



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDRESSA FARIAS DA COSTA E SILVA

**MODELO DE GAMIFICAÇÃO PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
PESSOAS NA EXECUTIVE IMOBILIÁRIA**

São Luís - MA

2018

ANDRESSA FARIAS DA COSTA E SILVA

**MODELO DE GAMIFICAÇÃO PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
PESSOAS NA EXECUTIVE IMOBILIÁRIA**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rômulo Martins França

São Luís - MA

2018

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Silva, Andressa Farias da Costa e.

Modelo de gamificação para recrutamento e seleção de
pessoas na Executive Imobiliária / Andressa Farias da
Costa e Silva. - 2018.

50 f.

Orientador(a): Rômulo Martins França.

Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Estratégia de Gamificação. 2. Gamificação. 3.
Recrutamento e seleção. I. França, Rômulo Martins. II.
Título.

ANDRESSA FARIAS DA COSTA E SILVA

**MODELO DE GAMIFICAÇÃO PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
PESSOAS NA EXECUTIVE IMOBILIÁRIA**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rômulo Martins França

Aprovado em: _____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr. Rômulo Martins França
(Orientador)

Examinador 1

Examinador 2

A Deus, por tudo.
A minha mãe e minha família por serem minha base.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ser meu tudo.

Posteriormente, agradeço minha família, vocês são minha maior base e exemplo. Amo todos vocês! Em especial minha mãe, que é minha razão de tudo, minha maior inspiradora e incentivadora, e a minha irmã, Sue Ellen Farias, que sempre me apoiou e esteve comigo em todos os momentos.

Não poderia deixar de agradecer meu noivo maravilhoso, no qual desempenha um papel fundamental na vida, meu porto seguro e amor. Sou grata por ter você na minha vida.

Meu muito obrigada também aos meus amigos, os que estão comigo sempre, inclusive a minha amiga Mônia Lorena.

Deixo minha gratidão também a equipe da Executive Imobiliária, pela convivência diária.

Ao meu orientador, Rômulo Martins, meu mais sincero agradecimento pela ajuda, paciência e empenho para que esse trabalho fosse possível.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, me ajudaram na finalização dessa etapa.

RESUMO

A Gamificação tem proporcionado a criação de experiências inovadoras em diversas áreas, como treinamento corporativos e educação. Além disso, a Gamificação tem sido utilizada nos processos de recrutamento e seleção como uma ferramenta do RH, visando a dinamização do tempo, bem como os feedbacks rápidos. O objetivo deste trabalho é analisar a percepção dos candidatos a corretores quanto à Gamificação no processo de Recrutamento e Seleção da Executive Imobiliária. A Executive Imobiliária é uma das imobiliárias da cidade de São Luís - Maranhão. A respeito da metodologia, utilizou-se a revisão bibliográfica com abordagem descritiva. A pesquisa foi quantitativa, a partir da coleta de dados de um questionário aplicado aos candidatos a corretores à uma vaga na Executive Imobiliária. O resultado mostrou que a maioria dos candidatos acharam interessante à abordagem de recrutar e selecionar usando a Gamificação, mesmo que uma parcela menor dos entrevistados apontaram que não participariam de um modelo assim novamente, principalmente por não conhecerem a dinâmica utilizada e não terem experiências anteriores com Gamificação.

Palavras-chave: Gamificação. Recrutamento e seleção. Estratégias de Gamificação.

ABSTRACT

Gamification has provided the creation of innovative experiences in various areas such as corporate training and education. In addition, Gamification has been used in the recruitment and selection processes as an HR tool, aiming at the dynamization of time, as well as quick feedbacks. The objective of this work is to analyze the perception of the candidates to brokers regarding the Gamification in the Recruitment and Selection process of the "Executive Imobiliária". The Executive is one of the real estate agents companies of the city of São Luís - Maranhão. Regarding the methodology, the bibliographic review was used with a descriptive approach. The research was quantitative from the data collection of a questionnaire applied to the candidates to brokers to a vacancy in the "Executive Imobiliária". The result showed that most of the candidates found the recruiting and recruiting approach interesting, even though a smaller number of respondents pointed out that they would not participate in such a model again, mainly because they did not know the dynamics used and did not have previous experiences with Gamification.

Keywords: Gamification. Recruitment and selection. Gamification strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo da Gamificação	15
Figura 2 – Elementos da Gamificação	20
Figura 3 – Logomarca da Executive Consultoria Imobiliária	28
Figura 4 – Perfil do Facebook da Executive Consultoria Imobiliária	29
Figura 5 – Perfil do Instagram da Executive Imobiliária	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relação candidatos X Idade	34
Gráfico 2 – Relação candidatos X sexo	35
Gráfico 3 – O candidato já participou de processo seletivo Gamificado	36
Gráfico 4 – Avalie se você achou que o jogo é algo interessante no processo seletivo	37
Gráfico 5 – Relação de satisfação do processo seletivo "gamificado"	38
Gráfico 6 - Por que você considera que seja importante para o engajamento conquistar os pontos?	39
Gráfico 7 - Sobre a associação de jogos com recrutamento, avalie sua experiência	40
Gráfico 8 - A respeito da sua expectativa de desempenho	41
Gráfico 9 - Você participaria de outro processo seletivo "gamificado"?	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 GAMIFICAÇÃO	13
2.1 Conceitos e definições	13
2.2 Mecânicas e Dinâmicas de Gamificação.....	16
3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	21
3.1 Processo de Recrutamento	22
3.2 Processo de Seleção	25
4 METODOLOGIA.....	27
4.1 Abordagem Metodológica.....	27
4.2 Métodos.....	27
4.3 Local da pesquisa	28
4.4 Universo e amostra	29
4.5 Percorso Metodológico.....	29
4.5.1 Etapa 1: definição do modelo de Gamificação	30
4.5.2 Etapa 2: Aplicação da Gamificação.....	31
4.5.3 Etapa 3: Entrevistas	31
4.5.4 Etapa 4: Análise e processamento dos resultados.....	31
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	32
6 CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE	49

1 INTRODUÇÃO

O contexto mundial em que vivemos é de mudança. Mudança na forma de trabalho, de interação entre as pessoas e de gerir empresas e negócios.

O ambiente de negócios, no modo geral, se comporta como um campo dinâmico de forças que interagem entre si provocando mudanças e influências diretas e indiretas sobre a organização.

Além dos desafios da administração no que diz respeito a diversidade das organizações e do clima que elas operam, outras forças ajudam a deixar mais complexo o panorama com que se defrontam as organizações. Vivemos em um mundo mutável, onde a mudança é o único aspecto constante no universo. Essa mudança constitui um dos desafios para as organizações. Sendo assim, não basta alcançar o sucesso, é preciso mantê-lo entre todas as variações que ocorrem no meio do caminho.

As organizações têm sentido impacto no que diz respeito as mudanças relacionadas a tecnologias e conectividade. Fatores associados a tecnologia como Inteligência Artificial, impressoras 3D e sensorização estão mudando a forma de analisar os negócios.

Um mudanças oriundas da globalização, outrora, tinham pouco impacto no contexto empresarial e hoje afetam consideravelmente esse universo.

Diante desse contexto de mudanças, surge uma nova forma de condições, denominada VUCA (do inglês, *Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*). O termo VUCA consiste na sigla utilizada para descrever a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade nos ambientes e situações. Uma avaliação da empresa no contexto VUCA pode auxiliar no âmbito das decisões a serem tomadas, além de estar mais preparada para o desconhecido, segundo aponta DOT DIGITAL GROUP (2017).

A revolução tecnológica tem provocado profundas mudanças no ambiente. Diversas áreas estão dia após dia sofrendo alterações e atualizações, e com o ambiente administrativo não seria diferente. Nunca a tecnologia influenciou tanto o ambiente corporativo quanto agora, conforme Celano et al. (2015).

Simultaneamente, em vários fragmentos de realidade, há atualizações na forma de interação entre as pessoas. Assim como o mundo muda, os ambientes se

transformam, inclusive as organizações, que não podem ficar à deriva e precisam acompanhar as mudanças ocorridas no seu contexto.

Chiavenato (2010) afirma que para que as organizações sejam mudadas, é necessário que cada indivíduo que faz parte dela seja mudado também. A transformação individual tem que acompanhar a transformação organizacional.

Ferreira (2016) aponta que algumas empresas já observaram a necessidade de adequar os processos e incorporar novos meios para interação entre os colaboradores e, assim, os fidelizá-los. Cada vez mais as empresas estão utilizando um fator do dia-a-dia da sociedade pós-moderna: o jogo.

A Gamificação está sendo empregada nos últimos tempos em vários contextos da vida, como saúde, bem-estar, redes sociais, marketing, recursos humanos, relacionamentos com clientes, entre outros, por meio de softwares, aplicativos e tecnologias em geral. Essa crescente forma de interação pode ser explicado, principalmente, pelo potencial da Gamificação para influenciar, engajar e motivar pessoas, segundo Kapp (2012). Visando o alcance deste objetivo, a Gamificação usa de elementos essenciais dos jogos como pontos, níveis, emblemas e ranking.

Não seria diferente no âmbito do recrutamento e seleção, onde a Gamificação tem sido usada para motivar e engajar pessoas que visam uma determinada vaga de emprego. Uma forma diferente na gestão de empresas está surgindo e os negócios estão mudando, fazendo com que haja necessidade de se adaptarem as mudanças. Uma boa opção de estratégia para a gestão de pessoas pode ser encontrada no uso de tecnologia para o auxílio na seleção de candidatos com o perfil almejado pela instituição.

O sucesso de uma empresa depende de seus colaboradores, ou melhor, do desempenho da equipe que presta serviços a ela. Desta forma, no mundo atual, faz-se necessário que as empresas estejam valorizando o comprometimento das pessoas.

As organizações estão buscando novas formas de oferecer uma experiência diferenciada às pessoas. As transformações da globalização impõem um ritmo de readaptação fora do comum e as empresas e seus funcionários precisam se adequar a esse contexto cada vez mais tecnológico e competitivo.

A temática dos jogos está crescente e traz consigo uma vasta possibilidade de uso. Percebemos a contribuição positiva da Gamificação em uma empresa, tendo

em vista as estratégias voltadas para o poder de engajar o público, tanto externo quanto interno. E, no que tange ao público interno a Gamificação pode determinar o trabalho ou ação, dessa forma se coloca metas e estabelece limites.

O recrutamento na empresa estudada, Executive Imobiliária, é feito com duração de semanas, onde é analisado os perfis dos candidatos que concorrem a vaga, que são em torno de 65 pessoas. E, embora haja muita procura pelas vagas, o resultado final do recrutamento e seleção é em torno de 3 à 5 pessoas, no máximo. O trabalho justifica-se diante da necessidade de oferecer uma experiência diferenciada aos candidatos e futuros colaboradores da Executive Imobiliária, buscando entender a importância da Gamificação no processo de Recrutamento e Seleção.

Por meio dessa proposta, o trabalho levanta a seguinte problemática: “como se dá a percepção de candidatos quanto ao uso da Gamificação no processo de recrutamento e seleção”?

O objetivo geral do trabalho é analisar a percepção dos candidatos a corretores de imóveis quanto ao uso da Gamificação no processo de Recrutamento e Seleção na Executive Imobiliária.

Como objetivos específicos: a) definir o modelo de Gamificação para o processo de recrutamento e seleção de corretores da Executive Imobiliária; b) aplicar a Gamificação para o Recrutamento e Seleção de corretores na empresa Executive Imobiliária; c) elaborar um questionário e coletar dados dos candidatos sobre processo de seleção da Executive Imobiliária usando a Gamificação; d) discutir acerca da percepção dos candidatos sobre o processo de recrutamento e seleção da Executive Imobiliária usando a Gamificação.

Dessa forma, o trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo 2 discorre sobre Gamificação no que tange ao conceito, definições, mecânicas e dinâmicas de Gamificação. O capítulo 3 aborda questões sobre recrutamento e seleção. O próximo capítulo relata a metodologia abordada na pesquisa, abrangendo os métodos, local de pesquisa, universo etc. Posteriormente, o capítulo 5 relata os resultados e discussões da percepção dos candidatos quanto o uso da Gamificação no processo de Recrutamento e Seleção. E, por fim, o capítulo 6 traz as considerações finais a cerca do estudo.

2 GAMIFICAÇÃO

2.1 Conceitos e definições

Discorrer sobre Gamificação exige que seja abordada a questão da sua origem. A palavra Gamificação surgiu em artigos pela primeira vez em 2008, porém só teve apresentação com maior frequência em 2010. Seu conceito, portanto, é recente (ARAÚJO; CARVALHO, 2014).

Para falar de Gamificação é necessário, sobretudo, falar sobre jogos. O jogo é, segundo Kapp (2012, p. 7 *apud* FRANÇA, 2016, p. 38) “[...] um sistema em que os jogadores se engajam em um desafio abstrato, definido por regras, interatividade e feedback; que gera um resultado quantificável de forma frequente e provoca uma reação emocional”.

Como podemos perceber, o engajamento está ligado ao desafio e tem relação aos objetivos que podem ser alcançados, visando sempre os resultados, sempre de forma definida e com foco nos feedbacks dados, com o intuito de melhorar o desenvolvimento.

A Gamificação surge nesse contexto, onde são utilizados métodos de jogos e são aplicados em diversos contextos. O termo Gamificação vem do inglês *Gamification* e, segundo Vasconcelos (2016), é “[...] a prática de aplicar mecânicas de jogos em diversas áreas, como negócios, saúde e vida social”.

Jucá e Rolin (2013, p. 2) definem que a Gamificação pode ser definida como “[...] a aplicação de mecanismos de jogos tais como definição de propósito, desafios, regras, níveis, recompensas, habilidades e possibilidade de repetição em domínios diferentes com objetivo de aumentar o engajamento das pessoas”.

Motivação, cooperação, feedback, mensurações quantitativas e qualitativas e aprender fazendo com diversão são alguns dos objetivos da Gamificação (CELANO; LEITE; SILVA, 2005).

McGonigal (2011, p. 21) corrobora com a afirmação acima e diz que “[...] os jogos compartilham quatro características definidoras: objetivo, regras, sistema de feedback e participação voluntária”, diante disso, a finalidade é a resolução de atividades baseadas em regras. Junto com isso, há uma forma de feedback aos jogadores que informa a distância ou proximidade de alcançar o objetivo final, esse feedback pode ser dado por meio de pontuação, níveis ou barras de progresso. O

feedback serve também como forma de incentivo a continuar no jogo. Cabe ressaltar também que é necessário que haja o aceite voluntário dos participantes (FRANÇA, 2016).

Portanto, a Gamificação tem sido utilizada para motivar e engajar os usuários, no momento em que usa elementos de jogos fora do contexto de games, e amplia audiência, promove colaboração e pode gerar resultados, bem como alterar o comportamento, desenvolver habilidades e estimular a inovação.

Deterding et al. (2011), McGonigal (2011) e Bogost (2007) afirmam que a Gamificação tem sido canal atrativo para diversos ramos da indústria nos últimos anos, inclusive relacionam o sucesso de alguns serviços como Foursquare¹ e Nike+² às estratégias de Gamificação.

Outros autores, como Zichermann e Cunningham (2011) complementam que a Gamificação está atrelada a mecânica, onde há técnicas de design de jogos que envolvem pessoas na resolução de um problema.

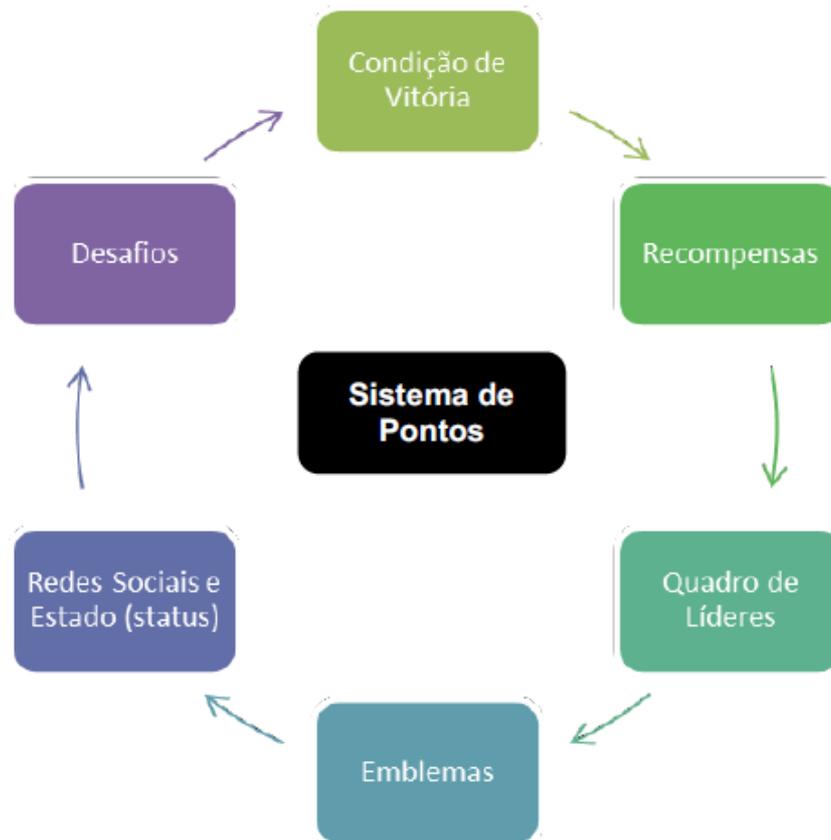
Sobre isso, também podemos ver Deterding et al (2011) falar quando acentua que há a inserção de elementos de jogo na Gamificação, e isso faz com que seja gerado entre os participantes um nível de envolvimento similar ao tido nos jogos.

Liu et al (2011) discorre sobre um ciclo de Gamificação que pode ser utilizado em ambientes não relacionados a jogos, conforme mostra a figura 1.

¹ <https://pt.foursquare.com/>

² <https://www.nike.com.br/corrída/nrc>

Figura 1 – Ciclo da Gamificação



Fonte: Liu et al., 2011 *apud* FRANÇA, 2016

Conforme podemos observar, a condição de vitória inicia o ciclo, essa condição é dada a partir de um objetivo ou desafio. Alcançando o proposto, existem as recompensas a serem distribuídas, fator que gera o quadro de líderes e emblemas que serão fornecidos de acordo com sua capacidade de competitividade, para que posteriormente seja resultado em mudança de status, para então vir um novo desafio (FRANÇA, 2016).

Ferreira (2016) afirma que a Gamificação estimula o indivíduo a dedicar-se às suas tarefas, tornando-o engajado e, conseqüentemente, o ajudando na construção de relacionamentos.

O uso da Gamificação exige cuidados, bem como um processo de análise e adequação, tendo em vista que a forma com que é executado pode ser visto, muitas vezes, apenas como jogo, conforme Rezende e Mesquita (2017) afirmam.

É importante salientar que Gamificação não é a mesma coisa do que jogos corporativos, jogos que têm o propósito de educação, publicidade e treinamento e do

que *games*, jogos cujo objetivo é entretenimento somente. A Gamificação utiliza os mecanismos dos jogos em ambientes que não são considerados jogos.

Hoje, há empresas especializadas em Gamificação que fornecem aplicativos que, ao serem instalados no website de uma empresa ou no seu *back office*, permitem “gamificar” toda a experiência de clientes ou funcionários desta. Podemos citar a Badgeville³, a Bunchball⁴ e a Bigdoor⁵.

Podemos citar também, a empresa L’Oréal que usa as técnicas de Gamificação há um tempo e foi uma das pioneiras no quesito Gamificação. Essa empresa criou o Brandstorm, um dos primeiros jogos de negócios do mundo, em 1992. No Brasil, o game foi aplicado a partir de 2004. Desde então, a L’Oréal do Brasil já registrou mais de 1.700 participantes, e em âmbito mundial, mais de 68 mil universitários já participaram da competição (SOBRAL, 2017).

Uma outra organização que investe em jogos como prática de atração e seleção de jovens é a Unilever, que lançou o Unigame, uma competição que protagonizou o programa de processo seletivo de estágio ao redor do globo. O jogo vai propôr um desafio ligado à marca OMO. Os candidatos teriam de formar grupos para participar da disputa e contariam com uma série de informações disponibilizadas pela companhia, como posicionamento, histórico dos produtos, entre outras. Os autores dos dez melhores projetos foram convidados a realizar apresentações presenciais para os altos executivos da empresa. Desses, os três primeiros grupos classificados foram recompensados com vagas de estágio e com uma participação na etapa mundial do jogo (SOBRAL, 2017).

2.2 Mecânicas e Dinâmicas de Gamificação

A Gamificação tem relação com o estímulo de comportamentos, visando alcançar resultados. O Dot Digital Group (2017) afirma que a Gamificação auxilia na concretização dos objetivos do negócio, promove o engajamento e a motivação do público-alvo, incentiva na realização de tarefas, conduz o usuário à metas de curto e longo prazo, constrói significados e mensura resultados.

³ <http://www.badgeville.com/>

⁴ <http://www.bunchball.com/>

⁵ <http://bigdoor.com/>

A estratégia "gamificada" consiste no trabalho com a motivação dos usuários. As motivações das pessoas mudam em uma escala de seis faixas, de um nível mínimo de "sem motivação", no qual a pessoa precisa ser forçada a fazer algo até um máximo de "motivação intrínseca", na qual a pessoa age por iniciativa própria, sem incentivos externos (DOT DIGITAL GROUP, 2017).

Sobre o sistema de mecânica da Gamificação, são um conjunto de regras e objetivos que podem ser transformados em valores quantitativos, de forma a gerar engajamento entre os usuários e, aqui em questão, os candidatos a uma determinada vaga.

Dentre alguns conjuntos de regras, podemos destacar, baseado em Dot Digital Group (2017), os seguintes:

- **Pontuação:** recompensa numérica que é somada conforme o usuário executa ações que fez por merecer. A pontuação é uma forma eficiente de dar feedback sobre a realização de ações desejadas;
- **Medalhas:** recompensas simbólicas associadas a feitos especiais. Medalhas costumam funcionar melhor que prêmios tangíveis quando o usuário é mais motivado por ideais do que por bens materiais;
- **Conquista:** recompensa oriunda de um acúmulo de feitos, que libera medalhas e pontos;

A respeito das formas de motivação do indivíduo no ambiente, Lucchese e Ribeiro (2009, p. 4) corroboram com Dot Digital Group (2017) ao discorrer sobre elas, que segundo os autores são:

- **Pontos:** é usada para checar o nível de interação do usuário com o jogo;
- **Níveis:** marca o progresso do usuário no jogo;
- **Ranking:** é a forma de checagem e listagem das melhores pontuações, pois define as posições dos jogadores;
- **Emblema:** designam informações a um determinado jogador sobre suas ações,
- **Desafios e missões:** são os fatores norteadores;
- **Integração:** inserção de novos jogadores ao ambiente gamificado;
- **Ciclos de engajamento:** é definido como o período de tempo em que o indivíduo tem conexão com outros usuários.

Lucchese e Ribeiro (2009, p. 2) discorre sobre 4 elementos comuns aos jogos:

- **Representação:** é uma representação da realidade, onde podem ser simplificadas ou subjetiva;
- **Interação:** é a forma mais completa da representação, onde o expectador é capaz de provocar alterações e verificar suas consequências, de forma que seja possível a mudança da realidade apresentada;
- **Conflitos:** são os obstáculos enfrentados pelo jogador ao tentar alcançar um objetivo, pode ser vivenciado de diversas formas, como agentes ativos que sofrem ações, ou até mesmo cronômetros para se desempenhar determinada tarefa;
- **Segurança:** embora haja situações de risco no jogo, o jogador fica livre de suas consequências físicas, tendo em vista que é apenas uma experiência psicológica e não real.

No que tange também a Gamificação nas práticas de Gestão de Recursos Humanos, pode ser usada para esforço no que diz respeito aos estímulos para manter os colaboradores empenhados e engajados (SOBRAL, 2017). Os líderes, para estimular suas equipes, podem usar estratégias "gamificadas", por exemplo:

- **Criação de competições saudáveis:** estipular metas e criar premiações para os funcionários que as atingirem, ranqueando por indicadores de esforço ou por resultados;
- **Apresentação de resultados e esforços publicamente:** reconhecer os membros da equipe é importante para que o profissional se mantenha motivado e continue mantendo o nível de trabalho;
- **Incentivo a colaboração:** além de metas individuais, é importante que o colaborador tenha metas de equipe para incentivar a troca e a colaboração;
- **Utilização de elementos lúdicos:** a descontração deve fazer parte da competição para estimular os participantes.

De forma geral, podemos afirmar que os aspectos da dinâmica são gerais, ou seja, são os fatores mais abstratos encontrados no game, no qual são destacados três, segundo Cunegato e Dick (2016, p. 3)

[...] restrições, o ato de limitar a interação com o usuário, buscando instigar e criar objetivos; narrativa, que se refere ao contexto em que o jogo se insere, a história a qual o jogo pertence; e por último, progressão, que indica o desenvolvimento e o crescimento do jogador em relação ao jogo.

A respeito da dinâmica, podemos afirmar que são os processos básicos de orientação ao jogador. Cunegato e Dick (2016, p. 4) afirmam que essa dinâmica é constituída de:

- Desafio: refere-se aos enigmas e tarefas que requerem uma solução;
- Sorte: refere-se aos elementos de aleatoriedade, que podem mudar o rumo de um jogo nem serem previstos;
- Competição: são os elementos que fazem um jogador querer vencer o outro jogador ou até mesmo o computador;
- Feedback: refere-se ao retorno de informação ao jogador, para indicar como ele está se saindo nos objetivos e onde ele se encontra no progresso do jogo;
- Suprimentos: são os recursos que o jogo oferece ao jogador durante a jornada. Podem ser necessários para o desenrolar do jogo ou ter função simplesmente acessória;
- Recompensas: são os elementos que o jogo entregará para o jogador ao realizar alguma tarefa;
- Transações: são as possibilidades que o jogador tem de comercializar seus recursos dentro do jogo;
- Status de vitória: se refere ao feedback que mostrará a vitória no momento correto ao jogador ou grupo de jogadores.

De forma que sintetizasse esse conteúdo, a figura 2 abaixo aborda de forma geral as mecânicas e dinâmicas da Gamificação.

Figura 2 – Elementos da Gamificação

Dinâmica	Mecânica
Restrições Narrativa Progressão	Desafio Sorte Competição <i>Feedback</i> Suprimentos Recompensas Transações <i>Status de vitória</i>

Fonte: CUNEGATO; DICK, 2016, p. 4

Com esses elementos de Gamificação podemos criar experiências diferenciadas para atrair e reter os candidatos que buscam preencher uma determinada vaga concorrida, de forma mais específica de acordo com as exigências solicitadas pelo recrutador, por exemplo, em um processo de recrutamento e seleção.

3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Hoje, no mundo dos negócios onde tudo faz a diferença e onde há extrema competitividade no mercado, os empresários e profissionais estão recrutando e selecionando profissionais que agreguem valores ao ambiente empresarial, além de trazer um nível de excelência interna e externa a empresa.

Um dos objetivos de todas as empresas no contexto empresarial é o sucesso no mercado, e isso só é possível quando se tem os objetivos atingidos ao estabelecer seu perfil por meio de mudanças no quadro de pessoal.

Baylão e Rocha (2014, p. 2) afirmam que “para que uma organização não seja fadada ao insucesso, as empresas vêm dando muita importância e valor ao processo de recrutamento e seleção de pessoas que irão compor o quadro de funcionários necessários aos cargos dispostos”.

O recrutamento e seleção é uma importante ferramenta na gestão, e é baseado nela que as empresas e gestores percebem a relevância das pessoas que compõe seus quadros funcionais e começam a vê-los como parceiros, não só como funcionários. Sendo assim, o recrutamento constitui-se na procura e atração dos candidatos a uma função e a seleção e tomada de decisão de qual candidato ocupará a vaga disponível (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

Skinner (1997, p. 8) afirma que as pessoas responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações têm dificuldade de gerenciar os recursos humanos pelas seguintes razões:

- a) É difícil obter cooperação, energia e envolvimento sinceros de um grande número de funcionários; portanto, as esperanças dos gerentes frequentemente não são realistas.
- b) Os conceitos referentes à gestão de um grande número de pessoas frequentemente transmitem mensagens contraditórias aos gerentes.
- c) Os problemas críticos na gestão de pessoas nas empresas, por exemplo, o lugar da gestão de recursos humanos no processo decisório da empresa, o papel do apoio de pessoal e a falta de know-how suficiente em gestão de recursos humanos nos altos níveis gerenciais continua, em sua maioria, sem solução.
- d) Algumas premissas da gerência no que se refere à gestão de recursos humanos minam os esforços de muitos gerentes, independente de suas possíveis boas intenções.

Nesse contexto, as decisões se tornam mais arriscadas e sensíveis, e suas consequências mais duradouras. Então, é fundamental que a empresa se organize antecipadamente, de forma que trace um planejamento estratégico visando a

carência de pessoal, pois isso é fator decisivo no processo de recrutamento e seleção (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

Os próximos tópicos discorrerão a respeito dos processos de recrutamento e seleção.

3.1 Processo de Recrutamento

Em um mundo em que o mercado profissional está muito competitivo, pessoas e organizações encontram-se em um contínuo processo de atração uns com os outros. É assim também com os indivíduos que atraem e selecionam organizações, formando e informando opiniões sobre elas, da mesma forma as organizações também procuram atrair indivíduos e obter informações sobre eles para que seja decidido sobre o interesse de admiti-los ou não.

Araújo e Garcia (2006) definem o recrutamento como o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para posição na empresa. O recrutamento tem a função básica de atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção.

O trabalho de recrutamento consiste em detectar pessoas com afinidades para determinada função e com valores e culturas similares a da empresa. E o investimento em processos automatizados é fundamental para diminuir o risco de erros nessas escolhas. No que diz respeito a contratação, o site Ahgora (2018) afirma que:

Uma boa contratação reflete não só na aderência à equipe, engajamento e produtividade, como também na redução de custos, riscos legais e principalmente nos índices de turnover. Por outro lado, uma escolha inadequada pode acarretar em problemas que vão de gastos com treinamentos desnecessários a custos trabalhistas elevados. Vale destacar que os sistemas servem como um auxílio importante, mas não substituem a análise humana. A máquina fornece as informações necessárias, que serão posteriormente interpretadas por uma equipe bem treinada e focada em resultados (AHGORA, 2018).

Sobre recrutamento, Bohlander (2003, p. 76) afirma que

[...] é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais à disputa de vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o

desempenho do cargo as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de Recursos Humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido, sendo o recrutamento podendo ser interno ou externo.

As fontes de atração externas de recrutamento dependem do cargo e forma da atuação na empresa. Oliveira (2005, p. 27) cita 8 fontes, são elas

- Anúncios;
- Candidatos e currículos espontâneos
- Banco de dados, usando a internet;
- Indicação de funcionários;
- Empresa de recrutamento;
- Instituições educacionais;
- Sindicatos trabalhistas;
- Agência de emprego e públicas e privadas.

Aires (2007) diz que o processo de recrutamento pode ser definido por alguns tipos, que são recrutamento interno, recrutamento externo, recrutamento misto, recrutamento on-line e os *assessment centers*. Cada um deles, apresenta vantagens e desvantagens, então, cabe ao gestor de cada organização a definição do que se encaixa mais no perfil da empresa. Discorreremos sobre os tipos de recrutamento na visão de Aires (2007).

- **Recrutamento interno:** é quando a empresa procura preencher determinada vaga com os profissionais já existentes em seu quadro, ou seja, é quando há o remanejamento de funcionários. Sobre as vantagens desse tipo de recrutamento, há economia de investimento com anúncios em meios de comunicação, rapidez na seleção, é uma fonte de incentivo para os funcionários, desenvolve o espírito de competitividade, além de aproveitar os investimentos feitos em treinamentos. Sobre as desvantagens, pode gerar conflito de interesses e não pode ser feito em termos globais dentro da organização (AIRES, 2007).

- **Recrutamento externo:** é quando a organização procura preencher determinada vaga com candidatos atraídos pelo processo de recrutamento. Aires (2007) afirma que nesse recrutamento, há dois tipos de abordagem: o recrutamento

direto e o indireto, sendo que o direto “[...] recrutamento direto é realizado pela empresa sendo ela própria que recorre ao mercado através da mídia (meios de comunicação) através dos quais a divulgação será efetuada” e o indireto é:

Quando o recrutamento direto não é eficaz, ou quando a empresa não possui recursos próprios para efetuar recrutamento e seleção ou ainda quando pretende distanciar-se do processo, a organização opta pelo contato com empresas especializadas como *headhunters* (caçadores de cabeças) *search* (consultores de pesquisa direta) e consultores de recrutamento (BAYLÃO; ROCHA, 2014, p. 6).

No recrutamento externo, as técnicas são com consultas aos arquivos de candidatos ou banco de talentos; apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos ou associação de classes; contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola; conferências e palestras em universidades e escolas; contatos com empresa que atuam no mesmo ramo; viagens de recrutamento em outras cidades; anúncios em jornais e revistas; agência de recrutamento; recrutamento online; programas de trainees.

Sobre as vantagens do recrutamento externo, pode trazer “sangue novo” para a instituição, renova os recursos humanos e traz novas competências a organização. A respeito das desvantagens, é mais demorado que o recrutamento interno, é mais caro, por exigir despesas imediatas em técnicas de recrutamento, é menos seguro que o recrutamento interno, pode frustrar os funcionários atuais e pode afetar a política salarial da empresa, conforme aponta Aires (2007).

- **Recrutamento misto:** quando as vagas são divididas entre o público externo e interno, ou seja, todos têm a mesma oportunidade perante a instituição, sem influências.

- **Recrutamento online:** quando a internet é usada como canal para contato entre os candidatos e a empresa, para que haja redução de custos no processo de seleção.

- **Assessment centers:** é um conjunto de ferramentas de avaliação e de desenvolvimento que visam a identificação de aspectos pessoais e comportamentais do profissional. O uso dessa ferramenta, deve levar em consideração os pontos estratégicos e a cultura da organização.

3.2 Processo de Seleção

Diante da grande competitividade existente no mercado atualmente, selecionar pessoas é fundamental no ambiente corporativo, tendo em vista a produtividade e qualidade das organizações.

Esse processo consiste em escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se mostraram mais qualificados e aptos na triagem inicial. A seleção consiste em escolher o candidato certo para o cargo certo. E é a etapa realizada após o processo de recrutamento.

Oliveira (2005, p. 25) afirma que “[...] para ser eficaz, o Recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de Seleção”.

Martins (2007, p. 1) define:

A Seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

Chiavenato (2009) traz cinco técnicas de Seleção, que são:

- **Entrevista de Seleção:** é o processo onde as pessoas interagem entre si, de um lado o entrevistado e do outro o entrevistador. A entrevista pode ser classificada em função do formato de questão e das respostas. Podem ser entrevistas padronizadas (com roteiros pré-estabelecidos), entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões (perguntas pré-estabelecidas, mas com respostas abertas e livres), entrevista direta (não há um roteiro a ser seguido), entrevista comportamental (permite analisar ações e comportamentos).

- **Provas ou testes de conhecimento ou de capacidade:** avaliam os conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de estudo, prática ou exercício. Medem o grau de conhecimento profissional e técnico exigido pela vaga.

- **Testes psicológicos:** são provas aplicadas para mensurar o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades e conhecimentos. Normalmente, serve de base de conhecimento sobre o candidato na questão de emprego, orientação profissional, diagnóstico de personalidade etc.

- **Testes de personalidade:** analisam os traços de personalidade do candidato, sejam traços determinados por caráter, como traços de temperamento. Sua aplicação e análise exigem a participação de um psicólogo.

- **Técnicas de simulação:** simulam a ação do candidato, de fato, num contexto dramático, é feito por meio de atividade individual (avalia a capacidade do candidato em se expor para as pessoas), redação (avalia o domínio da língua escrita), simulação de vendas e trabalho em equipe (dinâmicas para ver como o candidato interage em equipe).

A tomada de decisões é fase fundamental no processo seletivo e é finalizada com a escolha do candidato que melhor se adequa a vaga. Dessa forma, “[...] a eficiência do processo seletivo reside em saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, ter um mínimo de custos operacionais e envolver gerências e suas equipes no processo seletivo” (FERNANDES, 2011, p. 44).

Todas as metodologias utilizadas para o recrutamento e seleção são validas, desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis.

4 METODOLOGIA

Entende-se como metodologia, as etapas seguidas para alcançar determinado resultado em uma pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2015, p. 43) a pesquisa “[...] é um procedimento formal [...], que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade [...]” que se deseja estudar.

4.1 Abordagem Metodológica

No que tange a metodologia, a pesquisa tem caráter quantitativo, diante da amostra e interpretação dos dados obtidos por meio do questionário aplicado aos candidatos da seleção.

No que tange a modalidade da pesquisa, podemos dizer que constitui-se revisão bibliográfica com abordagem descritiva, pois descrevem as características de uma determinada população. O levantamento bibliográfico é resultado de uma pesquisa realizada por meio de bases de dados, além do Google Acadêmico, foram consideradas as publicações em língua portuguesa e indexadas a partir da década de 70, dessa forma, utilizamos os descritores “Gamificação”, “estratégias de Gamificação”, “Recrutamento e Seleção”. A pesquisa foi realizada entre os meses de setembro e outubro de 2018.

No que tange a natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa de cunho explicativa, tendo em vista o registro de fatos, além da interpretação e identificação das possibilidades, principalmente no que tange compreender à percepção dos candidatos a corretores de imóveis sobre a Gamificação no processo de Recrutamento e Seleção na empresa Executive Imobiliária.

Tendo em vista a natureza da pesquisa, utilizamos também a coleta de dados baseada em métodos experimentais, no caso, questionário.

4.2 Métodos

Foi elaborado um estudo com delineamento de quase-experimento que visa identificar as reais contribuições e benefícios, neste caso do uso de um modelo de Gamificação no processo de Recrutamento e Seleção. Para isso, foi elaborado um

questionário (vide Apêndice A) que foi aplicado na Executive Imobiliária com os candidatos à vaga de emprego.

4.3 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Executive Consultoria Imobiliária, localizada no Centro Empresarial do Shopping da Ilha, Torre 1, Sala 302, oferecendo consultorias imobiliárias e vendas de empreendimentos no ramo dos imóveis.

Com o decorrer do tempo, a empresa precisou ampliar seu lugar de funcionamento, que outrora era no bairro Areinha. A partir do 2º semestre de 2018, a empresa mudou-se para o Shopping da Ilha, visando o aumento do número de clientes, bem como uma melhor localização.

A Executive Imobiliária conta com uma equipe de 20 funcionários, sendo o proprietário estudante de Administração pela Universidade Federal do Maranhão. Os concorrentes diretos são os empreendimentos geograficamente mais próximos, que promovem atividades similares às realizadas na empresa. A empresa está ativa nos meios de comunicação e mídia, conforme podemos observar as figuras abaixo.

Figura 3 – Logomarca da Executive Consultoria Imobiliária



Fonte: fornecido pela empresa

Mais abaixo pode ser visualizada à figura 4, correspondente a um print do Facebook da Executive.

Figura 4 – Perfil do Facebook da Executive Consultoria Imobiliária



Fonte: Facebook da empresa Executive Consultoria Imobiliária

Mais abaixo pode ser visualizada à figura 5, correspondente a um print do Instagram da Executive.

Figura 5 – Perfil do Instagram da Executive Imobiliária



Fonte: Instagram da empresa Executive Imobiliária

4.4 Universo e amostra

O universo e amostra foi constituído por 10 candidatos que estavam concorrendo à uma vaga de corretor de imóveis na Executive Imobiliária.

4.5 Percurso Metodológico

Como percurso foi um total de 4 etapas que se apresentam da seguinte forma: 1ª etapa: definição do modelo de Gamificação; 2ª etapa: aplicação da Gamificação; 3ª etapa: entrevistas; 4ª etapa: análise e processamento dos

resultados. Como a autora desse trabalho faz parte da empresa Executive Imobiliária, a comunicação com os entrevistados foi de fácil acesso. A seguir serão descritas como foram realizadas as etapas dos procedimentos metodológicos.

4.5.1 Etapa 1: definição do modelo de Gamificação

A primeira etapa deste trabalho foi a definição do modelo Gamificação. O objetivo desta Gamificação foi de recrutar e selecionar os candidatos à uma vaga de corretor de imóveis na Executive Imobiliária. A mecânica da Gamificação através das regras de pontos foi estabelecida da seguinte forma, conforme tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Pontos a serem alcançados com atividades realizadas

ATIVIDADE DESENVOLVIDA	PONTOS
Fatores associados a comunicação	20
Espirito de liderança	15
Boa dicção	10
Boa oratória	10
Bom engajamento	5
Conhecimento sobre arquitetura	5
Conhecimentos sobre matemática básica aplicada a imóveis	5
Conhecimento sobre financiamentos imobiliários	5

Fonte: Autoria própria

Consideremos os pontos acima como importantes, tendo em vista que são características para um bom corretor de imóveis a questão do saber conversar e estar sempre preparado, que está relacionado a questão da comunicação. Além disso, os demais fatores são de suma importância para que haja sucesso na profissão.

No que diz respeito as recompensas, os pontos serão designados ao candidato vencedor de cada rodada, onde os pontos acima serão analisados e distribuídos.

Sobre o feedback, ele será disponibilizado no final das apresentações, onde será projetado o ranking. É importante salientar que muitos candidatos reclamam sobre a demora no feedback em algumas empresas. Essa forma "gamificada" possibilita o retorno imediato do candidato, além de possibilitar ao candidato uma forma transparente de como foi seu processo seletivo.

O ranking foi disponibilizado via projeção por meio de computador.

4.5.2 Etapa 2: Aplicação da Gamificação

Por se tratar de um modelo de dinâmica desconhecido por alguns candidatos, é fundamental criar um envolvimento prévio (integração inicial), onde se explica a dinâmica, seus objetivos principais, as características do Gamificação em si, suas regras e seu formato.

Dessa forma, o modelo da dinâmica de vendas e a forma com que aconteceu as demais dinâmicas foram esclarecidas no início. Importante ressaltar que a dinâmica foi feita na presença do diretor da Executive Imobiliária, bem como dos demais corretores da empresa.

4.5.3 Etapa 3: Entrevistas

A coleta de dados com os candidatos foi realizada por meio do questionário, disponibilizado no Apêndice A, aplicado aos candidatos participantes do Recrutamento e Seleção da Executive Imobiliária, nos dias 30 de novembro e 1 de dezembro de 2018.

4.5.4 Etapa 4: Análise e processamento dos resultados

A análise dos resultados aconteceu a partir da disponibilização dos questionários por parte da empresa e os dados foram gerados e convertidos para que sua apresentação fosse em forma de textos, tabelas e gráficos estatísticos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme descrito no capítulo anterior a cerca da Metodologia, o questionário foi aplicado com os 10 candidatos para vagas na Executive Imobiliária. A respeito das dinâmicas, elas foram feitas com os integrantes de forma que os pontos fossem somados, conforme o modelo já apresentado.

A proposta foi a criação de um produto e a sua venda, entretanto, esse produto teria que ter relação com o mercado imobiliário. O candidato tinha que estabelecer um valor para o produto, fazer toda a descrição do produto, abordar o seu diferencial no mercado, etc. Além disso, o candidato precisava vender esse produto para um outro participante, que irá dizer o porque de comprar ou não esse determinado produto.

No decorrer da dinâmica, os candidatos tiveram o feedback em tempo real, por meio de somatória de pontos, para no final visualizarem o ranking. A tabela 2 abaixo, mostra o desempenho de cada um dos candidatos do processo de Recrutamento e Seleção “gamificado” na Executive Imobiliária.

Tabela 2: Desempenho de cada candidato no processo de Recrutamento e Seleção

CANDIDATOS	CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS	PONTOS	TOTAL
A	Dicção + oratória + conhecimentos sobre financiamentos imobiliários	10 + 10 + 5	25
B	Comunicação + Espírito de liderança + Boa dicção + Boa oratória + Bom engajamento	20 + 15 + 10 + 10 + 5	60
C	Dicção + oratória + matemática aplicada + financiamento imobiliário + liderança	10 + 10 + 5 + 5 + 15	55

D	Arquitetura + matemática aplicada + financiamento imobiliário	5 + 5 + 5	15
E	Comunicação + liderança + dicção + oratória + conhecimentos sobre arquitetura	20 + 15 + 10 + 10 + 5	60
F	Comunicação + liderança + dicção + oratória + engajamento + arquitetura + matemática aplicada + conhecimentos sobre financiamento imobiliário	20 + 15 + 10 + 10 + 5 + + 5 + 5 + 5	75
G	Conhecimentos sobre arquitetura	5	5
H	Matemática aplicada + conhecimentos sobre financiamento imobiliário	5 + 5	10
I	Dicção + oratória + matemática aplicada + financiamento imobiliário	10 + 10 + 5 + 5	30
J	Comunicação + Espírito de liderança + Boa dicção + Boa oratória	20 + 15 + 10 + 10	55

Fonte: Dados da pesquisa

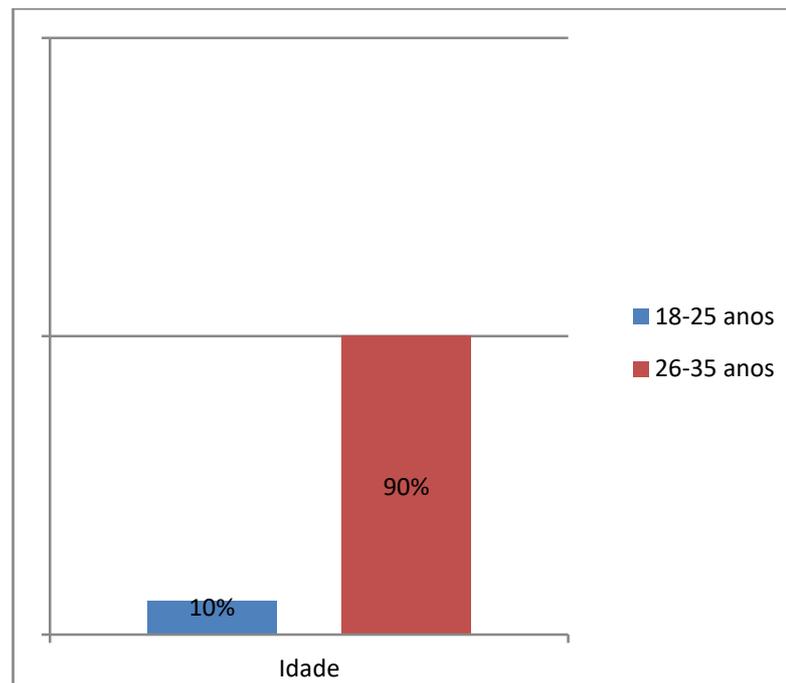
Dessa forma, o candidato F foi o que obteve maior pontuação. Dos 10 candidatos 3 foram selecionados pela Executive Imobiliária.

No processo seletivo tradicional na Executive Imobiliária, as características eram analisadas de forma manual, sem o auxílio de pontos estipulados para cada característica. Percebemos o quanto a Gamificação favorece o processo de

tabulação dos pontos dos candidatos, tendo em vista a facilidade com a somatória de cada característica, pontos esses que não eram considerados outrora.

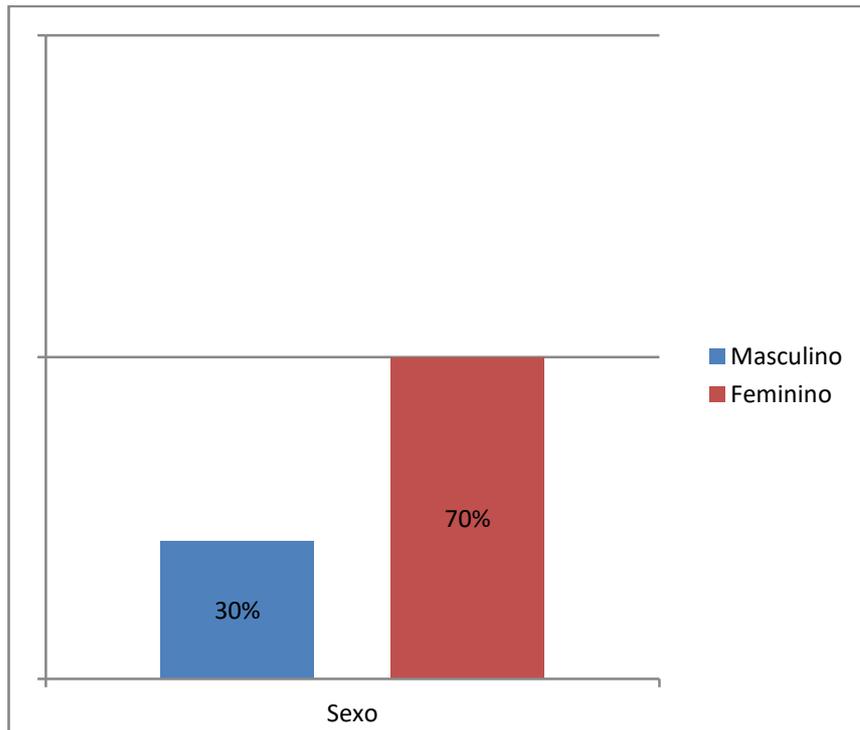
Os feedbacks finais dos candidatos sobre o processo "gamificado" também foram coletados após a finalização da dinâmica de vendas. Ao final, foram entregues os questionários aos participantes, solicitando suas respostas. A relação de perguntas e respostas será apresentada nos gráficos a seguir.

Gráfico 1 – Relação candidatos X Idade



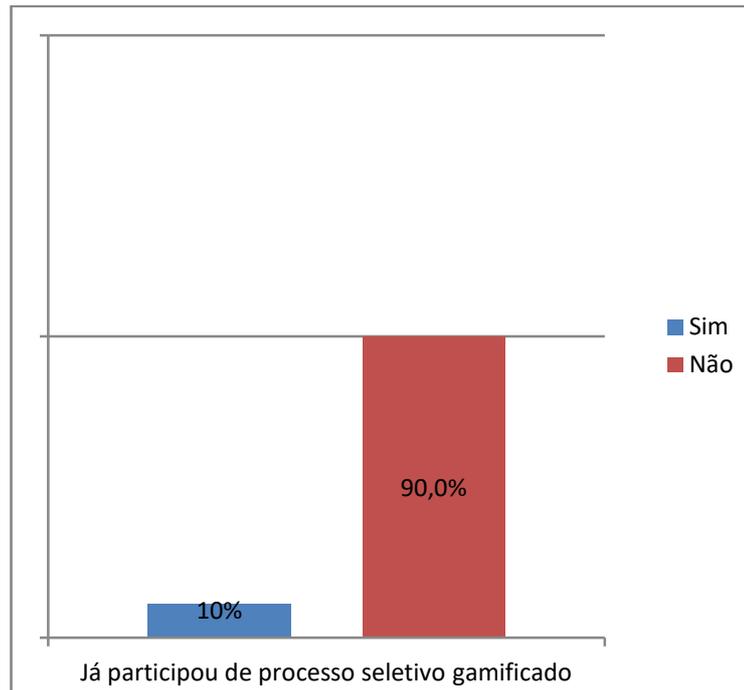
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado no gráfico 1 acima, 90% dos entrevistados tinham faixa etária de 26 a 36 anos de idade. Sabemos que o fator idade influencia tanto a contratação, quanto a procura de emprego. Normalmente, o profissional de 18 a 25 anos tem uma certa dificuldade em se inserir no mercado de trabalho, por muitas vezes ser seu primeiro emprego e as empresas exigirem qualificação e experiência. Entre os 26 a 35 anos, os profissionais já assumiram, em sua maioria, posições de liderança e estão no topo da sua produtividade. Outro ponto importante é quanto a idade dos entrevistados, segundo a Escola Brasileira de Games (2017), a maioria dos *gamers* (jogadores de games) no Brasil têm entre 25 a 34 anos, representando 36,2%, justamente a maioria da idade dos participantes desta pesquisa.

Gráfico 2 – Relação candidatos X sexo

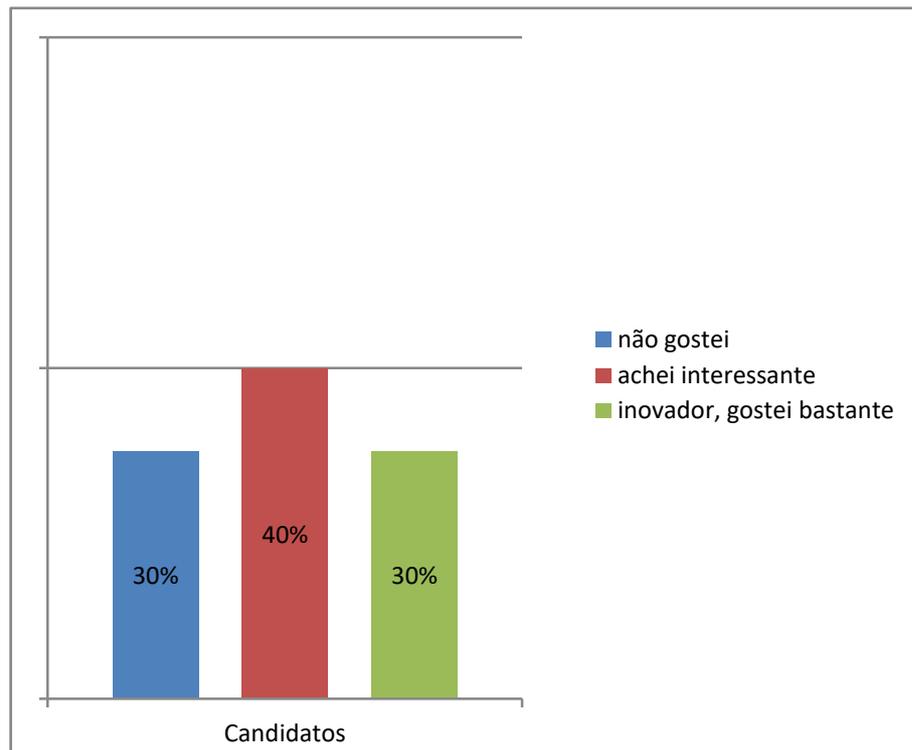
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 2 acima dispõe sobre a relação sexo X candidatos. Pudemos perceber que a procura da vaga por mulheres foi maior do que a demanda dos homens, 30% dos participantes. Esse fator é fundamental ser ressaltado, tendo em vista o avanço que é para as mulheres a inserção no mercado e disputa por trabalho. É sabido o preconceito tido há anos a respeito da mulher ser gestora ou ocupar um cargo de liderança, entretanto, essa barreira tem sido enfrentada e vencida pelas mulheres. Mesmo com todo o esforço feminino ainda há muito preconceito, o que atrapalha a ascensão profissional e um salário mais digno, conforme aponta Baylão e Rocha (2014).

Gráfico 3 – O candidato já participou de processo seletivo Gamificado

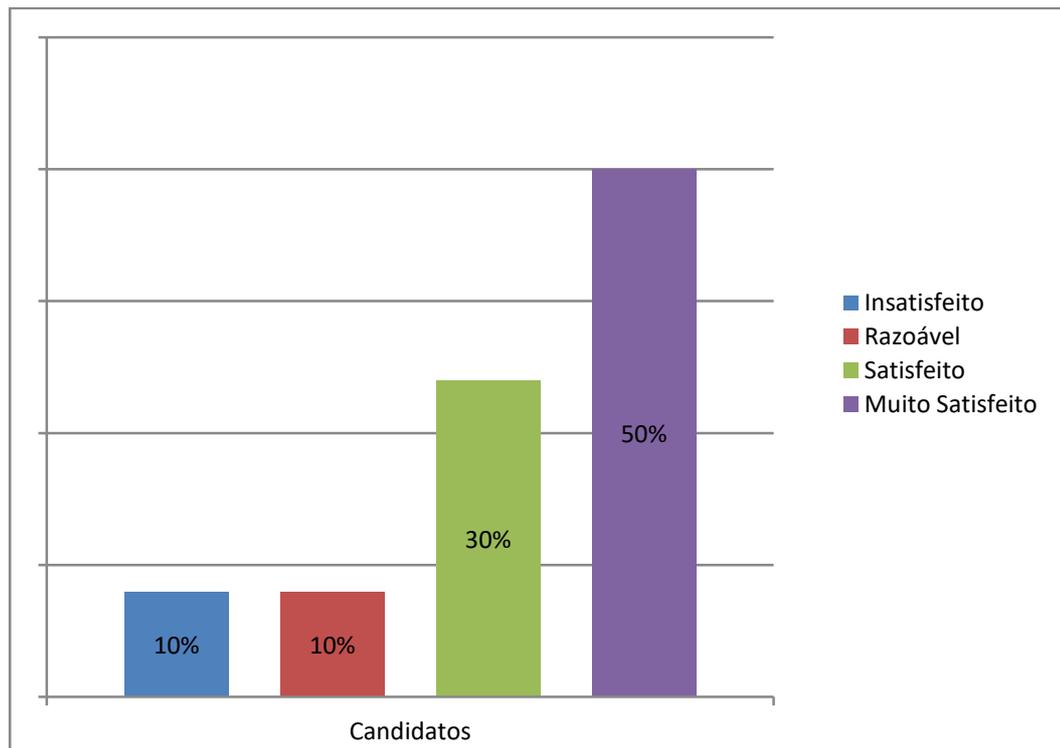
Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntado se o candidato já participou de processo seletivo "gamificado", apenas 10% dos entrevistados responderam que sim. Vale ressaltar que o processo de Recrutamento e Seleção "gamificado" se mostra como prática recente no meio das instituições. Segundo DOT DIGITAL GROUP (2018), as práticas de Gamificação no Recrutamento e Seleção de candidatos são para dinamizar e melhorar os resultados de ações de treinamento e motivação dos profissionais.

Gráfico 4 – Avalie se você achou que o jogo é algo interessante no processo seletivo

Fonte: Dados da pesquisa

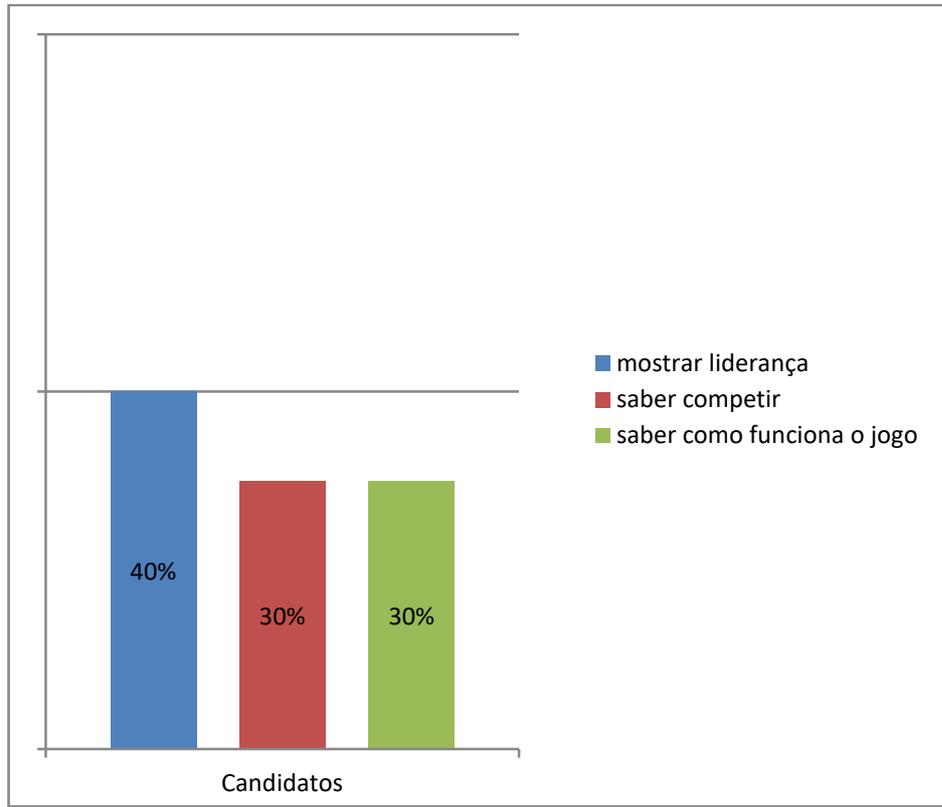
Estratégias de jogo no ambiente de Recrutamento e Seleção é algo inovador, tendo em vista que existe há pouco tempo nas organizações. A respeito disso, 30% dos participantes da pesquisa relataram ser algo inovador e terem gostado bastante, outros 30% não gostaram, enquanto 40% achou bem interessante (Gráfico 4 acima). Isso mostra um índice considerável de aceite mediante essa nova forma de Recrutamento e Seleção.

Gráfico 5 – Relação de satisfação do processo seletivo "gamificado"

Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 5 acima, percebemos o nível de satisfação do candidato quanto a forma que o processo seletivo foi aplicado, onde 50% dos participantes da pesquisa avaliaram como muito satisfeito. Além desses, 30% definiu como satisfeito, 10% com o grau razoável e o restante respondeu como insatisfeito.

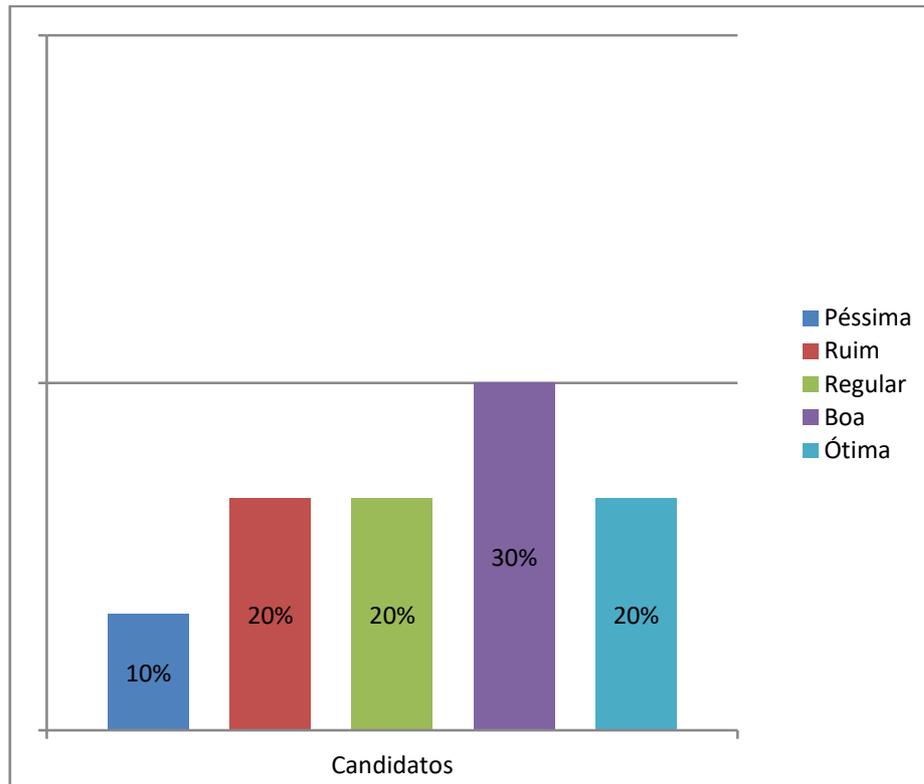
Gráfico 6 - Por que você considera que seja importante para o engajamento conquistar os pontos?



Fonte: Dados da pesquisa

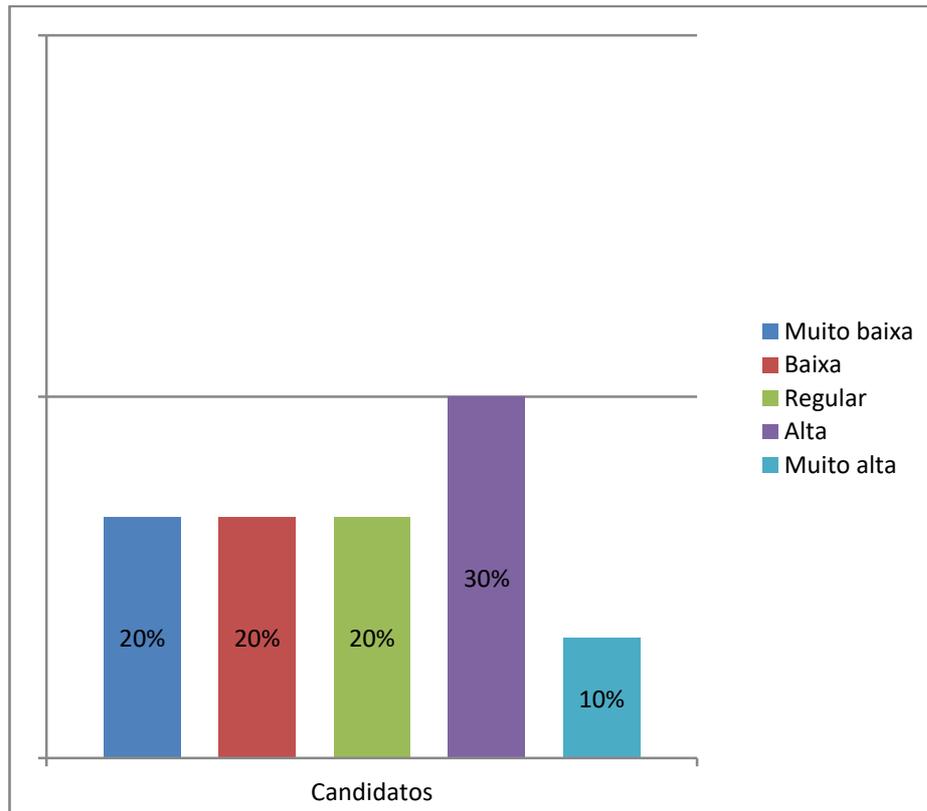
A respeito da opinião sobre qual fator era mais relevante na questão do engajamento para conquista de pontos, conforme gráfico 6 acima, 40% dos participantes afirmaram que é a demonstração de liderança, 30% consideram que o saber competir conta mais e 30% afirmaram que saber como funciona o jogo equivale a mais pontos.

É importante ressaltar que esta questão reforça o que Bartle (1990) aponta sobre os tipos possíveis de jogadores. Alguns se importam mais em descobrir como as mecânicas do jogo em si funcionam do que com manterem uma liderança, por exemplo. Bartle (1990) em sua primeira definição dos tipos de jogadores, identificou basicamente quatro tipos de jogadores: Exploradores, Sociais, Conquistadores e Extremos.

Gráfico 7 - Sobre a associação de jogos com recrutamento, avalie sua experiência

Fonte: Dados da pesquisa

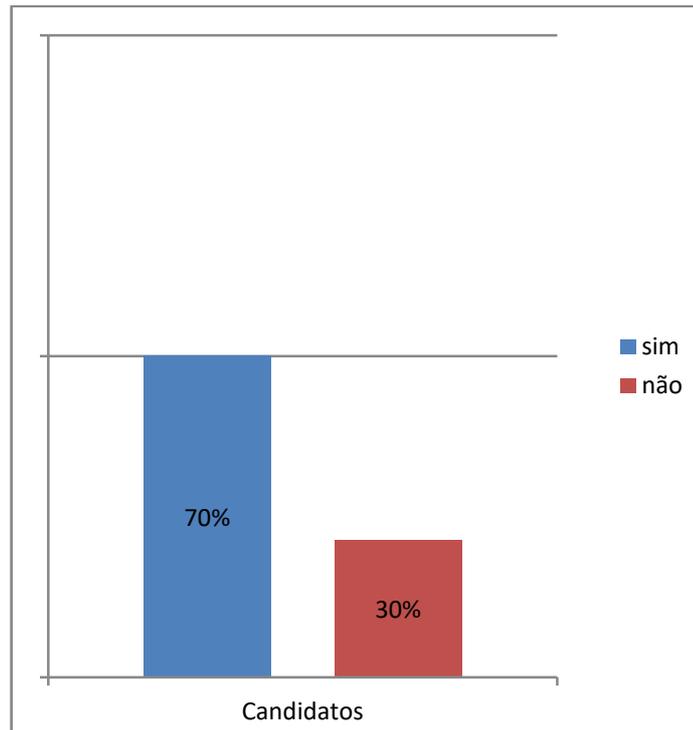
Por meio dos dados da pesquisa pudemos observar que, no gráfico 7 acima, 20% dos candidatos conseguiram associar o jogo ao recrutamento de forma excelente, 30% avaliou como boa sua experiência, 20% avaliou como regular e outros 20% avaliou como ruim e 10% relatou a experiência como péssima. Dessa forma, percebemos que o maior índice de participantes considerou a experiência como boa ou ótima, o que nos estimula para que hajam mais recrutamentos e seleções dessa forma.

Gráfico 8 - A respeito da sua expectativa de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 8 acima retrata a expectativa do candidato em relação ao seu desempenho no processo de Recrutamento e Seleção. Podemos verificar que 60% dos candidatos apresentaram a expectativa com relação ao seu desempenho como muito baixa, baixa ou regular, se somados. 30% dos participantes apresentaram a expectativa alta e 10% responderam como expectativa muito alta.

A maioria dos candidatos chegou ao seletivo com uma baixa expectativa, o que pode estar relacionado a outras experiências tediosas em processos seletivos. Vianna et al. (2013, p. 9) diz que, a Gamificação tem sido aplicada como opção às abordagens tradicionais, especialmente no que se refere a encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, a agilizar seus processos de aprendizado ou de treinamento e a tornar mais agradáveis tarefas consideradas tediosas ou repetitivas.

Gráfico 9 - Você participaria de outro processo seletivo “gamificado”?

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados sobre a possível participação em outro processo seletivo "gamificado", a maioria dos candidatos afirmaram que sim, participariam. Essa quantidade corresponde a 70% dos candidatos entrevistados. Um número razoavelmente considerável, tendo em vista que engloba mais da metade dos participantes (vide gráfico 9 acima). O que corrobora com Egenfeldt-Nielsen (2011), ele afirma que a Gamificação busca incentivar um comportamento, atitude, ações ou desenvolver habilidades das pessoas dentro de uma campanha ou processo, por exemplo. Sendo importante no contexto atual das empresas oferecer experiências diferenciadas aos colaboradores ou futuros colaboradores. Segundo Liley et al. (2017), 51% dos líderes de negócios, entrevistados em sua pesquisa, planeja criar experiências de colaboradores individualizadas, comparáveis às experiências do cliente, nos próximos dois anos.

Quando questionados sobre a resposta, os 70% que responderam que participariam de volta, explicaram que gostaram da dinamização e da forma com que foi feita a seleção, tendo em vista a minimização do tempo de espera pelo feedback da vaga. Já os 30% que não participariam, relataram que não sabiam muito das

dinâmica de games, acharam difícil e não haviam tido experiências com Gamificação antes.

Podemos ressaltar que quando o recrutamento é "Gamificado", o processo seletivo se torna mais favorável para o candidato mostrar quem, de fato, ele é, pois o ambiente deixa de ser aquele ambiente formal e passa a ser um recrutamento mais dinâmico, onde os candidatos ficam mais tranquilos e leves.

Outro fator a ser considerado é o feedback imediato que os candidatos têm, deixando para trás aquela espera que o processo tradicional exigia de, às vezes, dias para saber se haviam sido aprovados ou não. Além disso, o recrutamento com auxílio da "Gamificação" também faz com que haja um resultado sem envolvimento pessoal do recrutador no processo, ou seja, sem que o recrutador considere pontos pessoais em sua escolha.

6 CONCLUSÃO

O uso da Gamificação tem crescido no contexto atual e é uma tendência forte, inclusive nos ambientes corporativos. Esses jogos vão além de avaliações e *quizzes* a respeito de determinados assuntos, se estendendo, também, a apresentações administrativas de projetos e jogos empresariais.

Grandes empresas precisam inovar nos métodos, muitas vezes, arcaicos de processo de Recrutamento e Seleção para atrair os melhores talentos, principalmente os que pertencem a geração Y. Por isso, os games tem ganhado papel fundamental no espaço do RH das organizações.

Uma das características mais cruciais da Gamificação é a previsibilidade dos resultados, tendo em vista que os processos dos jogos são consistidos em estruturar tomadas de decisões com diversos parâmetros e alternativas anteriormente planejadas para gerar os aprendizados ou comportamentos esperados.

Uma das vantagens observadas no decorrer do trabalho sobre a Gamificação é a possibilidade de oferecer uma experiência diferente aos talentos que se inscreveram à vaga de emprego, alinhamento da comunicação entre empresa e candidato durante a seleção, maior assertividade no processo, melhoria da marca empregadora e ambiente mais descontraído.

Com base no questionário aplicado, verificamos que poucas pessoas estão acostumadas com esse tipo de Recrutamento e Seleção, embora grande parte dos entrevistados tenha considerado que é uma forma diferenciada e interessante de se recrutar.

Com a pesquisa e o modelo de Gamificação aplicado, podemos verificar a possibilidade do acompanhamento do desempenho dos candidatos em tempo real e a chance da empresa de dar feedbacks aos candidatos e vice-versa. Isso gera uma comunicação mais dinâmica e eficaz entre a empresa e os participantes.

De um lado, a empresa pode conhecer melhor as competências de cada candidato, e do outro, os candidatos sabem o que a empresa espera, de fato, deles. Essa “troca” se mostra como algo de super interesse para a empresa, tendo em vista muitas vezes à urgência a respeito da contratação de um candidato para preenchimento de vagas.

Além de viabilizar mais competitividade e diversão ao processo de Recrutamento e Seleção, os games possibilitam que o candidato também avalie a

empresa e seus processos. Utilizar a Gamificação como ferramenta de seleção, pode possibilitar uma avaliação mais assertiva de perfil, ou seja, aquele que mais se adequa a vaga, a partir das decisões e estratégias aplicadas pelos candidatos no processo "gamificado", tornando a experiência mais transparente e aumentando a probabilidade de adaptação do candidato contratado, economizando tempo e recursos com novas contratações.

Finalizamos afirmando que nosso intuito não foi esgotar com o conteúdo, tendo em vista que é um tema recente no ambiente universitário. Pretendemos que esse trabalho sirva como base e subsídio para posteriores pesquisas em ambiente corporativos a respeito do assunto em questão.

REFERÊNCIAS

- AHGORA. Inteligência, gestão e acessibilidade na sua caixa de entrada. **Recrutamento e seleção de pessoas: uma gestão estratégica**. 2018. Disponível em: <<https://www.ahgora.com.br/hcm/recrutamento-e-selecao-de-pessoas/>>. Acesso em: 20 maio 2018.
- AIRES**, Ana. Gestão de Recursos Humanos. **Recrutamento & Seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em: <<http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselecao.htm>>. Acesso em: 13 out. 2018.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARTLE, Richard. A. **Who Plays MUAs?** Comms Plus!, October/November, 1990. Disponível em: <http://www.mud.co.uk/richard/hcds.htm>. Acessado em 10 de setembro de 2018.
- BAYLÃO, André Luís da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2018.
- BOGOST, I. **Persuasive Games: The Expressive Power of Videogames**. 2007.
- BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- CELANO, Juliana; LEITE, Wellington; SILVA, Franciane Piauí da. A Gamificação e a necessidade constante de mudanças nas organizações. **Comunicação & mercado**, Mato Grosso do Sul, v. 4, n. 10, p. 7-18, 2015. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/10/1.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed. Barueri, SP.: Manole, 2009.
- CUNEGATO, Matheus Pacheco; DICK, Maurício Elias. A utilização de estratégias de Gamificação em uma interface digital. **XV SBGames**, São Paulo, Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.sbgames.org/sbgames2016/downloads/anais/156229.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2018.

DETERDING, S., SICART, M., NACKE, L., O'HARA, K., and DIXON, D. **Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts.** In: Proceedings of CHI Extended Abstracts, 2425-2428. 2011.

DOT DIGITAL GROUP. **Conheça a mecânica da estratégia de Gamification.** 2017. Disponível em: <<http://dotgroup.com.br/blog/conheca-a-mecanica-da-estrategia-de-gamification>>. Acesso em: 2 jul. 2018.

EGENFELDT-NIELSEN, Simon. **What Makes a Good Learning Game? Going beyond edutainment.** eLearn Magazine. 2011.

ESCOLA BRASILEIRA DE GAMES. **Pesquisa Game Brasil 2017: O Perfil do Gamer Brasileiro.** Disponível em <<http://escolabrasileiradegames.com.br/blog/pesquisa-game-brasil-2017-o-perfil-do-gamer-brasileiro>>. Acesso em: 11 de novembro 2018.

FERREIRA, Everton Cesar Ribas. A Gamificação como ferramenta de engajamento do público interno. **Caderno da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 14, p. 189-212, 2016. Disponível em: <<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/145/130>>. Acesso em: 2 maio. 2018.

FERNANDES, Daniele Mota. **Recrutamento e seleção de pessoas:** processo fundamental para a escolha e uma boa equipe profissional. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade Tecsona, Curso de Administração, Paracatu, 2011.

FRANÇA, Rômulo Martins. **Ambiente gamificado de aprendizagem baseada em projetos.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos Interdisciplinares em Novas Tecnologias na Educação, Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação, Porto Alegre, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

JUCÁ, Paulyne Matthews; ROLIM, Germana Ferreira. **Gamificação nas disciplinas de empreendedorismo.** 2013. Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/wei/2013/0012.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2018.

KAPP, Karl M. **The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education.** San Francisco: Pfeiffer, 2012.

LILEY, Michael; FELICIANO, Patrícia; LAURS, Alex. **Repense a Experiência do Funcionário.** Accenture Strategy. 2017.

LUCHESE, F.; RIBEIRO, B. **Conceituação de jogos digitais.** 2009. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.dca.fee.unicamp.br/~martino/disciplinas/ia369/trabalhos/t1g3.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. Disponível em <<http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2015.

MAX, Cristiano. A Gamificação: monstros quadrados continuam invadindo nosso mundo. **Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/1913/1227>>. Acesso em 20 maio 2018.

MCGONIGAL, J. **Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world**. New York: Penguin Press. 2011.

SANTOS, Carlos Augusto C. **Gamificação: o futuro das aplicações e processos corporativos**. Ludion, 2014. Disponível em: <<http://ludium.com.br/gamificacao-o-futuro-nas-aplicacoes-e-processos-corporativos/>>. Acesso em: 21 maio 2018.

SOBRAL, Jacqueline. Jogando por uma vaga. **Revista Melhor**, 2017. Disponível em: <<https://revistamelhor.com.br/jogando-por-uma-vaga/>>. Acesso em: 14 out. 2018.

VASCONCELOS, Paulo. **O que é Gamificação?** Conheça a ciência por trás dos jogos do cotidiano. Techtudo, [S.I.], jul. 2016. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2016/07/o-que-e-gamificacao-conheca-ciencia-que-traz-os-jogos-para-o-cotidiano.html>>. Acesso em: 23 maio 2018.

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

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. **Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps**, O'Reilly Media. 2011.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Nome: _____

Idade: () entre 18 a 25 anos

() entre 26 a 35 anos

() entre 36 a 45 anos

Sexo: () masculino

() feminino

1. Sobre o recrutamento em forma de jogo, foi a primeira vez que você participou de um processo assim?

() sim

() não

2. O que você achou da forma de recrutamento e seleção com base em jogos?

() não gostei, não tenho experiência com jogos

() achei interessante, embora seja diferente

() inovador, gostei bastante

3. Descreva o seu nível de satisfação quanto a este processo seletivo:

() 1 - Muito Insatisfeito

() 2 - Insatisfeito

() 3 - Razoável

() 4 - Satisfeito

() 5 - Muito satisfeito

4. Por que você considera que seja importante para o engajamento conquistar os pontos?

() mostrar liderança

- () saber competir
- () entender como funciona o jogo

5. Sobre a associação de games com recrutamento, avalie sua experiência:

- () 1 - Péssima
- () 2 - Ruim
- () 3 - Regular
- () 4 - Boa
- () 5 - Ótima

6. A respeito da sua expectativa de desempenho no processo de Recrutamento e Seleção:

- () 1 - Muito baixa
- () 2 - Baixa
- () 3 - Regular
- () 4 - Alta
- () 5 - Muita alta

7. Você participaria de outro processo seletivo "gamificado"?

- () sim
- () não