

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

GAMIFICAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

LETÍCIA FERREIRA NASCIMENTO

São Paulo – SP

2022

LETICIA FERREIRA NASCIMENTO

GAMIFICAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como parte dos pré-requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Administração orientado pelo(a) Professor(a) Dr. Eduardo Fernandes Pestana Moreira.

São Paulo – SP
2022

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida, por ter me permitido ultrapassar todos os obstáculos encontrados durante todos os meus anos de estudos e por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para que meus objetivos fossem alcançados.

Agradeço imensamente à minha família por todo apoio que sempre me deram durante toda a minha vida, em especial a minha mãe Ana Lucia, mulher guerreira, a quem devo a minha existência.

Agradeço ao meu companheiro Samuel Lima, que nunca me recusou amor, apoio e incentivo, por estar ao meu lado em todos os momentos difíceis e por não medir esforços em ajudar e me amparar.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional e que sempre transmitiram seus saberes com muito profissionalismo.

À instituição de ensino Pontifícia Universidade Católica de São Paulo essencial no meu processo de formação, pela dedicação, e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente para minha formação e para a realização e desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

RESUMO

O presente estudo buscou explorar como o processo de gamificação tem sido utilizado nas práticas de recrutamento e seleção, identificando quais os impactos dessa prática na experiência dos candidatos em um processo seletivo. Foram abordados os processos e fases de evolução do modelo de gestão de pessoas, juntamente com as bases do recrutamento e seleção e os principais conceitos e elementos da gamificação, buscando analisar o uso de técnicas de gamificação aplicado ao recrutamento e seleção de candidatos no ambiente corporativo. Para cumpri-lo, foram selecionados e usados como referencial teórico livros e artigos acadêmicos que abordam acerca da gamificação e realizada uma pesquisa de campo, com informações sobre a percepção de profissionais que já passaram por um processo de recrutamento e seleção gamificado, coletadas através de formulário online. Os dados foram analisados descritivamente e evidenciam que é possível atrair e selecionar de forma mais assertiva novos talentos para a organização quando o processo gamificado de recrutamento e seleção for bem estruturado e com objetivos claros aos participantes. As análises feitas a partir dos dados obtidos indicam que a gamificação é ainda um processo com oportunidades de exploração, além de evidenciar as vantagens em obtenção de resultados e estímulo a melhoria do engajamento.

Palavras-chave: Gamificação, Experiência, Recrutamento, Seleção

Lista de Quadros

Quadro 1: Fontes de recrutamento e seleção segundo Treff (2016), Marras (2016) e Chiavenato (2014).....	16
Quadro 2: Classificação de provas de conhecimentos e capacidades.....	21

Lista de gráficos

Gráfico 1: Distribuição de Gênero da Amostra utilizada para pesquisa.....	35
Gráfico 2: Faixa Etária dos Entrevistados	35
Gráfico 3: Nível de Escolaridade dos entrevistados	35
Gráfico 4: Situação empregatícia dos entrevistados	36
Gráfico 5: Área de atuação dos participantes	37
Gráfico 6: Participação em processos de recrutamento e seleção	37
Gráfico 7: Participação no processo de recrutamento e seleção Gamificado	38
Gráfico 8: Atratividade da Gamificação no processo de recrutamento e seleção	39
Gráfico 9: Reconhecimento dos entrevistados a respeito da gamificação ser capaz de atrair, estimular e engajar o candidato na participação do processo de seleção.	39
Gráfico 10: Reconhecimento dos entrevistados a respeito da gamificação auxiliar em manter as experiências adquiridas e melhorar o desempenho pessoal.	40
Gráfico 11: Nível de concordância dos entrevistados em relação a motivação em um processo de seleção gamificado.....	41
Gráfico 12: Percepção de avanço de aprendizado em um processo de seleção gamificado, de acordo com os entrevistados	41
Gráfico 13: Percepção de aplicabilidade de aprendizado dos processos de gamificação no dia a dia	42
Gráfico 14: Avaliação dos entrevistados sobre a experiência no processo de seleção gamificado.	42
Gráfico 15: Interesse de quem ainda não participou de um processo de recrutamento e seleção em participar.	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	8
2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	12
2.1 Recrutamento.....	12
2.1.1. Recrutamento Interno, externo e misto.....	13
2.1.2. Fontes de Recrutamento	16
2.2 Seleção.....	17
2.2.1 Bases para a seleção de pessoas	17
2.2.2 Técnicas de seleção	18
2.2.3 Avaliação dos Resultados da seleção de Pessoas	22
2.3 Gamificação em recrutamento e seleção	23
2.3.1 Características do jogo.....	23
2.3.2 Elementos dos jogos e gamificação.....	25
2.3.3 Meios de aplicar os jogos	26
2.3.4 Tipos de jogos.....	26
2.3.5 Tipos de jogadores.....	27
2.3.6 Acompanhamento e mensuração de resultados na gamificação.....	28
2.3.7 Passos para gamificação de um processo	29
2.3.8 Benefícios	31
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	34
3.1 Metodologia e operacionalização da pesquisa.....	34
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 Apresentação dos resultados quantitativos e qualitativos	36
4.2 Análise compilada dos dados	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
APÊNDICE	55

INTRODUÇÃO

No ambiente de negócios, cada vez mais competitivo onde as empresas estão inseridas, as pessoas ocupam um lugar de destaque. Muito embora façamos parte de um momento histórico onde existe muita tecnologia disponível, são as pessoas que fazem a diferença nas organizações. Assim, captar, selecionar e manter profissionais adequados para o exercício de diferentes papéis nas organizações, constitui tarefa de grande importância estratégica para as empresas (ARELLANO, 2017). No cenário constituído pela área de recrutamento, as empresas estão buscando por implementação de novas soluções no ambiente organizacional, conforme Fernandes (2021), a gamificação é mais uma das tendências no RH em 2021 que já são aplicadas, mas que devem ser aprimoradas. Hoje, ela é amplamente utilizada no endomarketing e para o treinamento de equipes, já que é um recurso bastante atraente por ativar conexões cerebrais, facilitando a retenção das informações por meio dos mecanismos de prazer e recompensa. Por isso, as empresas devem levar a metodologia para outros campos, sendo um deles o recrutamento e a seleção.

Com as informações introdutórias que contextualizam recrutamento e seleção e as tendências em gamificação, esse estudo buscou responder a seguinte pergunta: como o processo de gamificação pode ser utilizado dentro do universo de recursos humanos para incrementar os processos de recrutamento e seleção? O estudo sobre esse tema se faz relevante ao observar que o tema gamificação ainda é pouco explorado no âmbito de recrutamento e seleção, pois ao pesquisar o tema “gamificação” e “recrutamento e seleção” juntos na plataforma ANPAD SPELL e na plataforma Sapiencia da PUC – SP, no dia 04 de dezembro de 2021, nenhum artigo ou estudo foi encontrado. Desta forma, surge a importância de analisar como a gamificação pode ser utilizada dentro do universo de recursos humanos para incrementar os processos de recrutamento e seleção. Considerando que a gamificação já é uma realidade nas organizações e - conforme já contextualizado - é uma tendência no mercado, se torna indispensável que seja feita uma minuciosa análise sobre como a gamificação pode colaborar e beneficiar este processo nas empresas.

Com base no problema de pesquisa apresentado, é levantada a hipótese de que a gamificação pode aumentar a capacidade de atrair e selecionar de forma mais assertiva novos talentos para a organização, principalmente com perfis que possuem espírito competitivo/colaborativo.

Em vista disso, o objetivo do estudo foi explorar como o processo de gamificação tem sido utilizado nas práticas de recrutamento e seleção, identificando juntamente quais os

impactos dessa prática na experiência dos candidatos no processo de recrutamento. Com intuito de possibilitar uma melhor pesquisa e análise, o objetivo foi desmembrado em cinco principais tópicos que serão explorados e mencionados no decorrer do estudo, sendo eles: contextualizar a evolução histórica dos processos de recrutamento e seleção, identificar os primeiros indícios de gamificação dentro desses processos, enumerar os principais elementos da gamificação que podem ser explorados no recrutamento e seleção, elencar as principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção Gamificados, descrever as principais vantagens de uma ação Gamificada de recrutamento e seleção e verificar a percepção dos usuários em relação as principais técnicas da gamificação aplicados em processos de recrutamento e seleção.

Este estudo discorre primeiramente as bases da teoria de gestão de pessoas sendo enfatizado em seguida os processos de recrutamento e seleção. No capítulo consecutivo é abordado o conceito de gamificação, destacando os elementos que caracterizam um processo gamificado, assim como suas vantagens e desvantagens no recrutamento e seleção. Nos capítulos posteriores, são apresentados os procedimentos metodológicos e a apresentação da pesquisa em suas abordagens quantitativa e qualitativa, bem como os resultados consolidados da pesquisa e as considerações finais encontradas por meio do presente estudo.

O levantamento e a análise dos resultados consolidado e com o estudo realizado, foi possível avaliar com sucesso a hipótese levantada no trabalho e atingir todos os objetivos que são apresentados em seguida e trabalhados no decorrer do estudo.

1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Souza (2016) citando estudos publicados por Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas pode ser entendido através da maneira pela qual a organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho. Para tanto, define princípios, estratégias, políticas e práticas. Segundo o autor, o modelo de gestão de pessoas é influenciado pela tecnologia adotada, estratégia de organização do trabalho, cultura organizacional, estrutura e contexto em que a organização se insere.

As pessoas são historicamente consideradas um insumo ou um recurso a ser administrado pela organização, mas de forma geral verifica-se que, embora a gestão com pessoas remonte à Antiguidade (GEORGE, 1968), somente no final do século passado é que essa questão assume a relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então (SOUZA, 2016).

O processo de evolução da gestão de pessoas é interpretado de diversas formas por diferentes autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas. Na abordagem funcionalista, conforme Fombrum, 1984; Rothwell, 1988 (*apud* SOUZA, 2016) podemos identificar três fases:

Operacional – até a década de 1960. Nessa fase a gestão de pessoas preocupa-se essencialmente com a operacionalização da captação, treinamento, remuneração, informações etc.

Gerencial – dos anos 1960 até início dos anos 1980, em que a gestão de pessoas passa a difundir-se nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional.

Estratégica – a partir dos anos 1980, quando a gestão de pessoas começa a assumir um papel estratégico na absorção de novos conceitos para pensar o papel das pessoas na geração de valor para as organizações.

No Brasil, com base nos estudos de Marras (2016) e Souza (2016), a maior parte dos autores sobre o tema gestão de pessoas, aborda que o processo evolutivo foi marcado por cinco fases de evolução, das quais coincidem aproximadamente com fases históricas brasileiras e o momento político enfrentado pelo país. Os estudos sobre as fases de evolução partem dos anos 1990, sendo que o autor Marras (2016) referencia em seus exemplos pesquisas realizadas em 1997 pela professora Tose; e Souza (2016) cita os autores Fleury, Fischer, Fausto, Aquino, Wood Jr e Almeida também com estudos realizados entre os anos 1977 e 1995.

As fases da gestão de pessoas no Brasil conforme esses compilados de estudos são as seguintes:

Contábil – até 1930: esta foi a fase pioneira da gestão de pessoas, que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930. Havia uma grande preocupação com custos, vinham em primeiro lugar, o que fazia com que os trabalhadores fossem encarados sob a ótica contábil. Neste período, o país vivia na Primeira República e no início das atividades industriais, em um momento em que o modelo de exportação cafeeira perdia força;

Legal – de 1930 até meados de 1950: esta fase teve como marco a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, por Getúlio Vargas. Desde então, surgiram os direitos dos trabalhadores e a consequente preocupação das empresas e organizações no geral em seguir as Leis. Durante esse período foi criada também a função de Chefe de pessoal, profissional que era o responsável por acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas. Nesse período, há o fortalecimento da atividade industrial no país e ao final dele é iniciada uma indústria de base. Esse conjunto de fatos gera a pressão para que as organizações busquem estruturar a gestão de pessoas dentro das exigências legais estabelecidas. É um período marcado pela gestão burocrática de pessoas, e coincidiu com o período político do Estado Novo;

Tecnicista – de meados de 1950 a 1965: Durante esse período, o governo do presidente Juscelino Kubistchek implementou no Brasil a indústria automobilística. Promoveu uma mudança nos organogramas das empresas, surgindo os subsistemas de RH e iniciou-se uma grande preocupação com a eficiência e desempenho dos funcionários da época. Foi também nesse período que a área de RH passou a ser responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Na política era o momento da Segunda República, o país vive nesse período um processo de redemocratização, preocupado com o desenvolvimento econômico por meio da intensificação dos investimentos na indústria de base e do movimento de substituição de importações. Empresas multinacionais são estimuladas a se instalar aqui trazendo práticas estruturadas de gestão de pessoas. E as práticas de gestão estavam baseadas nos paradigmas do taylorismo e fordismo;

Administrativa – de 1965 até 1985: também chamada de fase sindicalista, por ter sido uma fase marco nas relações entre capital e trabalho e pelo movimento sindical. Aconteceram muitas mudanças na área gerencial, retornando o gerente de pessoal no lugar do gerente de relações industriais, pois neste momento o foco estava voltado para o lado mais humanista,

considerando de suma importância os indivíduos e as relações entre eles. Na história política coincide com o período do Governo Militar;

Estratégica – de 1985 até período atual: Período da Nova República, o país com a abertura da economia e com a estabilidade política e da moeda passa a viver um ambiente mais competitivo, sendo demarcada operacionalmente pela entrada dos primeiros programas estratégicos atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. As mudanças em gestão de pessoas, a que assistimos na década de 1980 na Europa e nos EUA chegam rapidamente ao Brasil e as pessoas passam a ser vistas como críticas para a obtenção de diferenciais competitivos. Foi nessa fase que o Gerente de Recursos Humanos teve seu reconhecimento como parte da diretoria em diversas organizações, considerando-o agora em nível estratégico, o que antes era visto como um funcionário de terceiro escalão. (MARRAS, 2016; SOUZA, 2016).

Desde a fase administrativa e estratégica da gestão de pessoas, as organizações observaram grandes mudanças, viram a área aumentar gradativamente o volume de suas responsabilidades, o que culminou na divisão das áreas componentes da administração de recursos humanos em subsistemas, formadas por atividades agrupadas por similaridades em conjuntos específicos de processos. (SANTOS, 2019).

Segundo Barbieri (2012), Malone (2006) e Schwab (2016), os departamentos de recursos humanos têm passado por profundas evoluções em seu contexto histórico, seja do ponto de vista jurídico trabalhista pela composição dos direitos e deveres dos trabalhadores e dos empregadores, seja na evolução econômica, onde a revolução dos recursos humanos é demonstrada com o surgimento e a valorização de novas profissões e o desaparecimento gradual de tantas outras. Estas mudanças se refletem também em como a administração de recursos humanos está se apropriando e incorporando novos recursos disponibilizados pelo crescimento da capacidade informacional. (*apud* SANTOS, 2019).

De acordo com Marras (2016), o sistema de Administração de recursos humanos (ARH), organicamente, compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da ARH. Dependendo do formato organizacional de uma empresa, esta poderá desenhar o seu sistema de ARH dividindo-o, no mínimo, nos seguintes subsistemas:

- Recrutamento e seleção (R&S).
- Treinamento e desenvolvimento (T&D).
- Remuneração ou cargos e salários (C&S).

- Higiene e segurança do trabalho (HST).
- Departamento de pessoal (DP).
- Relações trabalhistas (RT).
- Serviços gerais (SG) etc.
- Consultoria interna.

Chiavenato (2014), no entanto, aborda que os autores que trabalham com esse tema abordam diferentes definições que se assemelham, mas se diferem em diferentes aspectos. No seu caso, ele especifica que ARH e Gestão de Pessoas se diferem, e o autor salienta que a GP visa ajudar o gestor administrativo a planejar, organizar, dirigir e controlar, uma vez que o gestor não pode realizar seu trabalho sozinho.

E na medida em que Marras (2016) define subsistemas ao sistema de ARH, Chiavenato (2014) aborda que a GP possuem políticas e práticas que são necessárias para administrar o trabalho das pessoas. Sendo elas:

- Agregar talentos à organização.
- Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
- Modelar o trabalho – seja individual ou em equipe - de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.
- Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
- Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
- Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
- Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
- Proporcionar condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho.
- Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
- Aumentar as competências dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual.
- Incentivar o desenvolvimento organizacional

Com base no que foi apresentado até o momento, esse estudo irá percorrer e explorar os subsistemas de Recrutamento e seleção (R&S), segundo Marras (2016) e ao processo de agregar talentos abordado por Chiavenato (2014).

2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Conforme Marras (2016), esse subsistema de RH é o responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado e pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa.

Chiavenato (2014) enfatiza que esse subsistema, do qual ele engloba na atividade de agregar pessoas, é o primeiro grupo de processos do qual é composta a moderna gestão de pessoas. Para ele, esse processo nada mais é do que a busca do alinhamento entre os objetivos da empresa e aquilo que as pessoas almejam e tem a oferecer. Sendo a porta de entrada para candidatos que ajustam suas características e competências pessoais às características predominantes na organização. O processo de recrutamento para o autor se trata de uma seleção mútua, onde as organizações escolhem as pessoas que pretendem engajar e as pessoas escolhem em qual empresas desejam trabalhar.

Chiavenato (2014) distingue o processo de agregar pessoas em duas abordagens: tradicional e moderna.

Na abordagem tradicional, Chiavenato (2014) explica que há um enfoque operacional e burocrático, onde o processo se preocupa em apenas preencher cargos vagos, priorizando a eficiência do processo ao invés do resultado dele para a empresa, sendo feito de forma totalmente centralizada no departamento de GP e deixando pouca liberdade de decisão para os gerentes de linha.

Por outro lado, na abordagem Moderna, há uma ênfase na parte estratégica da organização, onde o processo se preocupa em ser eficaz ao contratar pessoas para suprir as necessidades de curto e longo prazo por meio de uma ação macro orientada que envolve toda a organização e objetiva a melhoria contínua do capital humano e a agregação de novos valores aos ativos intangíveis da empresa.

Este tópico terá como direcionamento o processo de recrutamento e seleção, bem como as etapas que envolvem esse processo. Para facilitar o entendimento e a compreensão, o tema será dividido em dois subtópicos, o primeiro com foco apenas em recrutamento e o seguinte direcionado para o processo de seleção.

2.1 Recrutamento

Treff (2016), define recrutamento como a etapa inicial do preenchimento de uma vaga em aberto, ou seja, inicia-se a partir do levantamento de uma necessidade de determinada(s) competência(s) para o desempenho de determinada(s) atividade(s) e/ou atribuição(ões). Nesta

etapa, as organizações utilizam um conjunto de técnicas e procedimentos visando atrair candidatos para desempenhar atividades.

Já Chiavenato (2014), compreende-se recrutamento como um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades.

Schermerhorn (1996), em concordância com Treff (2016) e Chiavenato (2014), define recrutamento como um conjunto de atividades que visam atrair candidatos qualificados para a empresa. Já Gómez-Mejía, Balkin e Candy (1995), complementa a definição dos outros autores enfatizando que a busca pelos candidatos pode ser realizada internamente, externamente e utilizando ambos as alternativas.

Chiavenato (2014) complementa ainda que o recrutamento funciona como um processo de comunicação e precisa ser uma atividade com estímulo e resposta, onde ocorre a divulgação e oferta da oportunidade de emprego ao Mercado de Recursos Humanos (MRH) (Estímulo) e ao mesmo tempo há uma atração dos candidatos ao processo seletivo (resposta).

2.1.1. Recrutamento Interno, externo e misto

Interno

De acordo com Treff (2016), a divulgação de vagas a serem preenchidas por candidatos dentro da própria organização configura-se como recrutamento interno. Essas vagas poderão (ou não) ser ocupadas por profissionais por meio de movimentação interna: promoções, transferências, permutas, entre outras formas. Neste formato de recrutamento a empresa privilegia os seus próprios recursos. Isto é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é feita por meio de comunicação, memorandos ou cartazes, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando aos interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise (MARRAS, 2016).

Chiavenato (2014) define o recrutamento interno de maneira semelhante à Treff (2016), dizendo que o recrutamento interno busca candidatos que já estão dentro da organização, com o intuito de promovê-los ou transferi-los para atividades mais complexas e motivadoras. O Autor ainda aborda que o recrutamento interno está focado em buscar competências já existentes na organização para melhor aproveitá-las.

Externo

Quando a organização opta por divulgar externamente as vagas a serem preenchidas, ela realiza o processo chamado recrutamento externo. Essa decisão pode ser tomada em virtude de esgotamento das tentativas de se encontrar internamente o profissional com o perfil desejado, assim como pode ser tomada por questões culturais, ou seja, sempre que há vagas a empresa prefere se utilizar de processos/ programas externos (TREFF, 2016).

Chiavenato (2014) argumenta que esse modelo possui o objetivo de atrair pessoas de fora da organização com o intuito de trazer competências e experiências que ainda não existem ou precisam ser melhor desenvolvidas dentro da organização.

Para Chiavenato (2014) tanto o modelo externo quanto o modelo interno contribuem para o bom desenvolvimento da organização, mas cada um deles possuem seus prós e contras, do qual são apresentados a seguir:

Prós e Contras do Recrutamento Interno

Prós:

- Melhor proveito do potencial humano da organização
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários
- Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental
- Não requer socialização organizacional de novos membros
- Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos
- Custo financeiro menor do que no recrutamento externo

Contras:

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização
- Ideal para empresas mais burocratizadas e mecánísticas
- Mantém e conserva a cultura organizacional existente
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Prós e Contras do Recrutamento Externo:

Prós:

- Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e competências
- Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades
- Aumenta o capital humano ao incluir novos conhecimentos e competências
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aplicações
- Incentiva a interação da organização com o MRH
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual

Contras:

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários não atendidos
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos
- Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais
- Exige esquemas de socialização e organizacional para os novos funcionários
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno

Marras (2016), argumenta que todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem, para o gestor de R&S, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção de candidatos. São eles a variável tempo e a variável custo.

Variável tempo: determina a exigência temporal que está contida na solicitação feita pela área que busca a vaga, ao mesmo tempo que indica, também, pelo mesmo parâmetro temporal, a fonte de recrutamento mais adequada.

Algumas requisições são de caráter urgente. Há fontes de recrutamento que demandam mais tempo do que outras para dar a resposta desejada.

Variável custo: representa a possibilidade financeira de que se dispõe para iniciar um processo de recrutamento e seleção, ao mesmo tempo que possibilita identificar as fontes de recrutamento pela diferenciação de custo que cada uma representa. (MARRAS, 2016)

Misto

Conforme Banov (2020), o recrutamento misto ocorre quando, no mesmo processo, a empresa faz uso tanto do recrutamento interno quanto do externo para divulgar suas vagas. Por exemplo, um colaborador interno deslocado para outra posição na empresa gera uma vaga que precisa ser preenchida, por meio do recrutamento externo.

2.1.2. Fontes de Recrutamento

As fontes de recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa (MARRAS, 2016).

Após a tomada de decisão sobre o tipo de recrutamento a ser utilizado, interno ou externo, pode-se decidir quais fontes de recrutamento explorar para atrair candidatos adequados à organização e/ou área (TREFF, 2016).

Como forma de facilitar a compreensão veja o quadro a seguir que apresenta os tipos fontes de recrutamento, divididas em interno e externo.

Quadro 1: Fontes de recrutamento e seleção segundo Treff (2016), Marras (2016) e Chiavenato (2014)

Tipos de fontes de recrutamento	
Fontes de recrutamento interno	Fontes de recrutamento externo
Intranet	Agências governamentais
Avisos em quadros e cartazes	Agências de emprego
Comunicação interna	Entidades (sindicatos, associações etc.)
Reuniões entre áreas	Escolas, universidades, cursos etc.
Banco de dados Interno	Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão etc.)
	Indicação de funcionários
	Banco de dados
	Consultorias de RH (outplacement/ replacement)
	Headhunters

Fonte: Adaptado pela autora (2021)

Fontes de recrutamento interno

Conforme Treff (2016), no caso do recrutamento interno, as fontes mais utilizadas vêm sofrendo grande influência dos avanços da TI. Das fontes mencionadas, a intranet tem sido uma das mais utilizadas, superando tradicionais fontes de recrutamento interno, como cartazes e comunicações internas. Entre os principais motivos para esse aumento estão: facilidade de acesso, maior número de pessoas trabalhando com PCs, agilidade, rapidez, confiabilidade e redução de custos. Apesar de existir várias fontes de recrutamento interno, com ou sem apoio da TI, não se pode deixar de considerar a eficácia da tradicional boca a boca, ainda muito utilizado em organizações.

Fontes de recrutamento externo

Da mesma forma que as fontes de recrutamento interno, as fontes de recrutamento externo vêm sendo influenciadas pela utilização intensa da TI. Além disto, novos serviços têm sido apresentados como opção, de acordo com a necessidade e com a urgência (TREFF, 2016).

2.2 Seleção

Segundo Chiavenato (2014, p. 118), “seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.”

A seleção é o meio pelo qual a organização busca satisfazer suas necessidades de profissionais, identificando as pessoas mais qualificadas para ocupar um determinado cargo. Isso é feito via aferição das motivações, experiências e características pessoais dos candidatos e comparação dessas informações com o perfil da vaga em aberto. (FERREIRA, 2014).

A complementação da atividade recrutamento é denominada seleção. Após os candidatos atraídos e triados passarem pela etapa inicial, serão selecionados por meio da utilização de técnicas, metodologias e instrumentos de análise e escolha. (TREFF, 2016).

2.2.1 Bases para a seleção de pessoas

Chiavenato (2014), como o processo seletivo é um sistema de comparação e decisão, ele deve se apoiar em algum padrão ou critério de referência para conseguir a validade adequada na comparação. O critério de comparação e escolha deve ser definido a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido ou sobre as competências requeridas e informações sobre os candidatos que se apresentam. Assim, o passo inicial para o processo seletivo é a obtenção de informações sobre o cargo a preencher ou a definição das competências requeridas pela organização.

Ferreira (2014), que compartilha da mesma ideia que Chiavenato (2014), aborda que é muito importante planejar um processo seletivo com cuidado, para maximizar o retorno e o tempo para o adequado preenchimento das vagas.

Segundo Chiavenato (2014) e Ferreira (2014), o processo seletivo visa comparar as características, habilidades e experiências dos candidatos e os requisitos necessários para ocupar a vaga. Sendo assim, devem ser levantados todos os requisitos do cargo, o que pode ser feito de cinco maneiras:

1. Requisição de pessoal: formulário no qual os gestores descrevem os requisitos necessários para o bom desempenho da função.

2. Descrição do cargo: documento em que são especificadas as tarefas a serem desempenhadas pelo ocupante do cargo, bem como os requisitos e as características que este deverá possuir.

3. Técnica dos incidentes críticos: consiste na descrição, pelo gerente ou a equipe, dos principais comportamentos do ocupante do cargo que podem levá-lo a um maior desempenho no trabalho ou não.

4. Análise do cargo no mercado: é a busca de informações no mercado a respeito de um determinado cargo (normalmente é utilizada quando se trata da criação de um cargo que é novo empresa, mas que costuma ser encontrado facilmente em outras empresas).

5. Hipótese de trabalho: visa realizar uma previsão das características necessárias ao ocupante daquele cargo, que ainda é novo para a empresa e para o mercado.

2.2.2 Técnicas de seleção

Depois de recrutados, ou seja, atraídos, é chegado o momento de selecionar, dentre os candidatos recrutados, aqueles que possuem o perfil adequado para o preenchimento das vagas em aberto. Conforme Treff (2016), a importância de se conhecer com profundidade os candidatos torna imprescindível a utilização de algumas técnicas que permitam conhecer aspectos extrínsecos e intrínsecos deles, por meio de uma bem estruturada coleta de informações e dados.

Ferreira (2014) aborda que existem várias técnicas para identificar características, habilidades, personalidade e comportamentos dos candidatos, tais como entrevistas, provas de conhecimentos gerais e específicos, testes psicológicos e simulações ou dinâmicas de grupo. Chiavenato (2014) complementa ainda que as técnicas de seleção permitem o rastreamento das características pessoais do candidato pelas amostras de seu comportamento. A seguir será explorado algumas técnicas de seleção abordadas pelos autores mencionados acima e outros grandes autores que abordam sobre este tema.

- **Entrevista de seleção**

De acordo com Chiavenato (2014) e Ferreira (2014) entrevista de seleção é a técnica de seleção mais utilizada. A entrevista de seleção funciona como um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual as partes estão interessadas em se

conhecer mutuamente. De um lado, o entrevistador e, de outro lado, o entrevistado. A entrevista tem vários aproveitamentos nas organizações. Contudo, a entrevista pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos no recrutamento, como entrevista pessoal inicial na seleção, como entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, como entrevista de aconselhamento e orientação profissional, como entrevista de avaliação do desempenho, como entrevista de desligamento na saída dos funcionários etc. Ferreira (2014) ainda aborda que a entrevista pode ser feita de forma estruturada, com um roteiro preestabelecido, ou de forma livre, quando não existe um roteiro a ser seguido.

Chiavenato (2014) e Ferreira (2014) abordam que as entrevistas podem ser classificadas, considerando seu nível de estruturação, em informal, focalizada, por pauta e estruturada. A seguir, vejamos cada uma das classificações, conforme informações compiladas dos autores mencionados acima. Entrevista informal (livre ou não diretiva): É a entrevista totalmente livre e menos estruturada. Distingue-se da simples conversação porque tem como foco a coleta de informações. O andamento da entrevista fica a critério do entrevistador, que conduz sem se preocupar com um roteiro, mas com o nível de profundidade a ser alcançado. É uma técnica criticada pela baixa consistência pelo fato de não se basear em um roteiro preliminarmente estabelecido. Se pretende é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado.

Entrevista focalizada (semiestruturada ou semidirigida): é a entrevista com perguntas previamente elaboradas. É tão livre quanto a informal, porém tem como foco um tema específico. Possibilita o entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando se desvia do tema original, o entrevistador se esforça para que o tema seja retomado

Entrevista por pauta (semiestruturada, semidirigida): apresenta algum grau de estruturação, pois tem como guia uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai tocando ao longo da entrevista. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente sobre a pauta; quando, porém, há algum desvio em relação à pauta estabelecida, o entrevistador intervém

Entrevista estruturada (fechada ou padronizada): é a entrevista com um roteiro preestabelecido. Desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados. Por isso, perde profundidade e flexibilidade e torna-se limitada. Apresenta a vantagem de oferecer um roteiro ao entrevistador que não precisa se preocupar quanto à sequência dos assuntos serem pesquisados junto ao candidato. (CHIAVENATO, 2014; FERREIRA, 2014).

Há algum tempo as entrevistas podiam ser individuais ou coletivas, mas eram quase sempre “presenciais”, ou seja, entrevistador e entrevistado dividiam o mesmo ambiente físico. Atualmente, devido à tecnologia e os custos, é cada vez mais comum ter entrevistas por telefone, softwares diversos, gratuitos ou pagos. (FERREIRA, 2014).

- **Testes psicológicos**

Treff (2016), define os testes psicológicos como sendo instrumentos sistematizados e padronizados que têm como objetivo identificar traços do comportamento humano, a fim de fornecer informações individuais sobre os candidatos. Costuma-se avaliar: uma aptidão, uma atitude, personalidade, características emocionais, entre outros. Os testes psicológicos são usados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação. Os resultados dos testes do candidato são comparados com amostras de resultados representativas para obter dados em percentis (CHIAVENATO, 2014).

Ainda conforme Chiavenato (2014), os testes psicológicos apresentam três características que as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas não apresentam:

Preditor: É a característica pelo qual uma técnica de seleção é capaz de prever o comportamento futuro do candidato no cargo a ser ocupado devido aos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando-o a uma amostra de candidatos que, uma vez admitidos, são avaliados quanto ao desempenho nos cargos e os resultados são comparados entre si.

Validade: significa a capacidade do teste de medir exatamente aquela variável humana que se pretende avaliar. Validade representa a relação entre seleção com algum critério relevante. Um teste sem validação não funciona, pois mede coisas que não se pretende medir.

Precisão: significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. Representa a coerência da mensuração e a falta de inconseqüências na medida. As repetidas aplicações do teste apresentam resultados constantes.

- **Teste de personalidade**

Para Chiavenato (2014), personalidade é mais do que um conjunto de características pessoais mensuráveis. O termo "personalidade" representa o conjunto único de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e diferencia uma pessoa das outras. Os testes de personalidade mostram certos aspectos das características superficiais das pessoas, como

aqueles determinados pelo caráter (traços obtidos ou fenotípicos), e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

- **Provas de conhecimentos ou de capacidades**

Para Chiavenato (2014), as provas de conhecimentos são instrumentos para mensurar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos determinado pelo vaga a preencher. Visam medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como noções de informática, contabilidade, redação, inglês etc. Em contrapartida, as provas de capacidade formam amostras de trabalho que são usadas como testes para verificar o real desempenho dos candidatos. Buscam mensurar o grau de capacidade ou habilidade para a realização de atividades. Há muitos tipos de provas de conhecimentos e capacidades. Então, é importante classificá-las quanto à forma de aplicação, à avaliação e à organização (CHIAVENATO, 2014). Como pode ser visto no quadro 2:

Quadro 2: Classificação de provas de conhecimentos e capacidades

1. Quanto à forma de aplicação:	2. Quanto à abrangência:	3. Quanto à organização:
Provas orais	Provas gerais	Provas tradicionais
Provas escritas	Provas específicas	Provas objetiva
Provas de realização		Alternativas simples ou testes dicotômicos
		Múltipla escolha
		Preenchimento de lacunas
		Ordenação ou conjugação de pares
		Escala de concordância/discordância
		Escala de importância
		Escala de avaliação

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 130).

- **Técnicas vivenciais**

Treff (2016) explica que essa técnica são instrumentos dinamizadores que utilizam jogos e atividades lúdicas, a fim de estimular a aprendizagem e a internalização de conhecimentos pela vivência. Visa, ainda, possibilitar uma mudança de postura, por meio de competências a serem desenvolvidas durante o processo. Tem por objetivo simular uma atividade com as situações do cotidiano ou com ocasiões que poderão ocorrer.

- **Testes práticos**

Arellano (2017) explica que esse tipo de teste pode substituir ou complementar os testes de conhecimentos técnicos ou provas situacionais. Existem algumas funções (exemplo: operador de empilhadeira) onde existe a real necessidade de checar a atuação do candidato na prática.

- **Dinâmicas de grupo**

Treff (2016) compreende dinâmica de grupo como uma análise dos candidatos em situação de grupo, por meio da observação de suas relações com os demais participantes, utilizando-se jogos e/ou testes situacionais, sob coordenação de profissionais especializados, a fim de se obter respostas sobre ações e reações dos candidatos, com relação ao perfil desejado.

Arellano (2017), explica que as dinâmicas de grupo são muito úteis para cargos com grande quantidade de candidatos. O avaliador analisará os comportamentos, as atitudes e a personalidade dos candidatos por meio da observação do comportamento do mesmo em determinadas situações. Essas situações podem ser incentivadas por meio de jogos, exercícios, resolução de problemas, filmes ou debates de temas e servem para simular como o indivíduo reagiria em uma situação real. Recomenda-se a utilização criteriosa de dinâmicas, nas quais sejam motivados comportamentos ou atividades que realmente apresentem elementos que possam ser pertinentes à atuação profissional dos candidatos.

2.2.3 Avaliação dos Resultados da seleção de Pessoas

Existe muitas técnicas de seleção que podem ser combinados de diversas formas. Cada organização precisa determinar quais são os processos e os procedimentos de seleção mais adequados e que propicia os melhores resultados.

Para Chiavenato (2014) o processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em conseguir resultados e alcançar objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, principalmente, tornar a empresa cada dia melhor com as novas obtenções de pessoal.

2.3 Gamificação em recrutamento e seleção

De acordo com Poyatos (2015) e Mattar (2018) gamificação é o termo utilizado para o processo de tornar algo que não é um jogo em um jogo. Conforme esses autores explicam, esse termo teve origem em meados de 1980, com um professor da universidade de Essex, nos Estados Unidos. Entretanto, apenas em 2008 que começou a ser um termo documentado, como os autores dizem e só 2 anos depois que o termo o passou a ser adotado popularmente.

Deterding *et al.* (2011) aborda a definição de gamificação como sendo “o uso de elementos de design de games em contextos que não são de games”.

Conforme Gama Filho (2012) explica, a ação gamificada em processos seletivos são normalmente utilizadas com o objetivo de analisar e mensurar o comportamento e as atitudes do candidato em situações que envolvem tomadas em um jogo, que em algumas situações, se assemelha com decisões da qual o candidato teria que tomar no dia a dia.

Cherry (2012) ainda acrescenta que a gamificação no ambiente de trabalho pode ser utilizada para a atração da atenção dos colaboradores e aumento do corpo de funcionários, incluir o conceito de trabalho sem percepção de trabalho e principalmente aumentar o engajamento de colaboradores que desenvolvem tarefas tediosas e repetitivas.

No entanto, a autora adverte que o processo gamificado também tem suas desvantagens, sendo elas a possível não assertividade nos feedbacks, que pode gerar danos psicológicos aos participantes de jogos que envolvem competição e atuam com vencedor e perdedor.

2.3.1 Características do jogo

Para Huizinga (2000), o jogo é uma função da vida, mas não é passível de definição exata em termos lógicos, biológicos ou estéticos”, o jogo se encerra em si mesmo. Ainda aborda que, o conceito de jogo deve permanecer distinto de todas as outras formas de pensamento através das quais exprimimos a estrutura da vida espiritual e social (HUIZINGA, 2000).

Partindo dos estudos de Huizinga (2000) e complementando com as ideias de Banov (2020), pode-se enumerar algumas das características fundamentais do jogo. São elas:

- Participação voluntária: os participantes são livres para fazer parte ou não das atividades do jogo.
- Distração: como o jogo não é uma obrigatoriedade, não pode ser considerado uma tarefa no sentido de ser obrigatoriamente cumprida. Sendo assim, é praticado nas horas de ócio, como uma distração.
- Exterior à realidade: o jogo é a evasão da vida real para um cenário paralelo de tempo

e espaço, não sendo parte do cotidiano, mas sim à parte da vida real.

- Limites de espaço e tempo: como o jogo é apartado da vida real, requer delimitações de espaço e de tempo para a sua prática. Essas delimitações são responsáveis por deslocar o jogador participante para o cenário paralelo do jogo.
- Meta: o jogo possui objetivos claros e definidos para todos os participantes. O candidato tem que atingir os propósitos designados. Pode-se alcançar determinado objetivo, como a resolução de um problema, a conclusão de todos os desafios propostos, vencer o adversário, entre outros.
- Regras: define as ações do jogador para o cumprimento dos desafios propostos pelo jogo.
- Sistema de feedback: mantém os jogadores informados sobre o seu progresso e as metas. Constitui uma das principais motivações para os candidatos continuarem jogando.
- Término: o jogo sempre tem um fim, sempre termina (HUIZINGA, 2000 e Banov, 2020)

Para Banov (2020, p.92) “os jogos empresariais também são conhecidos como jogos de empresas ou simuladores, por apresentarem situações e contextos próximos à realidade empresarial. São aplicados, principalmente, na seleção, no *onboarding* e no treinamento de pessoas.”

Ainda conforme Banov (2020) um único jogo pode ter diferentes níveis de dificuldade. Para ser motivador a ponto de o candidato realizar todas as etapas e sentir-se constantemente motivado, o jogo deve apresentar um nível de dificuldade ajustada com a capacidade do candidato. Entretanto, o selecionador pode usar o nível do jogo para verificar como o candidato se comporta diante as dificuldades de cumprir determinadas etapas, se persiste ou desiste, entre outros fatores.

Suits (2005) define o ato de jogar como uma atividade espontânea de exceder barreiras supérfluas, ou seja, não é por necessidade que se joga, mas por vontade de superar os desafios propostos. McGonigal (2011), defende que a presença dos desafios impõe ao jogador o uso da criatividade e de habilidades para atingir o objetivo, o que torna a tarefa recompensadora quando solucionada.

2.3.2 Elementos dos jogos e gamificação

Werbach e Hunter (2012) identificaram três tipos de elementos (dinâmicas, mecânicas e componentes) como categorias aplicáveis aos estudos e desenvolvimento da gamificação. Tais categorias são organizadas em ordem decrescente de abstração de modo que cada mecânica se liga a uma ou mais dinâmicas, e cada componente a uma ou mais mecânicas ou dinâmicas.

Dinâmicas: são compostas pelos elementos que apoiam o jogador na jornada do jogo. Fazem parte da dinâmica proposta por Werbach e Hunter (2012):

- as restrições que implicam nas escolhas do jogador no jogo;
- as emoções que o jogador experimenta na trajetória do jogo;
- a narrativa que mantém o jogo coerente, sendo em forma de narrativa ou em forma de uma ideia central;
- a progressão, que possibilita a percepção de avanço por parte dos jogadores;
- as interações com outros jogadores, podendo ser de coligação ou deoposição.

Mecânicas: são as ações que podem ser feitas, direcionando e engajando o jogador, atendendo como elemento de transição entre a experiência do jogador e sua interação com o meio digital. Werbach e Hunter (2012) listam como mecânicas:

- Desafios, que são os quebra-cabeças ou as tarefas que o jogador precisa resolver;
- Sorte, ou elementos randômicos e aleatórios não associados a habilidades;
- Cooperação, trabalho em grupo para alcançar um objetivo;
- Competição, quando se trabalha com o conceito de vencedor-perdedor;
- *Feedback*, ou retorno ao jogador a respeito de sua progressão e decisões durante o jogo;
- Itens colecionáveis ou adquiridos que podem auxiliar em uma pontuação final;
- Recompensas ou benefícios por determinada ação;
- Transações entre os jogadores ou entre o ambiente do jogo;
- Turnos de participação alternada ou sequencial dos jogadores;
- Vitória, ou objetivos que fazem um jogador ou um grupo vencedor.

Componentes: são elementos que podem ser utilizados na interface do jogo, sendo citado por Werbach e Hunter (2012) os seguintes itens entre os principais:

- Metas ou objetivos definidos;

- Avatares, que é uma representação visual do jogador;
- Medalhas, que representam a materialização do objetivo atingido;
- “*Boss fights*”, ou desafios com níveis mais elevados que caracterizam a passagem para um próximo nível;
- Coleções, ou um grupo de recompensas para se acumular durante o jogo;
- Batalhas ou combates;
- Níveis que demonstram a progressão durante o jogo;
- Pontos, que demonstram a progressão de forma numérica;
- Desafios, que são compostos por um conjunto de ações estruturadas e esperadas.

2.3.3 Meios de aplicar os jogos

Banov (2020) apresenta que os jogos podem ser físicos e *online*. Os jogos físicos para a autora são os aplicados presencialmente, sendo os mais utilizados os jogos de tabuleiro. Já os *online*, o candidato jogará pela *internet* com os outros candidatos. Há versões disponíveis para várias mídias.

2.3.4 Tipos de jogos

Banov (2020) indica a seguinte classificação dos jogos empresariais: jogos sistêmicos, funcionais, comportamentais, de processos e de mercado. A seguir é apresentado as definições sobre cada um deles.

Jogos sistêmicos: são jogos que abordam a empresa como um todo, incluindo decisões nas principais áreas organizacionais, e que requerem integração dessas funções, tais como o acompanhamento do ambiente econômico e da flutuação da taxa de juros, entre outros que afetam a empresa.

Jogos funcionais: São os que focam a problemática de uma das áreas funcionais da empresa como marketing, finanças, produção, operações, recursos humanos ou contabilidade. Mesmo acontecendo interferência de outras áreas, o foco se concentra apenas na área escolhida.

Jogos comportamentais: Alguns selecionadores confundem os jogos comportamentais com as dinâmicas de grupo. As dinâmicas de grupo cercam habilidades comportamentais voltadas para o relacionamento inter e intragrupal, flexibilidade entre outros, enquanto os jogos se referem ao comportamento do candidato em situações estratégicas, como a resolução de um conflito e/ou tomada de decisão.

Jogos de processos: São jogos voltados para as habilidades técnicas. Os candidatos passam por processos simulados, e devem elaborar estratégias para cumprir e melhorar todo o processo.

Jogos de mercado: São focados em atividades que reproduzem contextos de mercado, tais como: concorrência, relação entre a empresa e seus fornecedores, pesquisa de mercado, relacionamento fornecedor-consumidor etc.

2.3.5 Tipos de jogadores

Para compreender como o jogo e seus elementos funcionam na interação com o jogador, é essencial ressaltar quais são os principais perfis de jogadores, pois cada perfil participa do jogo por um intuito ou uma motivação principal. Estudos realizados por Zichermann e Cunningham (2011) e Medina (2014) apresenta tipos de jogadores que podem ser analisados no processo seletivo e trazer informações sobre os candidatos. São eles:

Predadores (*Killers*): são comparados a aqueles candidatos que entram na competição motivados por derrotar o adversário. Possuem um perfil altamente competitivo, adotam comportamento agressivo e buscam a todo o custo assegurar a condição de liderança. Prejudicam outros candidatos caso tentem atrapalhar os seus objetivos.

Realizadores (*Achievers*): É um perfil direcionado a metas. são aqueles candidatos que, embora apreciem a vitória, sua motivação consiste em fazer todas as atividades que o jogo apresenta, mesmo que a vitória já tenha sido conquistada por outro candidato.

Exploradores (*Explorers*): são aqueles candidatos interessados em desvendar todas as possibilidades e os porquês do jogo. Valorizam o conhecimento. Para eles, o mais importante é a trajetória e não a conquista, e por esta característica geralmente é o perfil que mais cria maneiras de prosseguir em um jogo;

Socializadores (*Socializers*): são aqueles que veem nos jogos uma oportunidade de interação com outras pessoas. Mais importante do que atingir os objetivos propostos é a ocasião do jogo em si e seu potencial de estimular vínculos sociais. Preferem jogos cooperativos que demandam trabalho conjunto e evidenciam personalidades colaborativas (ZICHERMANN E CUNNINGHAM, 201; MEDINA, 2014)

Segundo Yee e os autores Salen e Zimmerman, ainda que cada jogador tenha uma característica de perfil dominante, todos os tipos podem conviver com aspectos dos outros perfis de menor dominância, a depender do contexto e do tipo do jogo com o qual o jogador está interagindo em determinado momento (*apud* SANTOS, 2019).

2.3.6 Acompanhamento e mensuração de resultados na gamificação

Santos (2019) apud McGonigal (2011) diz que um dos princípios na teoria da gamificação de atividades é o acompanhamento e a medição de resultados alcançados, que se relaciona diretamente com a questão do feedback contínuo e contribuindo para reforçar o aprendizado e os resultados adquiridos.

Conforme Aguinis (2009) e Gruman e Saks (2011), a gestão de desempenho nas organizações são geralmente voltadas a encorajar os trabalhadores a atingirem metas ou objetivos sólidos com os objetivos da organização. DeNisi e Pritchard (2006) adotam que este encorajamento acontece principalmente direcionado por dois fatores interligados, sendo eles:

- O aumento de acesso à informação para performance do trabalhador, como identificaros requerimentos para atingir resultados mensuráveis, *feedbacks* e metas em progresso; e
- Incentivar o comportamento do trabalhador para atingir os objetivos através de incentivos.

Na avaliação do desempenho deve haver um foco em resultados e em comportamento, porque os resultados mais marcantes se enfraquecem na presença de uma prática ruim, do mesmo modo que um procedimento efetivo, como por exemplo um bom trabalho em equipe e capacidades interpessoais funcionais, não se destacam muito se não forem acompanhados de resultados (DeNISI; PRITCHARD, 2006; AGUINIS, 2009; GRUMAN; SAKS, 2011; PULAKOS, 2011).

Existem vários métodos e ferramentas de informações para retratr o desempenho. Cada vez mais a avaliação de desempenho está crescendo para uma ação mais ampla e abrangente. As organizações estão mudando para o que se titula gestão do desempenho humano, que é maximizado quando as pessoas aplicam ao máximo as suas habilidades e competências nas atividades da organização, e esta se configura estruturalmente para reforçar e incrementar o desempenho humano e dirigi-lo para seus objetivos estratégicos, demonstrando sua representatividade e influência nos resultados globais da organização (CARDADOR et al., 2016).

De acordo com Duhigg (2016), para se saber com quais tipos de práticas e variáveis combinadas se geram mais resultados é necessário analisar variáveis isoladas combinadas uma a uma ou em pequenos grupos. A gamificação em ambiente digital acaba auxiliando neste processo uma vez que pode ser usada como ferramenta para identificar as variáveis que

constituem a métrica dos resultados.

O tema performance é tratado desde a década de 1970 pela literatura de administração de recursos humanos, contudo, a idade digital trouxe significativos avanços no que diz respeito a acompanhamento e expansão da capacidade de se gerir o desempenho de performance (FOLAN; BROWNE, 2005; CARDADOR et al., 2016), assim como a velocidade que os anos pós 2000 trouxeram às adequações necessárias dentro das instituições e dos negócios, sendo necessário que as mudanças, adequações e adaptações aconteçam muito mais rápido se comparado a décadas passadas, trazendo a necessidade das pessoas se atualizarem de maneira mais ágil e dinâmica que em nenhum outro momento da história, o que demanda também capacidades de comunicação instantânea e clareza nas diretrizes (KOTTER, 2015).

Nesta conjunção de gestão do desempenho da performance, a gamificação ganha destaque em duas frentes principais: por um lado, por auxiliar o jogador a gerir sua sequência de atividades que alcançarão na demonstração de seu desempenho; e por outro, auxilia a liderança a ter esse desempenho mapeado de forma tangível e em tempo real dentro do ambiente gamificado (CARDADOR et al., 2016).

2.3.7 Passos para gamificação de um processo

Assim como em um jogo, um material gamificada tem como característica objetivos claros e bem definidos. A participação do usuário deve ser voluntária, mediante conhecimento prévio das regras que, em geral te representarão desafios a serem superados pelo jogador para atingir o objetivo. Para Suits (2005) jogar é uma tentativa voluntária de superar obstáculos desnecessários.

Conforme Santos (2019) apud McGONIGAL (2011), a presença dos desafios impõe o uso da criatividade e habilidades do jogador para atingir o objetivo, o que torna a tarefa recompensadora quando solucionada. O game fornece feedback contínuo quanto a performance na atividade, de forma que o jogador tenha uma noção clara do seu progresso e seja reconhecido por ele, características que combinadas trazem às atividades gamificadas engajamento similar ao percebido nos usuários das atividades gamificadas em relação às tarefas propostas pelos jogos.

Os autores Werbach e Hunter (2012) determinam seis etapas para uma boa aplicação de gamificação, em inglês é conhecido como os 6 D's da gamificação. As seis etapas são:

- Definir os objetivos de negócio (*define business objectives*) – compreender e deixar

claro o objetivo, onde se quer chegar. Para se definir os objetivos, o processo sugerido pelos autores é o de listar os objetivos por ordem de prioridade e justificá-los;

- Delinear os comportamentos desejáveis (*delineate target behaviors*) – é necessário delinear o que se espera dos usuários, suas atividades e comportamentos no *game*;
- Descrever os jogadores (*describe your players*) – qual a relação que o *game* terá com os jogadores, se eles são funcionários, se são clientes, o que pode motivá-los a continuar nas tarefas são itens a serem descritos neste passo;
- Definir os ciclos de atividades (*devise activity cycles*) – definir os ciclos de atividades para que os jogadores continuem interessados em participar e superar os próximos desafios propostos, pensar no tipo de *feedback* que será fornecido aos usuários, e como estes usuários serão engajados pelo *loop* de atividades com base no tripé motivação, ação e *feedback*;
- Divertir com o *game* (*don't forget fun!*) – os usuários devem participar voluntariamente do jogo, e este deve ser divertido na medida certa;
- Implementar as ferramentas apropriadas (*deploy the appropriate tools*) – verificar se há ferramentas já desenvolvidas para a proposta de gamificação que se pretende implantar, verificar as ferramentas possíveis de serem utilizadas com o melhor custo-benefício (WERBACH; HUNTER, 2012).

Com estes passos recomendados por Werbach e Hunter (2012) concebidos de maneira bem estruturada é possível desenvolver um processo gamificado, mas os autores não garantem que seguir estes passos será o suficiente para se ter sucesso no processo gamificado, pois é importante entender se o design do processo como um todo faz sentido no contexto em questão, se os elementos estão bem desenhados, se a interação com o *game* está satisfatória, e assim como Chandler (2012) e Alves (2015) analisam, se as conexões do sistema estão satisfatórias, se a análise de transferência de informações também acontece de maneira satisfatória para ir de encontro aos objetivos propostos pela gamificação.

Em um estudo de caso sobre gamificação de treinamento para o setor de infraestrutura brasileiro publicado por Marangoni e Berimbau (2018), a escolha pela gamificação de um processo pode envolver o fator interatividade, autoconhecimento e reconhecimento, além da busca por novas formas de trabalho. Outro fator relevante citado no mesmo estudo é a relação custo-benefício da plataforma, para uma relação satisfatória é imprescindível calibrar bem os resultados esperados.

Em uma publicação realizada por Carneiro (2021), afirma que o processo seletivo

com recursos de *gamification* tem alcançado maior engajamento dos candidatos, contribuindo para desenvolver a retenção antes mesmo da contratação e construindo uma imagem mais positiva da empresa. Além disso, o uso de jogos ajuda a avaliar como o indivíduo se comporta sob pressão, se é colaborativo com os colegas e ainda se é capaz de apresentar soluções criativas.

2.3.8 Benefícios

De acordo com Menezes (2015), os benefícios apresentados pela gamificação variam desde propiciar um aumento da aceitação e da presença dos jogos no dia a dia, melhorar os produtos e sua relação com as pessoas, elevando a motivação, intensidade e duração do envolvimento do usuário com os objetos (apud GROH, 2012; WERBACH e HUNTER, 2012), até oferecer desafios e recompensas pessoais, psicológicas e sociais com o intuito de proporcionar mudanças comportamentais desejadas (MCGONIGAL, 2011; VIANNA, 2013).

Em vários casos a gamificação não se delimita apenas aos meios digitais, ultrapassando fronteiras e se aparecendo como recurso híbrido, em que a interação com diferentes meios e mídias é compartilhada com a representação no “mundo real”. (ARAÚJO e TENÓRIO, 2012). A maior parte das situações envolvendo gamificação, na realidade, usa-se da computação para incentivar comportamento externos à plataforma digital.

Na gamificação, os elementos de jogos servem de veículos para outros propósitos que não o jogo em si. Os usuários da gamificação não usam o ambiente para fugir da realidade, e sim para se engajar em alguma atividade concreta (WERBACH e HUNTER, 2012).

Por definição, a gamificação pode ser usada em qualquer contexto em que exista uma atividade na qual se pretende obter dedicação e aderência. Ou seja, ofertar uma vantagem em troca da execução de alguma tarefa considerada importante. A motivação por meio da gamificação pode possivelmente mudar algum comportamento, criar hábitos e estimular pessoas no engajamento de atividades importantes, modificando a experiência vivenciada por elas em relação a um determinado contexto (Menezes, 2015). Conforme McGonigal (2011) a força que os games possuem de envolver os jogadores é tão grande que, quando comparados à vida real, despertam muito mais interesse e dedicação para a execução das ações propostas. Seja na área da educação, treinamentos, políticas sociais ou econômicas, ao utilizar a gamificação espera-se despertar o mesmo interesse encontrado no mundo dos jogos.

Para Menezes (2015), tem-se aumentado as pesquisas científicas sobre a influência na percepção humana, tanto sensorial como visceral, cognitiva e emocional, que os elementos

utilizados pelos jogos causam no indivíduo. Para Huizinga (1980), é por meio dos jogos que os seres se desenvolvem e aprendem a se relacionar com o mundo. Simulando situações reais em ambientes seguros é possível formular uma compreensão do mundo ao redor.

Os próximos parágrafos buscam tratar dos aspectos da relação dos benefícios dos jogos atrelados a utilização no meio corporativo, especificamente, relacionado ao setor de recursos humanos – recrutamento e seleção, no qual é o foco do estudo.

De acordo com AIESEC (2021), Kenoby (2017) e Robbyson (2020), a implementação da ferramenta de gamificação nos processos de uma empresa, principalmente quando se fala em recrutamento e seleção, traz uma série de benefícios, tanto para o negócio quanto para o profissional que irá utilizar o game. Ainda conforme os autores citados acima, esse modelo apresenta algumas vantagens, vejamos a seguir algumas delas:

- Aumenta o engajamento de candidatos no processo seletivo: Por agregar técnicas de games, a gamificação deixa as atividades mais leves e divertidas, sem perder em qualidade. Dessa forma, os candidatos se sentem mais motivados a dar o melhor de si no processo, potencializando as chances de encontrar o profissional ideal para a vaga.
- Coleta dados objetivos sobre competências dos profissionais: Existem muitas técnicas de gamificação virtuais. Elas possuem uma grande vantagem em relação a outros tipos de atividades, uma vez que os softwares desenvolvidos com essa finalidade são capazes de coletar uma série de dados detalhados sobre os candidatos ao longo do processo.
- Cria um diferencial para a empresa: Trabalhar a imagem da marca como empregadora é uma estratégia para encontrar os melhores talentos para o negócio e reduzir os índices de turnover. Dessa forma, é importante criar diferenciais para a empresa, sendo a gamificação uma ótima aliada nesse aspecto. Com um processo seletivo inovador e divertido, os profissionais se tornam promotores da marca como empregadora.
- Alinhamento da comunicação entre empresa e candidatos durante a seleção: Uma das grandes vantagens da gamificação é a sua resposta imediata e rápida. Um processo seletivo com essa estratégia tende a ser mais claro, com feedbacks em tempo real que resultam em uma melhor comunicação entre selecionadores e candidatos.
- Disponibiliza feedback instantâneo: Dependendo da dinâmica aplicada, principalmente se for em um contexto digital e em etapas, é possível disponibilizar um feedback imediato para ao candidato. Nessa vantagem, o mais interessante é que

o erro é visto como uma oportunidade de melhorar, e o usuário tem um diagnóstico instantâneo de como fazer isso.

- **Maior assertividade no processo:** A gamificação permite uma avaliação mais rápida e assertiva dos candidatos, testando as competências em diferentes níveis com a ajuda de testes e desafios. A resposta é em tempo real e mensurada pelos indicadores escolhidos para o jogo.
- **Estimula a criatividade:** O uso de games permite que os usuários tenham contato com um ambiente mais lúdico, o que estimula a criatividade. Isso é extremamente positivo, pois os candidatos acabam se tornando protagonistas e mais seguros para tomarem decisões em conformidade com a cultura do negócio.
- **Melhora no processo de aprendizagem:** A gamificação é uma técnica de aprendizagem capaz de possibilitar ao aluno sair da posição de ouvinte para se tornar um executor. É por meio da prática que o conhecimento é absorvido de forma mais fácil e natural.
- **Ambiente mais descontraído:** O nervosismo durante o processo pode prejudicar os resultados e ocultar um candidato que tem todos os requisitos desejados pela empresa. A gamificação também oferece um ambiente mais descontraído e os profissionais conseguem demonstrar melhor suas competências, dando uma gama de informações mais precisas para que a organização faça a sua escolha.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Metodologia e operacionalização da pesquisa

O objetivo da pesquisa foi descobrir respostas para as perguntas através do emprego de processos científicos, seguidos para que se aumente a probabilidade de que as informações obtidas sejam significativas para a pergunta proposta pela pesquisa, e ainda, que as informações sejam confiáveis e não viesadas (SELLTIZ, 1974).

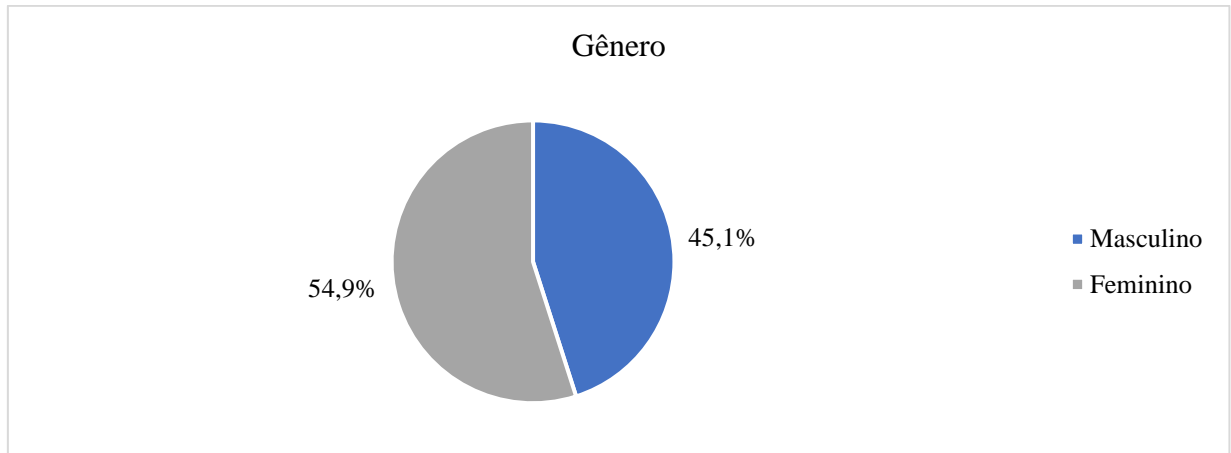
Para que o estudo cumprisse seu propósito, foi fundamental utilizar os processos que sejam aderentes ao que a pesquisa se propôs a responder ou às questões que pretendeu esclarecer.

A presente pesquisa foi exploratória, uma vez que procurou auxiliar a sistematização de informações na área e permitiu maior familiaridade com o problema pesquisado, se utilizando da pesquisa de metodologia mista, composta por um questionário com perguntas quantitativas e qualitativas como meios de investigação.

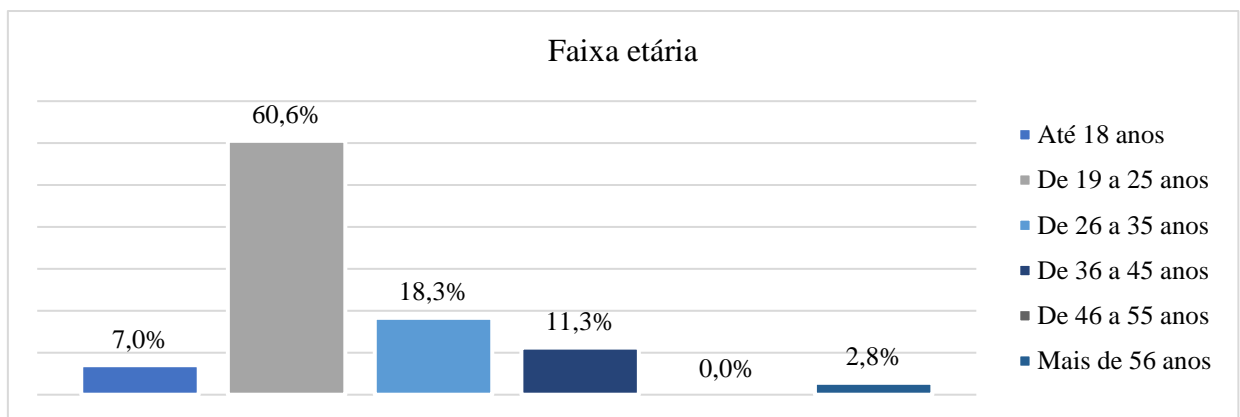
A pesquisa exploratória normalmente é considerada para o estudo de fenômenos ainda pouco conhecidos. Assim, o objetivo principal desse tipo de pesquisa é justamente conhecer melhor o fenômeno ou algum aspecto específico dele (NIELSEN, 2017)

A pesquisa de métodos mistos é uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa. Envolve suposições filosóficas, o uso de abordagens qualitativas e quantitativas e a mistura das duas abordagens em um estudo. Por isso, é mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados; envolve também o uso das duas abordagens em conjunto, de modo que a força geral de um estudo seja maior do que a da pesquisa qualitativa ou quantitativa isolada (CRESWELL, 2017).

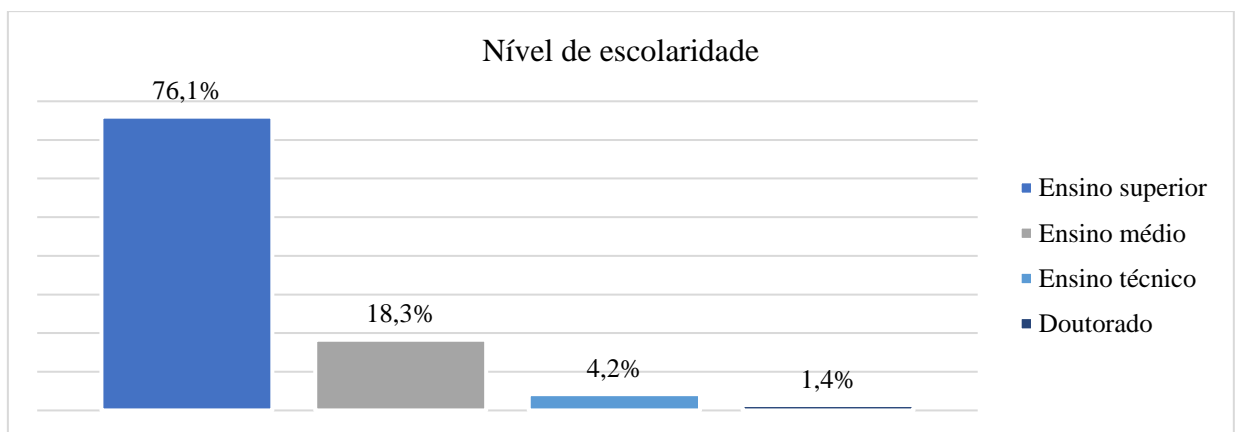
A presente pesquisa possuiu caráter misto, sendo uma única etapa quantitativa que contou com o método de coleta de dados a partir de entrevistas com questões estruturadas (abertas e fechadas) aplicado em meio eletrônico para 71 profissionais que já participaram de algum processo de recrutamento, tendo uma ênfase e atenção para os que já participaram de processos gamificados. Dos entrevistados, 45% foram do gênero masculino e 55% do gênero feminino – como apresenta o gráfico 1 – com diferentes faixas etárias, porém com sua maioria (61%) com idade entre 19 e 25 anos e com nível superior de escolaridade (76%) – gráficos 2 e 3.

Gráfico 1: Distribuição de Gênero da Amostra utilizada para pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Gráfico 2: Faixa Etária dos Entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Gráfico 3: Nível de Escolaridade dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação dos resultados quantitativos e qualitativos

O questionário da etapa de pesquisa foi construído com a ferramenta Google forms – Online e gratuito e disponibilizado por meios digitais com o link direcionador como mensagem via WhatsApp e Instagram para um público pré-selecionado, além de divulgação aberta nas redes sociais.

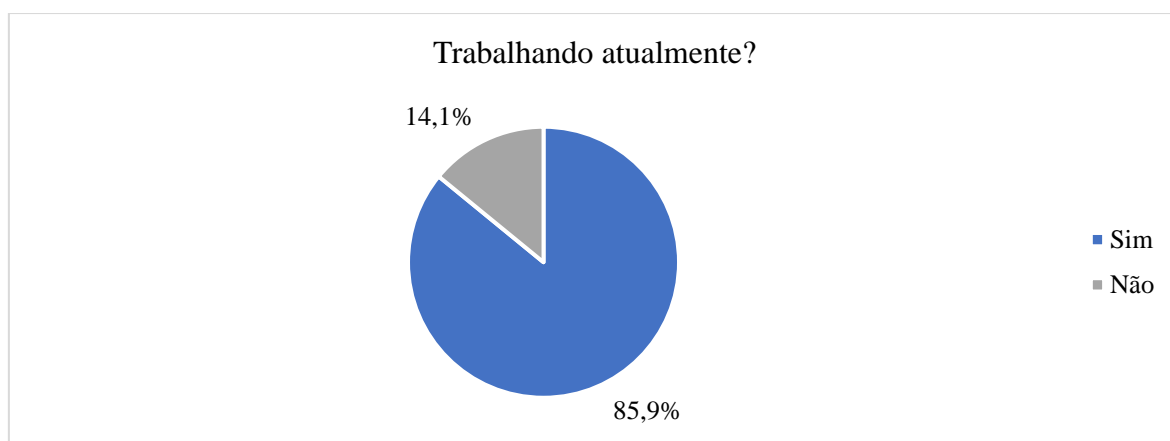
O Questionário ficou disponível para o recebimento de respostas durante o mês de Maio de 22, do dia 14/05/2022 até 28/05/2022, e recebeu 71 respostas. A pesquisa de campo foi realizada pelo questionário eletrônico contendo 12 questões do tipo fechada e 1 questão aberta.

As respostas coletadas foram armazenadas em planilha gerada automaticamente pelo gerenciador de respostas do Google forms, e para a realização do tratamento dos dados utilizou-se o software Excel.

O objetivo da pesquisa consistiu explorar como o processo de gamificação tem sido utilizado nas práticas de recrutamento e seleção, identificando juntamente quais os impactos dessa prática na experiência dos candidatos no processo de recrutamento.

Para traçar o perfil dos participantes e o perfil das empresas, foram feitas duas questões, primeiramente para saber se os participantes da pesquisa estavam participando do mercado de trabalho e segundo qual é a área de atuação na qual eles atuam. Conforme é apresentado no gráfico 4, 61 (85,9%) pessoas estavam trabalhando no momento da pesquisa e apenas 10 (14,1%) não estavam.

Gráfico 4: Situação empregatícia dos entrevistados

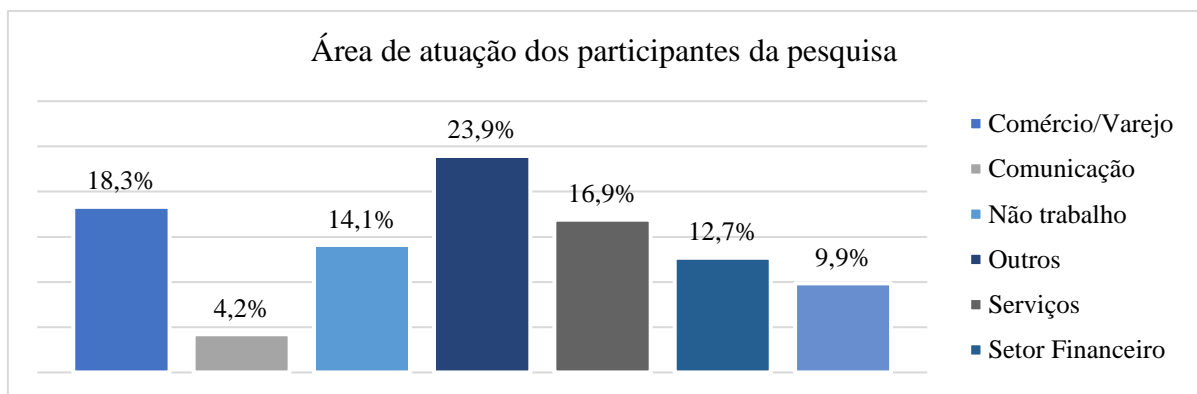


Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Em relação a área de atuação dos participantes, observou-se um destaque

significativo da participação dos setores varejistas (18,3%), de serviços (16,9%), financeiro (12,7%) e tecnológico (9,9%). Os 23,9% representados como outros no gráfico, indica a soma de outras de atuação que obtiveram 1 resposta apenas por participante, como comunicação, marketing, educação, administrativo, ramo têxtil, maquinário, engenharia, indústria química, jurídico, recursos humanos, setor farmacêutico, costura, mobilidade urbana, serviço público e qualidade. Tais resultados estão representados no gráfico 5.

Gráfico 5: Área de atuação dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para dar continuidade na pesquisa, fez-se necessário saber se os entrevistados já participaram de algum tipo de processo de recrutamento e seleção, considerando qualquer forma de recrutamento corporativo e, posteriormente, de um processo de recrutamento e seleção gamificado. Como representado no gráfico 6, 85,9% entrevistados já participaram de processos convencionais de recrutamento e seleção e 14,1% não participaram.

Gráfico 6: Participação em processos de recrutamento e seleção



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Já a respeito do processo de recrutamento e seleção gamificado, o gráfico 7 indica que 62% pessoas nunca participaram de um processo de recrutamento e seleção que envolvesse o uso da

Gamificação, enquanto 38% das pessoas já fizeram parte de algum recrutamento que envolvesse uso das técnicas da gamificação.

Gráfico 7: Participação no processo de recrutamento e seleção Gamificado

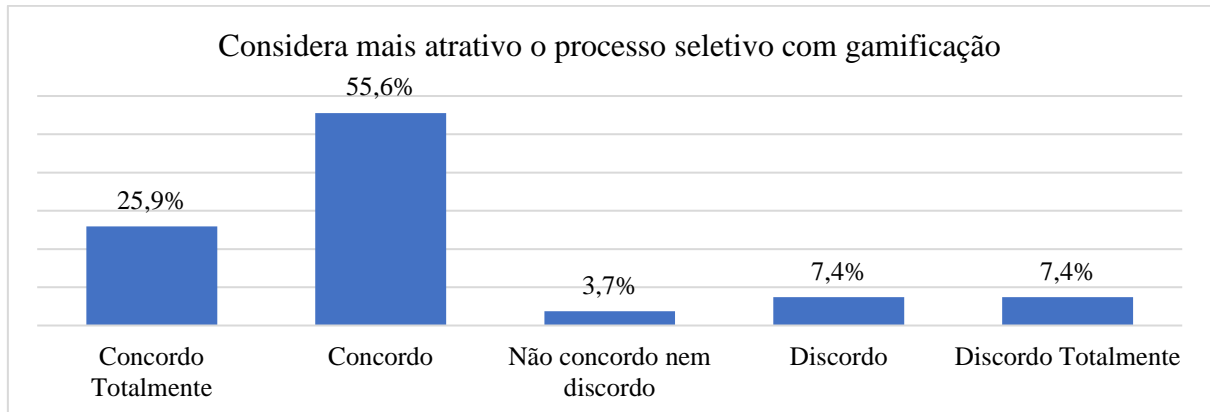


Fonte: elaborado pela autora (2022)

Vale ressaltar que para a continuidade da pesquisa, foi levado em consideração apenas as pessoas que já participaram de algum processo gamificado, uma vez que o objetivo foi saber a percepção dos participantes de tais processos. Para os que não participaram, a última análise que foi feita foi apenas para saber se, após conhecer ou entender melhor sobre gamificação, existia o interesse deles de participar de processos de recrutamento gamificados, presente no gráfico 15.

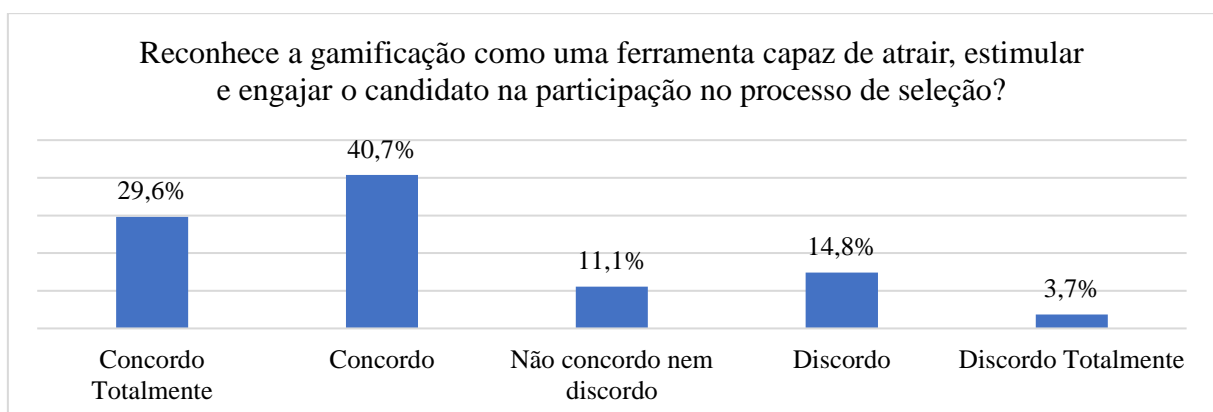
Seguindo para a análise a respeito dos entrevistados que já participaram de recrutamento e seleção gamificado, foram feitas afirmações onde eles deveriam indicar seu nível de concordância acerca delas.

Sobre achar o processo de recrutamento e seleção gamificado mais atrativos que os convencionais (Gráfico 8), a maioria dos entrevistados concordam (55,6%) ou concordam totalmente (25,9%) com tal afirmação. Ao tempo que apenas 3,7% não possuem opinião formada e 7,4% discordam e outros 7,4% discordam totalmente. Tais resultados entram em acordo com o que Fernandes (2021) diz a respeito da gamificação deixar os processos mais atraentes.

Gráfico 8: Atratividade da Gamificação no processo de recrutamento e seleção

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

A respeito do reconhecimento da gamificação como uma ferramenta capaz de atrair, estimular e engajar o candidato durante a participação de um processo de seleção, o gráfico 9 indica que 40,7% das pessoas concordam e 29,6% concordam totalmente com a afirmação, representando um resultado semelhante ao da afirmação anterior, porém com um menor nível de concordância. Pois 11,1% não concorda e nem discorda com a afirmação, 14,8% discordam e 3,7% discordam totalmente com a afirmação. Esse resultado sugere que as afirmações de Menezes (2015) e McGonigal (2011) sobre a gamificação criar hábitos e estimular pessoas, além de despertar o interesse e engajar os candidatos se aplicam na amostra estudada.

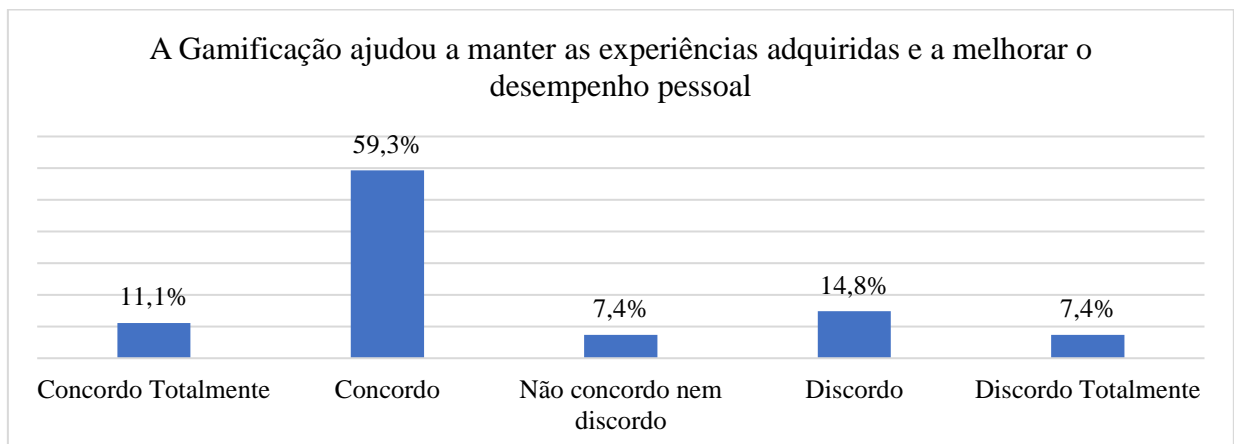
Gráfico 9: Reconhecimento dos entrevistados a respeito da gamificação ser capaz de atrair, estimular e engajar o candidato na participação do processo de seleção.

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Ao serem questionados se após o uso da gamificação, as experiências adquiridas se mantiveram com um efeito continuado e se puderam fazer uso do feedback para buscar melhorias do seu desempenho pessoal, assim como nos resultados anteriores, as respostas dos participantes se concentraram boa parte em concordar totalmente (29,6%) e apenas concordar (40,7%). Sem opinião

formada representou 7,4%, mesma porcentagem de quem discordava totalmente (7,4%) e 14,8% discordam. Os resultados dessa questão sugerem concordância com as afirmações de AIESEC (2021), Kenoby (2017) e Robbyson (2020), sobre os benefícios que a gamificação no processo de recrutamento e seleção pode trazer à empresa e aos candidatos.

Gráfico 10: Reconhecimento dos entrevistados a respeito da gamificação auxiliar em manter as experiências adquiridas e melhorar o desempenho pessoal.

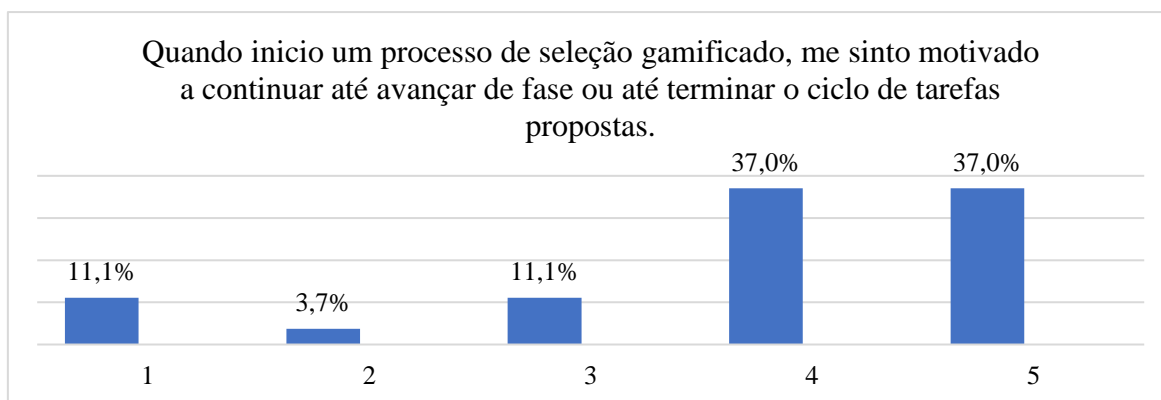


Fonte: Elaborado pela autora

As próximas quatro análises, elaboradas em uma escala likert de 5 pontos, sendo que 1 equivale a péssimo/discordo e 5 equivale a excelente/concordo em uma escala gradativa. Foi feita para mensurar o nível de concordância dos candidatos em relação à mais algumas afirmações acerca da gamificação e os processo de seleção gamificado.

Dessa forma, o gráfico 11 indica que 74% dos participantes possuem uma opinião favorável e positiva a respeito de se sentirem motivados a continuar até avançar de fase ou até terminar o ciclo de tarefas propostas. Os resultados dessa escala entram em concordância com as afirmações feitas por AIESEC (2021), Kenoby (2017) e Robbyson (2020), sobre a gamificação possuir vantagem de motivar os candidatos a dar o melhor de si no processo, potencializando as chances de encontrar o profissional ideal para a vaga. Além de mostrar que os elementos Componente e Dinâmica, abordados por Werbach e Hunter (2012) são favoráveis para uma boa gamificação.

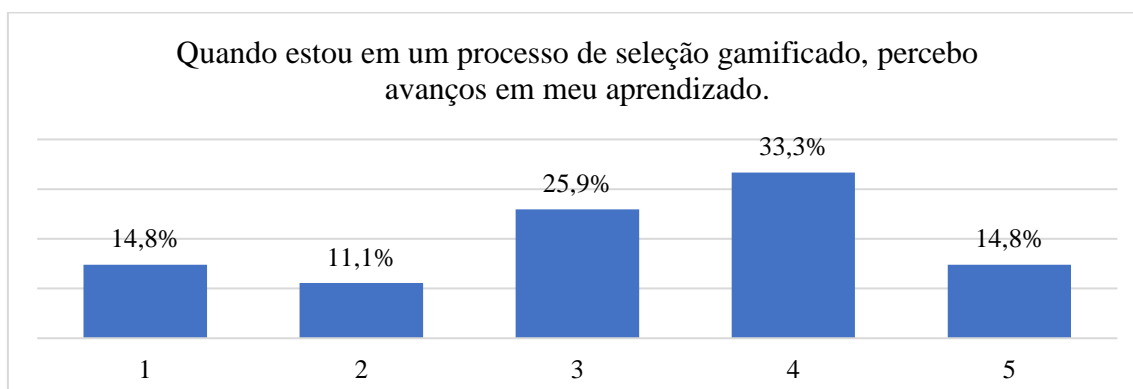
Gráfico 11: Nível de concordância dos entrevistados em relação a motivação em um processo de seleção gamificado



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Na pergunta 12 o questionamento foi “Quando estou em um processo de seleção gamificado, percebo avanços em meu aprendizado”. A maior parte dos entrevistados 33,3% se concentraram na escala 4. Provavelmente as melhores notas foram dadas pelos indivíduos que vivenciaram melhores experiências de *design* instrucional no game conforme proposta de Zichermann e Cunningham (2011) ou que vivenciaram melhores experiências no jogo por realizarem atividades mais de acordo com seu perfil de jogador, mas uma análise mais profunda e específica concentrada neste ponto seria necessária para entender os motivos das variações nas respostas.

Gráfico 12: Percepção de avanço de aprendizado em um processo de seleção gamificado, de acordo com os entrevistados

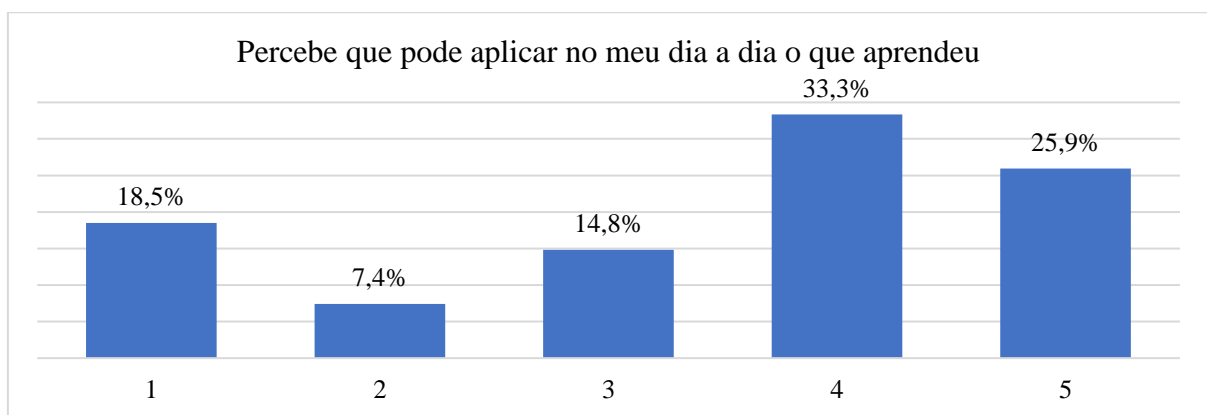


Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Na pergunta 13 o questionamento foi “Percebo que posso aplicar no meu dia a dia o que aprendi”. Para essa pergunta, registrou que 33,3% dos entrevistados escolheram entre os valores da escala o 4 e 25,9% escolheram na escala o valor 5. Houve, porém, uma considerável

presença de outliers na parte esquerda do histograma, ou seja, o registro de indivíduos que não estão de acordo com a maioria das opiniões registradas. Apresentando-se portanto como o principal ponto de atenção e de possibilidade de melhoria de acordo com a opinião dos usuários ou jogadores respondentes da pesquisa. Destaca-se neste item os elementos indicados por Werbach e Hunter (2012) nos passos para gamificação de um processo, os objetivos precisam estar bem delineados para que eles sejam percebidos pelo usuário.

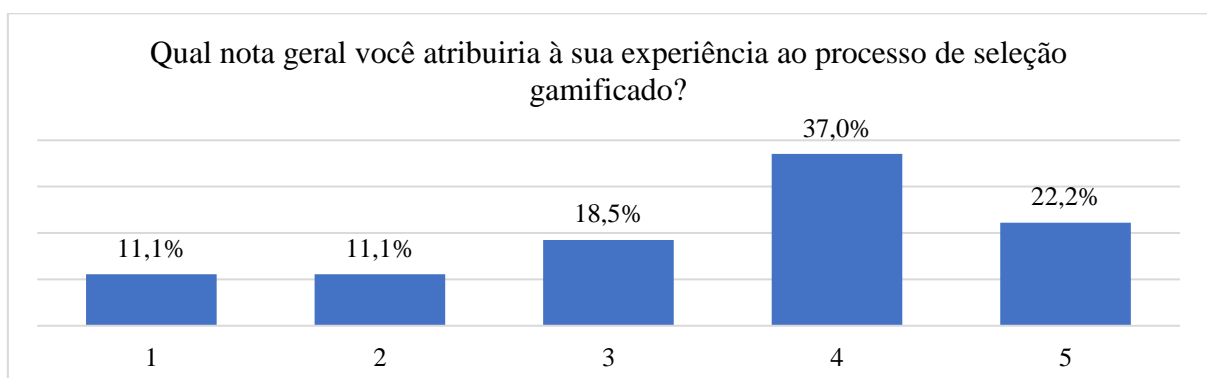
Gráfico 13: Percepção de aplicabilidade de aprendizado dos processos de gamificação no dia a dia



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para finalizar a escala Likert, foi solicitado uma avaliação geral atribuída à experiência do entrevistado ao processo de seleção gamificado. Como retorno, a avaliação média ficou em 3,48. Sendo um resultado considerado moderado/bom. Vale ressaltar que nessa avaliação, 37% dos entrevistados deram nota 4, e 22,2% deram nota 5. Contudo, ainda teve a presença de outliers.

Gráfico 14: Avaliação dos entrevistados sobre a experiência no processo de seleção gamificado.



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A última pergunta do questionário foi uma pergunta qualitativa, aberta e opcional, no qual pedia alguma sugestão ou elogio para os processos de seleção gamificados?

Dos 27 entrevistados que já passaram por um processo de recrutamento e seleção gamificado, 7 indivíduos, ou cerca de 25,9% da amostra, responderam à questão escrevendo a opinião referente aos processos de recrutamento e seleção gamificados de que já participaram.

Analisando o conteúdo das frases inseridas como respostas na questão, é possível observar que os respondentes acreditam que a gamificação é uma ferramenta capaz de auxiliar no processo de recrutamento e torná-lo mais vantajoso. Entretanto, também alegam que algumas empresas acabam por não fazerem um bom uso dessa ferramenta, seja por não estabelecer objetivos claros e concisos ou não proporcionar informações precisas da finalidade do jogo e das suas fases. Abaixo apresenta-se algumas citações dos entrevistados:

A primeira resposta apresenta um teor mais positivo e uma visão de um profissional que já colocou em prática esse processo.

“Acredito ser muito importante e válido, mesmo não conseguindo inserir totalmente na empresa, mas em alguns cargos já consigo fazer o processo gamificado, conseguimos perceber maior engajamento dos candidatos, maior interesse na vaga, comportamentos que não percebemos somente com entrevistas e dinâmicas.”

Nas duas citações apresentadas a seguir dos participantes, assim como a primeira resposta, apresenta um teor positivo, porém com críticas em relação a estruturação do processo gamificado do qual já passaram e obtiveram experiências.

“Acho o processo de seleção com gamificação muito vantajoso quando os jogos fazem sentido ao que estamos fazendo. Já participei de processos gamificados que até hoje eu não entendi o objetivo.”

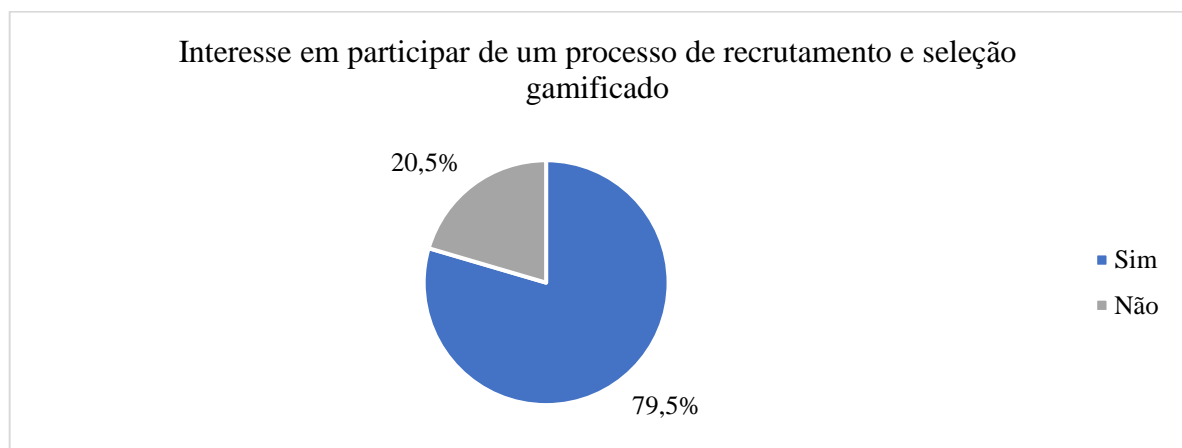
“Colorir as páginas não é gamificar um processo. Criar um enredo, explicar os objetivos em cada etapa e dar uma premiação no fim, sim. Outro ponto é o tempo. As empresas colocam "fases" ou situações de lógica para se resolver em 20 segundos, claro que alguns conseguem, mas esse tempo não é suficiente nem para interpretar qual o objetivo na maioria das vezes, ou seja, você responde sem saber o objetivo, o que não tem nada a ver com um jogo.”

Os resultados obtidos dessa questão entram em concordância com as afirmações de Fernandes (2021), no qual aborda que “a gamificação é mais uma das tendências no RH em 2021 que já são aplicadas, mas que devem ser aprimoradas”.

Para quem não participou de um processo seletivo com gamificação, como dito anteriormente, foi feita uma mensuração do interesse da pessoa em participar de um processo do

tipo após saber um pouco mais sobre como funciona. No gráfico 15 é apresentado o resultado da pergunta, que nos indica que 79,5% dos entrevistados participariam um processo de recrutamento e seleção gamificado após conhecer um pouco mais sobre esse modelo, em contrapartida 20,5% pessoas não possuem este interesse.

Gráfico 15: Interesse de quem ainda não participou de um processo de recrutamento e seleção em participar.



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

4.2 Análise compilada dos dados

Para compilar e finalizar a análise dos dados obtidos, cada objetivo específico elencado foi relacionado com as questões propostas como coleta de dados para a presente pesquisa, partindo do objetivo geral de explorar como o processo de gamificação tem sido utilizado nas práticas de recrutamento e seleção, identificando juntamente quais os impactos dessa prática na experiência dos candidatos no processo de recrutamento.

a) Contextualizar a evolução histórica dos processos de recrutamento e seleção, identificando os primeiros indícios de gamificação dentro desses processos.

Sendo um objetivo com caráter mais teórico, a pesquisa buscou apenas mensurar se a gamificação já era uma ferramenta presente nos processos em que os entrevistados já participaram, do qual a Q9 ajuda a perceber que entre os participantes, por mais que seja algo que venha se popularizando, o processo gamificado de recrutamento e seleção ainda não é amplamente aplicado. Uma vez que apenas 38% dos entrevistados já participaram de um processo de recrutamento e seleção gamificado. No entanto, é notável que a gamificação desperta o interesse nos que ainda não participaram de um processo seleção gamificado, sendo aproximadamente 80% dos entrevistados.

b) Enumerar os principais elementos da gamificação que podem ser explorados no recrutamento e seleção.

Para enumerar os principais elementos da gamificação que podem ser explorados no recrutamento e seleção, a Q13 contribuiu para tal objetivo, buscando entender se os entrevistados se sentem motivados a continuar um processo de seleção gamificado até passar de fase, ou finalizar as tarefas propostas no game. Nesse caso, elementos de Dinâmica e Componentes se demonstram importantes para a amostra estudada, uma vez que 74% dos participantes apresentam uma avaliação de 4 ou 5 na escala likert de concordância para a afirmação.

c) Elencar as principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção Gamificados;

A pergunta aberta da Q17 foi fundamental para elencar as principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção gamificados. Do qual, as respostas obtidas pelos entrevistados que se propuseram a respondê-la relatam algumas experiências negativas em processos de recrutamento e seleção gamificados por conta de os objetivos não estarem tão claros para os participantes. O que indica que ainda existem dificuldade por partes das empresas em estruturam um processo gamificado com objetivos e regras entendíveis para os participantes, usando de forma assertiva os elementos abordados por Werbach e Hunter (2012).

d) Descrever as principais vantagens de uma ação Gamificada de recrutamento e seleção;

Para descrever as principais vantagens de uma ação gamificada de recrutamento e seleção, as Q10, Q11, Q12, Q14 E Q15 ajudaram a atingir tal objetivo por meio de uma avaliação dos entrevistados acerca de afirmações relacionadas a vantagens de um processo gamificado, como a possibilidade de engajar, deixar o processo de recrutamento e seleção mais atrativos, estimular o candidato, melhorar o desempenho pessoal, enriquecer o aprendizado e ser uma ferramenta com aplicabilidade no dia a dia. E dentre as opções, os entrevistados que já participaram de um processo gamificado concordam em boa parte que esse tipo de processo é capaz de realizar todas as possibilidades apresentadas, tendo uma menor concordância em relação a aplicabilidade do dia a dia. Dessa forma, tais questões ajudaram a identificar que, para a amostra estudada, a ação gamificada de recrutamento e seleção apresentam a vantagem de engajar, deixar o processo mais atrativo, estimular o candidato a participar e melhorar o desempenho pessoal.

e) Verificar a percepção dos usuários em relação as principais técnicas da gamificação aplicados em processos de recrutamento e seleção.

A Questão Q16 e a questão aberta Q17 foram fundamentais para a verificação da percepção dos entrevistados em relação as principais técnicas de gamificação aplicadas em processos de recrutamento e seleção. Na Q16 foi avaliado qual a nota geral o entrevistado atribui às experiências em processos de seleção desse tipo, onde a média geral obtida foi de 3,48 em uma escala de 1 a 5, onde 1 é a pior nota e 5 a melhor nota; e a Q17 abriu espaço para elogios, comentários e observações dos entrevistados. Cabe ressaltar que o resultado da avaliação média contrasta bastante com as observações e comentários da Q17 e as respostas gerais de todas as outras questões feitas a respeito da gamificação. Pois na medida em que os entrevistados possuem avaliações em sua maioria positivas acerca das outras questões aplicadas, existem também avaliações negativas a respeito de algumas experiências com o gamificação no processo gamificado, das quais possivelmente podem ter ocorrido com outros entrevistados que optaram por não responder a Q17. Vale notar que para a verificação de tal possibilidade, cabe uma pesquisa aprofundada sobre tal evento em outras ocasiões de estudo.

f) Análise da hipótese de que a gamificação pode aumentar a capacidade de atrair e selecionar de forma mais assertiva novos talentos para a organização, principalmente com perfis que possuem espírito competitivo/colaborativo.

Dada a hipótese levantada no início do estudo, a pesquisa colaborou para responder e sugere a validação de tal hipótese para a amostra estudada, porém com ressalvas de que a amostra não permite extrapolar tal resultado para uma população, uma vez que não possui tamanho suficiente para a aplicabilidade de testes estatísticos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um cenário competitivo para as organizações e o surgimento de novas tecnologias no mercado. A área de gestão de pessoas vem buscando formas de se reinventar e implementar as inúmeras formas de tecnologias no seu dia a dia, como uma maneira de facilitar e amparar as demandas da área.

O presente trabalho teve como propósito explorar como o processo de gamificação tem sido utilizado nas práticas de recrutamento e seleção, identificando juntamente quais os impactos dessa prática na experiência dos candidatos no processo de recrutamento. E com base nas análises dos dados coletados foi possível chegar nas conclusões que serão apresentadas em seguida.

As principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção gamificados com base na pesquisa realizada se encontra em conseguir fazer um processo que tenha objetivos claros e percebidos pelos participantes, uma vez que, por mais que os entrevistados concordam em sua maioria que processos gamificados ajudam a manter o aprendizado e são mais atrativos que o convencional, há também relatos de experiências onde a gamificação dentro do processo não fez sentido ao participante e não apresentou relevância.

A respeito das principais vantagens de um processo gamificado de recrutamento e seleção, a teoria mostra inúmeras vantagens de aplicar tais processos e o resultado nos indica que os participantes também percebem vantagens como: o processo ser mais atrativo, engajador, estimulante, além de ser um bom auxiliar em melhorar o desempenho pessoal.

Por fim, a percepção dos usuários em relação as principais técnicas de gamificação indica uma avaliação média de 3,48 no geral dos que já participaram, sendo que grande parte apresenta opiniões positivas em relação aos benefícios da gamificação, mas já vivenciaram experiências negativas com situações gamificadas sem objetivo ou que não era algo tão claro ao participante. Além disso, 79,5% dos entrevistados que nunca participaram de um processo gamificado apresentaram interesse em participar de um, após saber um pouco mais como funciona.

Dessa forma, a partir dos dados apresentados e analisados, o estudo sugere que é possível atrair e selecionar de forma mais assertiva novos talentos para a organização quando o processo gamificado de recrutamento e seleção for bem estruturado e com objetivos claros aos participantes. Confirmando a hipótese inicial do estudo. Porém, vale ressaltar que o estudo apenas sugere tais resultados para a amostra estudada, não sendo possível extrapolar para uma

população, uma vez que a amostra que indica esses resultados não é grande o suficiente para validar com teste estatístico.

Ao término do trabalho, percebe-se que ele se limitou na proporção de pessoas na amostra estudada, que por mais que apresentaram resultados e comportamentos semelhantes durante as análises, ficaria com um resultado mais confiável e possibilitaria comparações e aplicações de testes estatísticos no estudo se possuísse um maior número de pessoas e uma amostra aleatória. O trabalho também se limitou em analisar a gamificação na ótica de quem já participou de processos com a ferramenta, onde seria interessante levantar como gestores e empresas estão buscando utilizar da gamificação e se enxergam vantagens em sua equipe quando há recrutamento gamificado.

Como sugestão a continuação dos estudos sobre o assunto, recomenda-se que seja explorada a visão dos gestores e empresas que utilizam a gamificação no processo de seleção, fazendo um comparativo entre quem utiliza e quem não utiliza o processo gamificado. Além disso, sugere-se um aprofundamento sobre quais os tipos de gamificação os participantes já participaram para verificar se houve uma boa estruturação do game e se houve objetivos específicos. Por fim, com o objetivo de expandir a análise da gamificação aplicada nos processos de recrutamento e seleção, poderiam ser realizados estudos comparando faixas etárias, cargos e áreas de atuação de empresas diferentes, com amostras que possibilitassem verificar se a aceitação da gamificação e aplicabilidade efetiva dela nos processos de recrutamento e seleção possuem variações significativas entre idades, cargos e áreas de atuação diferentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUINIS, H. Performance Management. Upper saddle River. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

AIIESEC - Association Internationale Des Etudiants En Sciences Economiques Et commerciales. *Gamificação no processo seletivo: o que é e quais as vantagens de sua aplicação*. Disponível em: <https://aiesec.org.br/gamificacao-no-processo-seletivo-o-que-e-e-quais-as-vantagens-de-sua-aplicacao/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. *Por que administrar estrategicamente recursos humanos?* Revista de Administração de Empresas FGV, v. 33, no 2, mar./abr. 1993.

ARAÚJO, Cícero Aristofânio G., TENÓRIO, Luiz Eugênio F. *Proposta de um processo de Gamification utilizando redes sociais como ferramenta*. XI SBGames – Brasília – DF – Brazil, November, 2012.

ARELLANO, Eliete B. *Gestão de Pessoas*. organização Eliete Bernal Arellano e Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. 9788595152458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

AQUINO, P. A. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.

BANOV, Márcia Regina. *Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital*. / Márcia Regina Banov. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2020. 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

CARDADOR, M. Teresa; NORTHCRAFT, Gregory B.; WHICHER, Jordan. A Theory of work gamification: something old, something new, something borrowed, something cool? Human resource management review. 27. P.353-365. Set. 2016.

CARNEIRO, M (São Paulo). Gupy (org.). *Gamification: como utilizá-lo no recrutamento de novos talentos?* 2021. Disponível em:

<https://www.gupy.io/blog/gamification#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20Gamification%3F,exemplo%2C%20para%20atingir%20determinado%20objetivo>. Acesso em: 24 nov. 2021.

CHERRY, M. A. The Gamification of Work. *Hofstra Law Review*, v. 40, Iss. 4, Article 2, 2012

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* / Idalberto Chiavenato. - 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa* / Idalberto Chiavenato. – 8. ed rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2015. – (Série recursos humanos)

CHIAVENATO, Idalberto, 1936- *Recursos humanos: o capital humano das organizações* / Idalberto Chiavenato. – 11. ed. – São Paulo: Atlas, 2020.

DENISI, A. S.; PRITCHARD, R.D. *Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework*. *Management and organization review*. 2. P.253-277. 2006.

DETERDING S.; SICART M.; NACKE L.; O'HARA K. & DIXON D. (2011). *Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts*. CHI '11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, New York: ACM Press.

DUHIGG, Charles. *Mais rápido e melhor: os segredos da produtividade na vida e nos negócios*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.

FERNANDES, Tatiana. *Tendências de RH para 2021: confira e prepare-se!* 2021. GUPY. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/tendencias-rh-2020>. Acesso em: 20 nov. 2021.

FERREIRA, Patrícia Itala. Série MBA - *Gestão de Pessoas - Atração e Seleção de Talentos*. / Patrícia Itala Ferreira; organização Andrea Ramal. - 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014. 978-85-216-2577-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2577-3/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. *Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*. Revista de Administração da USP, v. 27, no 4, out./ dez. 1992.

FOLAN, P; BROWNE, J. *A review of performance measurement: towards performance management*. Computers in industry. 56. P.663-680. 2005.

GAMA FILHO, O. *Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas?* Revista Exame, 2012. Disponível em: <https://exame.com/pme/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas/>. Acesso em 22 abr. 2015.

GEORGE, C. S. *History of management thought*. New Jersey: Prentice Hall, 1968.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CANDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. p. 193

GRUMAN, J.A.; SAKS, A.M. *Performance management and employee engagement*. *Human resource management review*, 21. P.123-136. 2011.

GUIMARÃES, Bruna. *Recrutamento Online: entenda as vantagens e desvantagens*. 2021. GUPY. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-online>. Acesso em: 20 nov. 2021.

HUIZINGA, Johan. *Homo Ludens*. 4. ed. São Paulo: Perspectiva S.A, 2000.

HUIZINGA, Johan. *Homo Ludens: jogo como elemento da cultura; tradução de João Paulo Monteiro*. São Paulo: Perspectiva, 1980.

KENOBY. *Games no recrutamento: como funciona e qual a sua importância?* 2017. Disponível em: <https://www.kenoby.com/blog/games-no-recrutamento>. Acesso em: 30 mar. 2022.

KOTTER, John. *Acelere: Tenha agilidade estratégica num mundo em constante transformação*. São Paulo: HSM Editora, 2015.

MARRAS, Jean. P. *Administração de recursos humanos*. 15 edição. São Paulo - SP: Editora Saraiva, 2016. 978-85-472-0109-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

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

McGONIGAL, Jane. *Reality is Broken: Why games makes us better and how they can change the world*. New York: Penguin, 2011.

MEDINA, Bruno et al. *Gamefication, Inc.: como reinventar empresas a partir de jogos*. 2. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2014.

MENEZES, Graciela Sardo. *Gamificação no contexto da experiência do usuário: estudo da relação dos elementos de game com a experiência do usuário*. 2015. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/169644/336412.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 mar. 2022.

NIELSEN, Flávia. Angeli. G.; OLIVO, Rodolfo. O.; MORTILHAS, Leandro. J. *Guia prático para preparação de monografias, dissertações e teses em administração*. São Paulo - SP: Editora Saraiva, 2017. 9788547223120. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547223120/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

POYATOS Neto, H. *Gamificação: Engajando pessoas de maneira lúdica*. São Paulo: FIAP, 2015.

PULAKOS, Elaine. *Gestão de desempenho: como aplicar processos bem-sucedidos para aumentar a performance da equipe*. São Paulo: Gente, 2011.

ROBBYSON (org.). *Gamificação confira as vantagens e desvantagens da gamificação nas empresas*. 2020. Disponível em: <https://insights.robbyson.com/vantagens-e-desvantagens-da-gamificacao/#:~:text=Principais%20desvantagens%20da%20gamifica%C3%A7%C3%A3o&text=Outro%20ponto%20que%20demanda%20cautela,proposta%20de%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20da%20gamifica%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 30 mar. 2022.

SANTOS, Siméia de Azevedo. *Gamificação em processos de treinamento e desenvolvimento*. 2019. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

SCHERMERHORN Jr., J. R. *Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 290.

SELLTIZ, Claire. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U., 1974.

SELPE, grupo. *Tecnologia no rh: quais os benefícios e a importância para o setor? Redação Grupo Selpe*. Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/tecnologia-no-rh/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

SNELL, Scott. UMA.; NORRIS, Shad. S.; BOHLANDER, George. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo - SP: Cengage Learning Brasil, 2020. 9788522128952. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522128952/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

SOUZA, Dutra J. *Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*, 2ª edição. São Paulo - SP: Atlas, 2016. 9788597005196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

SUITS, Bernard. *The Grasshopper: games, life and utopia*. Ontario: Broadview Press, 2005.

TOSE, M. de G. L. e S. *A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC-SP, 1997.

TREFF, Marcelo. *Gestão de Pessoas - Olhar Estratégico com Foco em Competências* / Marcelo Treff. – 1. ed. – Rio de Janeiro - RJ: Elsevier, 2016. 9788595155701. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155701/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

VIANNA, Ysmar et al. *Gamification, Inc.: Como reinventar empresas a partir de jogos*. Rio de Janeiro: Mjv Press, 2013.

W., CRESWELL, J. *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 3. ed. Porto Alegre - RS: Grupo Artmed, 2014. 9788536323589. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536323589/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

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

WOOD JR., T. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. *Gamification by design: implementing game mechanics in web and mobile apps*. EUA: O'Reilly Media, 2011.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Nome:

1. Qual é o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outros

2. Qual a sua faixa etária?

- Até 18 anos
- De 19 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- Mais de 56 anos

3. Nível de escolaridade:

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino técnico
- Ensino superior
- Doutorado

4. Atualmente você está trabalhando?

Sim Não

5. Qual a área de atuação da empresa em que trabalha:

Tecnologia Serviços Comércio/Varejo Setor Financeiro Não trabalho
Outros

6. Você já participou de algum processo de recrutamento e seleção corporativo?

Sim Não

7. E de um processo de recrutamento e seleção corporativo gamificado, que significa uso de jogos/simulação. Você já participou?

Sim Não

8. Após o uso da gamificação, as experiências adquiridas mantiveram o efeito continuado, você pode fazer uso do seu feedback para buscar melhorias do seu desempenho pessoal?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

9. Você reconhece o uso de jogos/simulações (gamificação) como uma ferramenta capaz de atrair, estimular e engajar o candidato na participação no processo de seleção?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

10. Tendo em vista os métodos tradicionais de recrutamento e seleção em comparação com o uso da gamificação, você considera que a gamificação torna o processo seletivo mais atrativo?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

11. Atribua notas de 1 a 5 nas próximas questões abaixo, de acordo com sua opinião, sendo que 1 equivale a péssimo e 5 equivale a excelente em uma escala gradativa:

a) Quando inicio um processo de seleção gamificado, me sinto motivado a continuar até avançar de fase ou até terminar o ciclo de tarefas propostas.

1 2 3 4 5

b) Quando estou em um processo de seleção gamificado, percebo avanços em meu aprendizado.

1 2 3 4 5

c) Percebo que tenho feedback constante em relação aos meus avanços quando estou em um processo de seleção gamificado.

1 2 3 4 5

d) Percebo que posso aplicar no meu dia a dia o que aprendi em um processo de seleção gamificado.

1 2 3 4 5

e) Qual nota geral você atribuiria à sua experiência ao processo de seleção gamificado?

1 2 3 4 5

12. Você gostaria de fazer algum comentário, sugestão ou elogio para os processos de seleção gamificados? (questão aberta, resposta opcional).

13. Após compreender como o método de gamificação funciona, você teria interesse em participar de um processo seletivo gamificado? (resposta atrela a questão 7, caso seja respondido não)