxo incessante de tecnologias em evolução, mudanças rápidas no mercado e tendências inconstantes do consumidor. Se os funcionários estão desmotivados e não querem fazer parte da mudança, as organizações não têm chance de obter sucesso.

Ao gamificar os processos de mudança, os funcionários podem receber feedback instantâneo quando se desviarem do caminho certo. Eles podem ser lembrados por que a mudança é necessária e de seu objetivo, e permite que os gerentes se envolvam com os membros de sua equipe para garantir que todos estejam a bordo. O espírito competitivo humano, juntamente com a empolgação e o desejo de progredir em direção a novos níveis, mantém os usuários envolvidos o tempo todo e ajuda a suavizar o processo de adaptação às mudanças.

Em suma, Marangoni e Berimbau (2018) explicam que a gamificação direciona comportamentos e depois os mede. Para gerar um aumento nas vendas, a

gamificação incentivará mais chamadas, *leads* qualificados, reuniões com clientes e muito mais. Em vez de focar nos resultados, a gamificação se concentra nas atividades que estimulam as vendas. A gamificação é uma ótima maneira de promover os comportamentos desejados que levam a objetivos organizacionais. Está surgindo como um ingrediente de software que se conecta entre funcionários e objetivos, junto com os valores organizacionais.

Viana et al (2013) ressaltam que a gamificação quando implantada e projetada de maneira apropriada, aproveita as motivações para feedback, realizações e recompensas e desenvolve interações que motivam os funcionários. Para finalizar, a gamificação pode melhorar o desempenho de várias maneiras. Projetos de gamificação bem-sucedidos melhorarão o envolvimento dos funcionários, reduzirão a integração e facilitarão experiências de aprendizado mais eficientes e significativas. Seja alinhando a força de trabalho com as metas da empresa ou suavizando a adaptação às mudanças organizacionais, as empresas se beneficiam significativamente dos elementos exclusivos da gamificação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo, teve como tema a gamificação no recrutamento e seleção de talentos. Optou-se por uma metodologia que permitiu o alcance e validação dos objetivos propostos.

Nos últimos anos, a gamificação tem sido o catalisador de mudanças no recrutamento. Várias empresas desistiram das técnicas tradicionais de recrutamento em favor de uma plataforma nova, inovadora e altamente envolvente que transcende o processo para um novo nível. Utilizando gamificação, as empresas se capacitam com a capacidade de adotar seus valores e objetivos em um ambiente gamificado que realmente funciona e tem resultados comprovados.

Por meio de seu amplo escopo e capacidade de personalização, a gamificação ajudou as empresas a aprimorar as iniciativas de engajamento, fortalecer a marca do empregador e personalizar o processo de recrutamento para atrair e induzir o talento certo. Além disso, as empresas de gamificação podem testar de maneira abrangente as habilidades, competências, aptidão e habilidades

cognitivas de seus candidatos. Isso, é claro, permite que as empresas reduzam custos e tempo de contratação. E quando a gamificação está realmente funcionando em todos os cilindros, as empresas podem atrair diversos candidatos que, de outra forma, não seriam possíveis.

A gamificação é uma tendência crescente no mundo dos negócios e está transformando as operações comerciais tradicionais. Ao fazer isso, há um potencial maior de envolver e selecionar funcionários que se encaixam no trabalho oferecido e, finalmente, na organização. Pode-se dizer que a gamificação mudou as perspectivas das empresas que buscam os melhores talentos e as forçou a implementar tecnologias e abordagens inovadoras às práticas tradicionais.

Portanto, este estudo não teve como objetivo o esgotamento do tema abordado, sendo proposta a realização futura de pesquisas, onde os resultados aqui apresentados possam ser confirmados ou rebatidos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Flora. **Gamification**: como criar experiências de aprendizagem engajadoras – um guia completo do conceito à prática. São Paulo: DVS Editora, 2015. p.33.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012, p. 62.

BAYLÃO, André Luís da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial** 18 XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, p. 12. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 03 de agosto de 2020.

CASCIO, W.; BOURDREAU, J. **Gestão estratégica de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Saraiva, 2014.

DUTRA, Joel. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2016, p. 90.

FERREIRA, Everton Cesar Ribas. **A Gamificação como ferramenta de engajamento do público interno**. Caderno da Escola de Negócios, Curitiba, v. 1,

n. 14, p. 189- 212, 2016. Disponível em:  
<<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/145/130>>. Acesso em: 03 de agosto de 2020.

HERGER, M. **Enterprise Gamification**: Engaging people by letting they have fun. California, USA: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2014.

MARANGONI, Matheus M.; BERIMBAU, Mauro M. R. **Gamificação e gestão de pessoas**: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), Vol.8, Nº 3, p.431-444. 2018.

MATTAR, João. **Gamificação**: conceito, críticas e aplicação a áreas de conhecimento. In: Ramos, D.; Cruz, M. Jogos digitais em contextos educacionais. Curitiba: Editora CRV, 2018.

POYATOS NETO, H. **Gamificação**: Engajando pessoas de maneira lúdica. São Paulo: FIAP, 2015, p. 82 – 92.

TASCA, J. E. et al. **An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs**. *Journal of European Industrial Training*, v. 34, n. 7, p. 631- 655,2020. <http://dx.doi.org/10.1108/03090591011070761>.

TREINTA F. T., FILHOB J. R., SANT´ANNAC A. P. , Lúcia Mathias RABELOD L. M.. **Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão**. Rio de Janeiro: 2012.

VERSTEEG, M. **Ethics & Gamification design**: a moral framework for taking responsibility. Dissertação (Mestrado), 2013.

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

WERBACH, K.; HUNTER, D. **For the win**: How game thinking can revolutionize your business. [S.I.]: Wharton Digital Press, 2012.