

PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS SOBRE O USO DA GAMIFICAÇÃO EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃOⁱ

HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS' PERCEPTION OF THE USE OF GAMIFICATION IN RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES

RESUMO

Objetivos do estudo: Analisar a percepção de profissionais de Recursos Humanos sobre o potencial da gamificação como estratégia, destacando suas possíveis contribuições para uma experiência mais interativa e eficaz. **Metodologia/abordagem:** A pesquisa adotou uma abordagem metodológica de natureza exploratória e qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário aplicado a profissionais atuantes na área de Recursos Humanos. Para a realização da análise foi utilizada a técnica denominada análise de conteúdo. **Principais resultados:** Os resultados indicam que a gamificação é percebida de forma positiva, sendo associada ao aumento do engajamento dos candidatos, à melhoria da experiência do processo seletivo e à maior eficiência na identificação de competências comportamentais. Contudo, os respondentes também apontam desafios, como a necessidade de alinhamento com a cultura organizacional, investimentos em tecnologia e capacitação dos profissionais envolvidos. **Contribuições acadêmicas:** O estudo contribui para a ampliação da literatura sobre gamificação aplicada à gestão de pessoas, especialmente no contexto do recrutamento e seleção, ainda pouco explorado em pesquisas empíricas nacionais. **Contribuições práticas:** os achados oferecem subsídios para gestores e profissionais de Recursos Humanos avaliarem de forma crítica a adoção da gamificação, apoiando decisões estratégicas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Gamificação, Profissionais de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

Study objectives: To analyze the perception of Human Resources professionals regarding the potential of gamification as a strategy, highlighting its possible contributions to a more interactive and effective experience. **Methodology/approach:** The research adopted an exploratory and qualitative methodological approach, using a questionnaire applied to professionals working in the Human Resources area as a data collection instrument, and content analysis for the analysis.

Main results: The results indicate that gamification is perceived positively, being associated with increased candidate engagement, improved selection process experience, and greater efficiency in identifying behavioral competencies. However, respondents also point to challenges, such as the need for alignment with organizational culture, investments in technology, and training of the professionals involved. **Academic contributions:** This study contributes to expanding the literature on gamification applied to people management, especially in the context of recruitment and selection, which is still little explored in national empirical research. **Practical contributions:** the findings provide insights for managers and Human Resources professionals to critically evaluate the adoption of gamification, supporting more strategic decisions aligned with organizational objectives.

Keywords: Gamification, Human Resources Professionals, Recruitment and Selection.

1 INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento de profissionais é uma etapa crucial para as organizações que desejam formar equipes competentes e alinhadas com sua cultura organizacional. Este processo envolve diversas fases, como identificação, atração e seleção de candidatos que possuam habilidades e competências específicas para determinadas posições. Um recrutamento bem estruturado pode influenciar positivamente a produtividade e os resultados da empresa (Chiavenato, 2020). A complexidade e a duração desses processos podem desencorajar candidatos qualificados, comprometendo a eficiência da seleção.

Um dos principais problemas dos métodos tradicionais de recrutamento está nos longos e complicados processos, que podem por sua vez acabar afastando candidatos qualificados. Segundo o relatório da Robert Half (2016), cerca de 57% dos candidatos consideram que a parte mais frustrante no mercado de trabalho é a longa espera após uma entrevista para saber o resultado da etapa. Isso sugere que empresas que adotam processos longos arriscam perder talentos altamente qualificados, essenciais para impulsionar o crescimento e inovação. À medida que esses processos se prolongam, os melhores candidatos desistem ou são contratados por outras empresas com métodos mais eficientes, o que resulta numa redução da qualidade de contratação. Contudo, o problema vai além da perda de talentos pela demora. A qualidade da avaliação em si é um fator igualmente crítico, dado que, segundo uma pesquisa de Murphy (2011), 89% dos fracassos em contratações ocorrem por deficiências em habilidades comportamentais (*soft skills*), algo que processos rígidos e lentos dificilmente conseguem avaliar bem.

A tecnologia tem desempenhado um papel fundamental nessa transformação, permitindo que empresas adotem ferramentas inovadoras que tornam o recrutamento mais eficiente e menos intimidante. O pensamento lúdico em torno da gamificação tem recebido mais atenção em diversos contextos não relacionados diretamente a jogos, incluindo ambientes empresariais (Stănescu *et al.*, 2020). Com a introdução de elementos como a gamificação, os gestores podem criar experiências mais interativas para os candidatos, reduzindo a tensão e permitindo uma expressão mais autêntica durante a seleção (Werbach; Hunter, 2012).

A gamificação tem sido inserida em diversas áreas servindo diferentes propósitos, como é o caso da educação, saúde, marketing, proteção ambiental, redes sociais, e, sobretudo, do mercado de trabalho, para melhorar a performance laboral, para inovar os modelos de gestão ou até para aumentar o engajamento dos colaboradores (Seaborn; Fels, 2015).

No contexto de trabalho a gamificação nada mais é do que a aplicação de algumas características dos jogos, de forma a melhorar a performance dos trabalhadores, oferecendo feedback contínuo e em tempo real, ao mesmo tempo que procura elevar a motivação intrínseca dos trabalhadores em contexto profissional, tornando o processo de trabalho mais gratificante e recompensador (Domínguez *et al.*, 2013). E no cenário de recrutamento de profissionais não é muito diferente, o que muda é a finalidade para a qual a gamificação será utilizada, no caso para medir as habilidades e competências, para a vaga.

Ao incorporar a gamificação no processo de recrutamento, onde os candidatos participam de desafios, simulações e atividades, as empresas podem observar de maneira mais natural como eles reagem a situações de pressão, tomam decisões e se comunicam (Deterding *et al.*, 2011). Embora ainda seja uma prática em crescimento, estudos indicam que essa abordagem pode tornar o processo seletivo mais dinâmico e acessível, proporcionando uma avaliação mais completa e uma experiência positiva para o candidato, independentemente do resultado final (Seaborn; Fels, 2015). Dessa forma, mesmo que o candidato não seja aprovado, ele tende a manter uma percepção positiva da empresa, aumentando as chances de tentar novas vagas ou recomendar a organização para outros.

Diante das limitações dos métodos tradicionais, que frequentemente se mostram lentos e pouco eficazes na avaliação de competências comportamentais, este trabalho foi guiado pela seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção de profissionais de Recursos Humanos sobre o potencial da gamificação em gerar experiências mais interativas e eficazes, como estratégia em processos de Recrutamento e Seleção? Para responder a essa questão, o objetivo geral do estudo foi analisar a percepção de profissionais de Recursos Humanos sobre o potencial da gamificação como estratégia, destacando suas possíveis contribuições para uma experiência mais interativa e eficaz. A relevância desta abordagem se justifica pela crescente demanda das empresas por métodos de seleção mais eficientes e humanizados, capazes de atrair e motivar pessoas qualificadas, ao mesmo tempo em que promove uma imagem inovadora e acolhedora para os candidatos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gamificação

Para definir o conceito de gamificação, é fundamental recorrer a Deterding *et al.* (2011), que a descrevem como o uso de elementos tradicionalmente encontrados em jogos, mas aplicados em contextos que não são de jogo (Mazeas *et al.*, 2022; Mohanty; Christopher B., 2024; Silic *et al.*, 2020). Partindo dessa definição, a abordagem tem se expandido de forma significativa, consolidando-se como uma estratégia promissora em diversas áreas da gestão organizacional, conforme destaca Cherry (2012).

Embora a gamificação utilize elementos de jogos, ela não deve ser confundida com os próprios jogos. O conceito de jogo é definido por uma atividade voluntária, que é estruturada por um conjunto de regras, e que conta com um objetivo definido ou feedback, facilitando a comparação da performance entre os indivíduos em jogo (Thai *et al.*, 2009).

Para melhor compreender a definição de gamificação de Deterding *et al.* (2011), é preciso analisar seus quatro termos-chave. O termo “jogo” refere-se ao uso de regras e estruturas que geram resultados mensuráveis. Os “elementos” são as ferramentas de design, como pontos e rankings, usadas para aumentar o engajamento. O “design” destaca a intencionalidade por trás da criação dessas experiências. Por fim, a expressão “fora do contexto de jogo” é o que define o campo de aplicação da gamificação em áreas como educação, negócios e, como foco deste trabalho, recursos humanos.

Assim, a gamificação pode ser entendida como a atividade de aplicar atributos de *design* de jogos para gerar atividades, produtos, serviços e sistemas com o intuito de proporcionar experiências semelhantes às oferecidas pelos jogos. Esses atributos consideram emblemas, pontos e tabelas de classificação para estimular e recompensar atividades e processos que geram valor (Sharma *et al.*, 2024).

A prática da gamificação está sendo implementada em formatos que envolvem jogos de tabuleiro, competições de equipes, jogos eletrônicos, aplicativos para smartphones e em aplicativos com o objetivo principal de coletar dados (Lab; Douglas, 2020), para utilizá-los de maneira estratégica. A premissa por trás do uso da gamificação é que os indivíduos gostam de jogos, de competição amigável e de premiações (Shenoy; Bhattacharya, 2020).

Para Cherry (2012), atualmente a gamificação tem impulsionado significativamente a produtividade nas empresas, transformando tarefas repetitivas em atividades mais agradáveis e engajantes. No entanto, também apresenta um ponto negativo importante: pode gerar impactos psicológicos nos colaboradores, especialmente quando os “perdedores” são submetidos a feedbacks inadequados.

Ainda segundo a autora, a aplicação da gamificação no ambiente de trabalho é versátil. Ela pode ser usada para atrair mais colaboradores em empresas de base tecnológica, elevar o engajamento em tarefas repetitivas, e até modificar a percepção sobre o trabalho, que pode passar a ser visto como uma atividade mais prazerosa e inserida em estruturas de colaboração típicas dos jogos (Cherry, 2012).

Kapp *et al.* (2013) ainda ressaltam que a gamificação pode ser usada em várias áreas para alcançar inúmeros objetivos, no entanto, é fundamental definir critérios específicos para sua implementação, o que pode resultar em altos custos e exigir um tempo significativo para o planejamento das ações. Dependendo do contexto, esses dois fatores podem ser vistos como desafios ou até limitações no uso dessa abordagem.

As pressões institucionais relacionadas à concorrência, considerando elementos como a digitalização dos ambientes laborais, estão ampliando a necessidade de as empresas estimularem o engajamento e a satisfação dos colaboradores. A inclusão da gamificação no espaço de trabalho é tida como uma estratégia relevante para promover a participação, o engajamento e a lealdade dos participantes (Silic *et al.*, 2020). Os sistemas gamificados consideram recursos motivacionais, como pontuações, emblemas, estrelas, níveis, desafios ou pontos. Assim, os participantes são motivados para o alcance de metas ou atividades (Obaid *et al.*, 2020).

2.2 Gamificação em recrutamento e seleção

O processo de recrutamento pode ser entendido como o ponto de partida para a formação de equipes. Segundo Chiavenato (2020), ele funciona como um canal de comunicação essencial entre a organização e o mercado de trabalho, utilizado para anunciar oportunidades. Para que o processo seja eficaz, o autor aponta a necessidade de seguir três fases: a pesquisa interna (para definir as necessidades da organização), a pesquisa externa (para mapear o mercado de talentos) e a escolha das técnicas a serem aplicadas.

A atividade de recrutamento da maneira tradicional inclui anúncio de emprego, envio de currículo, realização de testes e realização de entrevistas. Essas metodologias contribuem para prever a performance no trabalho, mas existem alguns gargalos: são tediosos, demorados e não inovadores. Porém, grande parte das empresas ainda usa essas técnicas tradicionais de recrutamento (Obaid *et al.*, 2020).

A etapa seguinte é a seleção de pessoal, que, segundo Marras (2004), tem o propósito de escolher, dentre os candidatos recrutados, os mais adequados às necessidades da empresa. Conforme aponta Chiavenato (2020), a eficácia da seleção depende de fatores-chave como o detalhamento do perfil da vaga e a escolha das técnicas de avaliação mais adequadas, sendo a estruturação das entrevistas um mecanismo crucial na fase final.

A agilidade é um fator crítico nos processos seletivos modernos. A demora para preencher uma posição não só eleva os custos operacionais, como também impacta negativamente o desempenho da equipe que aguarda o novo membro. A redução do tempo de contratação, portanto, é uma estratégia direta para a otimização de recursos e despesas (Jesus *et al.*, 2022). É justamente nesse contexto que a gamificação se apresenta como uma solução relevante, uma vez que uma de suas principais propostas é acelerar a conclusão dos processos de recrutamento.

Grandes empresas como L'Oréal, PwC, Google, the US Army e the British Intelligence Service têm utilizado a gamificação em processos de recrutamento (Buil *et al.*, 2020). Essa técnica tem sido fomentada para tornar os processos seletivos mais envolventes, interativos e frutíferos. Este método tem sido fomentado para abranger uma avaliação mais completa dos candidatos, com a identificação da capacidade de realizar o trabalho necessário de maneira eficiente (Obaid *et al.*, 2020).

Outrossim, a gamificação também visa aumentar o engajamento e a motivação (Obaid *et al.*, 2020; Schöbel *et al.*, 2020), utilizando desafios lúdicos que incentivam o comportamento dos participantes. Essa metodologia é capaz de remodelar e fomentar as ações estratégicas desenhadas para os negócios (Sharma *et al.*, 2024), incluindo as atividades de RH como um todo e atividades de recrutamento e seleção em específico. Assim, a gamificação pode ser visualizada como uma alternativa para criar reconhecimento da marca do empregador e permite que os indivíduos consigam avaliar a sua adequação à cultura organizacional e aos requisitos funcionais de cada vaga (Martensen *et al.*, 2022).

O candidato, a partir dessa estratégia, tem a oportunidade de competir por pontuações, status e recompensas, o que pode levar à identificação de suas habilidades e da disposição para atingir metas (Shenoy; Bhattacharya, 2020). Ressalta-se que essa metodologia vai além de recompensas e pontos, destacando-se por fomentar a participação e a motivação dos funcionários nos processos lúdicos, envolvendo a área de gestão de pessoas (Vardarlier, 2021).

Estudos como o de Hamari, Koivisto e Sarsa (2014) indicam que o uso dessas técnicas pode proporcionar um ambiente de seleção mais dinâmico e atrativo, favorecendo a identificação de *soft skills*, como colaboração e criatividade, que muitas vezes não são evidenciadas em processos tradicionais. O processo de *gamification* vai além de uma simples transformação das tarefas diárias num jogo, sendo o redesenhar das atividades relacionadas com o ambiente de trabalho em mecanismos de jogo, com o intuito de tornar o espaço laboral mais motivador e fascinante (Deloitte, 2012 *apud* Sousa, 2018). Para que um sistema de gamificação alcance seus objetivos, é necessário criar condições que entendam o interesse dos usuários, levando em consideração tanto os objetivos organizacionais quanto as necessidades e motivações dos indivíduos envolvidos.

De acordo com a Teoria da Autodeterminação, a motivação humana é impulsionada por necessidades psicológicas inatas, divididas em motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca está relacionada ao prazer e interesse em realizar uma atividade, enquanto a motivação extrínseca diz respeito à execução de tarefas em busca de recompensas ou para evitar punições. No contexto de gamificação, o ideal é fomentar a motivação intrínseca, que é sustentada por três necessidades principais: autonomia, competência e relacionamento (Ryan; Deci, 2000).

A autonomia refere-se à capacidade de escolher e controlar suas próprias ações, o que aumenta o interesse e engajamento na atividade. A competência relaciona-se à percepção de ser capaz de enfrentar desafios, adquirindo novas habilidades e recebendo feedback positivo. O relacionamento diz respeito ao sentimento de conexão social, que é fortalecido quando os indivíduos compartilham suas experiências e colaboram uns com os outros (Ryan; Deci, 2000).

Ao criar gamificação, é importante priorizar a cooperação em vez da competição. Isso porque a competição pode, às vezes, desmotivar e reduzir o desempenho dos colaboradores (Song *et al.*, 2013). Por outro lado, a cooperação, que incentiva o trabalho em equipe para superar desafios, pode gerar uma competição mais saudável e fortalecer os laços sociais no grupo de trabalho.

Um estudo de Narayanan *et al.* (2016) destaca a gamificação como uma ferramenta eficaz para o recrutamento e seleção, capaz de revelar informações importantes sobre os candidatos que não constam no currículo. Através de testes e exercícios gamificados, é possível identificar características emocionais, mentais e interpessoais, como a habilidade de entender o estado emocional de outras pessoas e associar linguagem não-verbal ao contexto. Além disso, esses processos gamificados são curtos e oferecem feedback imediato, acelerando a tomada de decisão e complementando métodos tradicionais, como entrevistas.

Ademais, Brigham (2015) destaca que os jovens recém-formados que ingressavam no mercado de trabalho à época, pertencentes à geração dos *millennials*, eram o público ideal para a gamificação por serem nativos digitais. Seguindo essa mesma lógica, a abordagem se aplica com igual ou maior

intensidade à geração que os sucedeu com uma imersão ainda mais profunda e natural no universo digital e de jogos, tornando-os um público extremamente receptivo a essas estratégias.

Além de atividades relacionadas ao recrutamento e seleção, a gamificação consegue gerar valor para tarefas de outras áreas no campo de recursos humanos. Nesse sentido, essa metodologia pode colaborar para a análise do desempenho dos funcionários, engajamento dos funcionários e treinamento e desenvolvimento (Mohanty; Christopher B., 2024) e tem sido percebida como mais agradável e moderna do que os métodos tradicionais de seleção, tanto por recrutadores quanto por candidatos (Ohlms *et al.*, 2024).

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo foi desenhada para atender ao objetivo de avaliar a percepção de profissionais de Recursos Humanos sobre o uso da gamificação. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, que segundo Creswell (2010), é um meio para explorar e compreender o significado que os indivíduos atribuem a um problema social ou humano, aproximando o pesquisador dos sujeitos para entender seu contexto cultural e social.

O procedimento de coleta de dados foi feito por meio da aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado, utilizando a plataforma online Google Forms como suporte. O roteiro é composto por 15 perguntas abertas, organizadas em duas seções principais. A primeira seção (perguntas 1-4) teve como objetivo traçar o perfil dos participantes, coletando informações sobre sua função na área de RH, tempo de experiência e o setor em que atuam, incluindo questões abertas como 'Qual sua função na área de RH?' e 'Como funciona o processo seletivo na sua empresa? Quais são as principais etapas?'. A segunda seção (perguntas 5-14) investigou as opiniões e experiências dos profissionais de RH em relação ao uso da gamificação em processos de recrutamento e seleção, explorando a familiaridade dos participantes com o conceito de gamificação, sua percepção sobre os benefícios e desafios a serem enfrentados, além da intenção de utilizar ou recomendar a gamificação.

As questões do roteiro de entrevista foram formuladas com o apoio da revisão da literatura utilizada. A aplicação de um roteiro via formulário online foi escolhida devido à sua eficiência na coleta de dados pela facilidade de distribuição online, com todas as perguntas abertas para obter *insights* aprofundados.

O público alvo para a aplicação da pesquisa foram profissionais da área de Recursos Humanos, com experiência em processos de recrutamento e seleção. Optou-se pela amostragem por conveniência ao selecionar os participantes do questionário. Esse questionário foi enviado por meios eletrônicos. Ao todo, seis profissionais da área de RH, da região metropolitana de João Pessoa – Paraíba, responderam ao questionário e o período de coleta de dados ocorreu entre 05/04/2025 e 02/07/2025, com os participantes sendo informados sobre a natureza voluntária da pesquisa e a garantia de anonimato e confidencialidade de suas respostas.

Para a análise das respostas, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016). As respostas foram organizadas e, a partir delas, foram criadas categorias temáticas que permitiram a identificação de padrões e a compreensão aprofundada das percepções dos profissionais de RH sobre a aplicação da gamificação em processos seletivos, explorando o funcionamento atual dos processos seletivos nas organizações, os desafios enfrentados pelos profissionais de RH ao avaliar candidatos, e a percepção desses profissionais sobre a gamificação como estratégia para seleção.

Com base nesse método, a análise foi estruturada a partir da definição de três categorias temáticas centrais: 1) Familiaridade Inicial e Reconhecimento do Potencial da Gamificação; 2) Barreiras e Desafios para a Implementação Prática; e 3) Benefícios Percebidos no Engajamento e Avaliação de Candidatos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados com profissionais da área de Recursos Humanos permitiu traçar um panorama inicial de suas percepções sobre a aplicação da gamificação em processos de recrutamento e seleção. A seguir, os resultados são apresentados e discutidos com base nas categorias definidas na metodologia. Para garantir a confidencialidade e o anonimato dos profissionais que contribuíram com a pesquisa, conforme assegurado na etapa de coleta de dados, suas respostas e percepções serão apresentadas nesta seção identificando-os pelos rótulos de Participante A, B, C, D, E e F. A seguir, no Quadro 1, é possível perceber o tempo de atuação dos participantes com atividades de R&S.

Quadro 1: Tempo de atuação em atividades de R&S

Participante	Tempo de atuação
A	6 anos
B	3 anos
C	1 ano e 6 meses
D	5 anos
E	20 anos
F	2 anos

Fonte: dados da pesquisa (2025)

4.1 Familiaridade Inicial e Reconhecimento do Potencial da Gamificação

Um primeiro achado relevante foi a baixa familiaridade inicial da maioria dos participantes com o termo 'gamificação'. Considerando que o objetivo da pesquisa era capturar percepções detalhadas e não apenas testar um conhecimento prévio, optou-se metodologicamente por incluir um breve texto conceitual no formulário. Essa decisão, embora possa introduzir um viés ao apresentar o tema, foi considerada necessária para nivelar o entendimento básico entre os participantes e, assim, permitir a coleta de opiniões mais ricas e fundamentadas sobre os benefícios e desafios da abordagem.

Apesar do desconhecimento inicial sobre o tema, todos os participantes reconheceram o potencial da gamificação como uma estratégia inovadora. As percepções foram complementares: O participante C, por exemplo, destacou que a abordagem pode facilitar a identificação de habilidades comportamentais de forma mais leve. O candidato, por meio do uso dos jogos estratégicos, pode demonstrar suas habilidades e a disposição para atingir metas corporativas (Shenoy; Bhattacharya, 2020).

O participante A ressaltou sua capacidade de “deixar o processo seletivo mais dinâmico e atrativo para o candidato”, além de “ajudar a agilizar as avaliações técnicas e comportamentais”. O uso da gamificação é capaz de propiciar um ambiente de seleção mais dinâmico e atrativo, apoiando a identificação de *soft skills*, como colaboração e criatividade, que dificilmente são evidenciadas em processos tradicionais (Hamari *et al.*, 2014).

O participante B relata que essa estratégia “permite maior interação e abertura do candidato” e o participante F afirma que essa ação proporciona “leituras não verbais dos candidatos”. Essa percepção prática advinda dos recrutadores encontra respaldo na literatura, com destaque ao fomento da participação e da motivação dos indivíduos nos processos envolvendo a área de gestão de pessoas (Vardarlier, 2021).

A ideia de um processo mais ‘leve’, ‘dinâmico’ e ‘atrativo’ alinha-se perfeitamente com os achados de Seaborn e Fels (2015) e Obaid *et al.* (2020), que apontam a criação de uma experiência mais positiva e menos tensa para o candidato. Por sua vez, a capacidade de facilitar e agilizar a avaliação de habilidades confirma a visão de Deterding *et al.* (2011), que descrevem como a gamificação permite observar de forma mais natural as competências e reações dos candidatos em cenários práticos.

4.2. Barreiras e Desafios para a Implementação Prática

Apesar do potencial reconhecido, a aplicação prática da gamificação ainda é limitada: quatro dos seis entrevistados relataram nunca terem utilizado a gamificação em suas entrevistas, o que demonstra que, embora seu potencial seja valorizado, sua implementação enfrenta barreiras significativas.

Os obstáculos apontados pelos participantes foram agrupados em três áreas:

- **Técnicos e Financeiros:** As barreiras apontadas foram diversas. O participante A focou no desafio técnico e financeiro, resumindo-o como “o custo e a complexidade para implementar a gamificação”. Essa percepção alinha-se diretamente com os estudos de Kapp *et al.* (2013), que identificam o custo e o tempo de planejamento como barreiras críticas.
- **Operacionais e de Capacitação:** Além do custo, surgiram preocupações com a eficiência e a logística do processo. O participante B levantou uma preocupação operacional, ao alertar que a abordagem “poderia prolongar o processo de seleção, o que diminuiria a velocidade do resultado final”. O participante F corrobora essa visão ao relatar que existe “alta demanda e pouco tempo para execução das etapas do processo seletivo”. A essa questão somam-se a mencionada falta de preparo técnico da equipe de RH para conduzir processos gamificados e a dificuldade em adaptar as ferramentas para cada vaga específica.
- **Acessibilidade e Equidade:** Por fim, um ponto de grande relevância foi o risco de exclusão digital. O participante C expressou preocupação com a “falta de acessibilidade para candidatos que tenham pouca familiaridade com tecnologia”. Outro participante detalhou um cenário prático para essa barreira: o desafio na “aplicação de games no notebook devido a disponibilidade ou habilidade do uso do notebook” por parte do candidato, o que poderia criar uma desvantagem injusta no processo seletivo.

4.3. Benefícios Percebidos no Engajamento e Avaliação de Candidatos

Quando questionados sobre os benefícios, os profissionais foram enfáticos. Eles destacaram que a gamificação possibilita “encontrar o melhor perfil de candidato” ao permitir observar uma “maior interação e abertura” por parte dos participantes. Além disso, ressaltaram o “aumento da proatividade e do engajamento durante o processo”, tornando-o mais atrativo e de fácil absorção. Em consonância a esses achados, Cherry (2012) destaca que essa técnica consegue proporcionar engajamento, principalmente em torno de tarefas que possuem a tendência de serem repetitivas,

modificando a percepção sobre o trabalho, que pode passar a ser visto como uma atividade mais satisfatória.

Além disso, foi destacado que a ferramenta pode proporcionar “maior assertividade em processos seletivos em que exija uma avaliação mais minuciosa” (Participante F), poderia gerar a retenção de um “maior número de informações” (Participante E) e poderia proporcionar “agilidade no processo” (Participante D). Esses pontos convergem com os achados de Hamari, Koivisto e Sarsa (2014), que apontam que a gamificação favorece a participação ativa dos indivíduos e estimula comportamentos colaborativos. A visão de que dinâmicas gamificadas permitem uma avaliação mais ampla das competências interpessoais, como destacado por Narayanan *et al.* (2016), é fortemente corroborada pelos participantes desta pesquisa.

Adicionalmente, quando questionados sobre as habilidades que podem ser observadas com a aplicação da ferramenta, eles listaram as seguintes: liderança, comunicação, resolução de problemas, criatividade e trabalho em equipe, agilidade, atenção, proatividade, resistência à pressão, negociação, concentração e visão analítica. Na Tabela 1 é possível perceber a lista de habilidades com a frequência de participantes que as listaram.

Isso reforça o potencial da abordagem para uma seleção mais assertiva. Além disso, Seaborn e Fels (2015) enfatizam que a experiência proporcionada pela gamificação é mais envolvente e satisfatória para os candidatos, gerando maior engajamento. Essa capacidade de criar um ambiente mais positivo é particularmente relevante, pois soluciona diretamente um dos maiores desafios citados pelos próprios recrutadores: a dificuldade em deixar o candidato tranquilo durante um processo seletivo tradicional.

Tabela 1: Habilidades observadas a partir do uso da gamificação em processos de R&S

Habilidade	Frequência
Comunicação	3
Trabalho em equipe	2
Proatividade	2
Liderança	2
Visão analítica	2
Pesquisa	1
Criatividade	1
Aprendizado independente	1
Concentração	1
Assertividade	1
Atenção	1
Agilidade	1
Resistência à pressão	1
Negociação	1
Rapidez de raciocínio	1
Resolução de problemas	1

Fonte: dados da pesquisa (2025)

De modo geral, embora a aplicação prática da gamificação ainda seja limitada, os resultados indicam que há um claro interesse dos profissionais de RH em explorar a abordagem. A gamificação é vista como uma ferramenta promissora para engajar candidatos, reduzir a rigidez dos processos tradicionais e otimizar a identificação de talentos, permitindo observar habilidades como concentração, proatividade e assertividade. Essa otimização é particularmente estratégica, pois vai ao encontro da própria definição de "candidato ideal" fornecida pelos entrevistados, que é fortemente baseada no alinhamento com a cultura da empresa e em competências comportamentais, como comunicação e boa postura.

Crucialmente, os profissionais entrevistados não consideraram a gamificação uma substituta aos métodos tradicionais, mas sim uma estratégia complementar. A sua aplicação seria especialmente útil na etapa de entrevistas e dinâmicas, visando enriquecer a coleta de dados comportamentais. Essa visão é fortemente respaldada pela literatura, que defende a integração em vez da substituição. Seaborn e Fels (2015) e Narayanan *et al.* (2016) reforçam que a gamificação, quando bem planejada, funciona como um complemento eficaz, aumentando a eficiência do processo seletivo sem descartar a estrutura convencional. Esse interesse em explorar a abordagem é materializado pelo fato de todos os participantes terem afirmado que topariam testar um processo seletivo gamificado, indicando uma clara abertura à inovação para aprimorar seus métodos.

5 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

O percurso deste trabalho partiu de uma inquietação central: de que os métodos tradicionais, além de muitas vezes serem lentos, nem sempre são eficazes para avaliar a real capacidade de um candidato para a vaga, principalmente no que diz respeito às suas habilidades comportamentais. O intuito, portanto, foi investigar a gamificação como uma alternativa viável na percepção de profissionais de Recursos Humanos. A pesquisa revelou um cenário de dualidades: embora a abordagem seja pouco explorada na prática, seu potencial é unanimemente reconhecido.

A análise das percepções desses profissionais permitiu mapear os contornos dessa dualidade. De um lado, surgem benefícios claros, como o aumento do engajamento dos candidatos e, crucialmente, uma via mais natural para a avaliação de *soft skills*. Do outro, barreiras pragmáticas como o custo de implementação, a complexidade técnica e a necessidade de garantir a acessibilidade digital se impõem como desafios reais para uma adoção mais ampla.

Diante do exposto, a conclusão central que emerge é que a gamificação se posiciona não como uma substituta, mas como uma poderosa ferramenta complementar. Sua força reside em enriquecer as etapas de processos seletivos, oferecendo um ambiente mais acolhedor e uma avaliação mais autêntica, o que, por sua vez, fortalece a imagem da marca empregadora e contribui para a seleção de talentos mais alinhados à cultura organizacional.

Por fim, o estudo amplia a literatura sobre gamificação aplicada à gestão de pessoas, especialmente no contexto do recrutamento e seleção. Além disso, oferece subsídios para gestores e profissionais de Recursos Humanos avaliarem de forma crítica a adoção da gamificação, apoiando decisões estratégicas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante reconhecer os limites deste estudo. A pesquisa foi realizada com um grupo pequeno, de seis profissionais. Por esse motivo, os resultados não podem ser generalizados. Assim, não se pode afirmar que eles representam a opinião de todos os profissionais de RH do mercado. No entanto, as respostas coletadas oferecem um retrato aprofundado sobre o tema. Assim, as conclusões deste trabalho funcionam como um forte sinal das percepções atuais, mas não como uma verdade definitiva.

Por fim, este trabalho não busca encerrar a discussão; pelo contrário, visa abrir portas para futuras investigações que possam aprofundar e expandir os achados aqui apresentados. Uma direção promissora seria ampliar a perspectiva da pesquisa, investigando a percepção dos próprios candidatos sobre processos seletivos gamificados e opiniões sobre os processos atuais, a fim de compreender suas expectativas.

Além dessa nova perspectiva, seria de grande valor a realização de estudos de caso práticos em empresas que já utilizam a gamificação, analisando dados concretos como o impacto no tempo de

contratação, na taxa de retenção de novos talentos e no retorno sobre o investimento (ROI) na implementação. Finalmente, para validar as tendências identificadas neste estudo qualitativo, pesquisas quantitativas com uma amostra mais ampla de profissionais de RH seriam fundamentais para que os resultados pudessem ser generalizados.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Brigham, T. J. (2015). An introduction to gamification: Adding game elements for engagement. *Medical Reference Services Quarterly*, 34(4), 471–480.
<https://doi.org/10.1080/02763869.2015.1082385>

Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2020). Understanding applicants' reactions to gamified recruitment. *Journal of Business Research*, 110, 41–50.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.041>

Cherry, M. A. (2012). The gamification of work. *Hofstra Law Review*, 40(4).

Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4. ed.). Elsevier.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2. ed.). Bookman.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9–15). ACM. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>

Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., De-Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés, C., & Martínez-Herráiz, J.-J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers & Education*, 63, 380–392. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.020>

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? – A literature review of empirical studies on gamification. In *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 3025–3034). IEEE.

Jesus, B. E. de, et al. (2022). *Gamificação no processo de recrutamento e seleção* [Trabalho de conclusão de curso, Centro Paula Souza, Etec Prof. André Bogasian].

Kapp, K. M., Blair, L., & Mesch, R. (2013). *The gamification of learning and instruction fieldbook: Ideas into practice*. Wiley.

Lab, B. G., & Douglas, B. (2020). *Gamification to prevent climate change: A review of games and apps for sustainability*. OSF Preprints. <https://doi.org/10.31219/osf.io/3c9zj>

Marras, J. P. (2004). *Administração de recursos humanos* (9. ed.). Futura.

Martensen, H., Martensen, M., & Asanger, J. (2023). Gamified recruitment: A way to win the talent of tomorrow? *Managerial Economics*, 23(1), 49. <https://doi.org/10.7494/manage.2022.23.1.49>

Mazeas, A., Duclos, M., Pereira, B., & Chalabaev, A. (2022). Evaluating the effectiveness of gamification on physical activity: Systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Journal of Medical Internet Research*, 24(1). <https://doi.org/10.2196/26779>

Mohanty, S., & Christopher B., P. (2024). The role of gamification research in human resource management: A PRISMA analysis and future research direction. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241243154>

Murphy, M. (2011). *Hiring for attitude: A revolutionary approach to recruiting and selecting people with both tremendous skills and superb attitude*. McGraw-Hill.

Narayanan, D., Gertner-Samet, A., Cohen, M., & Poli, F. (2016). Gamification of the hiring process. *Workforce Solutions Review*.

Obaid, I., Farooq, M. S., & Abid, A. (2020). Gamification for recruitment and job training: Model, taxonomy, and challenges. *IEEE Access*, 8, 65164–65178. <https://doi.org/10.1109/access.2020.2984178>

Ohlms, M. L., Melchers, K. G., & Kanning, U. P. (2024). Playful personnel selection: The use of traditional versus game related personnel selection methods and their perception from the recruiters and applicants perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 32(3), 381–398. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12466>

Robert Half. (2016, 11 de agosto). *Are you taking too long to hire?* <https://press.roberthalf.com/2016-08-11-Are-You-Taking-Too-Long-To-Hire>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Schöbel, S. M., Janson, A., & Söllner, M. (2020). Capturing the complexity of gamification elements: A holistic approach for analysing existing and deriving novel gamification designs. *European Journal of Information Systems*, 29(6), 641–668. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1796531>

Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.006>

Sharma, W., Lim, W. M., Kumar, S., Verma, A., & Kumra, R. (2024). Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122988. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122988>

Shenoy, V., & Bhattacharya, D. (2020). Engaging mind chemistry with gamification: HR practitioners views. *Ushus Journal of Business Management*, 19(4), 39–48. <https://doi.org/10.12725/ujbm.53.4>

Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 260–277. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12272>

Song, H., Kim, J., Tenzek, K. E., & Lee, K. M. (2013). The effects of competition and competitiveness upon intrinsic motivation in exergames. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1702–1708. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.01.042>

Sousa, R. F. A. de. (2018). *A gamification como ferramenta de gestão de recursos humanos* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto].

Stănescu, D. F., Ioniță, C., Ioniță, A.-M., & Ionita, A. M. (2020). Game-thinking in personnel recruitment and selection: Advantages and disadvantages. *Postmodern Openings*, 11(2), 267–276. <https://doi.org/10.18662/po/11.2/174>

Thai, A., Lowenstein, D., Ching, D., & Rejeski, D. (2009). *Game changer: Investing in digital play to advance children's learning and health*. Joan Ganz Cooney Center at Sesame Workshop.

Vardarlier, P. (2021). Gamification in human resources management: An agenda suggestion for gamification in HRM. *Pressacademia*, 8(2), 129–139. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2021.1402>

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.

ⁱ Autores:

João Pedro de Assis Dutra de Souza - jaopredo021@gmail.com

Allisson Silva dos Santos - allissonst@hotmail.com