



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

ÁREA: GAMIFICAÇÃO NA SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

LARISSA FURTADO DE OLIVEIRA

21170026

**A UTILIZAÇÃO DE JOGOS ONLINE NO PROCESSO SELETIVO:
CASO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM BRASÍLIA**

Brasília

2015

LARISSA FURTADO DE OLIVEIRA

**A UTILIZAÇÃO DE JOGOS ONLINE NO PROCESSO SELETIVO:
CASO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM BRASÍLIA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Me. Roberto Ávila Paldês

Brasília

2015

LARISSA FURTADO DE OLIVEIRA

**A UTILIZAÇÃO DE JOGOS ONLINE NO PROCESSO SELETIVO:
CASO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM BRASÍLIA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Me. Roberto Ávila Paldês

Brasília, ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof.(a): Me. Roberto Ávila Paldês

Orientador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

Prof.(a):

Examinador(a)

A UTILIZAÇÃO DE JOGOS ONLINE NO PROCESSO SELETIVO: CASO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM BRASÍLIA

Larissa Furtado de Oliveira¹

RESUMO

As organizações, buscando crescimento e aperfeiçoamento de seus funcionários, notam que atrair as competências necessárias é de grande relevância para atingir suas metas. Dessa forma, o processo seletivo deve adequar-se ao perfil atual dos candidatos que almejam um emprego. O presente artigo tem por objetivo analisar como a utilização de jogos online interfere na otimização do processo seletivo em uma empresa de consultoria, e se caracteriza por identificar as competências e investigar a satisfação do recrutador e dos participantes, apontando pontos positivos e negativos. O estudo se baseia numa pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo. O referencial teórico traz uma revisão literária sobre processo seletivo e tecnologia, apontando suas relações conceituais. Durante a execução do estudo, foram aplicados questionários com base no modelo UTAUT (Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia) e um outro questionário aberto elaborado exclusivamente para busca de informações do recrutador. Os resultados obtidos indicam que para os candidatos, no geral, o nível de satisfação é alto, em relação a todas as unidades do modelo UTAUT, principalmente quanto à facilidade em utilizar a ferramenta e a pretensão em participar novamente nos anos subsequentes. Já os recrutadores, ao longo dos últimos três anos, têm superado as expectativas, atingindo satisfação organizacional. Logo, conclui-se que a análise da percepção dos candidatos no que tange a qualidade do processo seletivo prestado condiciona a organização à busca de melhoria da ferramenta conforme a expectativa desses participantes.

Palavras-chave: *E-Recruitment*. Gestão de Pessoas. *Gamification*. Jogos virtuais.

¹ Estudante do Curso Administração de Empresas
Centro Universitário de Brasília
E-mail: furtadolarissa@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Entende-se Gestão de Pessoas como uma área de estudos voltados às investigações sobre o ser humano no ambiente de trabalho. Trata-se ainda de um departamento na estrutura organizacional responsável pela gestão dos processos que envolvem o colaborador no exercício de suas atividades laborais. Por isso, constitui-se como um departamento estratégico para a eficiência e o desenvolvimento de todas as atividades das organizações que estão cada vez mais inseridas em um ambiente global competitivo. Entretanto, o reconhecimento de sua importância vem se tornando gradativamente mais evidente como mostra Chiavenato (2008) ao afirmar que a área de Recursos Humanos (RH) é cada dia mais desafiante e complexa.

As empresas, buscando atrair talentos e aprimorar os processos, reconhecem que funcionários com competências específicas são fundamentais para atingir as metas organizacionais, em alguns casos pode ser o próprio diferencial competitivo. O principal ativo de uma empresa é a força de trabalho do colaborador (COSTA, 2007) e o primeiro contato deste indivíduo com a organização geralmente é no processo seletivo.

Sendo, portanto, o processo de recrutamento e seleção a primeira etapa e base de relacionamento entre a empresa e seu possível candidato, a área de RH precisa estar continuamente buscando modelos mais estratégicos que o auxiliem em maior assertividade neste momento de escolha e contratação. A implementação de tecnologias para atender a nova geração, pode ser uma das ferramentas viáveis se considerarmos que as novas gerações estão cada vez mais conectada com o meio tecnológico. Assim, usufruir da tecnologia para auxiliar na seleção de candidatos com o perfil almejado pode estar entre as boas opções estratégicas para a gestão de pessoas.

Jogos virtuais são sistemas que filtram e fornecem informações necessárias ao apoio da área de gestão de pessoas durante o processo seletivo. O desenvolvimento de ferramentas de tecnologia da informação nesta área pode ser um diferencial para atrair talentos com competências diferenciadas e inovar. Cabe ressaltar que a contínua inovação de acordo com as mudanças culturais da sociedade é fundamental para a empresa não ficar obsoleta nas diversas áreas existentes.

Os jogos iniciaram-se em 1950 nos Estados Unidos e depois foram expandidos para outros países como Alemanha e Inglaterra. No Brasil, a ferramenta começou a surgir na década de 80 tanto em processos de recrutamento quanto em treinamentos. “É fato que quando estamos participando de um jogo esquecemos que estamos em um ambiente formal, repleto de limitações comportamentais, e deixamos fluir nossas características reais” (SANTOS, 2011). Devido à essa característica inibidora, a qual não deixa transparecer a timidez, organizações começaram a implantar o sistema.

A partir desse contexto, a presente pesquisa busca responder ao seguinte problema: na percepção de recrutadores e candidatos, como a utilização de jogos online interfere na otimização do processo seletivo em uma empresa de consultoria?

A justificativa para a realização deste trabalho se sustenta em três pilares: acadêmica/científica, aplicada/gerencial e social. A relevância acadêmica relaciona-se à geração de conhecimento sobre um assunto que vem ganhando destaque. Segundo Fernandes (2014), a demanda por jogos corporativos numa empresa renomada cresceu cerca de 10 vezes nos últimos dois anos em relação ao período entre 2001 e 2010. Atualmente, há uma crescente adoção de competições virtuais pelas multinacionais para eliminar alguns candidatos antes da fase presencial. Assim, ter conhecimento dessas informações é um grande diferencial.

Do ponto de vista aplicado, a pesquisa é relevante na medida em que os resultados servirão de base para a revisão e aperfeiçoamento de ferramentas de recrutamento e seleção de pessoas, com o propósito de atender às novas exigências para a retenção de talentos humanos. O redesenho na gestão de RH com o uso dessa ferramenta é importante devido à sua característica inibidora, praticidade, capacidade de simular situações diversas e com a intenção de evitar erros.

Com relação à relevância social, os resultados da pesquisa poderão fomentar a discussão nas empresas sobre a implementação de recursos tecnológicos e as consequências resultantes. Já que essa ferramenta “torna a interação mais intuitiva e divertida, mas sem perder de vista o caráter técnico” (LOBATO *apud* VALENTE, 2014), fatores como análise de competências e o alinhamento dos valores do candidato com os da empresa são levados em consideração ao mesmo tempo em que o participante tem uma experiência ativa. Assim, procura-se contribuir com a importância de desenvolver a inovação

tecnológica em um ambiente propício ao trabalho e bem-estar das pessoas através da análise das perspectivas dos envolvidos.

Para a realização deste artigo, objetivos foram criados a fim de nortear a pesquisa, não permitindo a fuga do foco do estudo. O objetivo geral é analisar como a utilização de jogos online interfere na otimização do processo seletivo em uma empresa de consultoria e, conseqüentemente, os objetivos específicos são:

- Investigar o nível de satisfação dos recrutadores;
- Investigar o nível de satisfação dos participantes; e
- Avaliar os resultados da aplicação da ferramenta na identificação dos pontos positivos e negativos.

A estrutura do artigo apresenta cinco partes: introdução; metodologia de pesquisa; referencial teórico com teoria base; apresentação e discussão de dados; e, por fim, considerações finais. Para tanto, irá caracterizar a ferramenta de jogos virtuais, conceituar conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com a gestão de talentos e identificar o nível de satisfação dos envolvidos.

2 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso com pesquisa descritiva. Descritiva porque, de acordo com Gil (2002), trata-se de um artigo que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações e fenômenos. Suas características estão na utilização de técnicas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática e destacam-se também aquelas que visam descrever características de grupos e a descrição de um processo numa organização.

O método de abordagem é qualitativo-quantitativo, pois busca-se aprofundar a compreensão da ferramenta no ambiente empresarial, estudando suas características em termos de qualidades, com natureza interpretativa e semântica (GIL, 2002), além do uso de um questionário quantitativo, determinando o nível de satisfação dos estudantes.

Quanto aos meios de investigação, o estudo partiu de materiais bibliográficos publicados, artigos acadêmicos e documentários em sites de revistas e blogs. As fontes de pesquisa foram: biblioteca do UniCeub, Google Acadêmico e

SciELO. As palavras de referência para a busca das fontes foram: jogos online e recrutamento, jogos virtuais e seleção de pessoas, tecnologia e gestão de pessoas, jogos interativos e *gamification*.

Um dos instrumentos de pesquisa utilizado foi um questionário pré-testado e adaptado com perguntas diretas e facilmente qualificáveis a fim de levantar dados e buscando resultados para atingir os objetivos definidos no início do estudo. Este questionário (Apêndice A) possui 15 itens elaborados e adaptados de acordo com a metodologia UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* - Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia) de Venkatesh *et. al.* (2003), o qual possui reconhecimento acadêmico internacional. Os itens foram medidos em escalas de concordância e os dados foram coletados de forma online através da ferramenta de pesquisa do *surveymonkey.com*. A fim de coletar informações do recrutador, enviou-se também um questionário aberto via e-mail com 8 perguntas (Apêndice B) para uma analista de Recrutamento e Seleção da organização.

Os questionários dos candidatos foram enviados por meio eletrônico no mês de abril de 2015 para usuários que possuem uma participação efetiva na página de Carreiras da organização na mídia social Facebook. Destes, obtiveram-se 32 participações efetivas a tempo da realização desta pesquisa. Participantes estes que efetuaram a última edição do Jogo no Brasil.

Depois de aplicar os questionários, para a apresentação dos dados, foi elaborada a tabulação das respostas obtidas e a partir dela exibiram-se análises dos resultados em paralelo com a teoria a ser apresentada no Referencial Teórico. O conteúdo foi organizado em unidades de tema: Expectativa de Desempenho, Expectativa de Esforço, Condições Facilitadoras e Intenção Comportamental de Uso. Estes tópicos inseridos tiveram como principal objetivo responder ao problema: Na percepção de recrutadores e candidatos, como a utilização de jogos online interfere na otimização do processo seletivo em uma empresa de consultoria?

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão de Pessoas

Já que a pesquisa refere-se ao uso da tecnologia na Gestão de Pessoas, a teoria referente a esta área é apresentada em 3 subtítulos: Síntese Histórica, Definições-chave e Modelos estratégicos de Processo Seletivo.

3.1.1. Síntese Histórica

Gestão de Pessoas (GP) ou Administração de Recursos Humanos (ARH) é um termo que começou a ser usado a partir da década de 60, cuja origem vem das “tradições da psicologia industrial, da teoria das organizações, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupos, do behaviorismo anglo-saxão e da sociologia e de diferentes correntes de gestão”. (CHANLAT, 1992; CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Mildeberger (2011), até 1930 não existia departamento de recursos humanos, e então a década de 30 é o marco para a área de RH com o início sistemático, mecanicista e metódico das práticas por documentos legais da Administração de Pessoal.

Na década seguinte, com o surgimento da Consolidação das Leis Trabalhistas, os departamentos de pessoal cuidavam das rotinas trabalhistas para a correta aplicação da legislação, sem nenhuma preocupação quanto aos assuntos relacionados à qualidade de vida no trabalho e eram focados no forte autoritarismo. Já as demais atividades do setor, como o recrutamento, seleção, admissão, treinamento e demissão estavam orientados às tarefas administrativas. Logo, nessa época, o departamento era constituído por advogados e assim foi até meados da década de 70 (ARAÚJO, 2006).

A partir dos anos 70, os sindicatos começaram a exigir das empresas maiores condições de trabalho. Então, na década seguinte houve uma mudança da realidade política, econômica e social, prevalecendo a flexibilidade e a adaptabilidade, onde as empresas iniciaram novas posturas quanto às práticas de RH para obter vantagem competitiva em um ambiente globalizado, que até então o mercado era pouco exigente (MILDEBERGER, 2011).

Com o passar dos anos, os cursos de GP no Brasil foi deixado de ser ocupado apenas por bacharéis de Direito e começou a dar lugar a psicólogos e administradores, trazendo um novo contexto ao setor. Deste modo, a GP deixou de ser somente um departamento de pessoal para se tornar uma área muito importante dentro das organizações, buscando a valorização dos funcionários com a gestão da participação e do conhecimento. Assim, o trabalho manual foi se transformando para

um trabalho de natureza intelectual, já que o sucesso das organizações modernas depende do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual (Idem, 2011).

Logo tem-se, da década de 90 até hoje, a área de RH como a solução para as demandas de excelência organizacional e estratégia competitiva em um ambiente caracterizado por grande desenvolvimento tecnológico e mudança econômica, influenciada pelas forças do ambiente e imposições do mercado (VERGARA, 2001). Com a área de RH alinhada à estratégia empresarial, o capital humano se tornou um bem precioso para o desenvolvimento organizacional.

3.1.2. Definições-chave

A definição que melhor conceitua a Administração de Recursos Humanos é a de Marras (2000), a qual diz que a administração estratégica de recursos humanos é a “gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõe”.

Têm-se ainda alguns conceitos de GP como “[...] o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade” (GIL, 2007, p.13).

Nesse sentido, vê-se que os autores atribuem a área de Gestão de Pessoas como a interação entre empresa e colaboradores, envolvendo “descrição e análise de cargos, recrutamento e seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, etc.” (CHIAVENATO, 2004, p.13).

Como mencionado acima, Recrutamento e Seleção é um subsistema integrante do planejamento da empresa e que envolve a contratação de um novo funcionário capaz de contribuir com o crescimento da organização. Esta área é responsável por “planejar e implantar mecanismos que garantam um processo de atração dos talentos necessários bem como definir e implantar políticas e ferramentas que garantam a escolha dos profissionais adequados”. (ARRUDA, 2009).

3.1.3. Modelos estratégicos de Processo Seletivo

A visão estratégica atual da GP está focada nas competências dos candidatos às vagas em aberto. Assim como diz a citação popular: 'O homem certo no lugar certo, na hora certa', saber escolher o candidato apropriado é a tarefa base dessa área, visando identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade para enfrentar desafios e alinhamento às estratégias e competências da empresa, e então, obter vantagem em relação aos concorrentes.

É por isso que, de acordo com Marras (2000), a função do gestor de RH tornou-se estratégico para as empresas, já que possui o objetivo de abastecer as organizações de talentos e torná-los parte efetiva e indispensável, pois são o verdadeiro capital na economia globalizada.

A competência tem a ver com a ação do indivíduo em uma dada situação. Ela é reconhecida e firmada por um terceiro. É o processo que gera o produto acabado, ou seja, a *performance*, na qual é contextualizada, específica, contingente e se situa claramente na interseção de três campos: socialização, experiência profissional e formação. (WITTORSKI, 1997 *apud* FREITAS, 2005).

Além da Gestão por Competência, existe o ideograma CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude, ferramenta que pode ajudar a implementar a concepção de Competência nas empresas.

Dentre esses três aspectos que definem a competência, o Conhecimento é o domínio sobre um determinado assunto que tenha valor para a empresa. É a inteligência prática das situações. Para Jônatas (2010), "O grande desafio das organizações é transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, em um patrimônio da organização." Ou seja, faz-se necessária tornar o conhecimento de um único colaborador disponível a todos, como parte da estrutura da organização. Já Drucker (1991), conceitua o Trabalhador intelectual como "aquele que utiliza seus conhecimentos no trabalho, isto é, faz uso do seu intelecto, o qual exige esforço cerebral ao invés de manual."

Habilidade é a produção de resultados efetivos com o conhecimento. É o saber fazer, que depende, em regra, de prática, treino, erros e acertos. Neste caso, a dificuldade enfrentada nas organizações é a junção de conhecimento e habilidade, com uma maior aproximação da equipe que planeja com a equipe que executa, pois, geralmente, quem tem o conhecimento não é quem executa (JÔNATAS, 2010).

Já a Atitude está ligada à ação e iniciativa. É querer fazer por conta própria, mudando paradigmas para resultar em algo melhor. Essa pró-atividade dos

colaboradores não é muito comum, porém, para atingir as necessidades da organização, não adianta ter conhecimento e habilidade e não ter atitude. Um dos principais desafios da GP na atualidade está ligada à atitude. Isso porque, para ensinar alguém a ter atitude, é preciso “criar todo um contexto motivacional que envolva as pessoas e faça com que realmente se empenhem nas tarefas que tem a realizar” (SOALHEIRO, 2014).

Segundo Soalheiro, 2014 e a concepção atual,

alguém pode ser considerado bastante incompetente mesmo que domine muito bem um determinado conhecimento, se não tiver a habilidade e a atitude para produzir resultados com isso. Da mesma forma, alguém entusiasmado e cheio de atitude pode ser um grande incompetente se não dominar os conhecimentos necessários e a habilidade a um bom desempenho de seu trabalho.

Logo, apenas será competente o colaborador que dominar bem o conhecimento a respeito de algo, for capaz de aplicar este conhecimento para produzir algum resultado, e tiver a atitude necessária para realmente fazer isso acontecer. E é a partir deste novo referencial (saber, saber fazer, e querer fazer) que o mercado de trabalho em geral estará avaliando a competência dos profissionais.

Cabe ressaltar que o processo de seleção realizado de forma correta pode reduzir em até 90% o custo das contratações. Por isso a importância de um estudo minucioso e o uso de ferramentas adequadas para cada cargo vago e competências esperadas. Segundo artigo divulgado na Revista Melhor 2015, para garantir contratações assertivas com retorno veloz e crescimento sustentável, o gestor precisa observar 6 ações: envolver líderes no processo, evitar desligamentos mantendo a equipe motivada, avaliar o candidato além do currículo, atrair o candidato do mercado competitivo, valorizar consultorias de RH, conhecer e se preparar para a geração Z. Esses desafios direcionam os recrutadores ao alcance de ações mais estratégicas, atingindo os objetivos da organização.

Entretanto, num ambiente em constantes conturbações onde a vantagem competitiva das organizações está na atuação conjunta dos seus funcionários, competências como capacidade de adaptação e trabalho em equipe, comunicação, visão sistêmica e empreendedora, relacionamento interpessoal, habilidade em lidar com mudanças, cooperação, solução de problemas e conflitos, traços de liderança, valores sólidos, aceitação a riscos e ao trabalho sob pressão, capacidade de abstração e concentração, compreensão de tendências e processos globais, dentre

muitos outros atributos tem sido o diferencial na escolha dos candidatos (ARRUDA, 2009; PINTO e LEMOS, 2006).

3.2 Tecnologia nas organizações

Esta seção refere-se a Síntese Histórica, Definições-chave e Modelos de Jogos Online da Tecnologia nas organizações.

3.2.1 Síntese Histórica

A revolução das tecnologias nos anos 90 transformou o processo de trabalho, introduzindo novas formas de divisão técnica e social. Somente na década de 1990 os computadores em rede difundiram-se pelas atividades relacionadas a processamento da informação, componente principal do setor de serviços (CASTELLS, 2000).

Castells (2000) afirma que a causa do novo paradigma informacional de atividades laborais não decorre somente da tecnologia, e sim de uma complexa interação de um sistema social que depende da capacidade tecnológica, cultura política e tradições ligadas ao trabalho de cada país.

A tecnologia da informação (TI) se desenvolveu e, com ela, houve a transformação durante décadas da mecanização para a automação, o qual aumenta enormemente a importância dos recursos do cérebro humano no processo de trabalho. Castells (2000) afirma que a automatização tende a dominar as tarefas rotineiras para que as máquinas as executem, otimizando outras tarefas que requer capacidades de análise e decisão.

Dessa forma, a nova TI aos poucos foi redefinindo os processos de trabalho e então vários fatores aceleraram a transformação: o surgimento da internet; a concorrência mundial na área tecnológica e administrativa; a evolução das empresas, que adotaram novas formas principalmente de atuação em redes; os gestores identificaram a capacidade da nova tecnologia e como utilizá-la (FREITAS, 2005).

3.2.2 Definições-chave

Geralmente, tem-se uma relação equivocada da Tecnologia associando diretamente à informática. Para Martinez (2006, p. 1), tecnologia é “um conjunto

complexo de técnicas, artes e ofícios capazes de modificar o ambiente natural, social e humano, em novas realidades construídas artificialmente”.

Entende-se com essa afirmação que o conceito de tecnologia está ligado ao modo de fazer algo, aos meios artificiais empregados na modificação da realidade, e não somente ao uso de recursos computacionais. Ou seja, trata-se de diversas produções do ser humano visando facilitar ou melhorar seu modo de vida (SILVA, 2009).

Já a Tecnologia Empresarial, segundo Odebrecht (1991, p. 155) está ligada ao enfoque em resultados obtidos através das relações entre líderes e liderados, como mostra a seguinte definição:

Tecnologia Empresarial consiste, antes de tudo, na arte de que se serve o empresário para coordenar e integrar seus liderados, alcançando e superando resultados previamente estabelecidos, com determinados padrões de qualidade, em prazos e a custos também determinados.

O conceito acima deixa claro que a tecnologia empresarial não está ligada somente às tarefas, mas também ao ser humano, com ênfase na qualidade, no cumprimento de prazos e na economicidade.

Já que a essência da tecnologia empresarial é o ser humano, para que a mesma atinja o sucesso, são necessários dois pressupostos: uma boa fluência na comunicação envolvendo a todos e a liberdade para que as pessoas possam influenciar e ser influenciado na busca do que é o certo (ODEBRECHT, 1991).

Com relação à prática da tecnologia empresarial são necessários fatores ligados a gestão de processos, pessoas, formação e integração de equipes e atualização da organização, elementos fundamentais para a competitividade de uma organização (SILVA, 2009).

3.2.3. Modelos de Jogos Online

De acordo com a empresa Interativa (2014),

Gamification é um processo de aplicação de técnicas de mecânica e design de jogos que visa atualizar sistemas de resolução de problemas de negócios, explorando fundamentalmente o engajamento do público. Sua ascensão se deve a uma lacuna deixada pela obsolescência dos processos de avaliação tradicionais do mercado, ainda muito pautados em métricas de valores da sociedade industrial.

Neste sentido, Jogos virtuais são plataformas digitais que simulam situações reais de trabalho e funcionam como suporte para as empresas selecionarem candidatos e como forma inovadora de aprendizagem para treinamentos de colaboradores. De acordo com Gama Filho (2012), “simulações e jogos online buscam identificar o comportamento do candidato por meio de atitudes mensuráveis nas tomadas de decisões durante o jogo.”

Os simuladores de negócios computacionais teve início na década de 50 a partir do uso deste tipo de ferramentas em jogos para treinamentos de guerras pelos militares (WELLS, 1990).

Já o uso desses jogos sérios como ferramenta para seleção de pessoas começaram a ser usados no Brasil em 2001, quase ao mesmo tempo que nos Estados Unidos (E-GURU, 2013). A relação da tecnologia nacional e exterior, segundo Marco Aurélio Spyer, diretor da E-Guru, é que o número de companhias que adotaram o recurso no exterior ainda é maior que no País, mesmo estando no mesmo nível.

Muitas empresas também utilizam essa ferramenta para Treinamento & Desenvolvimento. Pela impossibilidade de muitas vezes reunir os colaboradores em uma sala de treinamento, cria-se um ambiente virtual onde o treinamento acontece e é bastante aceito pelos colaboradores. (PRADO, 2013).

A E-Guru (2013), empresa desenvolvedora de *games*, traz em seu site várias vantagens do uso dessa ferramenta como:

- a possibilidade de mostrar ao candidato como a organização funciona, reproduzindo situações reais da rotina de trabalho a ser enfrentada;
- a companhia consegue avaliar de maneira mais concreta o perfil, a partir das decisões tomadas na simulação;
- o processo fica muito mais transparente e a pessoa consegue se adaptar de maneira rápida quando é contratada;
- o candidato se sente desafiado e consegue ter uma visão concreta do que seria o dia-a-dia do gerenciamento do negócio, como um significativo método de ensino de práticas de gestão;
- sai mais barato para as empresas que pretendem aplicá-la em um grande número de candidatos ou funcionários; e

- cai bem para os cargos com perfil competitivo, pois os programas são mais atraentes para os candidatos com este perfil.

3.3 Papel estratégico da tecnologia na Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área variável de acordo com a cultura da organização. Segundo Chiavenato, (2004, p.6):

Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

O modelo de gestão de pessoas tende às mudanças. Novas abordagens e técnicas observados nas últimas décadas assumem novos rumos nos tradicionais processos de recrutamento e seleção, para um modelo de gestão gerencial e estratégico, e com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atender as necessidades organizacionais.

Neste sentido, a sociedade da informação está cada vez mais inserida na era digital. As organizações estão em busca de estratégias de competitividade através da GP digital (e-GP) que pode ser entendida como “uma ferramenta que, utilizando meios digitais e tecnologias de rede, agiliza e otimiza os serviços dos clientes, gerentes e colaboradores” (MILDEBERGER, 2011). Logo, a e-GP implica, principalmente, na inclusão de um eficiente sistema de informações de GP substituindo processos burocráticos, e passando a atuar de forma interativa e on-line com os parceiros das demais unidades organizacionais.

As empresas que se destacam são as adaptáveis, flexíveis e abertas às transformações rápidas, com o objetivo de serem mais competitivas. Para isso, as organizações precisam obter dos colaboradores o comprometimento e o aprendizado em trabalhar de forma sistêmica e integrada (MILDEBERGER, 2011).

Nessa busca por novos paradigmas de gestão, o conhecimento torna-se a principal vantagem competitiva das organizações. Segundo Lacombe (2005) “saber como administrar o conhecimento é crítico para o êxito e mesmo para a sobrevivência do negócio da empresa e a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que a compõe.” Logo, entende-se que a

maneira mais assertiva de atingir vantagem competitiva é através da correta gestão de RH.

Neste sentido, o desenvolvimento de *games* nas organizações está crescendo a cada dia. A geração Y, que hoje almeja ingressar no mercado de trabalho, precisa ser avaliada através de ferramentas compatíveis com suas habilidades e competências. Com isso, gestores aplicam simulações de gestão através de jogos virtuais em que o candidato é estimulado a decidir os rumos de um projeto. Com situações que avaliam habilidades comportamentais, capacidade de alocação de recursos, disposição para assumir riscos, trabalho em equipe, inovação e espírito empreendedor, instigam e conseguem avaliar de forma “descontraída” e extremamente inserida dentro do universo deles (PRADO, 2013).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O principal objetivo da pesquisa realizada é analisar como a utilização de jogos online interfere na otimização do processo seletivo através da avaliação dos resultados da aplicação do Jogo Online, assim como a investigação do nível de satisfação dos envolvidos. A seguir, apresenta-se os resultados dos instrumentos aplicados e a discussão dos mesmos.

4.1 Resultados do Questionário dos Participantes

Das 32 pessoas que responderam o questionário, 25 jogaram pela primeira vez, representando 78,13% do total. Tem-se com esse resultado a divulgação da empresa para aqueles que estão ingressando no mercado de trabalho. Essa *gamificação* é importante na área de marketing, pois tem-se mais pessoas conhecendo a organização e divulgando a marca, resultado da vantagem de poder aplicar o jogo para um grande número de candidatos.

Uma estratégia usada é que a última questão de cada *case* do jogo é sobre a organização, o qual se acertar, acumula moedas (bônus com valor simbólico) que podem ser trocadas por mais tempo para responder as questões, a eliminação da resposta com menor pontuação ou a opção de pular uma pergunta com pontuação média. Através da figura a seguir, pode-se verificar a participação dos respondentes da ferramenta desta organização na sua 3ª edição no Brasil. De

acordo com uma pesquisa organizacional, a quantidade de participantes triplicou da 1ª para a 2ª e 3ª edição, sinal positivo para o marketing da empresa.

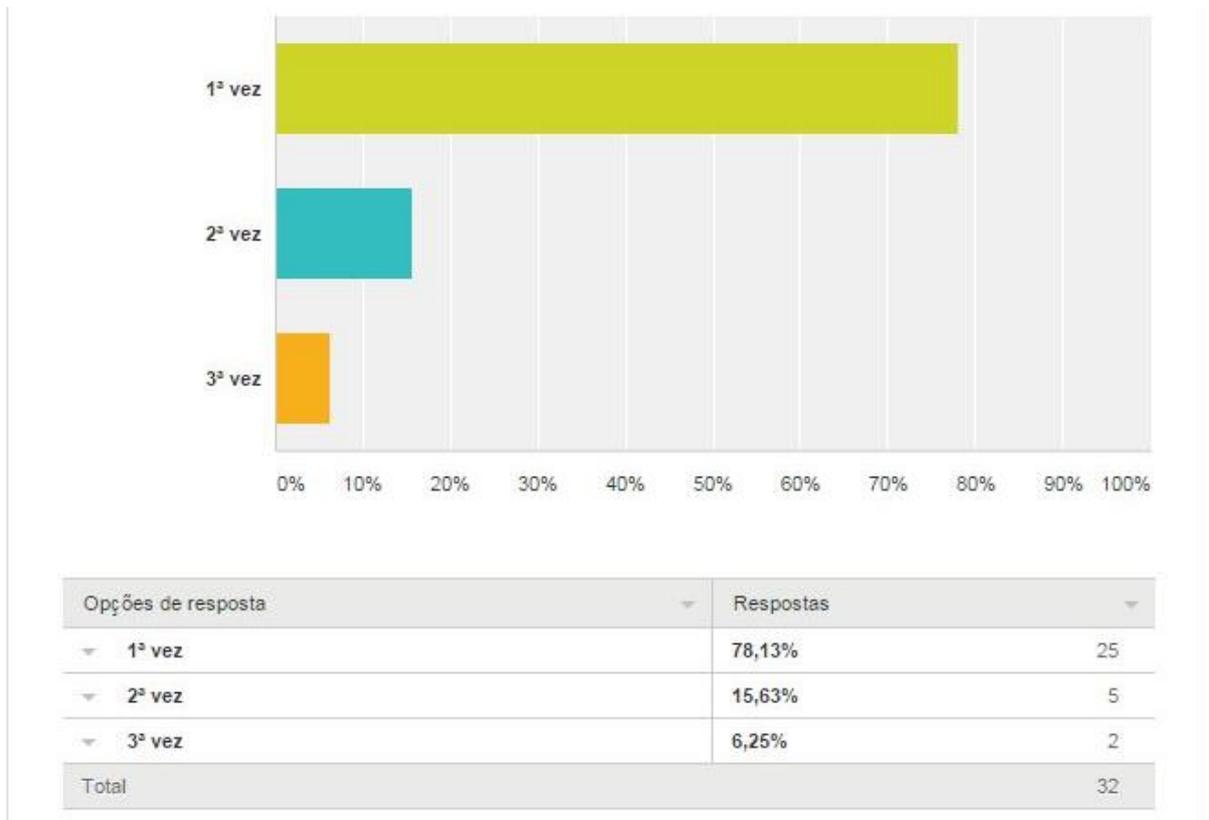


Figura 1 - Frequência de participação dos jogadores

Em relação à percepção dos questionados no que tange às questões adaptadas do Modelo UTAUT, o nível de concordância variou muito, com exceção do item 12 que possui 71,5% do total marcados como Discordo inteiramente ou Discordo em grande parte. A Tabela 1 ilustra os resultados.

Questões	Discordo inteiramente	Discordo em grande parte	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo em grande parte	Concordo inteiramente
1	0%	0%	17,9%	7,1%	32,1%	25,0%	17,9%
2	0%	3,6%	3,6%	0%	32,1%	21,4%	39,3%
3	0%	0%	10,7%	17,9%	50,0%	14,3%	7,1%
4	14,3%	3,6%	10,7%	25,0%	10,7%	21,4%	14,3%
5	0%	3,6%	3,6%	7,1%	14,3%	25,0%	46,4%
6	0%	3,6%	3,6%	3,6%	7,1%	14,3%	67,9%
7	0%	0%	0%	0%	7,1%	28,6%	64,3%
8	0%	0%	7,1%	0%	3,6%	32,1%	57,1%
9	0%	7,1%	21,4%	7,1%	14,3%	10,7%	39,3%
10	0%	7,1%	10,7%	14,3%	10,7%	7,1%	50,0%
11	0%	3,7%	0%	11,1%	3,7%	14,8%	66,7%
12	42,9%	28,6%	3,6%	7,1%	7,1%	10,7%	0%
13	0%	3,6%	0%	17,9%	17,9%	14,3%	46,4%

Tabela 1 - Frequência de acordo com o nível de concordância

Legenda das Questões

1. Eu acho que o jogo foi útil para o meu processo seletivo.
2. O uso dessa ferramenta permitiu-me participar de maneira rápida.
3. O uso dessa ferramenta aumentou minhas competências.
4. Utilizando essa ferramenta terei mais chances de conseguir um emprego.
5. Eu acho a maneira de interagir com o jogo fácil e simples de entender.
6. Aprender a utilizar essa ferramenta foi fácil para mim.
7. Eu tenho os recursos (tempo, computador, acesso à internet, etc.) necessários para utilizar a ferramenta.
8. Eu tenho o(s) conhecimento(s) necessário(s) para utilizar a ferramenta.
9. O jogo é compatível com outros sistemas que utilizo.
10. O jogo ofereceu auxílio adequado às dificuldades de uso.
11. Eu pretendo participar novamente do jogo nos próximos anos.
12. Sempre que possível, evitarei participar de processos seletivos que usam jogos.
13. Explorei ao máximo as funcionalidades da ferramenta antes de jogar.

Para análise dos resultados, o conteúdo foi organizado em unidades de tema de acordo com o modelo UTAUT: Expectativa de Desempenho (questões de 1 a 4), Expectativa de Esforço (questões 5 e 6), Condições Facilitadoras (questões 7 a 10) e Intenção Comportamental de Uso (questões 11 a 13).

Expectativa de Desempenho refere-se à medida em que o indivíduo acredita que a utilização da ferramenta contribuirá para melhorar o desempenho em seu trabalho, neste caso, o desempenho em participar de um processo seletivo (VENKATESH et al, 2003). Esta unidade envolve a expectativa do usuário quanto ao uso da tecnologia que, de acordo com Silva (2009), a ferramenta trata-se de uma produção do ser humano visando facilitar ou melhorar seu modo de vida, no caso, o processo seletivo.

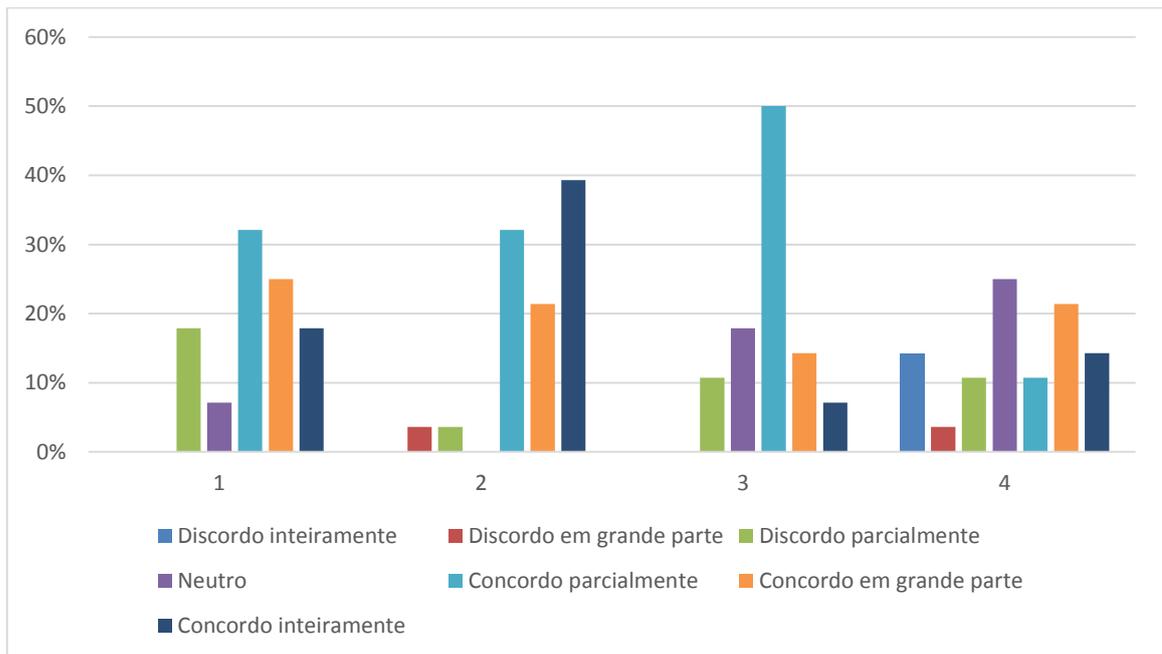


Figura 2 – Porcentagem de Respostas das questões de Expectativa de Desempenho

Considerando os dados da figura, de acordo com a Expectativa de Desempenho, percebe-se que a maioria (75%) considera útil o uso desse Jogo para a aplicação de Processo Seletivo e 92,8% concordam que, usando essa ferramenta, foi possível participar do processo seletivo de maneira rápida; 71,4% considera que, participando do Jogo, aumentará suas competências; e apesar de muitos (46,4%) considerarem que, usando esse sistema, aumentará suas chances de conseguir emprego, houve uma representatividade relativamente grande de respostas Neutras (25%) e com Discordâncias (28,6%).

Já a Expectativa de Esforço é a perspectiva de facilidade do sujeito em relação à utilização do sistema (VENKATESH *et al*, 2003). Neste caso, de acordo com a figura 3, a grande maioria concordou que foi fácil e simples entender o Jogo (85,7%) e que foi fácil aprender a utilizar a ferramenta (89,3%), demonstrando que a organização atingiu o propósito de desenvolver um sistema objetivo e fácil de utilizar.

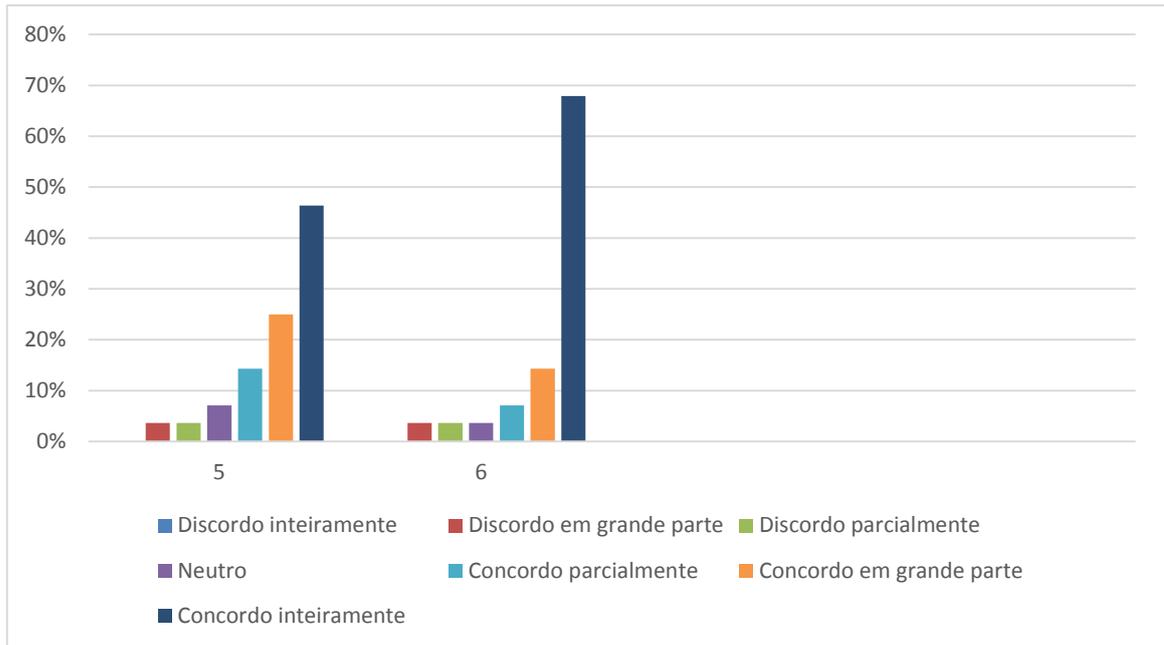


Figura 3 - Porcentagem de Respostas das questões de Expectativa de Esforço

Para Venkatesh *et al.* (2003), o construto Condições Facilitadoras é o nível de confiança do sujeito na existência de infraestrutura técnica e suporte para a utilização da ferramenta, ou seja, na perspectiva de jogos online, refere-se aos recursos (tempo, computador, acesso à internet, etc.) necessários, com unanimidade no nível de concordância; ao conhecimento necessário, com 92,8% de acordo; à compatibilidade com outros sistemas, com 28,5% de discordância e 64,3 de concordância; e quanto ao auxílio oferecido às atividades, com 17,8% de discordância e 67,8% de concordância, conforme a figura 4.

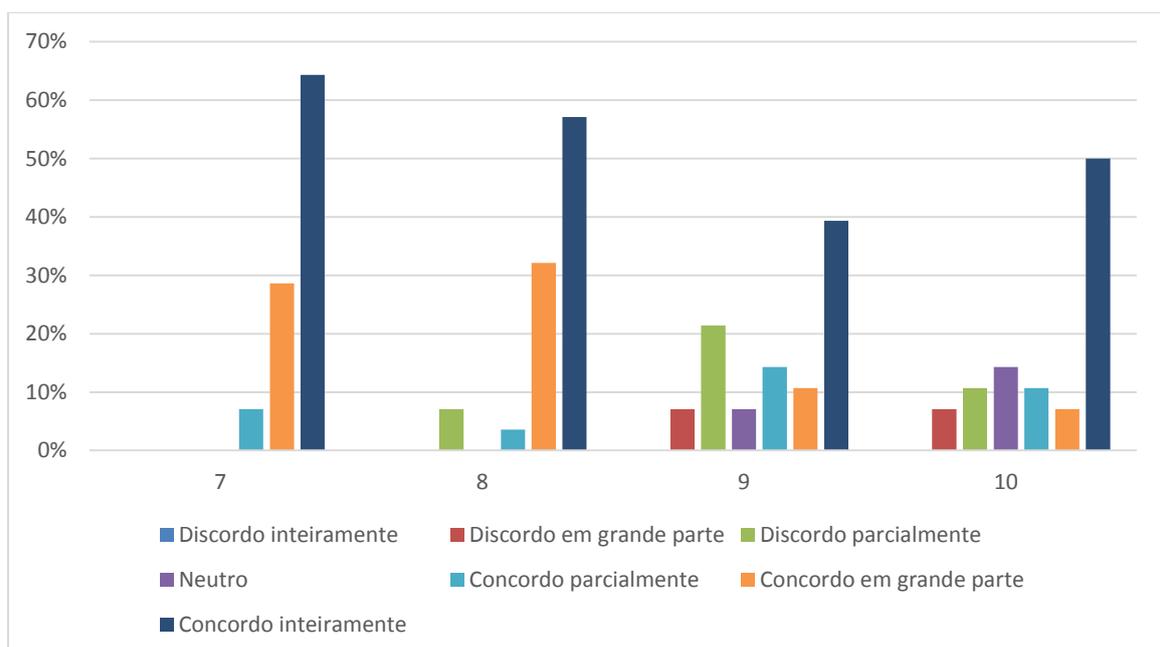


Figura 4 - Porcentagem de Respostas das questões de Condições Facilitadoras

A Intenção Comportamental de Uso é conceituada por Venkatesh *et al.* (2003) como uma variável dependente das variáveis antecedentes. Em relação à Intenção Comportamental, os participantes avaliaram com a seguinte frequência: 85,2% pretendem participar novamente do Jogo nos próximos anos; 75,1% sempre que possível, participará de Processos Seletivos que usam Jogos; e 78,6% exploraram ao máximo as funcionalidades da ferramenta antes de jogar.

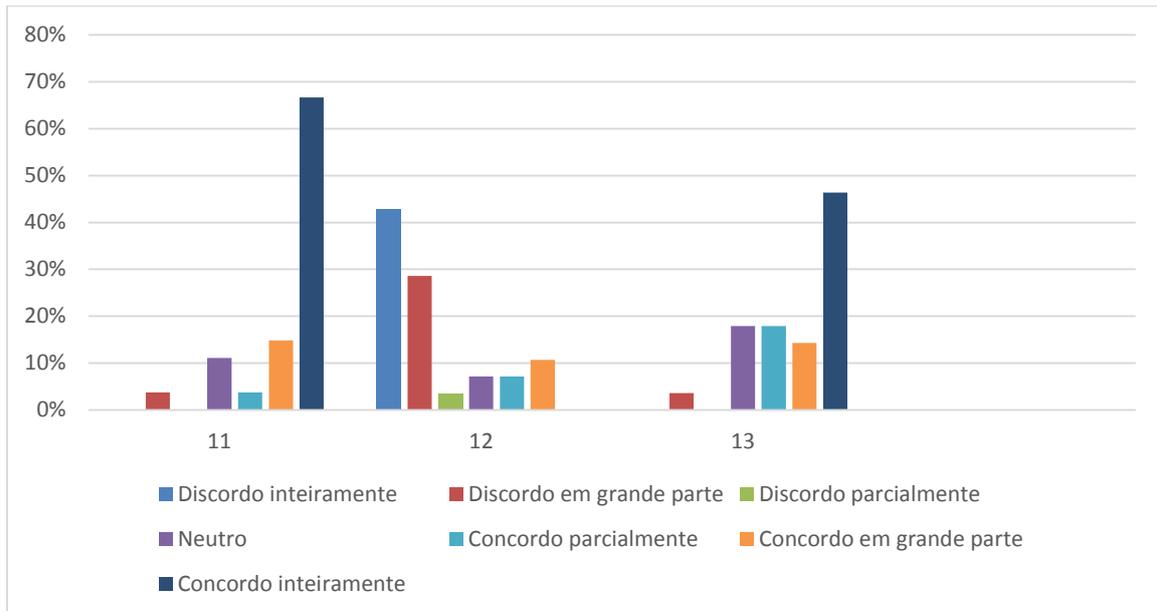


Figura 5 - Porcentagem de Respostas das questões de Intenção Comportamental de Uso

A última questão do questionário é aberta solicitando que os participantes escrevam sua satisfação ou insatisfação quanto ao Jogo. Dos 32 participantes, 24 responderam e a maioria mostrou bastante satisfeita quanto à ferramenta, porém insatisfeitos devido à falta de *feedback* e gabarito das respostas.

A partir dessas respostas e dos resultados acima, pode-se inferir que, para aumentar a satisfação dos participantes quanto à essa ferramenta, é interessante analisar a possibilidade de enviar as respostas das questões ao finalizar a primeira fase para que os participantes aprendam e aumentem suas competências, e também a possibilidade de ter mais vagas ou mais edições por ano para aumentar a oportunidade de conseguir emprego através desse processo seletivo. Observa-se também a necessidade de melhorar o sistema para atender todos os tipos de dispositivos para que todos tenham acesso com facilidade e deixar de forma clara e acessível a ferramenta de ajuda e auxílio para a execução das questões.

Assim, melhorar nesses pontos pode contribuir para que os participantes gostem da experiência e pretendem jogar novamente, uma vez que, segundo Prado (2013) e artigo da Revista Melhor (2015), a organização precisa de adequar ao universo da geração Z, que está cada vez mais conectada ao mundo tecnológico e almeja ingressar no mercado de trabalho. Essa adequação envolve desafios que direcionam os recrutadores ao alcance de ações mais estratégicas, atingindo os objetivos da organização para garantir contratações assertivas com retorno veloz e crescimento sustentável.

4.2 Resultados do Questionário do Recrutador

O segundo questionário realizado foi via e-mail com uma analista de Recrutamento e Seleção da organização, a qual possui dois anos de empresa e um ano e meio de experiência na área.

O processo seletivo através de Jogos Online da organização em questão refere-se ao sistema em que os estudantes baixam o aplicativo e assumem o papel de consultor, escolhendo respostas/soluções para os cases enviados de clientes fictícios. Os dez primeiros colocados são avaliados pela área de Recrutamento & Seleção e pelos executivos da empresa. Os cinco finalistas participam de uma etapa presencial em São Paulo, onde receberão novos cases e apresentarão suas respostas a uma banca composta por executivos.

De acordo com a recrutadora entrevistada, este processo seletivo é aplicado todos os anos, independentemente da quantidade de vagas disponíveis, porém somente uma vaga é prevista para ser ocupada pelo ganhador. O perfil dessa nova vaga varia de acordo com o curso da faculdade e as competências demonstradas ao longo do jogo. Logo, o finalista poderá ser contratado como estagiário ou analista júnior (cargo escolhido de acordo com a formação, cursando ou concluída).

Este foco nas competências dos candidatos trata-se da visão estratégica atual da GP, alinhando estas competências com os objetivos da organização. É por isso que, de acordo com Marras (2000), a função do gestor de RH tornou-se estratégico para as empresas, já que possui o objetivo de abastecer as organizações de talentos e torná-los parte efetiva e indispensável, pois são o verdadeiro capital na economia globalizada.

Na visão da colaboradora, aplicar o *game* é uma maneira de divulgar a empresa para aqueles que estão ingressando no mercado de trabalho, e também torna o processo seletivo dinâmico e desafiador. Como citado por E-Guru (2013), através de jogos online, o candidato se sente desafiado e consegue ter uma visão concreta do que seria o dia-a-dia do gerenciamento do negócio, como um significativo método de ensino de práticas de gestão. Quanto aos prontos negativos, no momento a recrutadora não enxerga nenhum.

Busca-se, através desse processo seletivo, pessoas que queiram desafios, que sejam inovadoras e comprometidas. Já as competências técnicas variam de acordo com a área acadêmica do candidato. Assim como Arruda (2009); Pinto e Lemos (2006) afirmam, competências como habilidade em lidar com transformações, solução de problemas e conflitos, visão sistêmica e empreendedora, capacidade de adaptação, valores sólidos, aceitação a riscos e ao trabalho sob pressão, capacidade de abstração e concentração, compreensão de tendências e processos globais, dentre muitos outros atributos tem sido o diferencial na escolha dos candidatos desta organização.

O diferencial do jogo em relação aos outros processos seletivos da empresa é o fato de que o desafio é voltado somente para alunos universitários e com a abrangência nacional. E então a escolha do colaborador é baseada naqueles que tiveram as melhores pontuações e passarão para a fase seguinte.

Logo, em relação à percepção dos recrutadores no que tange à satisfação, destacou-se que, ao longo desses três anos de aplicação da ferramenta, a empresa atingiu seu objetivo, conquistando cada vez mais um número maior de participantes e maior divulgação da marca.

Como proposto para aumentar a satisfação por parte da empresa, aqui também cabe o mesmo propósito apresentado através do *feedback* dos participantes, pois melhorar a satisfação dos estudantes, consequentemente impactará no alcance dos objetivos da organização.

Em uma entrevista realizada ao ex-diretor de RH da empresa em questão, entende-se que a organização oferece um processo diferenciado através da *Gamification* para atender as necessidades do público jovem. Segundo ele, “o desempenho dos competidores é avaliado de acordo com as decisões tomadas. É fundamental a integração de fases que contemplem o uso de tecnologia e a avaliação pessoal”. Isso deve-se ao fato de que “simulações e jogos online buscam

identificar o comportamento do candidato por meio de atitudes mensuráveis nas tomadas de decisões durante o jogo” (GAMA FILHO, 2012).

4.3 Comparação dos resultados dos envolvidos

Pode-se analisar os diversos fatores que interferem ou influenciam o objetivo da execução do Jogo, como a análise das competências dos participantes. Neste caso, segundo Soalheiro (2014), somente será considerado competente, o candidato que dominar bem o conhecimento sobre as questões expostas, saber aplicar esse conhecimento e ter o entusiasmo necessário para participar.

Após essa análise, além das vantagens mencionadas, cabe ressaltar os pontos positivos e negativos identificados nos resultados. Com o propósito de atingir objetivos específicos da pesquisa, os pontos positivos são:

- O fato de o participante esquecer o ambiente formal e deixar fluir as características reais;
- Característica inibidora, praticidade, capacidade de simular situações diversas, com a intenção de evitar erros e atinge um público maior;
- Interação mais intuitiva e divertida;
- Alinhamento dos valores do candidato com os da empresa;
- Processo seletivo dinâmico e eficaz;
- Análise do processo de tomada de decisão;
- Experiência ativa; e
- Participação remota, conforme disponibilidade de horário.

Já os negativos são identificados a seguir:

- Incompatibilidade de alguns sistemas;
- Falta de comunicação quanto aos resultados, pontuação e gabarito;
- Restringe ao público com conta no Facebook, acesso à internet e dispositivo móvel; e
- Não consegue identificar casos de falsa identidade ou resolução de questões em grupo.

Para os participantes, no geral, o nível de satisfação é alto, em relação a todas unidades de tema do Modelo UTAUT, principalmente quanto à facilidade em utilizar a ferramenta e a pretensão em participar novamente nos anos subsequentes.

Já os recrutadores, ao longo dos últimos três anos, têm superado as expectativas, atingindo satisfação organizacional.

Em suma, o estudante que gosta e se identifica com a organização e de atividades competitivas e dinâmicas, tenderá a possuir maior grau de satisfação, contribuindo, desta forma, para a divulgação da organização.

Logo, cabe aos gestores analisarem essas variáveis de não concordância para a melhoria da satisfação dos participantes quanto à ferramenta, já que a satisfação dos estudantes gera a satisfação da empresa. Assim, na medida em que os gestores da empresa em tela aprofundarem o conhecimento sobre a satisfação dos estudantes, eles estarão mais habilitados a contribuir com o desenvolvimento de um processo seletivo cada vez mais eficiente, contribuindo para a crescente divulgação da marca.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa atingiu o objetivo de analisar como a utilização de jogos online interfere na otimização do processo seletivo em uma empresa de consultoria mediante a identificação da satisfação do recrutador e participantes, através de estudo teórico e análise dos resultados dos questionários aplicados. Como finalidades específicas, também foram identificados pontos positivos e negativos investigados no caso em questão, mostrando a importância da pesquisa de satisfação como uma ferramenta a mais no apoio a tomada de decisão da organização. Buscou-se também melhorar o desempenho do processo seletivo, proporcionando às lideranças informações que orientem na condução das atividades de recrutamento e seleção.

Neste caso, o recrutador mostrou-se bastante motivado em relação ao processo seletivo realizado, em que a imagem da empresa aumentou e o resultado foi atingido com eficácia. Verificou-se, também, que o nível de satisfação dos participantes é alto, em relação a todas unidades de tema do Modelo UTAUT. Estes jogadores que participaram efetivamente da pesquisa, procuraram de alguma maneira colaborar fazendo críticas e elogios ao processo seletivo online.

Tem-se como limitação da presente pesquisa o fato de ter sido a primeira investigação sobre o tema nesta organização, não havendo cultura de captura de

dados logo após a realização do jogo. Além disso, pode haver interferência nos dados se os candidatos não tiverem certeza que o resultado da pesquisa irá influenciar na seleção.

Propõe-se à organização que analisem os casos de insatisfação para tomar ações corretivas e que, em trabalhos futuros, prossigam com as pesquisas de satisfação nas próximas edições, por ser uma ferramenta importante de *feedback*, possibilitando melhorias no desenvolvimento de *games* no processo seletivo, a fim de promover uma busca contínua pela qualidade do recrutamento. Vale observar também que o acompanhamento das mudanças constantes no modelo empresarial e mundial que permite a evolução da área de GP. As organizações que se sobressaem são aquelas abertas às mudanças rápidas, adaptáveis e flexíveis, e que possuem o propósito de serem mais competitivas. (MILDEBERGER, 2011).

Em suma, o estudante que gosta e se identifica com a organização e de atividades competitivas e dinâmicas, tenderá a possuir maior grau de satisfação, contribuindo, desta forma, para a divulgação da marca da organização, já que a satisfação dos estudantes gera a satisfação da empresa.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: Estratégia e Integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARRUDA, J. O que é recrutamento e seleção? **ABRH – RJ**. 2009. Disponível em: <<http://www.abrhj.org.br/typo/index.php?id=385>>. Acesso em: 26 mar. 2015.
- CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COSTA, Carlos E. **Os Processos de Gestão de Pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. UNIASSELVI, 2007.
- DRUCKER, Peter. **As novas realidades**. São Paulo: Pioneira, 1991.

E-GURU. Disponível em: <http://www.e-guru.com.br/site_homolog/index.php/video-game-como-ferramenta-de-rh/>. Acesso em: 21 abr. 2015.

FREITAS, J. C. **Alinhamento entre as competências fundamentais demandadas pelos programas de “trainees” de gestão e o ensino de graduação em administração: um estudo de caso na cidade do Rio de Janeiro.** Disponível em: <http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2006-10-04T100639Z-419/Publico/Dissertacao%20Julio.pdf>. Acesso em 03 abr. 2015.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

IInterativa (2014), **Aplicativo.** Disponível em: <<http://www.iinterativa.com.br/portfolio/aplicativo-accenture-campus-challenge/>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINEZ, Vinício Carrilho. **Conceito de Tecnologia.** Disponível em: <<http://www.gobiernoelectronico.org/?q=node/4652>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

MILDEBERGER, D. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais.** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

ODEBRECHT, Norberto. **Educação pelo Trabalho.** Salvador: Odebrecht, 1991.

PINTO, M.; LEMOS, A. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais que vêm sendo demandados pelas empresas. Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. **Anais.** Salvador: Anpad, 2006.

PRADO, D. **Games nos processos de recrutamento e seleção.** 2013. Disponível em: <<http://www.atitdefranquia.com.br/blog/games-nos-processos-de-recrutamento-e-selecao>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

R., Jônatas. **CHA conhecimento, habilidade e atitude.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude/39202/>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

Revista Melhor. Gestão de Pessoas. ABRH Brasil. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/gestao/12230/como-fazer-um-processo-seletivo-estrategico->>. Acesso em: 4 abr. 2015.

SANTOS, A. **Aplicação de jogos em recrutamento e seleção.** Blog do T&D, 2011. Disponível em: <<http://adimsantos.blogspot.com.br/2011/05/aplicacao-de-jogos-em-recrutamento.html>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

SCHNEIDER, W. **Acquiring experience: determinants of exceptional performance.** Oxford: Pergamon Press, 1993.

SILVA, M. A. **O Impacto das Tecnologias Empresariais nas Organizações do Terceiro Setor: Um Estudo de Caso.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/monografia-o-impacto-das-tecnologias-empresariais-nas-organizacoes-do-terceiro-setor-um-estudo-de-caso/2601/download/>> . Acesso em: 21 abr. 2015.

SOALHEIRO, B. **O CHA da Competência.** Disponível em: <<http://www.dicasprofissionais.com.br/o-cha-da-competencia/>>. Acesso em: 5 abr. 2015.

TEIXEIRA, G. M.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VALENTE, E. Jogos virtuais ganham espaço no treino corporativo. **Valor Econômico,** 2014. Disponível em: <<http://www.institutovidaecarreira.com.br/site/jogos-virtuais-ganham-espaco-no-treino-corporativo/>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

VENKATESH, V. et al. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. **MIS Quarterly,** v. 27, n. 3, 2003.

VERGARA, S.C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Editora Atlas, 2001. p 31-56.

Wells, Robert A. **Management Games and Simulations in Management Development: An Introduction.** Journal of Management Development, 1990.

APÊNDICE A – Questionário Candidato

PESQUISA SOBRE O USO DE JOGOS ONLINE NO PROCESSO SELETIVO

Caro participante,

Essa pesquisa tem o objetivo de medir o seu grau de satisfação com a 1ª etapa do Jogo Competitivo a partir da Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT). As informações obtidas a partir das respostas às questões serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Não é necessário se identificar.

Favor responder preferencialmente até o dia 17/04/15.
Agradeço desde já por sua colaboração!

Larissa Furtado de Oliveira
e-mail: larissa.f.oliveira@

PESQUISA SOBRE O USO DE JOGOS ONLINE NO PROCESSO SELETIVO

1. Participação no Jogo

- 1ª vez
 2ª vez
 3ª vez

PESQUISA SOBRE O USO DE JOGOS ONLINE NO PROCESSO SELETIVO

2. Com relação ao que você observa no Jogo, o quanto você concorda com as afirmativas? Marque a opção correspondente.

	Discordo inteiramente	Discordo em grande parte	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo em grande parte	Concordo inteiramente
1. Eu acho que o Jogo foi útil para o meu processo seletivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O uso dessa ferramenta permitiu-me participar de maneira rápida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O uso dessa ferramenta aumentou minhas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Utilizando essa ferramenta terei mais chances de conseguir um emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Eu acho a maneira de interagir com o Jogo fácil e simples de se entender.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Aprender a utilizar essa ferramenta foi fácil para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Eu tenho os recursos (tempo, computador, acesso à Internet, etc.) necessários para utilizar a ferramenta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Eu tenho o(s) conhecimento(s) necessário(s) para utilizar a ferramenta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. O Jogo é compatível com outros sistemas que utilizo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. O Jogo ofereceu auxílio adequado às dificuldades de uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Eu pretendo participar novamente do Jogo nos próximos anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sempre que possível, evitarei participar de Processos Seletivos que usam Jogos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Explorei ao máximo as funcionalidades da ferramenta antes de jogar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de VENKATESH *et. al.* (2003)

PESQUISA SOBRE O USO DE JOGOS ONLINE NO PROCESSO SELETIVO

3. De forma geral, quão satisfeito ou insatisfeito está com o Jogo competitivo

? Por quê?

4. Se deseja receber o resultado desta pesquisa, informe seu e-mail, por favor.

APÊNDICE B – Questionário Empresa

Caracterização do respondente

Cargo:

Tempo de empresa:

Tempo que trabalha com Recrutamento e Seleção:

- 1) Como é processo seletivo da empresa através do uso de jogos online? Que etapas são realizadas?
- 2) Como é feito o levantamento do perfil das novas vagas?
- 3) Os jogos são utilizados para que cargos?
- 4) Na sua visão, quais os pontos positivos e negativos em aplicar o Jogo?
- 5) Quais as competências técnicas e comportamentais esperadas dos candidatos?
- 6) Qual o perfil adequado que se espera de um candidato?
- 7) Em relação aos outros processos seletivos, qual o diferencial do Jogo?
- 8) Como são utilizados os resultados dos jogos no momento da escolha do colaborador?