

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO FACULDADE DE
ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUARIAIS CURSO
DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ ITAMAR DE SOUZA BRAZIL

GAMIFICAÇÃO EM RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTOS DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES

São Paulo

2023

JOSÉ ITAMAR DE SOUZA BRAZIL

GAMIFICAÇÃO EM RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTOS DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração, do Departamento de
Administração, da Faculdade de Economia,
Administração, Contabilidade e Atuária, da
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,
como pré-requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Administração

Orientador: Lawrence Chung Koo

São Paulo

2023

Dedico este trabalho a minha esposa, meus pais e amigos
que sempre me incentivaram

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus professores em especial ao professor Lawrence Chung Koo por todo conhecimento e orientação compartilhado em todos esses anos de curso e meus colegas por me ajudarem a desenvolver este trabalho.

RESUMO

Este projeto apresenta a gamificação como uma técnica que utiliza elementos de jogos para tornar o aprendizado, recrutamento, seleção e treinamento mais envolventes e motivadores. No contexto empresarial, a gamificação tem sido utilizada como uma tendência crescente para avaliar habilidades e competências dos candidatos de maneira lúdica e menos estressante no processo seletivo, assim como para tornar o aprendizado mais dinâmico e interativo nos treinamentos.

Os objetivos do pré-projeto são realizar uma pesquisa exploratória sobre a gamificação no contexto empresarial, identificando conceitos e fundamentos, avaliando a literatura existente, analisando exemplos de empresas que utilizam a gamificação, identificando benefícios e vantagens, investigando efeitos, propondo um modelo de implementação e buscando melhorar o engajamento, eficiência e eficácia dos processos de recrutamento, seleção e treinamentos.

A justificativa para o estudo da gamificação nesses processos se deve à sua eficácia em engajar e motivar as pessoas, tornando os processos mais atrativos, interativos e eficazes para atrair talentos e desenvolver habilidades de forma mais eficientes.

O texto também aborda os benefícios da gamificação, como aumento do engajamento, motivação, aprendizagem e desempenho dos usuários, além de apresentar exemplos de empresas que utilizam a gamificação em seus processos seletivos e treinamentos, como a Nike e o McDonald's.

Em resumo, o texto destaca a importância e os benefícios da gamificação no contexto empresarial, enfatizando sua aplicação nos processos de recrutamento, seleção e treinamento, e mostra a necessidade de uma abordagem estratégica e bem intuitiva para garantir resultados positivos.

Palavras-chave: Transparência, Eficiência, Responsabilidade, Controle, Sustentabilidade.

ABSTRACT

This project presents gamification as a technique that uses game elements to make learning, recruitment, selection and training more engaging and motivating. In the business context, gamification has been used as a growing trend to assess candidates' skills and competencies in a playful and less stressful way in the selection process, as well as to make learning more dynamic and interactive in training.

The objectives of the pre-project are to carry out an exploratory research on gamification in the business context, identifying concepts and fundamentals, evaluating the existing literature, analyzing examples of companies that use gamification, identifying benefits and advantages, investigating effects, proposing an implementation model and seeking to improve the engagement, efficiency and effectiveness of the recruitment, selection and training processes.

The justification for studying gamification in these processes is due to its effectiveness in engaging and motivating people, making processes more attractive, interactive and effective in attracting talent and developing skills more efficiently.

The text also addresses the benefits of gamification, such as increased user engagement, motivation, learning and performance, in addition to presenting examples of companies that use gamification in their selection and training processes, such as Nike and McDonald's.

In summary, the text highlights the importance and benefits of gamification in the business context, emphasizing its application in recruitment, selection and training processes, and shows the need for a strategic and very intuitive approach to ensure positive results.

Keywords: Transparency, Efficiency, Responsibility, Control, Sustainability.

SUMÁRIO

1	Introdução	9
2	Objetivos.....	9
3	Justificativa	10
4	Metodologia.....	11
5	Referencial Teorico.....	12
5.1	Recursos humanos: o valor estratégico da gestão de pessoas	12
5.2	Processo de recrutamento e seleção, definições e processos.....	13
5.3	Recrutamentos internos e externos	15
5.4	O sistema de administração de recursos humanos	15
5.5	Organização do rh como conjunto integrado de competências	16
6	A evolução do uso da tecnologia no rh: potencializando a gestão de pessoas	18
6.1	Recrutamento e seleção estrategico.....	21
6.2	O impacto da tecnologia no recrutamento e seleção de profissionais	22
7	Gamificação.....	24
7.1	Principais conceitos da gamificação.....	25
7.2	Fundamentos e surgimento da gamificação	26
7.3	Benefícios da gamificação	27
7.4	Os caminhos para se ter sucesso com a gamificação	28
8	Motivação, engajamento, gestão e desenvolvimento com gamificação nas organizações	29
9	Empresas que utilizam a gamificação em seus processos seletivos e treinamentos.....	33
10	Estrutura e funcionamento da gamificação no processo de recrutamento, seleção e o treinamento dentro das organizações	43
11	Resultados de Questionarios.....	54
12	Considerações Finais	63
13	Referencias bibliograficas	64

1 Introdução

A gamificação é uma técnica que utiliza elementos de jogos para tornar o aprendizado ou treinamento mais envolvente, interativo e motivador. O uso da gamificação em processos seletivos e treinamentos nas empresas tem se mostrado uma tendência crescente nos últimos anos.

No processo seletivo, a gamificação pode ser utilizada como uma forma de avaliar as habilidades e competências dos candidatos de uma maneira mais lúdica e menos estressante. Por exemplo, um jogo pode ser criado para avaliar a capacidade de resolução de problemas ou tomada de decisões dos candidatos.

Já nos treinamentos, a gamificação pode ser utilizada para tornar o aprendizado mais dinâmico e interativo, aumentando o engajamento e a retenção do conhecimento. Os jogos podem ser desenvolvidos para simular situações reais do ambiente de trabalho, permitindo que os funcionários aprendam de maneira mais prática e efetiva.

Além disso, a gamificação também pode ser utilizada como uma ferramenta de motivação, permitindo que os funcionários compitam entre si ou conquistem recompensas ao atingirem determinados objetivos de treinamento.

No entanto, é importante destacar que a gamificação deve ser utilizada de maneira estratégica e bem planejada, levando em consideração as necessidades específicas da empresa e dos funcionários. Além disso, é importante que as empresas forneçam treinamento adequado para os funcionários envolvidos, de forma a garantir que a gamificação seja efetiva e produza resultados positivos.

2 Objetivos

O objetivo do projeto é sobre os benefícios, vantagens e impactos da gamificação no processo de recrutamento, seleção e treinamentos dentro das organizações é realizar uma pesquisa exploratória para identificar como a gamificação pode ser utilizada como uma estratégia para melhorar a eficiência e eficácia do processo de recrutamento, seleção e treinamentos dentro das organizações.

Alguns objetivos específicos que podem ser considerados incluem:

- Identificar os principais conceitos e fundamentos da gamificação e como eles podem ser aplicados no contexto empresarial.
- Avaliar a literatura existente sobre a gamificação no processo de recrutamento, seleção e treinamentos.
- Analisar exemplos de empresas que já utilizam a gamificação nesses processos e quais resultados obtiveram.

- Identificar os benefícios e vantagens da gamificação no processo de recrutamento, seleção e treinamentos, tais como a melhoria do engajamento dos colaboradores, redução do tempo de treinamento, aumento da retenção de informações e habilidades, entre outros.
- Investigar os possíveis impactos da gamificação no processo de recrutamento, seleção e treinamentos, incluindo os impactos na cultura organizacional, na percepção dos colaboradores sobre a empresa, na produtividade e na performance dos colaboradores, entre outros.
- Melhorar o engajamento e a motivação dos colaboradores durante o processo de recrutamento, seleção e treinamento, tornando o aprendizado mais envolvente e divertido.
- Aumentar a eficiência e a eficácia do processo de recrutamento e seleção, por meio de avaliações mais objetivas e precisas, reduzindo erros de julgamento e aumentando a assertividade das contratações.
- Proporcionar uma experiência mais personalizada e adaptativa aos colaboradores, de forma que possam aprender no seu próprio ritmo e nível de conhecimento, sem a necessidade de uma abordagem “one-size-fits-all”.
- Facilitar a retenção e a transferência de conhecimento, por meio da utilização de técnicas de gamificação que estimulem o aprendizado ativo, prático e colaborativo, aumentando a fixação e a aplicação do conteúdo aprendido.
- Promover a integração e a colaboração entre os colaboradores, por meio de atividades e jogos que incentivem a comunicação, a cooperação e a competição saudável, estimulando o trabalho em equipe e o desenvolvimento de habilidades sociais.
- Aumentar a satisfação e a fidelidade dos colaboradores em relação à organização, por meio da criação de um ambiente de trabalho mais estimulante, desafiador e divertido, que valorize o desenvolvimento profissional e pessoal.

3 Justificativa

A gamificação tem se mostrado uma abordagem eficaz para engajar e motivar pessoas em diversos contextos, incluindo o ambiente empresarial. Por isso, a sua utilização no recrutamento, seleção e treinamento nas organizações tem se tornado cada vez mais comum.

No processo de recrutamento e seleção, a gamificação pode ser utilizada como uma forma de avaliar as habilidades dos candidatos de uma maneira mais interativa e lúdica. Por exemplo, uma empresa pode criar um jogo que simule situações reais do ambiente de trabalho e avaliar como os candidatos lidam com essas situações. Isso torna o processo mais atraente e pode ajudar

a identificar talentos que, de outra forma, poderiam passar despercebidos em um processo de seleção tradicional.

No treinamento, a gamificação pode ser utilizada como uma forma de tornar o processo mais interessante e engajador para os colaboradores. Através de jogos, os funcionários podem aprender novas habilidades de uma forma mais divertida e interativa. Além disso, a gamificação pode ser uma forma de medir o desempenho e o progresso dos colaboradores no treinamento de uma maneira mais objetiva.

Portanto, a escolha do tema de gamificação em recrutamento, seleção e treinamento nas organizações se justifica pela necessidade de tornar esses processos mais atrativos, interativos e eficazes, visando a atração de talentos e o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores de forma mais eficiente e eficaz.

4 Metodologia

A proposta de metodologia envolve a realização de um estudo amplo para investigar a aplicação da gamificação no processo de recrutamento, seleção e treinamento. O estudo permitirá uma análise detalhada do contexto organizacional e a coleta de dados relevantes sobre a eficácia e o estímulo dos colaboradores em relação à gamificação.

A seleção dos participantes será feita com base em critérios pré-determinados, como a disponibilidade para participar do estudo e a representatividade dos diferentes cargos e setores dentro da organização. Os colaboradores envolvidos serão tanto os que participaram de processos seletivos gamificados quanto aqueles que não passaram pelo processo, assim também como os que passaram por treinamento usando também essa abordagem.

Algumas das metodologias que podem ser consideradas são:

- **Questionários:** Foram incluídos monitorados, com perguntas fechadas ou abertas, para coletar dados quantitativos e qualitativos sobre a experiência dos colaboradores em relação à gamificação no recrutamento, seleção e treinamentos. Os consumidores podem abordar aspectos como motivação, engajamento, aprendizado, satisfação e percepção dos participantes.

Análise dos dados: Análise de conteúdo e estatística descritiva: análise dos dados coletados será conduzida utilizando duas abordagens complementares.

- **Análise de conteúdo:** As respostas dos visitantes e as transcrições das entrevistas serão convidadas a uma análise de conteúdo, com o objetivo de identificar temas, padrões e insights relevantes. Serão utilizadas técnicas de categorização e encorajamento para organizar os dados e identificar tendências e semelhanças comuns.

- **Estatística descritiva:** Os dados quantitativos coletados por meio dos instruídos serão analisados estatisticamente, utilizando medidas descritivas como médias, desvio padrão e

frequências. Isso permitirá uma compreensão quantitativa dos resultados e identificação de padrões estatisticamente desenhados.

A combinação dessas abordagens de análise fornecerá uma visão abrangente e detalhada sobre a aplicação da gamificação no recrutamento, seleção e treinamentos dentro da organização.

5 Referencial Teorico

5.1 Recursos humanos: o valor estratégico da gestão de pessoas

A gestão de recursos humanos é uma função essencial em qualquer organização, independentemente do seu tamanho ou setor de atuação. Ela se refere ao processo de recrutar, selecionar, desenvolver, reter e gerenciar os funcionários de uma empresa, com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais e garantir o bem-estar dos colaboradores. A gestão de recursos humanos desempenha um papel crítico no sucesso de uma empresa, uma vez que os funcionários são o ativo mais valioso de qualquer organização.

A gestão de recursos humanos não se limita apenas a processos burocráticos, como a contratação e demissão de funcionários. Ela engloba uma série de atividades que têm como objetivo criar um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo. Isso inclui o desenvolvimento de políticas de recursos humanos, o treinamento e desenvolvimento de funcionários, a gestão de desempenho, a administração de benefícios e a melhoria, entre outras responsabilidades.

Uma das principais funções de gestão de recursos humanos é garantir que a empresa tenha força de trabalho certa, com as habilidades e competências permitidas para atingir os objetivos estratégicos. Isso envolve a identificação de necessidades de recrutamento, a seleção dos candidatos mais adequados e o desenvolvimento contínuo dos funcionários para que possam crescer e contribuir de maneira eficaz para a organização.

Além disso, a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial na criação de uma cultura organizacional que promove a satisfação e o engajamento dos funcionários. Uma cultura que valoriza a diversidade, a inclusão e o respeito mútuo pode contribuir significativamente para a retenção de talentos e o aumento da produtividade.

Os recursos humanos também desempenham um papel fundamental na resolução de conflitos, na promoção da saúde e segurança no trabalho local e na administração de políticas de igualdade de oportunidades. Além disso, eles desempenham um papel importante na gestão de mudanças e na adaptação da organização às novas realidades do mercado.

A importância da gestão de recursos humanos é destacada pela sua evolução ao longo das décadas. Antigamente, a função de recursos humanos era vista principalmente como um departamento de pessoal encarregado de tarefas administrativas. No entanto, hoje em dia, a gestão de recursos humanos é vista como uma função estratégica que tem um impacto direto nos

resultados financeiros e no sucesso de uma organização.

Para apoiar essa visão estratégica, a gestão de recursos humanos baseia-se em uma variedade de teorias e práticas. Modelos de liderança, teorias de motivação, métodos de desenvolvimento de competências e estratégias de engajamento são apenas algumas das áreas de estudo que influenciam a forma como as organizações gerenciam seus recursos humanos.

Ela não lida apenas com questões operacionais relacionadas aos funcionários, mas também desempenha um papel estratégico na criação de valor e na consecução de objetivos organizacionais. A gestão eficaz de recursos humanos não é apenas uma responsabilidade, mas uma necessidade para as empresas que desejam prosperar num ambiente de negócios cada vez mais competitivo.

5.2 Processo de recrutamento e seleção, definições e processos

O processo de recrutamento e seleção desempenha um papel fundamental nas organizações modernas, pois tem um impacto direto na qualidade da força de trabalho e, por consequência, no sucesso da empresa. Através desse processo, as organizações procuram identificar e contratar os candidatos mais adequados para preencher as vagas disponíveis. Essa tarefa não é simples, visto que envolve uma série de etapas e considerações, desde a definição das necessidades da empresa até a escolha final dos candidatos.

E pode ser definido como um conjunto de etapas e atividades realizadas por uma organização para identificar, atrair, avaliar e escolher os candidatos mais adequados para preencher cargos em seu quadro de funcionários. Trata-se de um processo estratégico, que visa alocar os recursos humanos de forma a maximizar o desempenho da empresa e atingir seus objetivos organizacionais.

“O termo ‘recrutamento’ é ter atitude em recrutar. Seu significado teve origem inicialmente nos exércitos, onde captar recrutas para vagas de futuros soldados ou postos de guerrilha era habitual. Rapidamente o termo, bem como seu objetivo (captação de pessoas) foi incorporado e chamado Recursos Humanos (RH), em especial, ao subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal” (2001, apud LIMA *et al.* 2016, p.03).

De acordo com Chiavenato (2014), o processo de seleção é basicamente uma tentativa de encontrar um equilíbrio entre o que uma pessoa tem a oferecer e o que a organização precisa. No entanto, a escolha não é exclusiva das organizações, uma vez que os candidatos também decidem quais organizações desejam se juntar. Isso resulta em uma parceria que pode acabar moldando o futuro de ambas as partes. Essa abordagem de recrutamento cria uma composição de colaboradores com base nas necessidades da empresa, embora cada processo de contratação se baseie em princípios de adequação e na incorporação de novos membros da equipe (PONTES,

2004).

O processo de recrutamento compreende a busca e a atração de candidatos, enquanto a seleção envolve a análise e a escolha daqueles que melhor atendem aos critérios de seleção específicos. Esta definição abrange tanto os aspectos práticos do processo, como a divulgação de vagas, a análise de currículos e entrevistas, quanto os aspectos estratégicos, como a identificação das competências e habilidades permitidas para cada posição.

Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é geralmente composto por várias etapas interligadas. A seguir, descreveremos as etapas típicas desse processo:

- **Planejamento:** Nesta fase, a organização define suas necessidades de recrutamento e estabelece estratégias para candidatos candidatos. Isso inclui a definição de perfis de carga, requisitos e estratégias de divulgação.
- **Recrutamento:** Nesta etapa, a empresa busca candidatos por meio de diferentes canais, como anúncios de emprego, redes sociais, regulares de funcionários, entre outros.
- **Triagem de currículos:** Os currículos recebidos são complementares para identificar os candidatos que atendem aos critérios mínimos para a vaga.
- **Entrevistas:** Os candidatos selecionados passam por entrevistas, que podem variar de entrevistas individuais a dinâmicas de grupo, para avaliar suas habilidades, competências e adequação cultural.
- **Testes e avaliações:** Algumas organizações realizam testes psicométricos, técnicos ou avaliações de habilidades para avaliar ainda mais os candidatos.
- **Verificação de referências:** Para confirmar a veracidade das informações fornecidas pelos candidatos, é comum fazer uma verificação de referências.
- **Oferta de emprego:** Após a escolha final do candidato, a empresa faz uma oferta formal de emprego, incluindo detalhes sobre pagamentos e benefícios.
- **Integração:** Finalmente, o novo funcionário é integrado à organização, recebe treinamento e informações para se adaptar ao ambiente de trabalho.

O processo de recrutamento e seleção tem uma importancia muito grande dentro das organizações, pois desempenha um papel crucial nas organizações por vários motivos:

Qualidade da força de trabalho: A seleção dos candidatos certamente contribui para uma força de trabalho mais desenvolvida e produtiva.

Redução da rotatividade: Escolher candidatos selecionados com a cultura e os valores da empresa pode reduzir a rotatividade de funcionários.

Impacto nos resultados: A contratação de talentos planejados pode trazer o desempenho

e a lucratividade da empresa.

Suporte à estratégia organizacional: O recrutamento e seleção podem ser direcionados para atender às necessidades estratégicas de crescimento e inovação da organização.

5.3 Recrutamentos internos e externos

O recrutamento interno concentra-se na identificação de potenciais candidatos entre os colaboradores da organização, promovendo-os ou transferindo-os para funções mais solicitadas. Isso implica avaliar o desempenho dos funcionários, atualizar seus dados e, em muitos casos, conduzir novas entrevistas com o departamento de Recursos Humanos e o futuro gestor, como explicado por Rodrigues (2022).

Chiavenato (2014) destaca tanto os aspectos positivos quanto os negativos do recrutamento interno. Entre as vantagens, podemos citar a otimização do talento já apresentado na organização, o estímulo ao crescimento profissional dos colaboradores, a promoção da liderança dos funcionários e a economia de recursos financeiros em comparação com o recrutamento externo. No entanto, essa abordagem também pode criar barreiras à entrada de novas perspectivas, manter uma cultura organizacional inalterada e perpetuar a rotina existente, sendo mais atualizada para organizações emergentes e com pouca necessidade de mudança.

Por outro lado, o recrutamento externo concentra-se em atrair candidatos de fora da organização. É essencial definir claramente o perfil desejado para a vaga e aplicar técnicas específicas para candidatos, conforme mencionado por Rodrigues (2022). O recrutamento externo oferece à empresa uma gama mais ampla de opções, permitindo a escolha do candidato mais adequado às necessidades da vaga.

O recrutamento externo, como destacado por Chiavenato (2014), traz vantagens como a introdução de novos talentos, habilidades e competências na organização, enriquecendo o capital humano e renovando a cultura organizacional. Além disso, incentive a interação da empresa com o mercado de recursos humanos, sendo protegido para empresas que buscam enriquecer rapidamente seu capital intelectual. No entanto, pode afetar a orientação dos funcionários atuais que não são escolhidos para as novas oportunidades e reduzir a fidelidade desses funcionários ao oferecer oportunidades a pessoas externas à organização.

5.4 O sistema de administração de recursos humanos

A Era do Conhecimento trouxe consigo uma transformação profunda na dinâmica das organizações. Em um mundo caracterizado pela globalização, o desenvolvimento tecnológico acelerado e as mudanças sociais constantes, o elemento humano se tornou o alicerce da excelência organizacional. Nesse contexto, as habilidades e competências das pessoas que compõem uma

organização desempenham um papel fundamental na sua capacidade de sobreviver e prosperar.

Em um ambiente empresarial marcado por mudanças rápidas, as organizações enfrentam a necessidade de se adaptarem constantemente. Eles devem reorientar suas estratégias, modificar produtos e serviços, adotar novas tecnologias e compreender as expectativas dos clientes, além de competir em um mercado altamente dinâmico e competitivo.

O segredo das organizações bem-sucedidas reside na capacidade de agregar e integrar os valores humanos em suas atividades. Isso envolve uma busca de indivíduos no mercado que possam contribuir para uma navegação bem-sucedida nas águas turbulentas da era atual. Os subsistemas de provisão de recursos humanos desempenham um papel crucial no fornecimento de talentos e valores humanos necessários para construir a inteligência e o sistema nervoso central de organizações modernas.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área altamente sensível aos contextos organizacionais, dependendo da estrutura organizacional, da cultura dominante e do estilo de gestão adotado. Ela é contingencial e situacional, adaptando-se ao design organizacional em consonância com a estratégia global, mentalidade organizacional e abordagem de gestão.

Na era atual, repleta de desafios, incertezas e concorrência global, a ARH se tornou mais complexa e desafiadora. No entanto, as pessoas estão deixando de ser um problema para se tornarem uma solução para os desafios organizacionais. Eles estão se tornando uma vantagem competitiva das organizações que sabem como atrair, desenvolver e reter talentos.

A Era da Informação elevou o conhecimento ao status de recurso organizacional mais importante. O capital intelectual, representado pelos trabalhadores do conhecimento, que iniciou para a condução dos negócios da empresa, tornou-se um divisor de águas entre empresas bem-sucedidas e as demais. Esse ativo intangível, situado nas mentes das pessoas, é fonte de inteligência competitiva e de inovação.

A competitividade e sustentabilidade das organizações hoje depende do conhecimento, que é altamente criativo, inovador e mutável. O segredo das organizações bem-sucedidas é a capacidade de consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, preparando-os para lidar com mudanças e inovações constantes. O subsistema de provisão de recursos humanos continua sendo uma fonte inesgotável de talentos humanos que formam a inteligência e o sistema nervoso central da organização moderna.

5.5 Organização do rh como conjunto integrado de competências

Ao longo da Era Industrial, as organizações eram vistas como conjuntos meticulosamente organizados de recursos diversos, como recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos. Essa concepção de organização funcionou bem ao seu propósito na época, quando a eficiência na utilização desses recursos era a chave para alcançar os objetivos organizacionais. No entanto, à

medida que avançamos na Era da Informação, essa abordagem perdeu sua relevância e vitalidade.

Hoje, como as organizações são compreendidas como sistemas dinâmicos, competências de constantemente atualizadas e prontas para serem aplicadas de forma ágil e eficaz, sempre surge uma oportunidade. A ênfase agora está nas competências, e não mais nos recursos. Os recursos, que costumavam ser o cerne das organizações, agora fazem parte da infraestrutura, da base ou da plataforma em que essas competências operam. Essa mudança de paradigma ocorre porque os recursos tendem a ser financeiros e estáticos, enquanto as competências são ativas, proativas, inteligentes e flexíveis.

A própria denominação "recursos humanos" está sendo questionada nesse contexto. Afinal, as pessoas não são simples recursos ou propriedades da organização; elas são seres vivos, inteligentes, únicos, com aspirações e sonhos que merecem ser realizados. Tratar pessoas como recursos é uma relíquia da Era Industrial, na qual a eficiência de recursos era o foco principal. A Era Industrial não desapareceu, mas seus valores e princípios estão sendo gradualmente substituídos pela Era da Informação.

É importante reconhecer que, em muitos países, a terminologia "Recursos Humanos" ainda é amplamente utilizada. No entanto, essa terminologia não reflete com precisão a natureza das pessoas nas organizações. Pessoas não são recursos homogêneos e padronizados; elas são personalidades únicas, cada uma com suas características, talentos e potenciais que podem contribuir para o sucesso da organização de muitas diversas.

O antigo modelo de Recursos Humanos estava centrado no conceito de carga, que era uma extensão do modelo burocrático. Os processos de RH eram predominantemente orientados para a carga: recrutamento e seleção para preenchimento de cargas vagas, remunerações baseadas na classificação de cargas, treinamento voltado para preparação de pessoas para cargas específicas, avaliação de desempenho com base nas cargas, entre outros. Parecia que o RH operava exclusivamente em função das cargas existentes na organização.

No entanto, as organizações estão passando por uma transformação significativa nessa abordagem. Eles migraram rapidamente do conceito tradicional de carga para conceitos mais contemporâneos, como o trabalho em equipe em vez do trabalho isolado e solitário, e a especialização nas competências organizacionais como base para a competitividade.

Fica claro que as competências essenciais para o sucesso de uma organização precisam ser divididas em competências funcionais, que são distintas para cada área de atividade da organização. Essas funções funcionais, por sua vez, precisam ser desenvolvidas em competências gerenciais, permitidas para liderança de equipes e, finalmente, em competências individuais das pessoas que compõem a organização.

“A capacidade estratégica de uma empresa depende do talento de seus executivos e de sua potencialidade. Sem eficácia competitiva os recursos disponíveis tornam-se improdutivos.

Uma empresa de sucesso é avaliada não só pela qualidade de seu desempenho financeiro, como também pelas habilidades de manobrar perante as turbulências ambientais, ou seja, deve-se analisar a qualidade dos recursos humanos e as forças organizacionais, além dos processos financeiros e tecnológicos” (CARDOSO et al., 2012, p. 42)

Nesse novo paradigma, a ênfase não é mais em preencher cargas, mas em capacitar a organização com as competências permitidas para obter vantagem competitiva e promover a inovação. As competências são uma nova moeda de troca na Era da Informação, e as organizações que conseguirem desenvolvê-las e aplicá-las de maneira eficaz serão bem posicionadas para enfrentar os desafios e oportunidades do mundo contemporâneo. Portanto, a evolução do conceito de organização como um conjunto integrado de competências é essencial para o sucesso e a sobrevivência das organizações na Era da Informação.

6 A evolução do uso da tecnologia no rh: potencializando a gestão de pessoas

A gestão de recursos humanos (RH) sempre desempenhou um papel crucial na estruturação das organizações, influenciando diretamente a forma como os colaboradores são selecionados, desenvolvidos e iniciados nas empresas. Com o passar dos anos, a incorporação de inovações tecnológicas revolucionou as práticas tradicionais do setor, redefinindo os processos de recrutamento, seleção e gestão de talentos. Neste contexto, é notável a transição de uma abordagem focada nas habilidades técnicas dos candidatos para uma visão mais abrangente, que valoriza tanto as competências emocionais quanto a adequação aos valores da cultura organizacional.

O cenário inicial dos processos seletivos se baseava principalmente nas habilidades técnicas dos candidatos, garantindo que eles possuíssem as capacidades permitidas para desempenhar suas funções de maneira eficiente. No entanto, a percepção da importância das habilidades interpessoais, do alinhamento com a cultura da empresa e das características emocionais e intelectuais dos candidatos gradualmente alterou a abordagem do recrutamento.

A par da evolução na avaliação dos candidatos, o uso de tecnologia no setor de RH passou a ser um facilitador nesse processo de mudança. Uma série de tendências emergentes, moldando a forma como as empresas identificam, selecionam e retêm os talentos.

A criação e manutenção de uma rede de contatos sólida foi um dos aspectos beneficiados pela tecnologia. Antigamente, essa rede dependia majoritariamente das relações pessoais. Hoje, plataformas como o LinkedIn e redes sociais específicas para cada setor possibilitam a conexão entre profissionais e empresas, expandindo o alcance e permitindo a identificação de talentos de maneira mais eficaz. A recomendação e validação de contatos mútuos ganharam importância, tornando-se fatores decisivos na seleção.

O monitoramento online também surgiu como uma ferramenta vital. Através de análises

na internet, os gestores podem compreender melhor o perfil e o comportamento de um candidato. Isso ajuda a garantir que a personalidade e os valores do candidato sejam alinhados com a cultura da empresa, minimizando possíveis contradições futuras.

A presença ativa das empresas nas redes sociais é outra tendência relevante. Ao manter perfis e conteúdos consistentes com sua cultura organizacional, as empresas atraem candidatos que se identificam com seus valores e visão. Essa estratégia não apenas atrai talentos adequados, mas também reforça a marca empregadora.

O uso de softwares especializados revolucionou a gestão de RH. Essas ferramentas proporcionaram maior organização, precisão e análise de dados, contribuindo para decisões embasadas e menos subjetivas. Com a computação na nuvem, os dados podem ser acessados de qualquer lugar, permitindo uma colaboração mais eficaz.

Tecnologias como Big Data tornaram possível a análise profunda de dados para insights relevantes. O mapeamento de perfil comportamental e outras ferramentas possibilitam a identificação de candidatos que se encaixem perfeitamente na cultura organizacional, otimizando a seleção e os custos.

A adoção das tecnologias no RH não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade imperativa. A automação de tarefas, a mensuração de resultados, a simplificação das atividades, a aceleração dos processos e a otimização do tempo são apenas alguns dos benefícios tangíveis. A redução de custos operacionais e a habilidade de concentração de esforços em análises estratégicas são vantagens significativas.

A evolução do uso da tecnologia no RH não é apenas uma mudança, mas uma revolução que transformou a forma como as empresas recrutam, selecionam e gerenciam talentos. As tendências discutidas - redes de contatos online, monitoramento, presença nas redes sociais, softwares especializados, tecnologias e processos com a Gamificação e software e sistemas como Cloud Computing e Big Data - desempenham papéis cruciais na otimização dos processos de RH, trazendo benefícios mensuráveis, como a automação de tarefas, a agilização dos processos, processos e redução de custos. O setor de RH, ao adotar essas tecnologias de maneira estratégica, está se preparando para enfrentar os desafios do futuro e contribuir para o crescimento sustentável das organizações.

Ao longo das décadas, o setor de Recursos Humanos (RH) passou por uma transformação notável, impulsionada pela revolução digital no mundo dos negócios. Na década de 70, sua função era predominantemente administrativa, envolvendo tarefas como a gestão de documentos, admissões e demissões. No entanto, à medida que a tecnologia avançava, as demandas do RH e a percepção de seu valor nas organizações também evoluíram.

O desempenho da tecnologia teve um papel crucial nessa mudança, permitindo que as equipes de RH se concentrassem mais na gestão de pessoas e menos nos processos burocráticos.

Isso resultou em um papel mais estratégico para o RH nas empresas, uma mudança que tem sido mostrada benéfica em muitos aspectos.

Uma das principais tendências na gestão de pessoas é o uso de ferramentas de RH, como o People Analytics. Essas ferramentas são essenciais para analisar dados e informações relacionadas aos colaboradores, incluindo feedbacks, avaliações e metas. Elas desempenham um papel fundamental na execução de uma gestão de pessoas mais precisa e eficaz.

Uma das ferramentas mais importantes no arsenal do RH é a pesquisa de clima organizacional. Gerenciar as emoções e percepções dos colaboradores em uma empresa é um desafio, especialmente em equipes multidisciplinares. No entanto, as ferramentas de pesquisa de clima organizacional permitem uma compreensão aprofundada das percepções dos colaboradores em relação à cultura e ao ambiente da empresa, identificando rapidamente quaisquer problemas que precisem ser resolvidos.

Outra ferramenta crucial é o Assessment, que auxilia na avaliação das competências dos colaboradores, identificando lacunas e potencialidades. Isso ajuda na tomada de decisões sobre as cargas ocupadas por cada profissional na empresa, bem como nas necessidades de formação continuada para enfrentar os desafios do mercado atual e futuro.

As ferramentas de gestão de pessoas também desempenham um papel vital. Eles simplificam a administração de todos os processos relacionados ao RH, desde contratações até demissões, incluindo o mapeamento e análise de dados corporativos, como benefícios, cargas, atualizações e planos de carreira. Essas ferramentas centralizam a gestão do capital humano da empresa, armazenando dados na nuvem para facilitar o acesso e a colaboração entre os profissionais de RH e os colaboradores.

Além disso, o RH se beneficia enormemente com ferramentas de educação corporativa, como o Learning Management System (LMS) e o Experience System (LXS). O LMS administra o processo de ensino e aprendizagem, fornece informações e treinamentos aos funcionários, enquanto o LXS também leva em consideração aspectos comportamentais e motivacionais dos colaboradores. Essas ferramentas podem ser integradas a outras de RH, ampliando seu potencial.

A análise de dados também é fundamental para o RH moderno. Ela permite a tomada de decisões estratégicas, redução de custos e melhoria da eficiência. Antigamente, era necessário contar com especialistas para realizar análises complexas. Hoje, ferramentas como dashboards digitais democratizam o acesso às informações importantes, permitindo que todos os colaboradores contribuam para o sucesso da empresa.

Os benefícios da tecnologia no RH são consideráveis. Ela melhora a eficiência dos processos internos, reduz os custos, aumenta o engajamento dos colaboradores, aumenta a produtividade dos profissionais de RH e reduz o turnover. Em resumo, a tecnologia capacita o RH será mais estratégica e eficaz em todas as suas funções.

Investir em uma estratégia de RH é crucial para as organizações modernas. A tecnologia transforma a maneira como as pessoas se relacionam com a empresa e traz mudanças em todos os aspectos da organização. Uma estratégia de RH identifica rapidamente as potencialidades dos colaboradores, promovendo um ambiente interno mais sustentável, onde cada colaborador contribui para o sucesso da empresa.

A adaptação é contínua, especialmente em um cenário em que a tecnologia evolui constantemente. As empresas que valorizam seus colaboradores e buscam oferecer benefícios e planos de crescimento profissional têm na tecnologia uma ferramenta fundamental para contribuir esse processo de evolução e inovação.

6.1 Recrutamento e seleção estratégico

A estratégia de recrutamento é uma abordagem fundamental para otimizar o trabalho do departamento de Recursos Humanos (RH) e reduzir os riscos associados às contratações. A sua importância reside na capacidade de alinhar a força de trabalho com as necessidades da empresa, garantindo que uma equipa seja adequada para atingir os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados.

A adoção da estratégia de recrutamento é essencial para criar uma equipe homologada com a cultura da empresa, o que, por sua vez, acelera e aprimora as etapas de educação (onboarding) de novos talentos. Quando os novos colaboradores se ajustam rapidamente à cultura e se integram bem, eles tendem a apresentar alto desempenho desde o início.

Neste artigo, exploraremos como implementar com sucesso o processo de recrutamento estratégico, garantindo eficiência e agilidade em todo o processo de seleção.

O RH evoluiu de uma função operacional para desempenhar um papel estratégico nas organizações, contribuindo diretamente para o planejamento e auxiliando os gestores a gerenciar suas equipes de forma mais eficaz. A estratégia de recrutamento visa agregar valor encontrando talentos que contribuam de maneira eficiente para os resultados da empresa. Isso implica em iniciar o processo de recrutamento em conjunto com os gestores, identificando as principais necessidades do setor e alinhando o perfil dos candidatos.

[...] antes da divulgação e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um planejamento das necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização... (ROCHA, 1996, p.76)

O capital intelectual dos colaboradores é o alicerce para a execução dos projetos, uma vez que as habilidades e competências dos funcionários são uma força motriz por trás da realização dos planos organizacionais. Portanto, o recrutamento e seleção devem estar alinhados com o planejamento estratégico da empresa.

Para implementar uma estratégia de recrutamento inteligente e eficaz, existem três aspectos essenciais a serem considerados:

Comunicação Institucional Sólida: A comunicação desempenha um papel crucial nas relações internas da empresa, entre equipes e gestores. Um clima organizacional saudável é um fator que atrai e retém talentos, pois os colaboradores se sentem valorizados em um ambiente harmonioso e colaborativo. Além disso, a forma como a empresa se comunica com o público externo também é importante para candidatos motivados.

Processos de Recrutamento e Seleção: Ter processos bem definidos é fundamental para seguir um roteiro de recrutamento e tomar decisões acertadas na escolha dos candidatos. Cada etapa, desde a identificação de perfis especializados até a integração dos novos contratados, deve ser mapeada, planejada e executada de forma eficiente.

Plataformas de Recrutamento: O uso de plataformas de recrutamento torna o processo mais dinâmico e ágil, sendo ideal para atender demandas urgentes de talentos especializados. Essas ferramentas permitem a definição de critérios de seleção e a análise de dados para encontrar profissionais que se alinhem aos objetivos da empresa.

Além disso, o uso de software de gerenciamento de pessoas é importante não apenas para atrair talentos, mas também para cuidar e valorizar os colaboradores internos. Avaliações de desempenho, pesquisas de clima organizacional e testes de perfil comportamental são exemplos de como essa tecnologia pode ser utilizada para melhorar o ambiente de trabalho e a retenção de talentos.

As planilhas desempenham um papel crucial na avaliação dos resultados do recrutamento estratégico, pois permitem o acompanhamento de dados financeiros e indicadores que ajudam a identificar áreas que necessitam de melhoria.

Em resumo, a estratégia de recrutamento não se resume apenas à divulgação de vagas, mas começa com uma colaboração entre o departamento de RH e a gestão da empresa. O uso da tecnologia desempenha um papel importante nesse processo, centralizando anúncios, triando currículos, cruzando dados e contribuindo para o sucesso coletivo da organização. Portanto, é fundamental adotar uma abordagem de recrutamento estratégico para garantir o alinhamento dos talentos com os objetivos da empresa.

6.2 O impacto da tecnologia no recrutamento e seleção de profissionais

O cenário pós-pandemia trouxe um otimismo renovador para o mercado de trabalho, marcado pelo surgimento de novas oportunidades de emprego e pelo crescimento de empresas que estão contratando mais do que demitindo. O rápido avanço tecnológico tem sido um dos principais impulsionadores dessa transformação, redefinindo a forma como as organizações recrutam e selecionam seus profissionais. Nesse contexto, as plataformas de seleção de funcionários

desempenham um papel fundamental, proporcionando uma abordagem ágil, eficaz e transparente para a identificação e contratação de talentos.

Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), observou-se um aumento significativo no número de novas empresas abertas e de colocações formais entre janeiro e julho de 2022. Esses números reforçam a tendência de crescimento do mercado de trabalho e a consequente necessidade de recrutamento de novos profissionais.

Nas últimas décadas, a internet revolucionou a maneira como as pessoas procuram empregos e como as empresas encontram candidatos. A maioria dos indivíduos em busca de colocações profissionais recorre a sites especializados em empregos, impulsionando o papel das plataformas de seleção. Isso não apenas oferece um canal mais acessível aos candidatos, mas também permite que o alcance das empresas seja um público mais amplo e exclusivo.

Além da visibilidade ampliada, a tecnologia trouxe agilidade aos processos seletivos. A automação de tarefas operacionais libera os profissionais de Recrutamento e Seleção (R&S) para se concentrarem em análises mais aprofundadas e na seleção criteriosa dos candidatos. Softwares especializados em R&S oferecem soluções completas, desde a gestão automatizada do processo seletivo até a finalização da aquisição, tudo realizado de forma digital e integrada. Isso simplifica e acelera o processo, eliminando a necessidade de sistemas dispersos e de análise de trabalhos de currículos.

A tecnologia também trouxe inovações como o recrutamento remoto, que permite uma seleção precisa e detalhada, equipando-se à abordagem presencial. Entretanto, ele vai além, incorporando elementos extras que enriquecem a análise do candidato, otimizando uma tomada de decisões.

A mudança no cenário de recrutamento e seleção não apenas simplificou os processos, mas também trouxe uma visão mais ampla sobre o papel do trabalho na vida das pessoas. Encontrar um emprego deixou de ser apenas uma busca por sustento; passou a ser uma jornada de desenvolvimento de habilidades, realização pessoal, dignidade e responsabilidade. A tecnologia, ao unir todas essas dimensões, contribui para uma experiência mais positiva e eficaz para candidatos e trabalhadores.

Em resumo, a era da tecnologia no recrutamento e seleção de profissionais trouxe mudanças significativas que moldam a maneira como as empresas encontram, selecionam e contratam seus talentos. O uso de plataformas especializadas, a automação de processos, o recrutamento remoto e a integração digital revolucionaram o setor de R&S, tornando-o mais ágil, preciso e alinhado às demandas do mercado atual. A tecnologia não substitui a importância do emprego, mas aprimora a jornada de encontrar o emprego certo, beneficiando tanto os profissionais quanto as empresas em busca de talentos profissionais.

7 Gamificação

De acordo com Deterding et al. (2011, p. 1), a gamificação envolve a “incorporação de elementos de design de jogos fora do contexto de jogos em si”. Essa definição é composta por quatro partes fundamentais que destacam os elementos essenciais da gamificação: "jogo", "elementos", "design" e "fora do contexto de jogo". O termo "jogo" é relevante porque, assim como na gamificação, os jogos também são regidos por regras que envolvem os participantes como competidores e resultam em um estágio mensurável. Por outro lado, o termo "elementos" refere-se ao fato de que a gamificação utiliza apenas certos elementos específicos dos jogos, como pontos, distintivos, tabelas de classificação, gráficos de desempenho e narrativas contextuais, adaptando-os para atender aos objetivos que vão além do entretenimento. O termo "design" se refere explicitamente ao processo deliberado de criação da gamificação. Por fim, o termo “fora do contexto de jogo” significa que a gamificação é aplicada em diversos contextos e áreas, não se restringindo ao entretenimento (Deterding et al., 2011).

Ao incorporar elementos derivados dos jogos, a gamificação é frequentemente associada a eles. No entanto, é crucial estabelecer uma distinção clara entre os dois conceitos para compreender como eles se diferenciam. Ao contrário da gamificação, que é principalmente definida pelo uso de elementos de design de jogos fora do contexto de entretenimento, o jogo se refere a uma atividade voluntária com regras estruturadas e um objetivo mensurável ou outro tipo de feedback, geralmente utilizado para fins de entretenimento (Thai, Lowenstein, Ching & Rejeski, 2009).

A gamificação é vista como a expansão do propósito e alcance dos jogos, indo além do entretenimento e alcançando uma variedade de contextos e áreas. No entanto, existem outros tipos de jogos que não incluem a mesma definição ou propósito da gamificação, como os jogos sérios (serious games) e os jogos pervasivos.

Os jogos sérios, inicialmente utilizados em contextos militares e posteriormente incorporados à educação e aos negócios a partir da segunda metade do século 20, podem ser descritos como software de jogos interativos destinados a mais do que simples entretenimento. Eles funcionam como simuladores virtuais e ajudam as pessoas a praticar reações em vários cenários, permitindo o treinamento sem os riscos do mundo real. Essa tecnologia é usada por pilotos em treinamento e até por cirurgiões, oferecendo a oportunidade de explorar situações reais com a segurança de cometer erros sem consequências graves (Perryer, Celestine, Scott-Ladd & Leighton, 2016).

Em resumo, os jogos sérios utilizam elementos-chave para resolver problemas sérios e específicos, geralmente no contexto da educação, em vez de entretenimento. Enquanto isso, a gamificação se concentra na aplicação desses elementos fora do contexto de jogos, com o objetivo de incentivar um comportamento envolvente por parte dos usuários e aumentar o engajamento

(Wood & Reiners, 2015).

Com o surgimento dos jogos sérios, outros tipos de jogos surgiram a romper com as fronteiras dos jogos tradicionais, expandindo-se para diversos contextos, espaços e situações. Isso inclui os jogos abrangentes, que são caracterizados como "jogos que possuem uma ou mais características que ampliam o escopo do jogo no espaço, tempo e contexto social". Em outras palavras, os jogos pervasivos interagem diretamente com o mundo real e a vida cotidiana das pessoas, inserindo narrativas que acrescentam significado e profundidade à rotina dos indivíduos (Deterding et al., 2011).

De acordo com Huotari e Hamari (2012), a gamificação é um serviço projetado para proporcionar uma experiência de jogo aos usuários, com o objetivo de influenciar suas motivações e engajamento. Por outro lado, os jogos pervasivos buscam impactar o comportamento e as atitudes dos usuários.

7.1 Principais conceitos da gamificação

A gamificação envolve a aplicação de elementos e mecânicas de jogos em contextos não relacionados a jogos, como educação, negócios e saúde, para aumentar o engajamento, motivação e participação das pessoas. Ela aproveita os elementos que tornam os jogos envolventes, como desafios, recompensas e competição, para melhorar a experiência e o comportamento dos usuários em outras áreas.

Elementos de Jogo: São componentes presentes nos jogos que podem ser incorporados em ambientes não lúdicos. Isso inclui coisas como pontos, níveis, conquistas, recompensas, rankings, missões e narrativa. Esses elementos experimentaram uma sensação de progresso, desafio e recompensa para os participantes.

Motivação Intrínseca e Extrínseca: A gamificação busca alavancar tanto a motivação intrínseca (aquela que vem de dentro, do interesse pessoal) quanto a extrínseca (motivação por recompensas externas). Ela procura equilibrar essas duas formas de motivação para maximizar o envolvimento.

Feedback Imediato: Nos jogos, os jogadores recebem feedback constante sobre seu desempenho. A gamificação adota essa ideia, fornecendo feedback imediato aos participantes sobre suas ações e conquistas. Isso mantém os participantes engajados, pois eles podem ver claramente o impacto de suas ações.

Progressão e Níveis: A ideia de progredir de um nível para outro é fundamental na gamificação. A medida que os participantes realizam atividades ou alcançam objetivos, eles avançam para níveis mais altos, o que mantém o interesse e a motivação.

Recompensas: Oferecer recompensas tangíveis ou intangíveis é uma estratégia comum na gamificação. Isso pode incluir medalhas virtuais, pontos, desbloqueio de conteúdo, acesso a

privilégios especiais e muito mais.

Desafios e Missões: A introdução de desafios e missões cria um senso de propósito e direção para os participantes. Eles se envolvem em tarefas específicas que podem ser concluídas para ganhar recompensas ou avançar no jogo.

Narrativa: A gamificação muitas vezes incorpora elementos narrativos para criar uma experiência mais envolvente. Isso pode envolver histórias, personagens e cenários que se desenrolam à medida que os participantes avançam.

Competição e Colaboração: A gamificação pode incluir elementos competitivos, onde os participantes competem entre si por posições mais altas ou recompensas. Além disso, a colaboração pode ser incentivada, onde os participantes trabalham juntos para alcançar objetivos comuns.

Personalização: A possibilidade de personalizar a experiência de acordo com os indivíduos influenciados pelos participantes aumenta o envolvimento. Isso pode incluir escolhas de avatares, temas, metas e desafios.

Lembrando que a gamificação é uma estratégia flexível e pode ser adaptada de várias maneiras para se adequar a diferentes contextos e públicos-alvo. Seu objetivo é tornar atividades não relacionadas a jogos mais atraentes e motivadores, impulsionando o comportamento desejado por meio do uso inteligente de elementos de jogo.

7.2 Fundamentos e surgimento da gamificação

A gamificação é o uso de elementos e mecânicas de jogos em contextos que não são tradicionalmente considerados jogos, como educação, marketing e, é claro, o meio empresarial. Ela visa engajar e motivar as pessoas, estimulando comportamentos desejados e alcançando objetivos específicos por meio de técnicas de design de jogos.

Os fundamentos da gamificação são baseados em princípios psicológicos e comportamentais, que são aplicados para incentivar a participação ativa e a conquista de metas. Aqui estão alguns dos fundamentos-chave:

Motivação intrínseca e extrínseca: A gamificação utiliza tanto recompensas tangíveis (extrínsecas), como pontos, distintivos e prêmios, quanto recompensas psicológicas (intrínsecas), como senso de realização, competência e autonomia. Ao equilibrar esses dois tipos de motivação, a gamificação busca manter o engajamento a longo prazo.

Feedback constante: Os jogos oferecem feedback instantâneo sobre ações e decisões dos jogadores. Isso ajuda a entender seu progresso, aprender com os erros e melhorar continuamente. Na gamificação empresarial, esse princípio é aplicado para fornecer feedback imediato sobre o desempenho do funcionário, ajudando a moldar o comportamento produtivo.

Desafios e conquistas: A sensação de superar desafios e alcançar metas é inerentemente

gratificante. A gamificação usa esse princípio para criar tarefas e objetivos que ofereçam um senso de conquista, impulsionando os participantes a continuarem se esforçando.

Narrativa e storytelling: Os jogos muitas vezes possuem narrativas envolventes que envolvem os jogadores interessados e imersos na experiência. Na gamificação, a criação de histórias e enredos pode aumentar o apelo e a espiritualidade das atividades.

Socialização e colaboração: Jogar muitas vezes envolve interação social e cooperação. Na gamificação empresarial, isso é aplicado através da criação de competências saudáveis, sistemas de classificação e espaços para compartilhamento de conquistas, promovendo um senso de comunidade entre os funcionários.

A gamificação no meio empresarial surgiu como uma maneira de melhorar o engajamento dos funcionários, aumentar a motivação e incentivar os comportamentos desejados. O termo em si foi popularizado no início dos anos 2000, mas a ideia de usar elementos de jogos para motivar pessoas no ambiente de trabalho existe desde antes disso.

As empresas esperam perceber que as dinâmicas de jogos, como recompensas, competição saudável e feedback constante, poderiam ser aplicadas para incentivar a participação em treinamentos, melhorar a adesão a processos internos, aumentar o cumprimento de metas e até mesmo estimular a criatividade e inovação. Programas de gamificação podem incluir desde plataformas online interativas simples mecânicas de recompensa em atividades até alcançar.

7.3 Benefícios da gamificação

A gamificação é a aplicação de elementos de jogos em contextos não lúdicos, como educação, saúde, negócios, entre outros, com o objetivo de aumentar o engajamento, a motivação, a aprendizagem e o desempenho dos usuários. Alguns dos principais benefícios da gamificação incluem:

Aumento do engajamento: A gamificação pode aumentar o envolvimento dos usuários em uma atividade, pois os jogos têm a capacidade de prender a atenção e criar uma sensação de prazer ao jogar. Isso pode levar a uma maior participação e engajamento em tarefas que normalmente seriam consideradas monótonas ou chatas.

Aumento da motivação: Ao introduzir elementos de jogos, como recompensas, feedback imediato e desafios, a gamificação pode aumentar a motivação dos usuários para realizar uma tarefa ou atingir um objetivo. Isso pode ajudar a superar a falta de motivação e aumentar o compromisso com a atividade.

Melhoria da aprendizagem: A gamificação pode ser usada para tornar o processo de aprendizagem mais atraente e envolvente, proporcionando uma experiência mais imersiva e interativa. Isso pode levar a uma melhor retenção de informações e uma compreensão mais profunda do conteúdo.

Melhoria do desempenho: Ao fornecer feedback imediato e incentivos para atingir metas específicas, a gamificação pode ajudar a melhorar o desempenho dos usuários em uma atividade. Isso pode ser particularmente eficaz em ambientes de trabalho, onde a gamificação pode incentivar o cumprimento de metas e aumentar a produtividade.

A gamificação tem o potencial de tornar as atividades mais atraentes e envolventes, aumentar a motivação e o compromisso dos usuários e melhorar a aprendizagem e o desempenho em diferentes contextos.

7.4 Os caminhos para se ter sucesso com a gamificação

A gamificação é uma estratégia aplicável no contexto organizacional que visa aprimorar habilidades, capacidades e treinamento de colaboradores. No entanto, alcançar resultados esmagadores nem sempre é garantido. De acordo com a Gartner Inc., 80% dos aplicativos desenvolvidos para gamificação não cumprem os objetivos principais das empresas.

Esse cenário desfavorável pode ser atribuído à falta de usabilidade dos jogos, ao design carente de inovação, à falta de conhecimento da empresa desenvolvedora sobre as operações da organização que usará o aplicativo. Portanto, é necessário compreender que a eficácia da gamificação vai além da criação do aplicativo e envolve a aplicação em contextos reais, como envolvimento de consumidores, treinamento, educação, gestão da inovação, saúde, sustentabilidade, entre outros.

Independentemente da área de aplicação, a gamificação pode atingir três objetivos-chave para as organizações:

Mudança de Comportamento: A gamificação é utilizada para motivar os colaboradores a adotar novos comportamentos alinhados às necessidades da organização, impulsionando o desempenho profissional e facilitando novos processos.

Desenvolvimento de Habilidades: A gamificação permite que os colaboradores tomem decisões e trabalhem em situações específicas, desenvolvendo habilidades e competências que podem ser aplicadas no cotidiano da empresa.

Preparação para Inovação: Os jogos fornecem metas, ferramentas, estruturas e regras, encorajando a colaboração na resolução de problemas e promovendo o engajamento dos colaboradores.

Desempenho dos Jogadores:

- **Realizadores:** Esses jogadores valorizam o reconhecimento por meio de pontos,

avanço de níveis e conquistas. No caso de jogos para um único jogador, é importante definir objetivos. Nos jogos multiplayer, competir e se destacar perante os outros é o foco, com prêmios para os melhores desempenhos.

- Exploradores: Os exploradores gostam de descobrir ambientes, encontrar segredos e criar mapas. Para jogos de um jogador, ofereça desafios de resolução de quebra-cabeças ou detalhes de cenário é protegido. Alguns exploradores podem ter traços de realização, desejando atingir objetivos dentro de um tempo específico.
- Socializadores: Estes jogadores buscam a interação social com outros jogadores ou personagens do jogo. Em jogos de um jogador, o foco é compartilhar experiências. Em jogos multiplayer, especialmente online, a interação social é o objetivo principal, sem regras restritas.
- Predadores: Os predadores são altamente competitivos e buscam desafios contra oponentes, evoluindo para vencê-los. Prefira jogos de luta, ação e estratégia. São líderes, analisando estratégias e encontrando pontos fracos nos adversários em jogos multiplayer. Eles podem se destacar em jogos que envolvem construção e conquista.

8 Motivação, engajamento, gestão e desenvolvimento com gamificação nas organizações

A gamificação transcende a mera transposição de rotinas diárias para dinâmicas lúdicas; ela reestrutura os processos e atividades laborais estruturas em lúdicas para financiar motivação e engajamento nos trabalhadores (Deloitte, 2012). Para que a gamificação seja eficaz, é crucial criar um ambiente propício ao seu desenvolvimento, capturando o interesse dos usuários na fase de implementação. Isso requer uma atenção tanto dos objetivos organizacionais quanto das aspirações e necessidades dos usuários, mergulhando nas dinâmicas que os impulsionam.

A teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2000) oferece insights sobre o funcionamento da motivação humana, ancorada em necessidades psicológicas fundamentais. Segundo esta teoria, a motivação ocorre quando indivíduos são estimulados a agir de uma determinada forma. Há dois tipos principais de motivação: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca é aplicada às atividades como esportes e jogos, pois é alimentada pelo interesse puro e pelo prazer derivado da própria atividade, sem a necessidade de recompensas externas.

Por outro lado, a motivação extrínseca está ligada à realização de tarefas em função de recompensas ou sob pressão externa. Quando alguém não envelhece pelo prazer derivado à ação, mas por ganhos secundários, essa é a essência da motivação extrínseca, conforme elucidado por Mekler et al. (2017). Em resumo, uma gamificação bem-sucedida contém esses elementos motivacionais no tecido das operações organizacionais, prometendo uma revolução na produtividade e satisfação no trabalho.

A inclusão de um componente social na gamificação é crucial, pois incrementa a percepção de prazer e engajamento dos usuários com o sistema (Scheiner, 2015). A possibilidade de compartilhar conquistas e experiências lúdicas com colegas não apenas reforça a motivação individual, mas também estimula a competição saudável e a interconexão social, fomentando uma cultura organizacional mais coesa. A comparação de desempenhos, conforme Ruhi (2015), atua como uma discussão para o desejo de progresso e realizações superiores, ao mesmo tempo que satisfazia a necessidade humana básica de socialização.

A valorização da cooperação em detrimento da competição é outro aspecto essencial na estruturação de sistemas gamificados. Canção et al. (2013) argumentam que enquanto a competição pode ser contraproducente, promovendo o desempenho e a motivação, a cooperação pode estimular uma competição positiva e fortalecer laços sociais. A gamificação, portanto, pode navegar pelas correntes da motivação intrínseca, onde os jogadores são movidos pelo prazer da conquista por si só, ou pela motivação extrínseca, onde são incentivados por recompensas externas (Perryer et al., 2016).

Estudos como os de Koepp et al. (1998) destacam que a jogabilidade pode induzir a liberação de dopamina, tornando a experiência lúdica gratificante e potencialmente viciante. Xu (2011) reflete sobre como a busca por prazer e experiências intensas substituiu a antiga prioridade da sobrevivência, interrompeu uma transição cultural onde o prazer e o entretenimento se tornaram centrais no design de experiências, simbolizado pelo advento dos jogos online e plataformas digitais como smartphones, tablets e redes sociais. Schell (2010) identifica a gamificação como um meio de compreender o que gera prazer aos indivíduos nas diversas facetas da vida, alinhando-se assim com as mudanças culturais.

A teoria do fluxo de Csikszentmihalyi (1990) ilumina a importância de alcançar um estado de participação total e controle durante as atividades, incluindo jogos gamificados, para o sucesso e satisfação do usuário. O fluxo é descrito como um equilíbrio entre o desafio apresentado pelo jogo e a habilidade do jogador em superá-lo, evitando o tédio por ser fácil demais ou a frustração por ser ocioso difícil. Esta é a teoria fundamental de que um sistema gamificado deve evoluir com as habilidades dos jogadores para manter o engajamento e a aplicação ao longo do tempo (Csikszentmihalyi, 1990).

A importância da educação contínua é crucial no desenvolvimento dos funcionários de uma organização. Eles devem estar engajados ativamente em seu próprio processo de aprendizagem para que sejam eficazes. Caso contrário, uma desconexão entre o conteúdo e o interesse do colaborador pode resultar em um desenvolvimento deficiente. As empresas, portanto, devem implementar estratégias para despertar e manter o interesse dos funcionários nas atividades de treinamento.

É necessário diferenciar entre “formação/treinamento” e “desenvolvimento”. O primeiro é

um processo de curto prazo focado na assimilação de conhecimentos teóricos e práticos necessários para a função do funcionário, objetivando a otimização de seu desempenho. O desenvolvimento, por outro lado, é um investimento a longo prazo nas habilidades e motivações do colaborador, que o transformará em um recurso relevante para a organização.

Para planejar um treinamento eficaz, quatro etapas devem ser seguidas: diagnóstico das necessidades de treinamento, planejamento dos objetivos e métodos de treinamento, execução do plano de treinamento e avaliação dos resultados para medir a eficácia do treinamento.

É sugerido que métodos de ensino baseados apenas em teoria sejam evitados em favor de métodos mais práticos e visuais, que são considerados mais eficazes. O aprendizado gamificado, onde o conhecimento é adquirido através da experiência direta e interação com o conteúdo de uma maneira dinâmica e envolvente, é oferecido como uma abordagem inovadora. Isso permite que os funcionários aprendam através de suas ações, sucessos e fracassos, aumentando o envolvimento e a retenção de conhecimento.

Os sistemas gamificados podem ser incorporados em plataformas de e-learning ou em treinamentos presenciais, tanto quanto sem o auxílio de tecnologia. Eles aumentam a motivação e encorajam o desenvolvimento pessoal e profissional, influenciando comportamentos e treinando habilidades. No entanto, para que a gamificação seja eficaz, deve ser bem planejada, com objetivos claros e uma estrutura metodológica sólida.

O artigo de Narayanan, Gertner-Samet, Cohen e Poli (2016) destaca o uso inovador da gamificação nos processos de recrutamento e seleção, introduzindo uma abordagem que ultrapassa as informações tradicionais encontradas em currículos. Esta técnica envolve a aplicação de atividades lúdicas e testes projetados para revelar qualidades e capacidades subjetivas dos candidatos, tais como empatia, compreensão emocional e a habilidade de interpretação da linguagem corporal em contextos variados. O estudo enfoca a eficiência deste método, que não é apenas rápido, com duração aproximada de 25 minutos, mas também oferece resultados imediatos, otimizando o tempo e a qualidade do processo de seleção ao incorporar tecnologia de forma automatizada em conjunto com métodos convencionais de entrevista.

Os autores também observam a relevância particular da gamificação para a integração da geração do milênio, que se caracteriza pelo seu nascimento e crescimento paralelo ao desenvolvimento da internet e da tecnologia, fazendo desta técnica uma estratégia altamente eficaz para este grupo demográfico.

Além disso, uma pesquisa sugere que a gamificação pode ser uma ferramenta vital na redução da rotatividade de funcionários. Através dela, é possível identificar e entender as causas do descontentamento dos colaboradores, o que pode levar a soluções preventivas, como alterações nas funções ou departamentos, contribuindo para a retenção de talentos e o aproveitamento do conhecimento interno da empresa. Em suma, a gamificação é apresentada como uma estratégia

multifacetada que beneficia tanto os funcionários quanto os candidatos e funcionários, adaptando-se às necessidades de um ambiente de trabalho moderno e sonoro.

O comprometimento dos funcionários, conhecido como *engagement*, é essencial para o desenvolvimento e sucesso de uma empresa, levando em consideração dos fatos já descritos anteriormente. Caracteriza-se por uma postura proativa e entusiasta dos trabalhadores em relação ao seu trabalho e à organização como um todo. Funcionários comprometidos são bem informados sobre a empresa e colaboram ativamente para aprimorar seu desempenho, trazendo benefícios mútuos. O engajamento é valorizado por contribuir para a redução de custos e incremento de lucros, tornando-se um alvo estratégico nas políticas empresariais.

A existência de um ambiente onde o engajamento floresce depende de vários fatores, incluindo uma liderança eficaz que consiga articular os objetivos e valores da empresa de forma convincente. A participação dos funcionários na tomada de decisões e o reconhecimento de suas contribuições são fundamentais para que se sintam valorizados e integrados. Além disso, mantenha a integridade organizacional e garanta que as ações da empresa reflitam seus valores são práticas que reforçam o comprometimento dos colaboradores.

Empregados comprometidos tendem a exibir certos comportamentos como lealdade à empresa, desejo de contribuir para sua melhoria e um entendimento profundo do negócio. Eles também são mais propensos a se esforçar além do esperado e se manter atualizados com os desenvolvimentos do mercado.

Para as empresas, o desafio é nutrir e recompensar tais comportamentos. A valorização e o envolvimento dos empregados são incentivos poderosos. A participação ativa dos funcionários nas decisões, a atenção à sua saúde e bem-estar, e a oferta de oportunidades para o desenvolvimento profissional são ações estratégicas para promover o engajamento.

O papel dos jogos e da gamificação nas organizações tem sido reconhecido como uma ferramenta eficaz para ampliar o comprometimento. Ao integrar estratégias de gamificação, como missões e recompensas baseadas na contribuição de funcionários, crie um ambiente motivador e competitivo. Esses sistemas podem melhorar o alinhamento dos funcionários com os objetivos da empresa e até descobrir talentos ocultos.

É vital que as estratégias de gamificação se alinhem tanto com os objetivos da empresa quanto com o pessoal dos funcionários, garantindo que estes últimos tenham sua contribuição como benéfica para seu bem-estar e crescimento profissional. Quando os funcionários percebem seus objetivos refletidos nos jogos, eles ficam encorajados a participar mais ativamente e com maior comprometimento.

O setor de gestão de recursos humanos pode utilizar a gamificação para promover valores como altruísmo e colaboração, promovendo a eficiência do trabalho em equipe. Por fim, é crucial que os sistemas gamificados ofereçam reconhecimento social e recompensas tangíveis, como

progressão na carreira e benefícios financeiros. A gamificação deve ser renovada regularmente para manter seu apelo e funcionar como um complemento, não substituto, dos métodos de reconhecimento e recompensa tradicionais.

9 Empresas que utilizam a gamificação em seus processos seletivos e treinamentos

Muitas empresas têm adotado a gamificação como uma forma de engajar e motivar seus colaboradores, bem como tornar seus processos seletivos e de treinamento mais interativos e envolventes. Abaixo estão alguns exemplos de empresas que utilizam a gamificação em seus processos seletivos e treinamentos.

Empresa Siemens – Plantville

Plantville é um jogo on-line criado pela Siemens Industry, Inc. com o objetivo de simular a experiência de gerenciamento de uma fábrica. Os jogadores assumem o papel de gerentes de fábrica e enfrentam o desafio de manter suas instalações operacionais enquanto buscam melhorar a produtividade, eficiência, sustentabilidade e saúde geral da planta.

O jogo serve como uma ferramenta inovadora e educacional que permite à Siemens envolver uma variedade de públicos, incluindo clientes, funcionários, estudantes e o público em geral, promovendo assim o reconhecimento de suas tecnologias e marca. Ao jogar Plantville, os participantes aprendem a aplicar produtos e soluções da Siemens para melhorar a saúde de suas plantas. O desempenho é medido por meio de indicadores-chave de desempenho (KPIs), que incluem segurança, pontualidade na entrega, qualidade, gestão de energia e satisfação dos funcionários.

Daryl Dulaney, presidente e CEO da Siemens Industry, Inc., ressalta que o jogo não apenas demonstra a expertise da Siemens em tornar a indústria e infraestrutura mais competitivas de forma lúdica e educativa, mas também visa inspirar paixão em campos como matemática, ciência e tecnologia, e encorajar uma nova geração a se tornar gerentes e engenheiros de fábrica.

Os jogadores interagem com um personagem chamado Pete, um gerente de fábrica que compartilha as melhores práticas para ajudar a alcançar excelentes resultados. Pete se comunica com os jogadores através de "webisodes", um café virtual chamado Plantville Cafe, desafios chamados Puzzlers, e plataformas de redes sociais como Facebook, LinkedIn e Twitter, onde dá dicas de jogo e mantém um quadro de líderes.

Em Plantville, os jogadores podem escolher gerenciar uma de três fábricas virtuais: uma fábrica de engarrafamento, uma fábrica de vitaminas ou uma fábrica de construção de trens. Cada fábrica tem seus próprios desafios específicos e os jogadores devem identificar e implementar soluções para melhorar os KPIs de sua planta. Existe uma competição entre os jogadores em diferentes níveis, incluindo comparações planta a planta e em KPIs específicos.

Puzzles de Pete desafiam os jogadores com problemas que, quando resolvidos, oferecem

insights para melhorar o desempenho da planta. As respostas corretas trazem pontos de bônus e reconhecimento na página do Plantville no Facebook.

O Plantville Cafe oferece um ambiente para sessões de bate-papo online com Pete sobre tópicos industriais, funcionando como um recurso educacional e de dicas para os jogadores.

A Siemens planeja continuar atualizando e aprimorando o Plantville para refletir avanços tecnológicos e mudanças na indústria e infraestrutura. O jogo também visa educar sobre a amplitude do portfólio da Siemens e fortalecer sua posição como empregador de escolha.

O jogo lançado pela Siemens, representa uma estratégia desenvolvida e multifacetada para fortalecer sua marca, educar sobre suas tecnologias e envolver uma gama diversificada de públicos. A influência e importância de Plantville na Siemens podem ser comprovadas sob várias perspectivas:

Educação e Engajamento: No coração do Plantville é o desejo de educar. Ao imergir os jogadores na gestão de uma fábrica virtual, a Siemens fornece uma compreensão prática de como suas soluções podem ser aplicadas no mundo real para melhorar a eficiência, produtividade e sustentabilidade. Isso é particularmente relevante em um mundo onde o aprendizado interativo e a gamificação estão se tornando cada vez mais importantes na educação e no treinamento empresarial.

Marketing e Posicionamento de Marca: Plantville serve como uma ferramenta de marketing inovadora, que permite à Siemens demonstrar suas capacidades de uma maneira não intrusiva e envolvente. Os jogadores se familiarizam com a marca Siemens e suas ofertas de produtos de uma forma que um anúncio tradicional ou folheto não conseguiria replicar.

Recrutamento e Desenvolvimento de Talentos: Ao atrair estudantes e profissionais com um interesse em matemática, ciência e tecnologia, o Plantville atua como um canal de recrutamento para a Siemens. O jogo inspira potenciais futuros funcionários e engenheiros ao destacar os desafios e recompensas da gestão de fábricas, uma área crítica para o sucesso contínuo da Siemens no setor industrial.

Pesquisa de Mercado e Feedback de Produto: Plantville oferece à Siemens uma plataforma para coleta de dados sobre como os jogadores interagem com suas tecnologias em um ambiente simulado. Essas informações são inestimáveis para o desenvolvimento do produto, permitindo que a empresa possa ajustar suas ofertas para melhor atender às necessidades do mercado.

Conscientização sobre Sustentabilidade: Ao incorporar a gestão de energia e a sustentabilidade como KPIs chave no jogo, a Siemens destaca sua dedicação a práticas industriais ambientais responsáveis. Isso não só reforça a imagem da Siemens como uma empresa focada no futuro, mas também educa o público sobre a importância da sustentabilidade no setor industrial.

Inovação e Liderança de Pensamento: Uma introdução de Plantville sinalizando o

reconhecimento da Siemens do valor da inovação digital e do pensamento de liderança no espaço industrial. Ao adotar a gamificação, a Siemens não apenas se adapta às tendências modernas de engajamento, mas também se posiciona como uma líder no pensamento de como a tecnologia pode ser aplicada para resolver problemas complexos de infraestrutura e gestão.

Comunidade e Competição: O aspecto competitivo do jogo, incluindo os quadros de líderes e os desafios, cria uma comunidade de usuários que são incentivados a se engajar profundamente com as ofertas da Siemens. Uma competição saudável entre os jogadores pode levar a uma maior lealdade à marca e a uma compreensão mais profunda das capacidades da Siemens.

Desenvolvimento Contínuo e Melhoria: O compromisso da Siemens em atualizar e melhorar o Plantville reflete um compromisso mais amplo com a inovação contínua. Isso não só mantém o jogo relevante e atrativo, mas também simboliza o compromisso da Siemens com a melhoria contínua em suas próprias operações e ofertas de produtos.

Então Plantville torna-se mais do que apenas um jogo; é um reflexo da abordagem estratégica da Siemens para o envolvimento do cliente, educação, marketing e inovação. Ele alavanca as tendências modernas de aprendizado e engajamento para fortalecer o relacionamento da empresa com seus stakeholders e posicionar a Siemens como uma líder em soluções industriais e de infraestrutura.

Empresa Deloitte – Badgeville

A Deloitte, acompanhando essa tendência emergente, colaborou com a Badgeville para criar a Deloitte Leadership Academy, uma plataforma digital de treinamento executivo que serve como um caso exemplar de como a gamificação pode ser integrada com sucesso em programas de desenvolvimento de liderança. Essa dissertação explora as diversas facetas dessa iniciativa e destaca o potencial de impacto que tal abordagem pode ter no aprendizado e no desenvolvimento profissional.

A escolha da Deloitte por Badgeville, descrita como "The Behavior Platform", não foi apenas estratégica, mas também indicativa de uma mudança de paradigma no treinamento executivo. Com mais de 10.000 executivos seniores de mais de 150 empresas participantes do programa, a Deloitte distribuiu uma nova barra para o treinamento de liderança. A Badgeville permitiu que elementos de gamificação, como conquistas e tabelas de liderança, não apenas medissem a participação e a conclusão dos cursos, mas também servissem como um veículo para a motivação intrínseca.

A integração meticulosa e o lançamento subsequente da versão gamificada do portal de treinamento da Deloitte mostram um compromisso com a inovação. Ao fazer isso, a Deloitte efetivamente utilizou estratégias de gamificação para resolver um problema central em treinamentos corporativos: como motivar executivos ocupados a dedicarem tempo ao

desenvolvimento de habilidades.

A introdução de elementos competitivos na Academia foi um movimento inteligente. Para permitir que os executivos ganhassem pontos e distintivos, a Deloitte não apenas destacou o esforço dos participantes, mas também incentivou um ambiente onde o progresso e o comprometimento foram visíveis e valorizados. Esses elementos lúdicos e competitivos podem aumentar significativamente o engajamento e proporcionar um senso de progresso e realização.

Os elementos de gamificação empregados pela Deloitte, destacados em diversas fontes, utilizaram motivadores intrínsecos como reconhecimento entre pares e competição amigável. Esses fatores são poderosos condutores de comportamento humano e podem ser particularmente eficazes em um contexto de treinamento executivo, onde o tempo é precioso e a motivação para o desenvolvimento pessoal deve ser cuidadosamente cultivado.

A gamificação na Deloitte, portanto, não é apenas um truque ou uma tendência passageira; é uma reimagem fundamental de como o aprendizado e o desenvolvimento podem ser concebidos. O sucesso da Deloitte em implementar essa estratégia com a ajuda de Badgeville oferece um modelo viável para outras organizações que buscam revitalizar seus programas de treinamento e desenvolvimento. Este caso de estudo enfatiza a importância de abordagens inovadoras e centradas no usuário para o aprendizado corporativo, que não apenas educam, mas também envolvem e inspiram.

Empresa Nestle

A Nestlé, integrando inovação e seleção de talentos, implementou o jogo *Escape 60 in company*, um pioneirismo no contexto corporativo. Este jogo, uma modalidade de entretenimento que consiste em desvendar mistérios e solucionar problemas em equipe sob o limite de tempo, foi instalado em um supermercado cenográfico dentro de sua sede em São Paulo. A atividade, ocorrida de 7 a 17 de novembro, foi estruturada como uma das etapas finais do processo de seleção para trainees, visando avaliar competências comportamentais e habilidades como raciocínio lógico e trabalho em equipe.

A experiência do *Escape 60* foi adaptada para refletir os desafios diários da empresa, com cenários reais que simulam o ambiente de consumo. Os 72 candidatos enfrentaram tarefas que exigiam não apenas solução de problemas, mas também um alinhamento com os valores e princípios da Nestlé. Os desafios foram baseados nos propósitos das marcas patrocinadoras, como NESCAU, Kit Kat e NESCAFÉ Dolce Gusto, envolvendo os candidatos em questões críticas para o negócio, como foco no consumidor e participação de mercado.

Luiz Fruet, vice-presidente de Recursos Humanos da Nestlé Brasil, ressaltou que o novo método de seleção visava oferecer um contexto alinhado aos valores da empresa, permitindo aos candidatos demonstrar suas competências de forma autêntica. Este método de seleção visa não somente identificar futuros líderes, mas também prepará-los para a realidade do mercado de

trabalho.

Essa inovação está em sintonia com a plataforma "Nutrindo os Sonhos dos Jovens", com a meta de contratar 7 mil jovens abaixo de 30 anos até 2017, criando oportunidades por meio de programas como Jovem Aprendiz, Estágio e Trainee, e contribuindo para a empregabilidade e capacitação dos jovens.

O Escape 60, lançado em junho de 2015 no Brasil, oferece uma experiência imersiva de entretenimento. Com temas variados, desafia os participantes a escaparem de diferentes cenários, como prisões e laboratórios, em até 60 minutos. É um jogo que promove a cooperação, a comunicação e a resolução de problemas, atraente para diversas audiências e configurações de grupos, desde famílias e amigos até equipes de trabalho, promovendo uma experiência sensorial completa.

A iniciativa da Nestlé de incorporar o Escape 60 em seu processo seletivo reflete um esforço para inovar na forma como identifica e desenvolve talentos, alinhando o entretenimento interativo com as exigências profissionais, e demonstrando um investimento contínuo no potencial dos jovens.

Empresa Nike

A empresa usa gamificação em seu aplicativo Nike Training Club para motivar os usuários a atingirem suas metas de fitness e a se engajarem em desafios com outros usuários.

No Nike Training Club, a gamificação é aplicada de várias maneiras para motivar os usuários. Aqui estão alguns detalhes sobre como isso é feito:

Desafios e Metas: O aplicativo oferece uma ampla variedade de desafios e metas para os usuários. Isso pode incluir metas voluntárias, semanais ou psicológicas, como completar um certo número de treinos ou acumular uma determinada quantidade de minutos de exercício. Essas metas são de forma clara e rastreadas pelo aplicativo, permitindo que os usuários acompanhem seu progresso.

Recompensas e Pontuação: À medida que os usuários atingem suas metas e completam desafios, eles recebem recompensas e acumulam pontos no aplicativo. Essas recompensas podem incluir distintivos virtuais, níveis de conquista e mesmo acesso a conteúdo exclusivo. Os pontos podem ser usados para desbloquear recursos adicionais ou itens virtuais dentro do aplicativo.

Competições e Rankings: O Nike Training Club também incentiva a competição saudável entre os usuários. Os usuários podem se juntar a desafios de outros usuários ou participar de competições em grupo. O desempenho é comparado com outros participantes, e os usuários podem ver suas classificações em rankings e tabelas de líderes. Essa competição amigável cria um senso de comunidade e motivada adicionalmente para alcançar objetivos de fitness.

Socialização e Interação: O aplicativo permite que os usuários compartilhem seus convidados e desafios concluídos por meio de recursos sociais. Eles podem publicar suas conquistas em redes sociais, conectar-se com amigos, seguir outros usuários e até mesmo enviar desafios personalizados uns aos outros. Essa interação social aumenta o envolvimento dos usuários e cria uma sensação de apoio e comunidade.

Personalização e Feedback: O Nike Training Club usa a gamificação para fornecer feedback personalizado aos usuários. Com base no desempenho dos usuários, o aplicativo oferece sugestões de treino, recomendações de desafios e orientações para melhorar o desempenho físico. Isso cria uma experiência mais personalizada e ajuda os usuários a progredirem em suas metas de condicionamento físico de forma eficaz.

Empresa Mcdonald's

A rede de fast food usa gamificação em seu programa de fidelidade, o McDonald's Monopoly, que incentiva os clientes a comprarem mais produtos para acumular selos e trocá-los por prêmios.

O McDonald's Monopoly é um programa de fidelidade baseado em gamificação desenvolvido pela rede de fast food McDonald's. Foi lançado pela primeira vez em 1987 nos Estados Unidos e desde então se tornou um evento anual em vários países ao redor do mundo.

O objetivo do jogo é incentivar os clientes a comprarem mais produtos do McDonald's para acumular selos e trocá-los por prêmios. Os selos são distribuídos nos pacotes de alimentos participantes, como hambúrgueres, batatas fritas, refrigerantes e sobremesas. Cada selo contém uma peça do jogo que representa uma propriedade do famoso jogo de tabuleiro Monopólio.

As propriedades do Monopoly são representadas por diferentes núcleos e categorias, como ruas, estações de trem e serviços públicos. Algumas peças do jogo são mais comuns do que outras, criando uma certa raridade e incentivando os participantes a continuar comprando para tentar completar um conjunto de propriedades.

Para ganhar prêmios, os clientes devem colher um conjunto completo de propriedades de uma determinada cor ou categoria. Os prêmios variam de pequenos brindes, como refrigerantes e batatas fritas livres, a prêmios maiores, como viagens, carros e até mesmo dinheiro em espécie.

Além das propriedades principais do Monopoly, existem também "peças instantâneas" que dão direito a prêmios imediatos, como alimentos gratuitos ou menus em itens do cardápio.

A gamificação é criada ao programa de fidelidade do McDonald's de várias maneiras. Primeiro, a coleção das peças do jogo cria um senso de progresso e conquista para os clientes. Eles são incentivados a comprar mais produtos para aumentar suas chances de obter as peças que precisam para completar um conjunto e, assim, ganhar um prêmio.

Além disso, a raridade de certas peças cria um elemento de competição entre os participantes. Os clientes podem trocar peças repetidas com amigos, familiares ou mesmo por meio de grupos online, criando uma comunidade engajada em torno do jogo.

O McDonald's também usa estratégias de marketing para criar antecipação e empolgação em torno do Banco Imobiliário. A promoção é anunciada com antecedência, criando um sentimento de expectativa nos consumidores. Comerciais de televisão, anúncios impressos, mídias sociais e as mesmas embalagens especiais são utilizadas para promover até o jogo.

Empresa Duolingo

Embora seja uma empresa de tecnologia, o aplicativo de aprendizado de idiomas Duolingo tem uma abordagem gamificada para o ensino de idiomas, com recompensas, pontos e níveis que incentivam os usuários a continuar praticando.

O aspecto gamificado do Duolingo é projetado para estimular a motivação intrínseca dos usuários, oferecendo recompensas, pontos e níveis à medida que eles progredem no aprendizado. Os usuários começam com níveis básicos e avançam conforme concluem lições e atividades. Cada lição é composta por exercícios interativos, como traduções, preenchimento de lacunas, ditados e identificação de imagens, que são projetados para desenvolver habilidades de leitura, escrita, audição e fala.

Ao completar lições e exercícios com precisão, os usuários ganham pontos que são acumulados para desbloquear níveis mais avançados. Além disso, o aplicativo utiliza um sistema de recompensas, como distintivos virtuais, que são concedidos aos usuários por seus esforços e conquistas. Essas recompensas podem ser compartilhadas nas redes sociais, o que aumenta a competitividade saudável entre os usuários e incentiva o compartilhamento de conquistas.

A abordagem gamificada do Duolingo é baseada em teorias de motivação intrínseca e aprendizado lúdico. A motivação intrínseca é a motivação que vem de dentro, impulsionada pelo prazer e pelo interesse intrínseco de realizar uma atividade. Ao tornar o aprendizado de idiomas uma experiência divertida e gratificante, o Duolingo visa promover a motivação intrínseca dos usuários, mantendo-os envolvidos e comprometidos com o aprendizado contínuo.

Essa abordagem gamificada do Duolingo tem sido amplamente estudada e pesquisada. Embora eu não possa fornecer referências bibliográficas específicas, você pode encontrar pesquisas acadêmicas sobre a eficácia do Duolingo e o uso de técnicas de gamificação para o ensino de idiomas em periódicos acadêmicos e em sites de pesquisas acadêmicas, como o Google Scholar.

Empresa Ups

A empresa utiliza jogos de realidade virtual para treinar seus motoristas em situações de tráfego e direção defensiva.

- A UPS investiu em formação e treinamentos em segurança na direção, incluindo o lançamento de mais 20 simuladores de direção e entrega em todo o país, praticamente dobrando o número de simuladores de direção nas instalações da UPS desde o primeiro lançamento em 2020.

- Em 2022, iniciativas intensivas e rigorosas de formação resultaram em treinamentos ministrados para mais de 20.000 motoristas, além da inclusão de mais de 1.200 motoristas no Círculo de Honra da UPS, um grupo de motoristas de elite da UPS que alcançaram a marca de 25 anos ou mais sem nenhum acidente. Com esses novos designados, o Círculo de Honra passa a contemplar mais de 10.000 participantes em quatro continentes, com 305.691 anos de direção segura, sem acidentes, no total.

- Todos os mais de 100.000 motoristas da UPS se beneficiam com o compromisso da empresa em ser líder do setor no quesito treinamento. Essa formação de ponta recebe destaque na Integrado, conjunto de centros de treinamento de motoristas exclusivo da UPS. Essas escolas foram pioneiras no uso da realidade virtual (VR) em ambiente de treinamento industrial. O simulador de direção da UPS proporciona experiências realistas de direção antes que os motoristas operem um veículo de entrega na vida real. Essa experiência em VR é combinada com treinamentos de direção prática e em sala de aula conduzidos por instrutores profissionais de alto gabarito.

- O treinamento nas instalações da Integrad inclui desafios reais com perigos comuns encontrados nas vias de circulação, como pedestres, carros estacionados e veículos se aproximando, tudo para garantir que os motoristas estejam prontos para zelar por sua própria segurança e pela segurança de suas comunidades enquanto estão no trânsito.

Empresa L'oreal

A empresa utiliza a gamificação para treinar seus funcionários em habilidades como gerenciamento de estoque e atendimento ao cliente.

A L'Oréal é uma renomada empresa de cosméticos e cuidados com a pele, reconhecida como uma das principais do setor. A empresa tem adotado estratégias de gamificação para aprimorar o treinamento e a comunicação com seus Consultores de Beleza em todo o mundo.

No caso da L'Oréal, eles criaram um aplicativo acessível para os Consultores de Beleza, onde eles podem aprender sobre o segmento de cosméticos enquanto acumulam pontos de experiência e distintivos ao concluir cada curso.

Além disso, a opção "Batalhas" mencionada pode ser uma funcionalidade do aplicativo que promove o aprendizado e a interação entre os colaboradores. Essas batalhas podem ter envolvido desafios ou competições entre os Consultores de Beleza, o que aumenta o entusiasmo e ajuda a reforçar os principais pontos de aprendizado.

Empresa pwc

A empresa utiliza a gamificação para recrutar novos talentos, utilizando game of Threats jogo para avaliar habilidades como pensamento crítico e resolução de problemas.

Um jogo digital concebido para simular a velocidade e a complexidade de uma verdadeira guerra virtual. A solução integra elementos de gamificação e teoria de jogos para fornecer uma experiência interativa ao cliente, na qual duelam duas equipes (ameaça e defesa) formadas por profissionais da mesma empresa. O ambiente do jogo cria uma experiência realista em que os dois lados são obrigados a tomar decisões rápidas e de alto impacto, com base em informações mínimas.

Cria uma experiência única ao permitir que os clientes sintam a pressão de tomar decisões rápidas e ver as possíveis consequências de suas ações em tempo real. Os moderadores da PwC facilitam o diálogo direto com os executivos sobre suas escolhas durante o jogo e fornecem comentários sobre a estratégia adotada e as decisões tomadas. Essa abordagem eleva o impacto dos investimentos dos clientes na conscientização sobre segurança cibernética, por meio de feedback em tempo real sobre algumas das ações tomadas e de uma discussão sobre alternativas de respostas e suas possíveis consequências.

Principais benefícios para os jogadores

- Aprender lições sobre a capacidade da empresa para responder a um ataque cibernético.
- Compreender as possíveis ramificações e opções de remediação após um ataque.
- Compreender o que a empresa pode fazer para evitar um ataque.

Saber mais sobre a mentalidade de hackers e outros agentes de ameaças.

- Aprender as principais tendências e terminologias de segurança cibernética.

- Iniciar uma discussão com a liderança sobre a preparação da empresa em termos de segurança cibernética.

Essas são apenas algumas das empresas que utilizam a gamificação em seus processos seletivos, treinamentos e com seus clientes. Os jogos tem se mostrado uma estratégia eficaz para aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores e clientes, além de melhorar a retenção de informações e habilidades aprendidas durante o treinamento dentro da organização com seus colaboradores.

10 Estrutura e funcionamento da gamificação no processo de recrutamento, seleção e o treinamento dentro das organizações

A gamificação é uma técnica que pode ser usada no processo de recrutamento, seleção e treinamento em organizações com o objetivo de aumentar a participação e o engajamento dos funcionários e clientes. A seguir, descrevo um pouco mais sobre os temas recrutamento, seleção e treinamento e uma possível estrutura e funcionamento da gamificação em cada uma dessas áreas:

Recrutamento

Treff (2016) descreve o recrutamento como o processo inicial de preenchimento de um posto de trabalho vago, que começa quando se identifica a necessidade de certas habilidades para executar tarefas ou responsabilidades específicas. Nesse estágio, as empresas adotam diversas técnicas e métodos para atrair candidatos para as funções disponíveis.

Por outro lado, Chiavenato (2014) enxerga o recrutamento mais como um mecanismo de divulgação, através do qual as organizações anunciam e apresentam ao mercado de trabalho as oportunidades de emprego disponíveis. Schermerhorn (1996), alinhando-se com Treff (2016) e Chiavenato (2014), consideram o recrutamento como um leque de atividades destinadas a atrair candidatos competentes para a empresa. Gómez-Mejía, Balkin e Candy (1995) acrescentam que a procura por candidatos pode ser feita interna ou externamente, ou uma combinação de ambos. Chiavenato (2014) também menciona que o recrutamento deve ser encarado como um processo de comunicação bidirecional, onde a empresa não apenas divulga a vaga (o estímulo), mas também deve atrair e motivar os candidatos a participarem do processo de seleção.

Fase 1: Planejamento e Definição de Objetivos

- Mapeamento de Competências: Definir as habilidades essenciais para a vaga com base em análise de função.
- Objetivos de Gamificação: Determinar o que a organização espera alcançar com a gamificação (por exemplo, engajamento do candidato, avaliação de habilidades).

Fase 2: Design da Experiência do Candidato

- Narrativa de Engajamento: Criar uma história que guie os candidatos através do

processo, aumentando o interesse e o envolvimento.

- Estrutura de Desafios: Desenvolva atividades que simulem desafios reais da vaga, com níveis progressivos de dificuldade.

Fase 3: Elementos de Jogo

- Sistema de Pontuação: Implementar um sistema de pontuação para recompensar o progresso e o desempenho.
- Conquistas Visuais: Desenhar medalhas e emblemas que simbolizam a conquista de certas habilidades ou etapas.
- Rankings Dinâmicos: Crie tabelas de líderes que se atualizem em tempo real para incentivar a concorrência saudável.
- Progressão por Níveis: estabeleça níveis que reflitam o avanço dos candidatos em complexidade e habilidades.

Fase 4: Processo de Candidatura Interativo

- Integração de Testes: Incorpora testes de lógica, personalidade e habilidades técnicas de forma gamificada.
- Simulações de Trabalho: Usar simulações virtuais para avaliar como os candidatos realizam tarefas específicas do trabalho.

Fase 5: Feedback e Engajamento Constante

- Feedback Imediato: Oferecer aos candidatos avaliações e comentários em tempo real após cada atividade.
- Comunicação Contínua: Mantenha os candidatos informados sobre novos desafios e seu status no processo.

Fase 6: Avaliação de Dados

- Análise Comportamental: Utilizando ferramentas analíticas para avaliar como os candidatos abordam e resolvem os desafios.
- Melhoria Contínua: Ajustar os jogos e desafios com base nos dados encontrados para melhorar a avaliação dos candidatos.

Fase 7: Conclusão e Integração

- Desafio Final: Propor uma tarefa complexa que combine habilidades testadas anteriormente.
- Onboarding Gamificado: Facilitar a integração dos novos contratados com um processo de onboarding que continua a abordagem gamificada.

Seleção

Chiavenato (2014, p. 118) descreve a seleção como o processo organizacional de escolha do indivíduo mais adequado dentre um grupo de candidatos para uma vaga aberta, alinhado às condições atuais do mercado.

O objetivo da seleção é que uma organização atenda à sua necessidade de funcionários qualificados, identificando aqueles que são mais qualificados para uma posição específica. Isso envolve avaliar as motivações, experiências passadas e características pessoais dos candidatos, e combiná-los com os requisitos do cargo (FERREIRA, 2014).

A seleção é considerada uma continuação da atividade de recrutamento. Uma vez atraídos e inicialmente selecionados, os potenciais candidatos passam por uma fase de seleção onde diversas técnicas e ferramentas analíticas são empregadas para tomar a decisão final de contratação (TREFF, 2016).

Fase 1: Introdução ao Jogo

- Boas-Vindas Interativas: Os candidatos recebem uma introdução animada ao processo de seleção da empresa, com detalhes sobre a cultura organizacional e valores.
- Criação de Avatar: Cada candidato cria um avatar personalizado que representará ao longo do processo.

Fase 2: Missões de Conhecimento

- Testes de Habilidades Lúdicas: Jogos projetados para avaliar habilidades técnicas e cognitivas, como resolução de problemas e lógica.
- Simulações de Cenário: Cenários interativos que simulam desafios do mundo real que os funcionários enfrentam, avaliando como os candidatos aplicam seu conhecimento em situações práticas.

Fase 3: Interação Social e Colaboração

- Desafios em Equipe: Atividades que desativam o trabalho em equipe, promovendo colaboração e habilidades interpessoais.
- Fóruns de Discussão: Espaços para os candidatos discutirem ideias e soluções, incentivando a comunicação e o compartilhamento de conhecimento.

Fase 4: Feedback e Progressão

- Placares e Insígnias: Sistemas de recompensas que mostram o progresso do candidato e oferecem feedback imediato sobre seu desempenho.
- Avaliação Contínua: Análise em tempo real do progresso do candidato, proporcionando-lhes oportunidades de melhoria e aprendizagem.

Fase 5: Imersão na Cultura da Empresa

- **Jornadas Virtuais:** Realidade virtual ou passeios em vídeo que mostram o ambiente de trabalho e a cultura da empresa.
- **Histórias de Sucesso:** Compartilhamento de experiências de funcionários atuais, ilustrando as trajetórias de carreira possíveis dentro da organização.

Fase 6: Desafios de Inovação

- **Hackathons Virtuais:** Competições de inovação onde os candidatos podem propor soluções criativas para problemas reais da empresa.
- **Projetos de Impacto:** Oportunidades para os candidatos trabalharem em projetos que tenham um impacto positivo na comunidade ou no meio ambiente.

Fase 7: Entrevista e Avaliação Final

- **Simulações de Entrevista:** Entrevistas virtuais gamificadas que testam a capacidade de comunicação e a ocorrência dos candidatos sob pressão.
- **Avaliação de Personalidade e Fit Cultural:** Jogos e questionários que ajudam a avaliar o alinhamento dos candidatos com os valores da empresa.

Fase 8: Feedback e Resultado

- **Cerimônia de Encerramento Virtual:** Um evento virtual para agradecer a todos os participantes e anunciar os candidatos selecionados.
- **Relatório de Desempenho:** Um relatório detalhado fornecido aos candidatos com seu desempenho geral e áreas para desenvolvimento futuro.

Treinamento

O treinamento e desenvolvimento representam pilares fundamentais na arquitetura de qualquer organização que almeje excelência e qualidade em seus serviços. Essa ferramenta não é apenas um meio para aprimorar habilidades técnicas, mas também uma estratégia vital para garantir que os funcionários sejam alinhados com as dinâmicas exigentes e em constante evolução do mercado. A conscientização do gestor sobre a capacidade de sua equipe em satisfazer as expectativas dos clientes é ampliada por meio dessas práticas, conforme planejado por Rumke e colaboradores em 2016.

A importância do treinamento é tão significativa que as empresas que o implementam de forma contínua não apenas elevam o patamar de seus colaboradores, mas também os valorizam, criando um ciclo virtuoso de aprimoramento e reconhecimento. Essa valorização, conforme Pessanha e outros estudiosos afirmaram em 2019, não se traduz apenas em vantagem competitiva; ela prepara o colaborador para enfrentar um mercado imprevisível e desafiador, permitindo que uma empresa se destaque frente à concorrência menos qualificada.

Fletcher, Alfes e Robinson, em 2018, sugeriram que o treinamento e desenvolvimento, quando percebidos de forma positiva pelos funcionários, podem se tornar um fator chave para a

retenção de talentos. A associação dessas práticas com atitudes positivas nos funcionários sublinha a importância de um ambiente de trabalho que promove o crescimento e a satisfação.

A gamificação, destacada por Griggs e seus colegas em 2019, pode injetar uma dose de motivação e engajamento nas atividades de treinamento. A introdução de elementos lúdicos nas práticas educativas precisa, no entanto, ser cuidadosamente planejada para garantir a eficácia e o alinhamento com os objetivos de aprendizagem.

Por fim, Mahomed e Rothmann em 2020 enfatizaram que o treinamento e desenvolvimento ampliam a compreensão dos funcionários sobre seus papéis na organização e fomentam o desenvolvimento de habilidades cruciais para o desempenho de suas funções. Além disso, a autonomia e a satisfação no trabalho são incrementadas por meio dessas iniciativas, reforçando a ideia de que uma empresa que investe no crescimento de seus colaboradores está, de fato, investindo em seu próprio sucesso futuro.

1. Definição de Objetivos e Metas

- Estabeleça metas de aprendizado claras, como aumentar a produtividade em 20% ou melhorar as habilidades de atendimento ao cliente.
- Alinhe as metas de treinamento com as competências centrais da organização e as necessidades individuais de desenvolvimento dos colaboradores.

2. Identificação e Análise do Público-Alvo

- Realize pesquisas e entrevistas para entender as preferências de jogo e motivações dos colaboradores.
- Segmentar grupos de funcionários por departamento, função ou nível de habilidade para personalizar o treinamento.

3. Design de Jogos Personalizados

- Crie um tema atraente, como uma missão espacial para engenheiros ou uma expedição de descoberta para a equipe de vendas.
- Desenvolva personagens e narrativas que reflitam os valores da empresa e a jornada dos colaboradores dentro da organização.

4. Integração de Mecânicas de Jogos

- Utilize um sistema de pontos para cada atividade concluída, com mais pontos atribuídos para tarefas mais complexas.
- Estabeleça níveis que correspondam a diferentes estágios do treinamento, cada um com objetivos específicos.
- Crie distintivos digitais para reconhecimento de habilidades específicas adquiridas.
- Implemente feedback imediatamente através de respostas automáticas e personalizadas quando metas são alcançadas ou erros são cometidos.

5. Plataformas de Tecnologia Interativa

- Escolha plataformas LMS (Learning Management System) que suportam elementos de gamificação e rastreamento de progresso.
- Integre realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR) para simulações práticas, como o atendimento ao cliente virtual ou a operação de maquinário pesado.

6. Conteúdo do Treinamento com Gamificação

- Garanta que os jogos reforcem conceitos e habilidades importantes, utilizando simulações de cenários da vida real.
- Proponha desafios baseados em problemas reais da empresa para cultivar a aplicação prática do conhecimento.

7. Sistema de Recompensas e Reconhecimento

- Estabeleça um catálogo de recompensas que os colaboradores podem escolher ao atingir certos níveis de pontos.
- Implementar um quadro de líderes visíveis para todos, promovendo um espírito saudável de competição e reconhecimento.

8. Monitoramento, Acompanhamento e Análise de Dados

- Use análises para acompanhar o engajamento, progresso e áreas de dificuldade dos colaboradores.
- Ajuste dinamicamente os desafios e recompensas com base na análise de dados para manter o treinamento relevante e desafiador.

9. Coleta de Feedback e Melhoria Contínua

- Realize pesquisas regulares e grupos focais para entender a experiência dos colaboradores com a gamificação.
- Use o feedback para fazer ajustes incrementais, mantendo o treinamento fresco e alinhado com as expectativas dos colaboradores.

10. Alinhamento com a Cultura Organizacional

- Garanta que uma implementação de gamificação complemente e reforce a cultura da empresa.
- Encoraje a participação da liderança e crie eventos ou competições de equipe para construir camaradagem.

Fase de Implementação:

- Desenvolva um piloto para testar o design de gamificação com um pequeno grupo de colaboradores.
- Ajustar a estratégia com base nos resultados do piloto antes do lançamento em larga escala.

Fase de Lançamento:

- Comunique claramente os benefícios e o funcionamento da gamificação para toda a organização.
- Fornecemos treinamento e suporte para garantir que todos os colaboradores sejam confortáveis com uma nova abordagem.

Avaliação de Resultados:

- Compare o desempenho e o engajamento antes e depois da implementação da gamificação.
- Avalie o retorno sobre o investimento (ROI) do treinamento gamificado em termos de melhoria de desempenho e satisfação dos colaboradores.

Implementação no processo

Uma implementação bem-sucedida da gamificação exige que a organização esteja apta a gerenciar e interpretar a grande quantidade de dados produzidos. Isto implica na existência de uma infraestrutura robusta e na sinergia entre os departamentos de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e lideranças das áreas afins. Neste cenário, a plataforma de gamificação assume um papel central, participando como o núcleo operacional onde o progresso dos candidatos é monitorado, os conteúdos são administrados e o engajamento é continuamente fomentado.

Complementarmente, a utilização de analytics e big data é obrigatória, pois oferece os meios de coleta e análise aprofundada dos dados de desempenho. Esses insights são decisivos para escolhas fundamentais de seleção baseadas em evidências concretas, garantindo que as contratações sejam alinhadas às necessidades e cultura da empresa. A gamificação, portanto, não se limita a uma ferramenta de atração, mas sim uma metodologia que enriquece a experiência de contratação, tornando-a um processo inovador e positivo para todos os envolvidos.

Ao implementar tal sistema, já que as organizações não apenas elevam o nível de engajamento dos participantes, mas também promovem uma avaliação mais holística e precisa das capacidades individuais. Isso facilita a identificação de candidatos que não possuem apenas as habilidades técnicas exigidas, mas que também demonstram um forte alinhamento com o espírito organizacional. O game no recrutamento, portanto, estabelece um paradigma onde a experiência de contratação é redefinida, elevando-a a um patamar de inovação e impacto positivo, independentemente do estágio para os candidatos.

Finalmente, ao integrar os jogos em seus programas de treinamento e desenvolvimento, as organizações delineiam um caminho para a criação de experiências de aprendizagem que transcendem a educação tradicional. Eles fomentam a motivação, a inspiração e o comprometimento dos colaboradores, estabelecendo uma cultura de aprendizado contínuo e engajamento que é essencial para o crescimento e a inovação em um mercado competitivo.

Tecnologias, ferramentas e aplicações no processo gamificados

Ao implementar a gamificação, é crucial que as organizações mantenham o foco nos objetivos de negócios e garantam que os elementos dos jogos sejam alinhados com os valores e a cultura da empresa. Uma gamificação bem planejada e realizada pode levar a uma maior satisfação no trabalho, melhor retenção de funcionários e um processo de seleção mais eficaz. Tendo em vista tecnologia essenciais no gerenciamento desses processos, tecnologias essas que serão abordadas a seguir.

Plataformas de gamificação

Gamificação é uma estratégia que aplica elementos e princípios de design de jogos em contextos não relacionados a jogos para promover o engajamento e a motivação. No ambiente corporativo, a gamificação é usada para melhorar a produtividade, o aprendizado e a participação dos funcionários, enquanto em contextos sociais pode promover ações filantrópicas e voluntárias. Esta dissertação examina várias plataformas de gamificação, destacando suas funções e aplicações.

Badgeville : É uma plataforma robusta que permite às empresas implementar programas de gamificação customizados. O sistema usa mecânicas de jogos, como generosas e níveis, para criar comportamentos desejados. Por exemplo, você pode recompensar funcionários com emblemas digitais para completar tarefas ou alcançar metas. As empresas podem personalizar a experiência, alinhando-a com seus valores e objetivos.

GameEffective : Foca em melhorar a produtividade e desempenho dos funcionários através de uma abordagem gamificada. Utilize simulações de jogos e metas em tempo real para envolver os usuários em tarefas específicas. Um exemplo é o uso de cenários de jogo para treinamento de habilidades, onde os funcionários podem praticar em um ambiente virtual antes de aplicar as habilidades na vida real.

Gamification Nation : Oferece uma abordagem abrangente à gamificação, incluindo templates, ferramentas e cursos de treinamento para ajudar na implementação de estratégias de gamificação. Por exemplo, uma empresa pode usar um template da Gamification Nation para desenvolver um programa de treinamento que inclui elementos de jogos, como missões e desafios, para facilitar o aprendizado e reter conhecimento.

LevelUp Labs : Esta plataforma se destaca pelo seu foco educacional, utilizando a gamificação para transformar o aprendizado em um processo mais envolvente e interativo. Pode ser usado em escolas para transformar currículos tradicionais em experiências mais dinâmicas, onde os alunos ganham pontos e recompensas por completarem módulos de aprendizagem ou por desempenho em testes.

Points of Light : É uma plataforma que aplica a gamificação ao voluntário e ações

filantrópicas. Os usuários ganham pontos e reconhecimento por participarem de eventos de voluntariado ou contribuírem para causas sociais. A plataforma pode ser usada por organizações sem fins lucrativos para aumentar o envolvimento da comunidade e incentivar ações altruístas.

Os games estão transformando a maneira como interagimos com tarefas rotineiras e objetivos organizacionais. Cada plataforma tem seu próprio conjunto de ferramentas e estratégias para engajar usuários, seja no ambiente de trabalho, educacional ou social.

Realidade virtual (rv) e realidade aumentada (ra)

Realidade Virtual (RV) e Realidade Aumentada (RA) são tecnologias que transformam nossa percepção da realidade, cada uma de maneiras únicas e complementares. Um RV cria um ambiente totalmente imersivo, modificando o mundo real por um simulado. Utilize-se de capacetes ou óculos especiais que, ao cobrirem a visão, transportaram o usuário para outra realidade. Nesse espaço, é possível interagir com objetos e cenários que não existem fisicamente, mas que são percebidos como reais.

Um exemplo clássico de aplicação de RV é em programas de treinamento de pilotos, onde simuladores reproduzem a cabine de uma aeronave e as condições de voo, permitindo que os aprendizes pratiquem manobras e procedimentos sem os riscos associados ao voo real. Em contextos profissionais, um RV pode ser usado para simular situações de alto risco ou complexidade técnica, permitindo que os profissionais desenvolvam habilidades sem consequências reais de falhas.

A Realidade Aumentada (RA), por outro lado, insere elementos digitais no mundo real. Através de dispositivos como smartphones ou óculos especiais, os usuários veem o ambiente ao seu redor com informações ou objetos virtuais sobrepostos. Um exemplo popular de RA é o jogo Pokémon Go, onde os jogadores usam seus telefones para encontrar e capturar criaturas virtuais que aparecem como se estivessem no mundo real.

No âmbito corporativo, a RA pode ser usada em processos de seleção para avaliar candidatos. Por exemplo, um aplicativo de RA pode sobrepor desafios ou cenários relevantes ao ambiente de trabalho do candidato, permitindo que os avaliadores observem como ele interage com esses elementos. Isso é especialmente útil em áreas como engenharia ou medicina, onde um RA pode demonstrar a capacidade de um candidato de realizar procedimentos complexos ou resolver problemas em tempo real.

Ambas as tecnologias têm implicações significativas para o treinamento e avaliação de habilidades. Eles oferecem um ambiente controlado e seguro para o desenvolvimento de competências, podendo ser adaptados para diferentes níveis de complexidade e personalizados de acordo com as necessidades específicas de cada usuário. Além disso, tanto a RV quanto a RA fornecem dados importantes sobre o desempenho dos usuários, ou que podem ser usados para

feedback e melhoria contínua.

No entanto, também é importante considerar os desafios associados a essas tecnologias. Questões de custo, acessibilidade e curva de aprendizado tecnológico podem ser barreiras significativas. Além disso, uma longa exposição em RV pode causar desconforto ou efeitos colaterais como o prazer de movimento. Já a RA pode enfrentar problemas de integração com o ambiente real, exigindo um cuidado de design para que a sobreposição de informações seja precisa e útil.

Concluindo, RV e RA são tecnologias poderosas com potencial para revolucionar o treinamento e seleção de profissionais em diversas áreas. À medida que avançamos, eles prometem criar experiências cada vez mais realistas e interativas, expandindo as fronteiras do possível no desenvolvimento de habilidades humanas.

Inteligência artificial (ia) e o machine learning (ml)

A Inteligência Artificial (IA) e o Machine Learning (ML) estão revolucionando o setor de Recursos Humanos (RH), particularmente nas áreas de recrutamento, seleção e treinamento de colaboradores. A gamificação, que envolve a aplicação de elementos de jogos em contextos não lúdicos, está se tornando uma ferramenta valiosa para envolver candidatos e funcionários, tornando os processos de RH mais interativos e imersivos.

No recrutamento, a IA pode ser utilizada para criar simulações de jogos que avaliem as habilidades e a compatibilidade cultural de candidatos potenciais. Esses jogos são adaptados às necessidades específicas da organização e podem oferecer aos candidatos uma visão da cultura e das expectativas da empresa. Algoritmos de ML analisam os dados gerados durante a gamificação para identificar os candidatos mais promissores.

Durante o processo de seleção, a IA auxilia na análise de grandes volumes de dados de candidatos, fornecendo insights que ajudam os recrutadores a tomar decisões mais informadas. A gamificação pode ser usada para testar habilidades específicas, como uma tomada de decisão sob pressão, por meio de jogos de estratégia ou simulações que replicam situações do mundo real.

No treinamento de colaboradores, a IA e o ML personalizam a experiência de aprendizagem, adaptando o conteúdo às necessidades e ao ritmo de aprendizagem de cada indivíduo. A gamificação transforma o treinamento em uma experiência mais envolvente e motivadora, o que pode levar a melhores resultados e maior retenção de informações. Por exemplo, programas de treinamento podem incluir elementos de competição saudável, recompensas e sistemas de progressão que incentivam a participação e o engajamento contínuo dos colaboradores.

Essa integração de IA, ML e gamificação no RH não apenas melhorou a eficiência dos processos de recrutamento e treinamento, mas também enriqueceu a experiência do candidato e do colaborador, promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador. É importante notar,

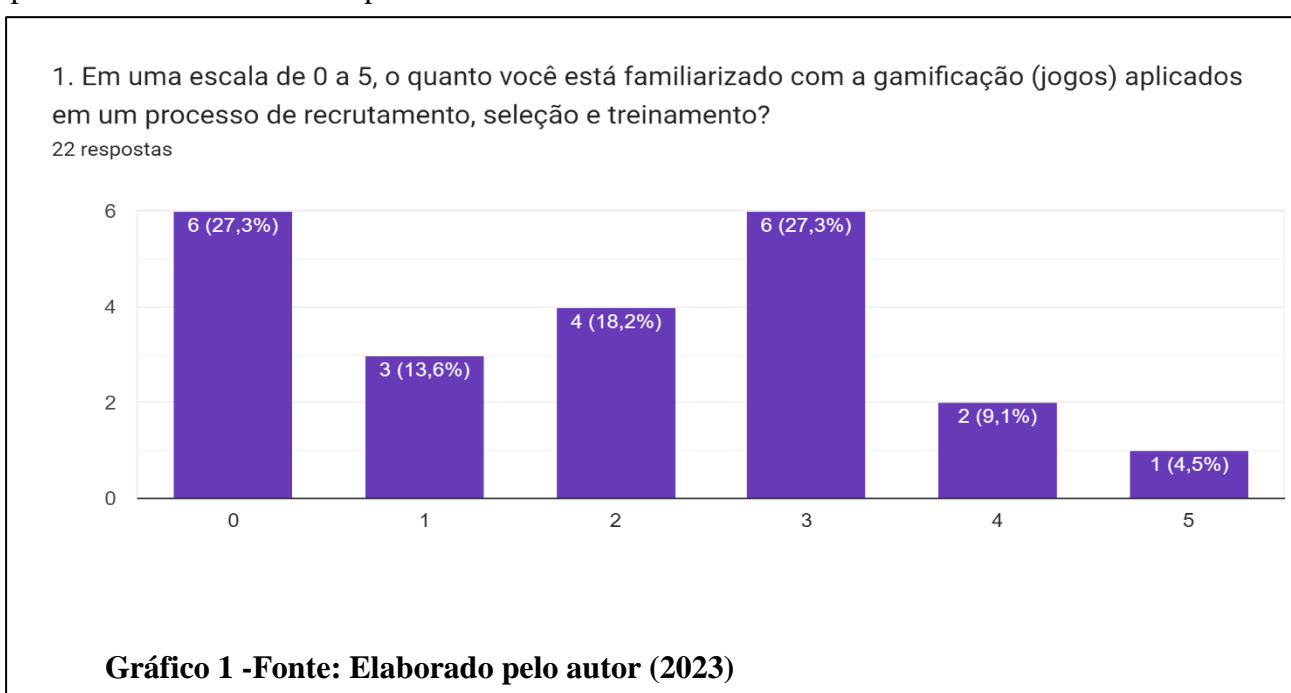
contudo, que essas tecnologias devem ser usadas de maneira ética e transparente, garantindo a privacidade dos dados e evitando vieses que possam levar a decisões injustas.

As organizações que adotam essas tecnologias estão na vanguarda do RH moderno, preparando-se para enfrentar os desafios de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e em constante mudança

Em geral, os games podem ser usado em cada fase do processo de recrutamento, seleção e treinamento para tornar a experiência mais envolvente e interativa, além de fornecer feedback aos participantes. No entanto, é importante lembrar que os jogos não devem ser usados como uma solução única, mas sim como uma técnica adicional para complementar os processos já existentes.

11 Resultados de Questionários

Apresento a seguir os resultados do questionário enviado com o objetivo de compreender a familiarização com a ferramenta de gamificação nos processos de recrutamento, seleção e treinamento dentro das organizações. Esta análise visa entender as percepções e opiniões das pessoas envolvidas sobre o processo.



A **gráfico 1** acima mostra que do total de participantes, a maioria indicou ter um nível de familiaridade baixo a médio (0-3), com as categorias 0 e 3 sendo as mais frequentes, cada uma com 6 respostas (27,3%). Isso sugere que a gamificação em processos de recrutamento, seleção e treinamento ainda não é um conceito amplamente conhecido ou explorado por esse grupo de entrevistados. Há um número menor de participantes que se consideram altamente familiarizados com o conceito (níveis 4 e 5), somando apenas 3 respostas (13,6%).

O gráfico representado pela **gráfico 2** abaixo, mostra claramente que a maioria esmagadora das empresas representadas pelos entrevistados utiliza métodos convencionais de recrutamento e seleção. A gamificação, seja sozinha ou combinada com métodos convencionais, é usada por uma minoria muito pequena das empresas. Isso está alinhado com a análise anterior, que indicava uma familiaridade relativamente baixa com a gamificação nos processos.

2. A empresa em que você trabalha possui qual método no processo de recrutamento e seleção?
22 respostas

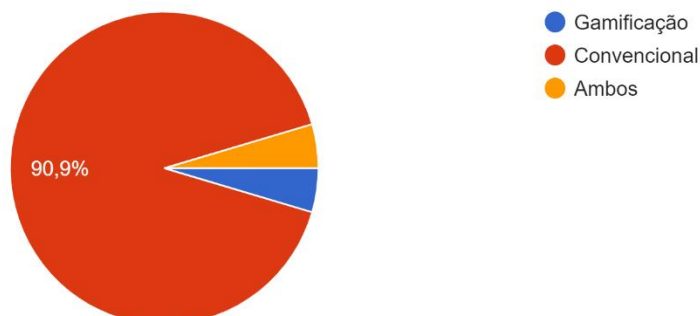


Gráfico 2 -Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com base nas informações visíveis representada na **gráfico 3** abaixo, a maior parte dos entrevistados parece favorável à aplicação da gamificação nos processos de recrutamento e seleção, com uma soma de 77,3% entre os que "Concordam parcialmente" e "Concordam totalmente". Apenas uma minoria expressou discordância (somando as categorias de discordância e neutralidade), o que sugere que, embora não seja amplamente utilizada (como indicado pelas respostas das questões anteriores), a ideia de gamificação é geralmente bem recebida entre os participantes da pesquisa.

3. Considerando a aplicação da gamificação, ou seja, o uso de jogos, nos processos organizacionais, você concorda que esta abordagem...imentos de recrutamento e seleção nas empresas?
22 respostas

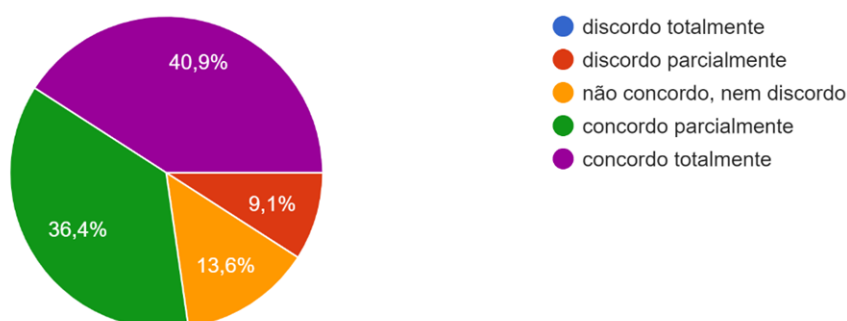


Gráfico 3 -Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A partir dos dados visíveis na **gráfico 4** abaixo, podemos ver que a maioria dos entrevistados é favorável à integração da gamificação com os métodos tradicionais, com um total de 86,4% expressando algum nível de concordância (somando as porcentagens de "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente "). Uma pequena minoria discorda parcialmente, e as porcentagens

faltantes para "Discordo totalmente" e "Não concordo, nem discordo" podem ser deduzidas subtraindo as porcentagens conhecidas de 100%.

Este resultado sugere que os participantes acreditam em um benefício potencial da gamificação quando projetados integrados com métodos tradicionais de recrutamento e seleção, especificamente conduzindo processos mais eficientes.

4. Você concorda que a integração bem planejada da gamificação com os métodos tradicionais pode resultar em processos de recrutamento e seleção mais eficientes?

22 respostas

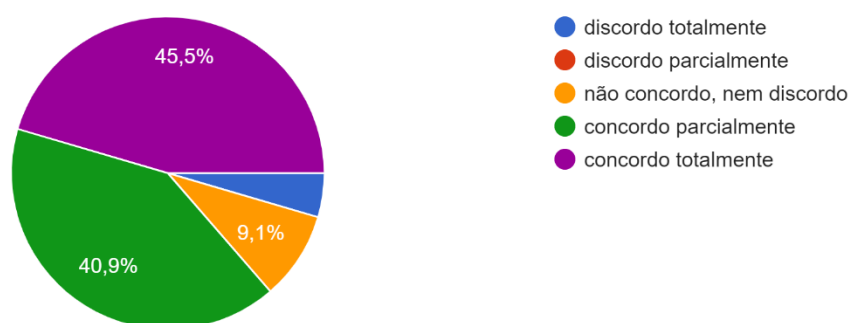


Gráfico 4 -Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A maioria dos entrevistados representados na **gráfico 5**, mais de três quartos, acredita que a gamificação torna o processo seletivo mais confuso. Por outro lado, uma minoria de aproximadamente um quarto dos participantes pensa que a gamificação pode tornar o processo mais claro.

Este resultado indica uma percepção significativa de que a aplicação da gamificação em processos seletivos pode introduzir complexidade ou confusão, contrastando com as respostas anteriores onde a maioria parecia favorecer a integração da gamificação com métodos tradicionais de recrutamento e seleção. Isso sugere que embora a ideia de gamificação seja bem recebida, sua implementação prática pode não ser vista como diretamente benéfica ou eficiente para muitos dos participantes da pesquisa.

5. Levando em conta que a gamificação nos processos seletivos pode variar em sua abordagem e impacto, você concorda que a implementação de jogos sobre o processo mais claro ou mais confuso?

22 respostas

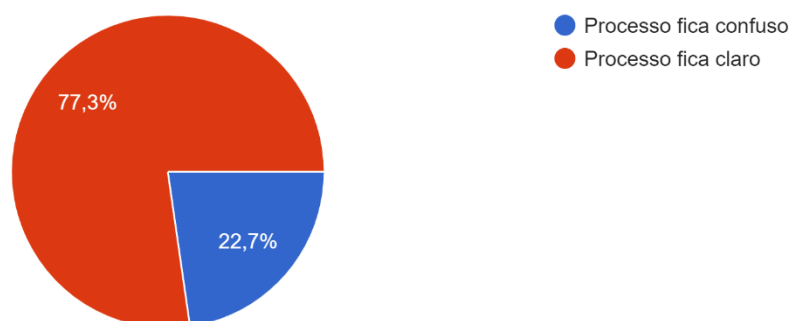


Gráfico 5 -Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com base nas informações disponíveis na **gráfico 6**, a maioria dos entrevistados (72,7%) acredita que a utilização de jogos é pelo menos parcialmente essencial no processo de recrutamento e seleção nas organizações, com metade dos participantes concordando parcialmente e uma posição menor concordando totalmente.

Os dados indicam que há uma tendência entre os participantes em ver valor na aplicação de jogos em processos de recrutamento e seleção, embora não haja um consenso sobre se eles são uma ferramenta essencial. Uma porcentagem de participantes que discordam totalmente pode ser prejudicada subtraindo as porcentagens conhecidas de 100%.

6. Você concorda que, nos dias atuais, a utilização de jogos constitui uma ferramenta essencial no processo de recrutamento e seleção nas organizações?

22 respostas

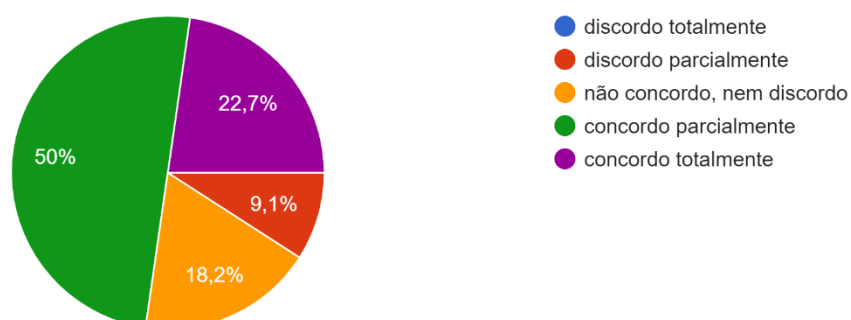
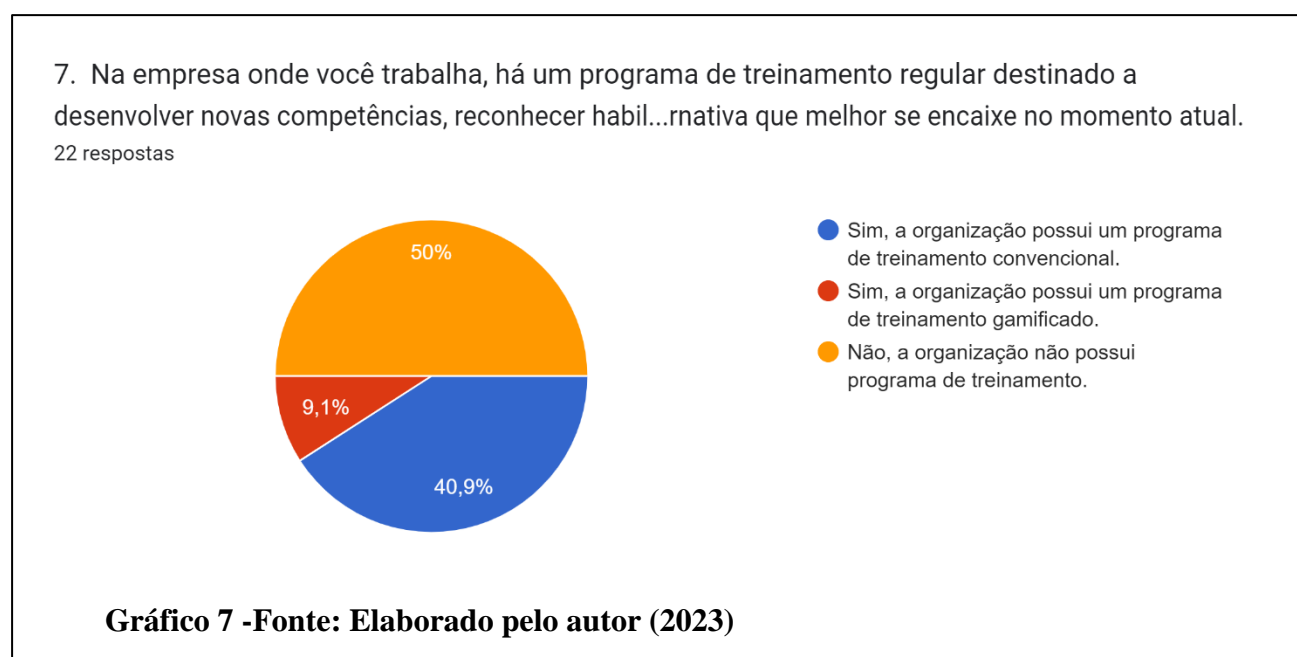


Gráfico 6 -Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A partir dos dados dos gráficos da **gráfico 7**, podemos verificar que metade dos entrevistados indica que suas organizações não possuem um programa de treinamento. Entre aquelas cujas organizações possuem programas de treinamento, a maioria utiliza métodos casuais, enquanto uma pequena porcentagem indica a presença de treinamento gamificado.

Esses dados sugerem que ainda há um número significativo de organizações que não adotaram um programa de treinamento estruturado, e entre as que adotaram, a maioria ainda prefere abordagens convencionais em comparação com as gamificadas.



A partir dos dados representados na **gráfico 8** abaixo, a maioria dos entrevistados (81,8%) expressa algum grau de concordância quanto à adoção de sistemas de gamificação, com uma grande parte concordando parcialmente e uma parcela menor concordando totalmente.

Isso sugere que há um reconhecimento da importância e do potencial benefício da gamificação nos processos de treinamento dentro das empresas, ainda que veja que a totalidade dos participantes não isso como completamente implementado ou adotado em suas organizações. A porcentagem para "Discordo totalmente" pode ser calculada subtraindo as porcentagens conhecidas de 100%.

8. Considerando a crescente adoção de sistemas de gamificação em ambientes corporativos e a sua variabilidade em termos de implementação, vo...boradores durante os processos de treinamento?

22 respostas

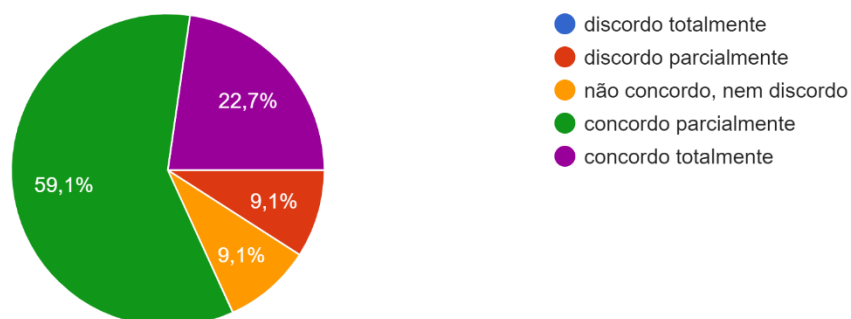


Gráfico 8 -Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A partir dos dados visíveis no gráfico da **gráfico 9** abaixo, há um empate entre os que concordam parcialmente e os que concordam totalmente, ambos com 45,5%, somando um consenso positivo de 91% dos entrevistados que veem o uso de jogos como um estímulo diferenciado e motivador em programas de treinamento. Uma pequena minoria discorda parcialmente. A ausência de uma porcentagem para "Discordo totalmente" e a falta de uma categoria "Não concordo, nem discordo" sugerem que essas opções podem ter recebido 0% das respostas ou não foram oferecidas aos participantes da pesquisa.

Isso indica uma forte percepção positiva do uso de jogos como ferramentas de treinamento entre os entrevistados.

9. Diante do uso de jogos em programas de treinamento, que visa oferecer um estímulo diferenciado aos participantes através de uma inte...etição saudável e motivadora entre os candidatos?

22 respostas

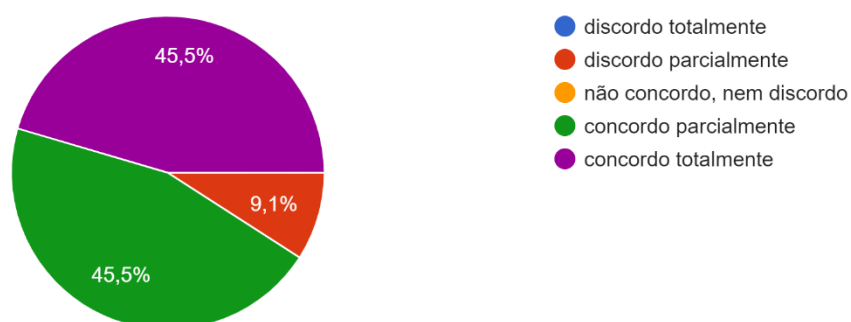
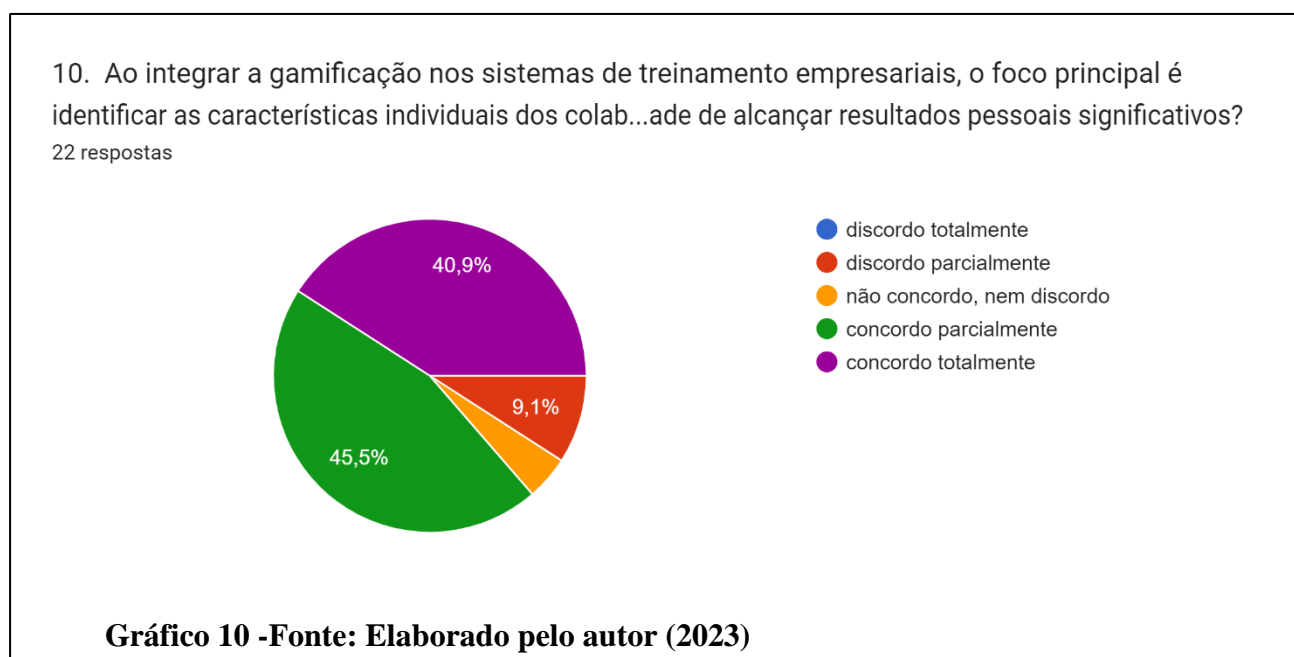


Gráfico 9 -Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com base nas informações disponíveis no gráfico da **gráfico 10**, uma maioria significativa dos entrevistados (86,4%) concorda, seja parcial ou totalmente, que a gamificação nos sistemas de treinamento empresarial foca em permitir que os colaboradores alcancem resultados pessoais significativos. Apenas uma pequena minoria discorda parcialmente.

Isso indica que há uma percepção positiva sobre a eficácia da gamificação em contribuir para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores dentro de programas de treinamento empresarial. A porcentagem para "Discordo totalmente" pode ser calculada subtraindo as porcentagens conhecidas de 100%.



Com base nas informações na **gráfico 11** abaixo, uma maioria substancial dos entrevistados (81,8%) concorda, seja parcial ou totalmente, sobre a adoção de avanços tecnológicos e novas tendências em processos de gestão de RH. Apenas uma pequena minoria discorda parcialmente.

Isso indica que os participantes aprovaram e apoiam a importância de incorporar novas tecnologias e tendências em práticas de recursos humanos. A porcentagem para "Discordo totalmente" pode ser calculada subtraindo as porcentagens conhecidas de 100%.

11. . Considerando os avanços tecnológicos e as novas tendências em processos de gestão de recursos humanos, você concorda sobre a adoção ...cessos de recrutamento, seleção e treinamentos.

22 respostas

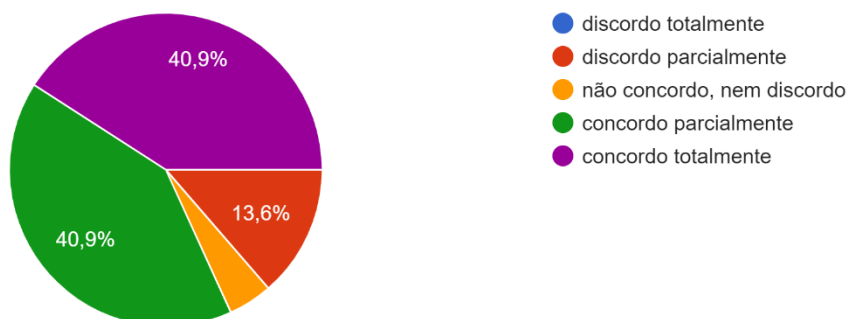


Gráfico 11 -Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Os dados da pesquisa apresentados refletem as atitudes e percepções dos entrevistados em relação à gamificação e ao uso de tecnologias avançadas nos processos de recursos humanos, especificamente em recrutamento, seleção e treinamento.

Em geral, os entrevistados demonstraram uma familiaridade moderada com a gamificação aplicada a processos de RH, com muitos expressando um nível de conforto médio. Há uma especialização específica de que a gamificação, quando integrada com métodos tradicionais, pode potencialmente tornar os processos de recrutamento e seleção mais eficientes. No entanto, percebe-se também uma preocupação significativa sobre a gamificação tornar os processos de seleção mais confusos, apontando para uma possível desconexão entre a percepção da eficácia da gamificação e a implementação de sua prática.

Quando se trata de treinamento, a maioria dos entrevistados acredita que a gamificação pode ser um estímulo motivador, proporcionando uma visão positiva do seu impacto no engajamento e no desenvolvimento pessoal dos colaboradores. No entanto, é notável que muitas organizações ainda não adotam programas de treinamento regulares, sejam eles gamificados ou não, indicando uma área de oportunidade para o crescimento e a inovação nas práticas de treinamento empresarial.

Além disso, os participantes tendem a concordar com a adoção de novas tecnologias e tendências nos processos de gestão de RH, o que pode indicar uma abertura ao progresso e uma disposição para evoluir com os avanços tecnológicos. Esse padrão de resposta pode refletir uma conscientização de que a inovação tecnológica é fundamental para manter a competitividade e eficácia nos processos de RH.

Para concluir, os dados sugerem uma visão geralmente positiva da gamificação e das

inovações tecnológicas no campo de RH, embora também destaquem a necessidade de cuidado na implementação para evitar complexidade desnecessária e confusão nos processos. O reconhecimento da importância de ferramentas modernas e técnicas inovadoras em RH é evidente, mas há um apelo claro para que essas ferramentas sejam usadas de maneira que se alinhem com as metas de desenvolvimento pessoal dos colaboradores e com a eficiência organizacional.

12 Considerações Finais

Este trabalho abordou a gamificação em processos de recrutamento, seleção e treinamento nas organizações, explorando como elementos de jogos podem tornar estes processos mais interessantes, interativos e eficientes. A gamificação foi identificada como uma técnica útil para avaliar habilidades e competências de candidatos de maneira lúdica e menos estressante, e para tornar o treinamento mais dinâmico e interativo, aumentando o engajamento e a concentração de conhecimento.

Um dos objetivos principais deste estudo foi investigar os benefícios, vantagens e impactos da gamificação nestes contextos organizacionais. Entre os benefícios identificados, destacam-se o aumento do envolvimento e motivação dos colaboradores, a melhoria na eficiência e eficácia dos processos, a oferta de uma experiência mais personalizada e adaptativa, e a facilitação na retenção e transferência de conhecimento.

A pesquisa também propôs um modelo de implementação da gamificação, envolvendo atividades lúdicas com as necessidades específicas da empresa e dos funcionários. Foi destacada a importância de uma abordagem estratégica e bem planejada, com definição clara das competências a serem avaliadas ou desenvolvidas, além das regras e objetivos dos jogos e desafios propostos.

Os resultados do questionário aplicado revelaram uma familiaridade moderada com a gamificação em processos de RH, com muitos participantes expressando um nível de conforto médio com a técnica. Embora muitos vejam a gamificação como benéfica para tornar os processos de recrutamento e seleção mais eficientes, há preocupações sobre a possibilidade de ela tornar os processos de seleção mais confusos.

No que tange ao treinamento, a maioria dos entrevistados acredita que a gamificação pode ser um estímulo motivador, proporcionando uma visão positiva do seu impacto no engajamento e desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Porém, observamos que muitas organizações ainda não adotam programas de treinamento regulares, sejam gamificados ou não, indicando uma área de oportunidade para crescimento e inovação nas práticas de treinamento empresarial.

Finalmente, os dados sugerem uma visão geralmente positiva da gamificação e das inovações tecnológicas em RH, embora também destaquem a necessidade de cuidado na implementação para evitar complexidade e confusão nos processos. A pesquisa reforça a importância de ferramentas modernas e técnicas inovadoras em RH, mas com um apelo claro para que essas ferramentas sejam usadas de maneira que se alinhem com as metas de desenvolvimento pessoal dos colaboradores e com a eficiência organizacional.

13 Referencias bibliograficas

- O Papel da Gamificação no Processo de Recrutamento e Seleção. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gamificacao-no-recrutamento/>
- Jogando por uma vaga. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/jogando-por-uma-vaga/>
- Gamificação no processo seletivo: como funciona, benefícios e exemplos. Disponível em: <https://forbusiness.vagas.com.br/blog/gamificacao-no-recrutamento/amp/>
- CAXITO, A.F. Recrutamento e Seleção de Pessoas – Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2007
- FRANCO, O.J. Recursos Humanos: Fundamentos e Processos-Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012
- REICHEL, H. Treinamento e Desenvolvimento - Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008
- HAMARI, J. Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). A gamificação funciona? -- Uma revisão da literatura de estudos empíricos sobre gamificação. Em 2014, 47ª Conferência Internacional do Havai sobre Ciências do Sistema (pp. 3025-3034). IEEE.
- JOHNSON, D. Deterding, S., Kuhn, KA, Staneva, A., Stoyanov, S., & Hides, L.(2016). Gamificação para saúde e bem-estar: uma revisão sistemática da literatura. *Intervenções na Internet*, 6, 89-106.
- LU, AS, KHARRAZI, H. & Gharghabi, F. (2018). Uma revisão sistemática de videogames de saúde na prevenção e intervenção da obesidade infantil. *Games for Health Journal*, 7(5), 277-291.
- MORSCHHEUSER, B. Werder, KP, & Hamari, J. (2019). Como projetar agamificação? Um método para jogo de engenharia
- WERBACH, K., & Hunter, D. (2012). Para a vitória: como o pensamento do jogopode revolucionar o seu negócio. Wharton Digital Press.
- ZICHERMANN, G., & Cunningham, C. (2011). Gamification by design: Implementando mecânicas de jogo em aplicativos web e móveis. "O'Reilly Media, Inc."

- HUANG, WH, SOMAN, D., & Shi, X. (2016). O efeito da escassez do jogo e da singularidade do jogador na intenção de compra. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-54.
- RODRIGUES, Valesca. Recrutamento: Conheça mais sobre essa etapa inicial. 20 de abr. De 2022. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-etapa-inicial>.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- APARICIO, A., Vela, F., Sánchez, J., & Montes, J. (2012). *Analysis and Application of Gamification*. Interaccion.
- BARTLE, R. (1996). *Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit Muds*. Colchester, Essex, United Kingdom.
- BARTOLOMEO, R., STAHL, F., & Elias, D. (2015). A Gamificação como Estratégia para o Treinamento e Desenvolvimento. *Revista Científica Hermes*, 14, 71-90.
- BRIGHAM, T. (2015). An Introduction to Gamification: Adding Game Elements for Engagement. *Medical Reference Services Quarterly*, 34(4), 471-480. <http://dx.doi.org/10.1080/02763869.2015.1082385>.
- FADEL, L.M.; ULBRICHT, V.R.; BATISTA, C.R.; VANZIN, T. *Gamificação na educação*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014.
- ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. *Gamification by Design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. Sebastopol: O'Reilly Media Inc, 2011.
- SILVA, M.C. *Curso online ludificado e o processo de Gamification como recurso educacional*. 2013. 82 f. Dissertação (Mestrado em tecnologia da inteligência e design digital) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.
- KORNEVS, M.; HAUGE, J. B.; MEIJER, S. Gamification of a Procurement Process for Professional Training of Public Servants. *International Journal of Serious Games*, v. 6, n. 2, p. 23-37, 2019.
- MARANGONI, M. M.; BERIMBAU, M. R. Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* ISSN-e: 2237-1427, v. 8, n. 3, 2018.
- PESSANHA, L. A. et al. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas. *Revista Interdisciplinar Pensamento Científico*, v. 5, n. 5, 2019.
- RUMKE, B. de P. et al. Levantamento das necessidades e elaboração de um plano de treinamento e

- desenvolvimento para uma empresa de TI. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) ISSN-e: 2237-1427, v. 6, n. 2, 2016.
- FARDO, M. L. A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem. Revista Renote: Novas Tecnologias na Educação. V. 11 (1), jul., 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/AAFYQ3>>.
- Evolução da tecnologia no RH. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/tecnologia-no-rh>
- Processo de Recrutamento e Seleção Estratégico. Disponível em: <https://tutano.trampos.co/24447-aprenda-a-implementar-o-processo-de-recrutamento-estrategico>
- Gamificação: Como ter sucesso. Disponível em: <https://oniria.com.br/gamificacao-como-reconhecer-os-4-perfis-de-jogadores/>
- Nestlé inova em processo de seleção no Programa de Trainee. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/media/pressreleases/nestle-inova-em-processo-de-selecao-no-programa-de-trainee-2017>
- Siemens comemora aniversário de um ano do jogo “Plantville”. Disponível em: <https://www.mmsonline.com/news/siemens-celebrates-one-year-anniversary-of-plantville-game>
- Siemens lança Plantville, uma plataforma inovadora de jogos para apresentar produtos e soluções para indústria e infraestrutura. Disponível em: <https://www.prnewswire.com/news-releases/siemens-launches-plantville--an-innovative-gaming-platform-to-showcase-products-and-solutions-for-industry-and-infrastructure-118571809.html>
- Gamificação em processos seletivos: como funciona e como implementar. Disponível em: <https://www.onze.com.br/blog/gamificacao-em-processos-seletivos/>
- 14 exemplos de gamificação em empresas de sucesso. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/exemplos-de-gamificacao-em-empresas/>

As referências abrangem desde conceitos básicos até as mais avançadas técnicas e teoria de avaliação de no Recrutamento, Seleção e Treinamento, e ajudaram na realização do estudo proposto.