

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SHIRLANE VALERIO NOGUEIRA**

**GAMIFICAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE  
TALENTOS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA**

**MACEIÓ**

**2023**

SHIRLANE VALERIO NOGUEIRA

**GAMIFICAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE  
TALENTOS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA**

TCC apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas, Campus A.C. Simões, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis

**Orientador:** Milka Alves Correia  
Barbosa

**MACEIÓ**

**2023**

**Catálogo na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

N778g Nogueira, Shirlane Valerio.  
Gamificação no processo de recrutamento e seleção de talentos : uma revisão bibliométrica / Shirlane Valerio Nogueira. – 2023.  
55 f. : il.

Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.  
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 52-55.

1. Pessoal - Recrutamento. 2. Pessoal - Seleção e admissão. 3. Gamificação. 4. Recursos humanos. I. Título.

CDU: 331.108.37

# FOLHA DE APROVAÇÃO

**SHIRLANE VALERIO NOGUEIRA**

## **GAMIFICAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Alagoas como requisito para obtenção  
do título de graduado em Administração.

Aprovado em: 17/05/2023



Documento assinado digitalmente  
**MILKA ALVES CORREIA BARBOSA**  
Data: 01/06/2023 13:54:55-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa  
Universidade Federal de Alagoas  
Campus A. C. Simões  
(Orientadora)

**Banca Examinadora:**



Documento assinado digitalmente  
**CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA**  
Data: 02/06/2023 07:12:22-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa  
Universidade Federal de Alagoas  
Campus A. C. Simões  
(Examinador)



Documento assinado digitalmente  
**NILSON CIBÉRIO DE ARAÚJO LEÃO**  
Data: 02/06/2023 09:14:10-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Nilson Cibério de Araújo Leão  
Universidade Federal de Alagoas  
Campus A. C. Simões  
(Examinador)

Dedico esse trabalho a minha família, pilares da minha formação como ser humano, por sempre acreditarem no meu potencial, cujo incentivo e motivação serviram como sustentação para a conclusão desta pesquisa. Com muito amor e gratidão que dedico este trabalho a eles.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que me permitiu chegar até aqui, agradeço pelo seu amor, zelo e por ter sido a minha sustentação não somente nestes anos como universitária, mas ao longo da minha vida. Te agradeço Deus por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do caminho e por me permitir realizar mais um sonho. Te Amo!

Agradeço aos meus familiares que sem o apoio deles eu não teria conseguido completar essa jornada, eles foram a minha força ao longo do caminho. Agradeço em especial a minha irmã Cheila, que sempre me incentivou a dar o melhor de mim e ir em busca dos meus sonhos.

Gratidão a minha amiga Liliane Silva, que esteve comigo me ajudando sempre que eu precisava, tirando minhas dúvidas e me incentivando, obrigada por todo seu apoio. Agradeço também as minhas amigas Alexandra Simão e Malena Araújo, mulheres incríveis e guerreiras que sempre estiveram ao meu lado durante toda a graduação, que passaram por todas as situações e momentos difíceis comigo, vocês tornaram tudo mais leve, pois eu sabia que poderia sempre contar com vocês.

A minha orientadora Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa, gratidão pelo apoio contínuo a minha pesquisa, por sua paciência, motivação e imenso conhecimento, seu incentivo que se tornou essencial para que este projeto fosse concluído. Eu não poderia imaginar ter uma orientadora melhor para a minha pesquisa.

E por fim, agradeço a mim mesma por ter a coragem, a persistência e a determinação de concluir este trabalho de conclusão de curso. Eu superei meus limites, venci meus medos e provei para mim mesma que sou capaz de alcançar meus objetivos. Estou muito orgulhosa de mim e sei que esse é apenas o começo de uma jornada de sucesso e crescimento profissional.

Mais uma vez, agradeço a todos que contribuíram para essa conquista e sinto-me extremamente grata e abençoada por ter vocês em minha vida. Obrigada!

“Você enfrentará muitas derrotas na vida, mas nunca se deixe ser derrotado.”

(Maya Angelou)

## RESUMO

O recrutamento e seleção são ferramentas importantes para a área de recursos humanos, que podem ser fundamentais para garantir a competitividade das organizações. Com o surgimento de novas tecnologias e meios de comunicação online, as organizações estão mudando a forma como conduzem seus processos seletivos. A gamificação é uma abordagem que vem ganhando força nos últimos anos, mas ainda é pouco explorada na gestão de recursos humanos. Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar como a gamificação tem sido abordada como ferramenta no processo de recrutamento e seleção de talentos. Para isso, realizou-se uma revisão bibliométrica que analisou a produção acadêmica sobre o tema. Os dados consistiram em textos em português, como artigos, TCCs e dissertações, encontrados em bases de pesquisa online entre 2010 e o segundo semestre de 2022, por meio de palavras-chave. Os resultados indicaram que as publicações sobre o tema foram mais frequentes em 2019 e 2021, principalmente de universidades públicas. Esses estudos possuem uma abordagem qualitativa e descritiva. Além disso, os dados demonstraram que a gamificação pode melhorar a avaliação do perfil dos candidatos, tornando o processo seletivo menos tedioso e burocrático. No entanto, é essencial que o processo seja claro e bem estruturado para alcançar os objetivos da seleção. A coleta de dados foi desafiadora devido à escassez de trabalhos científicos disponíveis sobre o assunto. Recomenda-se a realização de estudos sem restrições de idioma para aprofundar a análise dessa temática em futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Recrutamento, Seleção, Gamificação, Recursos humanos.

## SUMMARY

Recruitment and selection are important tools for the human resources field, which can be essential in ensuring companies' competitiveness. With the emergence of new technologies and online communication methods, organizations are changing the way they conduct their selection processes. Gamification is an approach that has been gaining momentum in recent years but is still underexplored in human resource management. In this context, this research aims to analyze how gamification has been approached as a tool in the talent recruitment and selection process. To achieve this objective, a bibliometric review was conducted to analyze the academic production on the topic. The data consisted of Portuguese texts, such as articles, undergraduate theses, and dissertations, found in online research databases between 2010 and the second semester of 2022, using keywords for the search. The results indicated that publications on the topic were most frequent in 2019 and 2021, mainly from public universities. These studies have a qualitative and descriptive approach. Additionally, the data demonstrated that gamification can enhance the assessment of candidates' profiles, making the selection process less tedious and bureaucratic. However, it is essential for the process to be clear and well-structured to achieve the selection objectives. Data collection posed challenges due to the scarcity of available scientific works on the subject. It is recommended to conduct language-unrestricted studies to further deepen the analysis of this topic in future research.

**Keywords:** Recruitment, selection, gamification, human resources.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Diagrama conceitual da pesquisa .....	20
<b>Figura 2.</b> Tipos de recrutamento .....	22
<b>Figura 3.</b> Distribuição global dos resultados da investigação .....	38
<b>Figura 4.</b> Nuvem de palavras com as principais palavras-chave utilizadas.....	43

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Número de artigos encontrados nos periódicos .....	34
<b>Tabela 2.</b> Quantidade de produção por países .....	38
<b>Tabela 3.</b> Número de autores por publicação .....	40
<b>Tabela 4.</b> Instituição x categoria administrativa x textos publicados .....	41
<b>Tabela 5.</b> Autores mais citados .....	42
<b>Tabela 6.</b> As cinco palavras mais citadas.....	43

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Técnicas de seleção de acordo com Custódio.....	26
<b>Quadro 2.</b> Técnicas de seleção de acordo com Dutra.....	26
<b>Quadro 3.</b> Desafios da implementação do RH 4.0.....	29
<b>Quadro 4.</b> Número de artigos encontrados nas bases de dados.....	34
<b>Quadro 5.</b> Principais obras referenciadas.....	41
<b>Quadro 6.</b> Definições do termo gamificação nas obras coletadas.....	45
<b>Quadro 7.</b> Conclusões das obras coletados.....	47

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Número de publicações por ano .....	37
<b>Gráfico 2.</b> Quantidade de publicações por tipo .....	37
<b>Gráfico 3.</b> Número de publicações por Estado .....	39
<b>Gráfico 4.</b> Natureza da pesquisa .....	44
<b>Gráfico 5.</b> Tipos de pesquisa .....	44

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Spell	Scientific Periodicals Electronic Library
RH	Recursos Humanos
D.I.C.E	Design, Innovate, Communicate, Entertain

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1. Justificativa .....	18
1.2. Objetivos.....	19
1.2.1. Objetivo geral.....	19
1.2.2. Objetivos específicos.....	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1. Recrutamento e seleção.....	20
2.2. Processo de recrutamento.....	21
2.3. Processo de seleção .....	25
2.4. Recursos Humanos 4.0 e Gamificação .....	27
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>36</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>50</b>
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade está passando por uma mudança rápida e profunda, impulsionada pelo avanço das tecnologias digitais e caracterizada por sua ampla presença nos diferentes âmbitos da economia. Diante desse cenário cada vez mais tecnológico e competitivo, a área de recursos humanos precisa se adaptar e começar criar estratégias para que possa sobreviver diante de tais desafios.

O aumento da competitividade e evolução tecnológica indicam também que o relacionamento das pessoas com as organizações poderá ser fortemente influenciado pela forma como os seus gestores utilizam a tecnologia no processo de recrutamento e seleção. Segundo Souza (2018), as pessoas passam grande parte dos seus dias em contato com plataformas digitais, jogos, redes sociais, sites de compras online e outros dispositivos, o que enfatiza a importância que a população mundial dá às novas tecnologias.

Quando se trata de recrutamento e seleção hoje, é referir-se a uma das ferramentas de gestão de pessoas mais poderosas e sinônimo de vantagem competitiva para as empresas (LIMA, 2018). Segundo Baylão e Rocha (2014, p. 2) “para não serem fadadas ao insucesso, as organizações vêm dando muita importância e valor ao processo de recrutamento e seleção de pessoas que irão compor o quadro de funcionários necessários aos cargos dispostos.”

E essa guerra pela atração de talento qualificado no mercado de trabalho e o surgimento de novos meios de comunicação online vem obrigando as organizações a mudarem a forma como conduzem os seus processos seletivos (DUARTE, 2018). A união da tecnologia e recrutamento e seleção podem promover a gamificação, uma abordagem que foi trazida pela tecnologia moderna e que vem ganhando força nos últimos anos (MARANGONI; BERIMBAU, 2018).

Há certas divergências sobre a origem do termo *Gamification* (Gamificação em português). De acordo com Medina (2013), o programador de computadores e pesquisador britânico, Nick Pelling, foi quem cunhou pela primeira vez, em 2002, esse neologismo. No entanto, a sua utilização só popularizou a partir de 2010 através da apresentação “*Future of Games*” de Jesse Schell, na conferência de *Design, Innovate, Communicate, Entertain* - D.I.C.E, realizada nos Estados Unidos (DETERDING, 2011).

A gamificação tem sido um catalisador de mudanças no processo de recrutamento e no de seleção, tornando-os mais interativos e promovendo para a Imagem da empresa uma cultura agradável e divertida, atraindo assim, mais candidatos de qualidade (LOPES et al., 2020). De acordo com Silva (2020), a Gamificação permite criar experiências diferenciadas para atrair e reter os candidatos que buscam preencher uma determinada vaga.

A gamificação no processo de recrutamento e seleção torna-se também um método capaz de verificar informações sobre o candidato que não consta no seu currículo, permitindo com mais facilidade à identificação das características pessoais, emocionais e mentais de cada um, além de tornar sua participação no processo mais gratificante e recompensadora (NARAYANAN et al., 2016).

A maioria da população que começa a ingressar nas empresas hoje é composta por jovens que acabaram de concluir sua formação acadêmica e fazem parte da geração millenials, e esses possuem uma série de traços diferenciados e característicos por eles serem ao mesmo tempo a geração de Internet e da tecnologia e por nascerem e crescerem ao mesmo tempo que ela surgiu (BRIGHAM, 2015).

De acordo com Oliveira (2015, pag. 5) “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 conectadas com o meio tecnológico.” Portanto, a gamificação torna-se muito relevante, pois as gerações nascidas e criadas na era da tecnologia e dos jogos estão começando a dominar a força de trabalho (SOUZA, 2018).

Como tema de pesquisa acadêmica, a gamificação cresceu de forma expressiva nos últimos tempos e não apresenta sinais de decréscimo, sendo que os primeiros estudos incidiram nas possíveis definições, assim como na estrutura e taxonomia do próprio termo e dos seus elementos, na parte mais técnica dos próprios sistemas desenvolvidos, e, por fim, os efeitos que estes sistemas gamificados têm nos seus utilizadores (NACKE; DETERDING, 2017).

No entanto, a gamificação é uma temática ainda pouco explorada no que concerne à sua utilização no âmbito da gestão de recursos humanos (SOUZA, 2018). Desta forma, torna-se pertinente um estudo que seja capaz de reunir trabalhos de investigação que foram feitos sobre esta aplicada na área de Recursos humanos.

Para esta pesquisa, formulou-se a seguinte questão: **Como a gamificação tem sido abordada no processo de recrutamento e seleção de talentos?**

### **1.1. Justificativa**

O estudo em questão é importante para as organizações e principalmente para os profissionais da área de Recursos Humanos, já que traz um assunto de interesse que vem crescendo cada vez mais, a gamificação nas empresas e como ela pode gerar resultados internamente e externamente. Assim, através deste estudo, será possível entender como a Gamificação pode influenciar no processo de atração e seleção de talentos.

Para esta pesquisa, foi aplicada a técnica de análise bibliométrica que oportuniza a visualização de padrões e tendências da literatura científica, para o meio acadêmico os dados elaborados por meio dos estudos bibliométricos possibilita mensura a contribuição do conhecimento científico derivado das publicações voltadas a aplicação da gamificação no processo de recrutamento e seleção, além que, para as organizações, torna-se uma oportunidade compreender mais sobre essa tendência que vem se consolidando cada vez mais na área de Recursos Humanos.

Nesse caso, também inclui a sociedade civil, pois como há uma tendência de as empresas estarem abandonando as técnicas tradicionais de recrutamento em favor da Gamificação, que é uma técnica inovadora e altamente envolvente, as pessoas precisam ampliar seus conhecimentos e habilidades para que possam ter um bom desempenho nos processos seletivos que forem participar no futuro. Além disso, pode contribuir para comunidade acadêmica, já que pode servir de base para pesquisas futuras voltadas às temáticas relacionadas à gamificação no processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Por fim, também pode auxiliar instituições e organizações que promovem o desenvolvimento tecnológico e empresarial na cidade de Maceió, como o Sebrae e a Secretaria de Estado da Ciência, da Tecnologia e da Inovação, pela possibilidade de fornecer informações sobre como a gamificação pode colaborar para o desempenho das organizações.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo geral**

Analisar como a gamificação vem sendo abordada no processo de recrutamento e seleção de talentos.

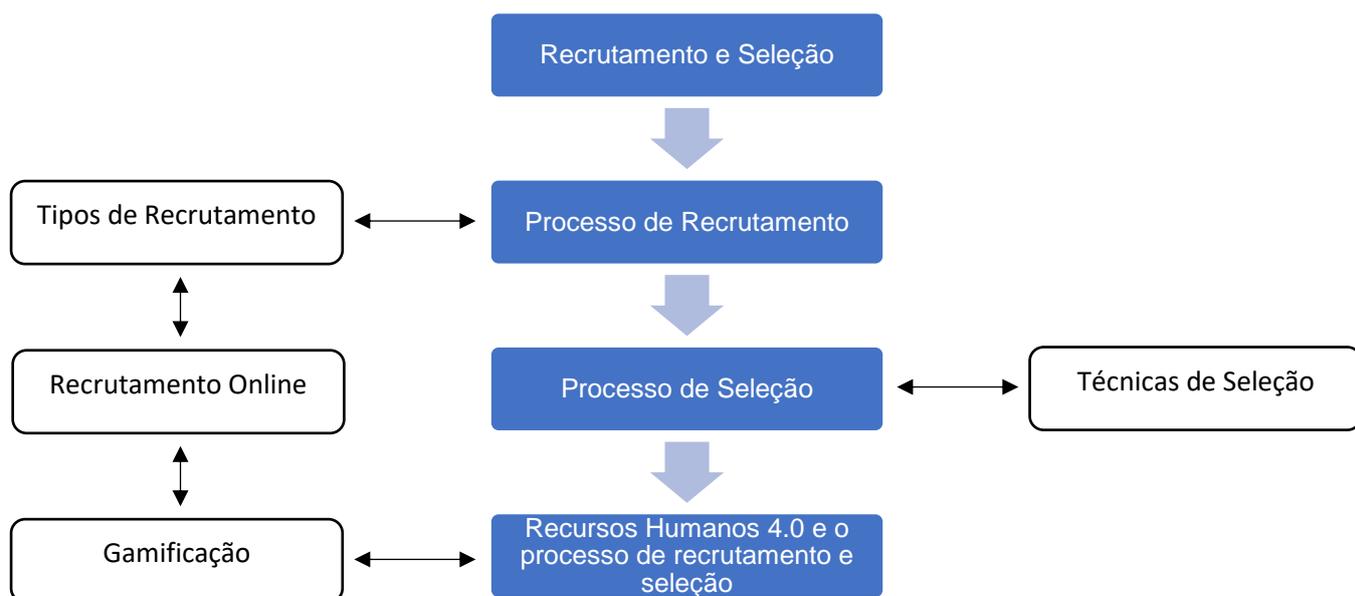
### **1.2.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar conceitos e características do processo de recrutamento e seleção;
- b) Apresentar os conceitos de Gamificação utilizados nas obras coletadas;
- c) Mapear as conclusões dos trabalhos coletados sobre a utilização da gamificação no processo de recrutamento e seleção nas organizações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de fornecer subsídios para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, será apresentado as referências conceituais da pesquisa. A Figura 1 apresenta o diagrama conceitual que ilustra a relação entre os conceitos discutidos neste estudo.

**Figura 1:** Diagrama conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

### 2.1. Recrutamento e seleção

Os processos de recrutamento e seleção compõem um dos subsistemas ligados ao setor de Recursos Humanos, que visa atrair pessoas com perfis desejáveis para uma determinada função (FERREIRA; VARGAS, 2014). Em um mundo onde o mercado de trabalho é muito competitivo, pessoas e organizações estão em constante processo de atração mútua (SILVA, 2018). As organizações podem escolher seus futuros funcionários, assim como as pessoas podem escolher as empresas para as quais desejam trabalhar. Portanto, a função do recrutamento é anunciar no mercado de trabalho quais são as vagas da organização disponíveis e cabe às pessoas preencherem essas vagas desde que estas, se enquadrem nas características determinadas pela organização (MESSANO et al., 2020). Por outro lado, a seleção é o processo de escolher o candidato certo, mais adequado para um cargo vago na organização (LOPES et al., 2020).

Segundo Custódio et al (2020), processos de recrutamento e seleção bem-sucedidos, com métodos e técnicas eficientes são os responsáveis pela formação de equipes de alto rendimento, que levarão a empresa a alcançar os objetivos desejados. Sendo assim, é importante que as organizações estejam comprometidas a investirem progressivamente em processos para atrair indivíduos, com o propósito de adquirir mão de obra capacitada e preencher espaços ofertados (JESUS, 2022).

O setor de Recursos Humanos carrega consigo a responsabilidade de conduzir os processos de efetivação de um novo profissional. À vista disso, é importante conhecer as técnicas para o recrutamento e seleção, e as ferramentas que podem auxiliar no processo (CUSTÓDIO et al., 2020). O recrutamento deve ser a primeira etapa para a seleção de pessoas, pois já serve como uma triagem de candidatos adequados ao cargo, comparados com outros que não têm o perfil necessário (PLÁCIDO, 2021).

## **2.2. Processo de recrutamento**

O recrutamento é definido como o processo de identificação e seleção de candidatos para um cargo e é descrito como um processo positivo, com a abordagem de atrair o maior número possível de candidatos para as vagas (LOPES; RIBEIRO; ARAÚJO, 2020). Mas não basta apenas atrair candidatos, o fator crucial de um bom recrutamento é atrair potenciais candidatos, que tenham o perfil adequado ao cargo e que possam assumir tais responsabilidades sem dificuldades (PLÁCIDO, 2021).

Segundo Messano, Oliveira e Rocha (2020), a função do recrutamento é divulgar no mercado de trabalho quais são as vagas disponíveis nas organizações e cabe às pessoas preencherem essas vagas com seus esforços e competência, desde que essas pessoas se enquadrem nas características definidas pela organização. Uma vez que, o processo serve de triagem para atrair potenciais números de candidatos à vaga, por isso é importante que haja uma boa comunicação, pois, além de fazer com que as vagas sejam divulgadas através de anúncios, serão atraídos candidatos para a vaga em questão (JESUS, 2022).

Um bom recrutamento demanda de um bom planejamento, ao contrário, a inexistência de um processo estruturado ou mal executado poderá causar sérios danos como cansaço, estresse e até mesmo perdas financeiras consideráveis. Um bom processo de recrutamento é extremamente importante para a organização, pois

impulsionará o sucesso do negócio. Segundo Plácido (2020), existem diversos tipos de recrutamento, dentre eles estão o recrutamento: Recrutamento Interno; Recrutamento Externo; Recrutamento Misto; Recrutamento Online; Recrutamento às cegas.

**Figura 2:** Tipos de Recrutamento



**Fonte:** Adaptado de Plácido (2020)

- **Recrutamento Interno:**

Esta forma de recrutamento tem seus prós e contras como muitas outras, o recrutamento interno traz economia de custos ao processo, aproveitando o treinamento fornecido pela organização, já que os colaboradores estão ativos na empresa e tem como ponto negativo frustração por parte dos funcionários por não haver chance de crescimento (JESUS, 2022).

O recrutamento interno pode incluir transferências de funcionários de um cargo para outro, promoções, transferências de avanço, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira. Os métodos de seleção geralmente, se utiliza por feedback do superior imediato e as últimas avaliações de desempenho (CUSTÓDIO et al., 2020)

De acordo com Neto et al. (2020), a principal vantagem para as organizações e seus colaboradores em adotar o modelo de recrutamento interno é que o colaborador em questão já possui experiência neste segmento e, portanto, teoricamente já está adaptado às funções que desempenha. Segundo ainda Neto et al. (2020), o recrutamento interno também possui seus critérios de desvantagens como, por exemplo, o percentual de candidatos para a vaga ser baixo, além disso, há potencial para conflitos internos entre os candidatos por já serem funcionários da empresa, causando frustração para quem não é promovido.

Assim sendo, o recrutamento interno pode ser uma poderosa fonte de motivação para os colaboradores que já fazem parte de uma organização, sem a necessidade de abrir esta vaga para o mercado externo (PLÁCIDO, 2020).

- **Recrutamento Externo:**

O recrutamento externo ocorre fora da empresa, e há uma divulgação maior com relação a vaga. Essa forma de recrutamento busca atrair o máximo de candidatos disponíveis do mercado de trabalho (JESUS, 2022).

Nesse tipo de recrutamento, a seleção ocorre de maneira presencial, envolvendo entrevistas, dinâmicas, jogos e provas, que ocorrem dentro da empresa. Geralmente no recrutamento externo as vagas são divulgadas através de anúncios, candidatos e currículos espontâneos, banco de dados usando a internet, indicação de funcionários, empresas de recrutamento, instituições educacionais, Sindicatos Trabalhistas e agências de empregos públicos e privados (CUSTÓDIO et Al., 2020, p. 8)

Um dos pontos positivos do recrutamento externo é trazer profissionais motivados com novas ideias que irão agregar valor, inovar e enriquecer a equipe. A grande dificuldade dessa forma de recrutamento é que ela leva mais tempo porque inclui muitas etapas desde o anúncio da vaga, passando pela seleção do currículo, entrevistas e testes (NETO et al., 2020).

- **Recrutamento Misto:**

O Recrutamento misto é uma combinação de recrutamento interno e externo. É possível equilibrar a abertura a novos talentos com a capacidade de desenvolver os talentos que a empresa já possui (CUSTÓDIO et al., 2020).

O recrutamento misto é o processo de seleção que consegue abraçar não somente o público externo, mas também os colaboradores da empresa que estão utilizando do método para preencher determinada vaga (NETO et al., 2020). De acordo com Costa (2020), existem três formas de implementar esta abordagem de recrutamento:

- Recrutamento externo e depois, o Interno: neste modo as vagas são abertas primeiramente para o público externo e se porventura, a equipe de recrutamento não encontrar o perfil buscado, é aberta a vaga para o público interno da empresa.

- Recrutamento interno e depois, externo: deste modo é o contrário do exemplo acima, neste caso as organizações dão prioridade para o público interno. Garantindo para este público a chance de candidatar-se primeiro à vaga.
- Recrutamento interno e externo ao mesmo tempo: neste modo, as organizações realizam as buscas pelo candidato, dentro e fora da empresa simultaneamente.

- **Recrutamento Online:**

Esse tipo de recrutamento costuma ser o mais rápido e econômico por possibilitar uma automatização do processo. É utilizado softwares específicos e os candidatos são filtrados com base no perfil da vaga (CUSTÓDIO et al., 2020).

Atualmente a grande maioria das empresas fazem seus processos de recrutamento através das redes sociais, muitos sites, como LinkedIn, possuem filtros para localização de profissionais, com isso traz facilidade e identificação de compatibilidade dentro da vaga oferecida (OLIVEIRA, 2018).

De acordo com Furtado (2021), existem sete modos de fazer esse recrutamento, sendo eles: Planejamento estratégico; descrição adequada sobre a vaga; divulgação nas redes sociais e canais certos; monitorar os perfis; realizar entrevistas em vídeo; aplicação de testes on-line e software especializado.

- **Recrutamento às cegas:**

Uma forma de recrutamento que surgiu recentemente em resposta à necessidade de diversidade no local de trabalho é o recrutamento às cegas. Nesse caso, os dados que possam gerar qualquer tipo de viés (por exemplo, idade, sexo e origem étnica) serão omitidos do programa (PLÁCIDO, 2020). “Entretanto existem casos em que vídeos com imagens e voz do candidato podem ser distorcidas para melhores informações do candidato à empresa sem o expor, assim informações mais profundas são apenas ditas durante a hora da entrevista final” (CRUZ et al, 2022, p. 19).

O recrutamento às cegas apresenta muitas vantagens, como acelerar o processo de seleção, sendo assim um ponto positivo para as organizações e colaboradores (MACHADO et al, 2021). O recrutamento às cegas é a forma mais justa de contratar candidatos competentes para a vaga, gerando benefícios para a própria

organização e trazendo diversidade (CRUZ et al, 2022. Para Saraiva (2022), essa é uma forma inovadora de recrutar talentos e ao mesmo tempo promover a diversidade nas organizações.

Portanto, é importante que as organizações se comprometam a investir gradativamente em seus processos de recrutamento para atrair candidatos qualificados para o preenchimento de vagas. (JESUS, 2001). E com a grande concorrência que existe no mercado atual, a seleção de pessoas é essencial no ambiente corporativo, tendo em vista produtividade e qualidade das organizações.

### **2.3. Processo de seleção**

Assim como as organizações podem escolher seus futuros colaboradores, as pessoas também podem escolher as empresas para as quais desejam trabalhar. (MESSANO; OLIVEIRA; ROCHA, 2020). Por isso a seleção é um processo importante, porque contratar os recursos certos pode ajudar a aumentar o desempenho geral da organização (LOPES; RIBEIRO; JUNIOR, 2020).

A seleção concerne uma atividade mais minuciosa e estratégica pós-recrutamento, na qual os candidatos são avaliados detalhadamente e selecionados para um cargo dentro da organização. Durante esta fase, as estratégias para selecionar o melhor candidato fazem-se altamente necessárias ao profissional de recrutamento e seleção (OLIVEIRA; SILVA; MARQUES, 2022).

Nesta etapa, a organização seleciona seus profissionais, baseado em uma lista de candidatos, e estabelece outras etapas para atingir os critérios exigidos pela organização para o cargo existente, considerando questões referentes ao seguimento, estrutura, objetivos e as condições de atuação no mercado (PAULA; NASCIMENTO; PAULA, 2022).

De acordo com Plácido (2020), o processo de seleção deve estar repleto de potenciais candidatos durante todo o processo de contratação. Este processo é um comparativo, de um lado as definições do perfil de cargo e de outro as características dos candidatos, a fim de averiguar qual deles atende as exigências estabelecidas. Pois uma seleção equivocada pode acarretar uma série de transtornos e prejuízos para a organização, como o aumento do índice de turnover.

O processo de seleção também pode ser pensado como um processo de decisão. Porque cabe à área determinar, com base no processo, qual candidato é o

mais adequado para a vaga a ser preenchida. E, para determinar, são utilizadas algumas técnicas de seleção (JESUS, 2021).

De acordo com Oliveira, Silva e Marques (2022) as técnicas de seleção são bastante variadas, existem várias formas de realizar o processo de seleção. Isto dependerá da quantidade de candidatos, da vaga e do conhecimento do profissional de RH.

Segundo Custódio et al. (2020), após o recrutamento, deverá ser feita uma avaliação dos candidatos para vaga. Para isso, é necessário aplicar técnicas de seleção apropriadas, conforme ilustrado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Técnicas de Seleção de acordo com Custódio

<b>Entrevistas</b>	A entrevista é a parte mais importante do processo de seleção, é um bate papo entre o entrevistador e o entrevistado sobre pontos relevantes do currículo, tendo como objetivo obter do candidato informações complementares que não foram reveladas.
<b>Dinâmicas em grupo</b>	A dinâmica em grupo é importante para observar como o candidato se comporta ao trabalhar em grupo e como será a produtividade no ambiente de trabalho, nessa etapa são reproduzidas as atitudes do dia a dia da vaga em questão.
<b>Testes de Conhecimento</b>	Os testes são desenvolvidos para verificar se o candidato possui conhecimento e qualificações exigidas para o cargo, não se trata de uma prova em que os candidatos competirão pelo cargo, o objetivo é apenas determinar se eles têm o conhecimento profissional necessário para a vaga em questão.
<b>Testes Psicológicos.</b>	O teste psicológico analisa a variabilidade das aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como um padrão de comportamento. O teste se baseia nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade.

**Fonte:** Custódio et al. (2020), adaptado pelo autor.

Já para o autor Dutra (2016, p. 90) um bom processo de seleção deve compreender as seguintes etapas, conforme especificado no Quadro 2:

**Quadro 2:** Técnicas de Seleção de acordo com Dutra

<b>Entrevista de emprego</b>	Trata-se de um processo em que é realizada uma sessão pessoal
------------------------------	---

	com o candidato para conhecê-lo melhor. Isso ajuda o entrevistador a descobrir as qualidades internas do candidato e tomar a decisão correta;
<b>Verificação de referências</b>	É um processo de verificação das qualificações e experiências do candidato com as referências fornecidas por ele.
<b>Exame médico</b>	Nesta etapa é avaliada a saúde física e mental do candidato para garantir que ele esteja apto para o trabalho. Este exame ajuda os gestores da vaga selecionar candidatos que estejam física e mentalmente aptos.
<b>Seleção Final</b>	É o processo final que prova que o candidato se qualificou em todas as rodadas do processo de seleção e receberá uma carta de nomeação

**Fonte:** Dutra (2016), adaptado pelo autor.

Todas as metodologias utilizadas para o processo de seleção são válidas, desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis. O processo de seleção deve conter a mesma natureza do processo de recrutamento de talentos. Os procedimentos utilizados no processo devem ser utilizados como parâmetros para análise de candidatos a cargos de acordo com suas competências (JESUS, 2022).

As empresas utilizam métodos e técnicas muito inovadores, à medida que a tecnologia avança ao longo dos anos, os processos de recrutamento e seleção estão cada vez mais digitais. Esses tipos de processos reduzem custos e tempo e ampliam a possibilidade de encontrar o profissional que a empresa precisa (CUSTÓDIO et al., 2020). Dentro desse contexto, as tradicionais práticas de Recursos Humanos ganham novas estratégias, como a utilização de ferramentas tecnológicas nos seus processos. O RH 4.0 é uma metodologia de gestão que vem se consolidando e que utiliza a tecnologia como fonte de melhoria dos processos existentes, aumentando a atuação e aplicação das ferramentas de RH (PLÁCIDO, 2021; IMPULSE 200).

## **2.4. Recursos Humanos 4.0 e Gamificação**

Para se ajustarem às exigências da economia global, as organizações estão cada vez mais se modificando com rapidez, adotando métodos mais competitivos. Dentro desse novo paradigma, estão incluídas as estratégias tecnológicas, que possuem como objetivos o aperfeiçoamento da maximização estratégica empresarial (SENA et al., 2022).

O RH está deixando de ser tradicional, para se tornar mais tecnológico e conseqüentemente cada vez mais estratégico, com operações mais rápidas e simples,

tudo está se tornando dependente da tecnologia, no qual deve ser utilizada para benefício e proveito mútuo, tanto para o funcionário, como para organização (RAPOSA et al., 2019).

Esse cenário de transformações digitais, é denominada de a quarta Revolução Industrial, da Indústria 4.0 e, por consequência, do RH 4.0, conhecido também como RH Digital (SCHUTZ et al., 2018). A indústria 4.0 é a base para o desenvolvimento do RH 4.0, de modo que a busca pela otimização de processos produtivos da empresa se tornou uma filosofia de trabalho do RH, impactando na sua forma de fazer a gestão das pessoas (PEREIRA, 2018).

A Indústria 4.0 se concentra em digitalização, automação, adaptação, descentralização, otimização, produção personalização, interação homem-máquina, negócios e serviços de valor agregado e integração de sistemas para atender às necessidades, de coordenação, cooperação e colaboração (SALVADORINHO et al., 2022). A adoção dessas tecnologias na administração dos recursos humanos é um requisito indispensável para empresas que pretendem competir em uma economia globalizada, assim, a tecnologia é um parceiro perfeito para melhorar custos, gestão e serviços (MENEZES et al., 2018).

Silva (2020), relata que o RH 4.0 traz mudanças na forma de gestão, uma vez que tudo está incluído no momento tecnológico, a sistematização estará cada vez mais conectada e que este novo padrão requer pessoas capacitadas e qualificadas para se incluir neste contexto. Os líderes das organizações atuais precisam ficar atentos aos seus colaboradores, pois uma força de trabalho ágil é uma necessidade essencial no crescente cenário de automação de plataformas de sistemas inteligentes de gestão de RH (SALVADORINHO et al., 2022). Diante de todo contexto apresentado o RH terá alguns desafios para se enquadrar a nova era 4.0.

Para Souza e Ferreira (2021), entre os muitos desafios, o principal será preparar os funcionários para esse novo modelo de gestão, e essa preparação exige muito treinamento, na qual será muito útil na geração de conhecimento. Outro ponto importante é a utilização de tecnologias e softwares que contribuem para esse processo sem abandonar a principal fonte de capital da empresa que é o capital humano.

De acordo com Impulse (2020), a implementação do RH 4.0 pelas organizações pode enfrentar diversos desafios. Dentre eles, destacam-se os seguintes:

**Quadro 3.** Desafios da implementação do RH 4.0

Romper paradigmas	Embora a adaptação constante seja a chave para se manter relevante e competitiva, muitas empresas simplesmente não conseguem romper com práticas e valores antigos. Essas organizações mais rigorosas provavelmente lutarão para acompanhar as novas tendências e até sofrerão os efeitos desse apego a conceitos antigos.
Mudar a cultura da empresa	A adesão ao RH 4.0 exige uma mudança na cultura corporativa. Conceitos como hierarquia plana, desenvolvimento de funcionários e liderança empática, para citar alguns, devem ser uma parte importante dos valores e da missão da empresa, bem como seu compromisso com a conexão social.
Administrar a diversidade de gerações	As organizações comportam colaboradores de gerações diferentes e essas diferenças influenciam totalmente a maneira com que encaram o trabalho. Embora seja muito interessante contar com características distintas, os gestores precisam saber administrá-las para que um consiga complementar o outro. Caso contrário, esse ambiente heterogêneo pode trazer dificuldades na gestão de equipes e na fluidez do trabalho.

**Fonte:** Impulse (2020), adaptado pela autora.

Segundo MGVI Innovation (2019) o RH 4.0 é essencialmente permeado pela tecnologia e está alinhado com novos cenários do mercado de trabalho com influência especial da Geração Millennial, que agora alcança posições de liderança nas organizações, e as outras que se seguiram. O RH 4.0 vai de encontro com o padrão que esta geração utiliza para trabalhar, utilização da tecnologia e modelos mais simples de realizar tarefas (SOUZA; FERREIRA, 2021).

Mas os benefícios que o padrão 4.0 trará para o RH é admirável, visto que como já está sendo conhecido como RH 4.0, trazendo diversos modos e maneiras de realizar tarefas com sucesso e mantendo a qualidade (SOUZA; FERREIRA, 2021). Este novo paradigma dá aos gestores de recursos humanos (RH) a possibilidade de aumentar a eficiência através de tecnologias que podem automatizar processos, resultando em equipes de RH mais inteligentes e eficientes, usando o Recursos Humanos 4.0 como o principal motor motivacional para as organizações (SALVADORINHO et al., 2022).

De acordo com Sena, Oliveira, Oliveira (2022), a inserção do RH 4.0 nas empresas traz otimização da comunicação interna, flexibilidade no relacionamento

entre gestores e colaboradores, melhora a eficiência produtiva, simplifica o rastreamento de resultados, desenvolvimento de recrutamento, seleção de novos talentos e suporte na transformação digital da empresa, aumentando o nível de qualificação dos colaboradores. Ainda segundo os autores, o RH 4.0 traz outros benefícios para as organizações, como exemplo, a qualidade e a disponibilidade de informações.

Um dos principais benefícios que o RH digital traz para as organizações é sua capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações, uma revolução tecnológica que já alcançava outros departamentos, mas que surge para revolucionar e integrar em tempo real todas as informações relativas aos recursos humanos nas organizações (SENA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, P. 16, 2022).

Conforme Souza e Ferreira (2021), o RH vem operando seus processos de forma mais tecnológica, como por exemplo na realização de processos de recrutamento e seleção. O recrutamento e seleção de talentos, quando feito de forma tradicional, exige inúmeras reuniões presenciais para aplicação de dinâmicas, realização de entrevistas, realização de testes de perfil etc.

O processo, no entanto, pode ser agilizado devido à escala crescente de processos on-line que não exigem contato físico com os candidatos a emprego, em virtude disso, as empresas especializadas nos processos de recrutamento e seleção on-line ganham espaço no mercado (NETO et al., 2020). Nesse sentido, o Recursos Humanos 4.0 possibilita uma mudança de paradigma, saindo da zona de conforto e utilizando diferentes ferramentas de recrutamento e seleção onde são especificadas competências e habilidades (LÓPEZ, 2020).

Como pode ser visto, com o advento das ferramentas digitais, o uso da tecnologia vem revolucionando os meios utilizados para refinar a busca de novos colaboradores por meio de métodos de recrutamento e seleção. A gamificação representa uma alternativa interessante nas estratégias de recrutamento e seleção, tanto para se diferenciar da concorrência no recrutamento de profissionais, quanto como método de avaliação e seleção dos candidatos (SANTOS, 2018).

A utilização da gamificação como ferramenta de seleção permite avaliações de perfil mais assertivas, ou seja, avaliações do perfil mais adequado à vaga, com base nas decisões e estratégias adotadas pelo candidato no processo “gamificado”,

tornando a experiência mais transparente e aumentando a probabilidade de adaptação do candidato contratado, economizando tempo e recursos com novas contratações (SILVA, 2018).

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como natureza exploratória descritiva, pois seu objetivo foi analisar a produção científica em relação ao tema nas bases de dados escolhidas. Em termos de abordagem do problema e análise dos dados, esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa. De acordo com Flick (2018), a análise quantitativa envolve a aplicação de métodos estatísticos para medir e analisar dados numéricos, é usada para descrever e explicar as relações entre variáveis em uma amostra de participantes ou objetos de pesquisa.

Já no tocante aos procedimentos técnicos, trata-se de uma revisão bibliométrica da literatura por meio de fontes tecnológicas de busca online, para obtenção de referências em artigos, teses e dissertações.

Oliveira (2018, p. 38), define a bibliometria da seguinte forma:

A bibliometria é uma técnica quantitativa de análise de produções científicas, cujo objetivo principal é analisar a produção científica sobre um determinado tema em questão, análise de conteúdo, incluindo título, palavras-chave, resumo, texto, autores, instituições, métodos, autorias, coautorias e referências bibliográficas.

Matínez et al. (2015), ressaltam que a bibliometria favorece o acesso e a análise de pesquisas realizadas pelos mais distintos atores, como países, universidades, centros e grupos de pesquisa, revistas científicas e pesquisadores.

Segundo Araújo (2006), o estudo bibliométrico é embasado por três leis, a saber: Lei de Lotka (produtividade de autores ou cientistas), Lei de Bradford (produtividade de periódicos) e Lei de Zipf (frequência de ocorrência de palavras).

Para esta pesquisa, foram selecionadas três bases de dados: periódicos CAPES, SPELL e GOOGLE ACADÊMICO. A CAPES é uma das maiores bibliotecas virtuais do país e disponibiliza conteúdos produzidos nacionalmente e internacionalmente para instituições de ensino e pesquisa no Brasil. A biblioteca eletrônica SPELL é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita de periódicos científicos nacionais. Por fim, o GOOGLE ACADÊMICO é um mecanismo de busca especializado em bibliografia acadêmica e conta com cerca de 390 milhões de registros de estudos e pesquisas científicas disponíveis para consulta pública.

Visto que foram selecionadas bases de dados diferentes, como filtro inicial foram considerados os descritores de diferentes maneiras, em conformidade com a

forma de pesquisa de cada base, ou seja: a) periódicos CAPES: a busca considerou o título das pesquisas; b) SPELL: consideraram-se os títulos e resumos dos trabalhos; c) GOOGLE ACADÊMICO: as obras foram selecionadas com base nos títulos, resumos, textos completos.

Os descritores-chave utilizados nesta pesquisa foram: Gamificação, Gamification, Ludificação, Recrutamento e Seleção, Recursos Humanos e RH. Embora *Gamification* seja um termo de origem inglesa, essa palavra é amplamente utilizada em pesquisas científicas em língua portuguesa.

Para a avaliação das obras coletadas foram consideradas as seguintes variáveis: Quantidade de publicações por ano; Quantidade de publicações por tipos de pesquisa (artigos, dissertações e teses); Quantidade de produção por países; Quantidade de publicações por Estado; Quantidade de autores por publicação; Instituição x categoria administrativa x textos publicados; Principais obras referenciadas; Autores mais citados; Nuvem de palavras das palavras-chave utilizadas; abordagem metodológica (qualitativa, quantitativa ou mista); Tipo de Pesquisa (exploratória, descritiva, mista); Definições de Gamificação encontrados; Conclusões dos trabalhos coletados.

O período de 2010 a 2022 foi estabelecido como o recorte temporal para validar as pesquisas coletadas, considerando que o termo Gamificação (ou *Gamification*) ganhou popularidade somente a partir de 2010, após a apresentação intitulada "*Future of Games*" de Jesse Schell na conferência D.I.C.E (*Design, Innovate, Communicate, Entertain*) realizada nos Estados Unidos (DETERDING, 2011)

Para garantir o atingimento do objetivo desta pesquisa, apenas foram selecionados textos escritos em língua portuguesa que abordam o uso da gamificação no processo de recrutamento e seleção em organizações, com o propósito adicional de avaliar se há uma crescente preocupação com esse tema nas instituições de ensino brasileiras.

Em janeiro de 2023, foi realizada a coleta de artigos, TCCs e dissertações, permitindo identificar um total de 62 produções científicas inicialmente voltadas para o tema desta pesquisa nas bases de dados selecionadas.

Os critérios de seleção dos artigos científicos foram: (i) realizar as buscas nas bases de dados no mês de janeiro de 2023; (ii) selecionar a opção "todos os campos

do texto”, nos sites dos periódicos escolhidos; e (iii) determinar corte temporal de 2010 a 2023. Os passos da busca foram:

1. Inicialmente foi utilizada a seguinte query: (RH AND GAMIFICAÇÃO) - (Ludificação AND Recrutamento e Seleção) - (Gamificação AND Recrutamento e Seleção) - (Gamification AND Recrutamento e Seleção), ao utilizar essa query nos periódicos foram identificados 63 trabalhos científicos, conforme pode ser visto na Quadro 4.

**Quadro 4.** Número de artigos encontrados nas bases de dados

Bases de Dados	Palavra-Chave	Quantidade Coletada
Google Acadêmico	“RH” and “Gamificação”	6
	“Ludificação” and “Recrutamento e Seleção”	2
	“Gamificação” and “Recrutamento e Seleção”	40
	“Gamification” and “Recrutamento e Seleção”	6
Capes	“RH” and “Gamificação”	1
	“Ludificação” and “Recrutamento e Seleção”	0
	“Gamificação” and “Recrutamento e Seleção”	2
	“Gamification” and “Recrutamento e Seleção”	1
Spell	“RH” and “Gamificação”	4
	“Ludificação” and “Recrutamento e Seleção”	0
	“Gamificação” and “Recrutamento e Seleção”	0
	“Gamification” and “Recrutamento e Seleção”	0
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

2. Realizou-se, então, a filtragem das pesquisas mediante o seguinte procedimento: leitura dinâmica dos trabalhos coletados afim de identificar aqueles que estavam alinhados ao tema da pesquisa.

3. Por fim, realizou-se a seleção dos trabalhos científicos que apresentaram aderência ao tema. Nesse sentido, foram selecionadas 13 produções científicas das 62 encontradas nas três bases escolhidas, conforme ilustra a tabela 1.

**Tabela 1.** Número de artigos encontrados nos periódicos

Bases	Identificados	Selecionados
Google Acadêmico	54	13
Spell	4	0

<b>Capes</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>13</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Após a determinação da amostra da pesquisa, foi realizada uma leitura minuciosa dos 13 trabalhos selecionados na íntegra, com o objetivo de identificar as informações relevantes para a análise. Essas informações foram então tabuladas em uma planilha Excel, que foi elaborada previamente para facilitar a organização e a visualização dos dados. A análise dos dados coletados foi realizada com base nos objetivos da pesquisa, permitindo identificar padrões e tendências nas produções científicas sobre a utilização da gamificação no processo de recrutamento e seleção dentro das organizações.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a análise dos dados coletados sobre a gamificação no recrutamento e seleção de talentos, foi observado que a produção científica começou em 2012 e atingiu seu maior volume nos anos de 2019 e 2021. Desde 2012, houve um crescimento quase constante no número de publicações sobre o assunto, com um pico em 2019, quando foram publicadas três pesquisas sobre o tema.

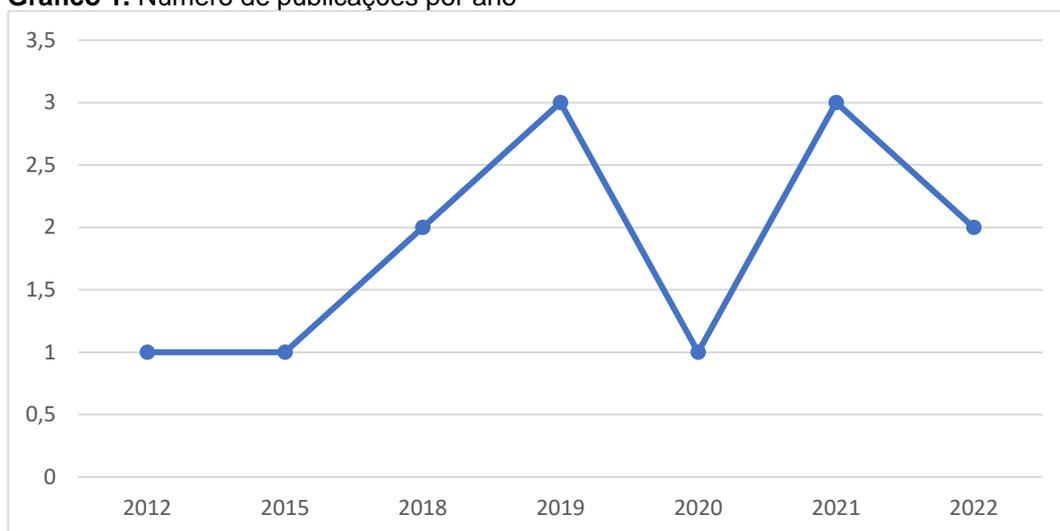
No entanto, em contraste aos anos anteriores, os dados coletados registraram que em 2020 houve uma redução significativa no número de publicações científicas sobre a gamificação no recrutamento e seleção de talentos, tendo sido publicada apenas uma pesquisa.

Embora seja difícil determinar com precisão o impacto da pandemia de Covid-19 na diminuição das publicações científicas sobre a gamificação no recrutamento e seleção de talentos em 2020, é plausível considerar que as dificuldades enfrentadas pelas empresas durante a crise sanitária possam ter influenciado a realização de estudos nessa área. Lima e Coelho (2021), afirmam que durante o segundo trimestre de 2020, o fechamento de empresas provocado pela pandemia agravou tanto o mercado formal quanto o informal de trabalho. Com a aprovação do auxílio emergencial e a preocupação com o aumento do número de casos de COVID-19, o número de desempregados aumentou significativamente, atingindo um total de 2,4 milhões de pessoas.

É possível que as organizações tenham direcionado seus esforços para outras áreas de pesquisa em detrimento da gamificação, que pode não ter sido vista como uma solução imediata ou prioritária. No entanto, seria razoável esperar que o interesse pelo assunto persistisse mesmo em meio à pandemia, especialmente se a gamificação se mostrasse uma opção viável para lidar com esses desafios. Infelizmente, os dados sugerem uma queda na produção científica nessa área, o que ressalta a importância de novas pesquisas sobre a gamificação no recrutamento e seleção de talentos.

Apesar do declínio em 2020, houve uma recuperação em 2021, com a produção de três artigos relevantes sobre gamificação no recrutamento e seleção de talentos. No entanto, em 2022, foi observado um leve declínio, com a publicação de apenas dois trabalhos na área. Para visualizar a evolução da produção científica sobre o tema, o Gráfico 1 apresenta o número de publicações por ano.

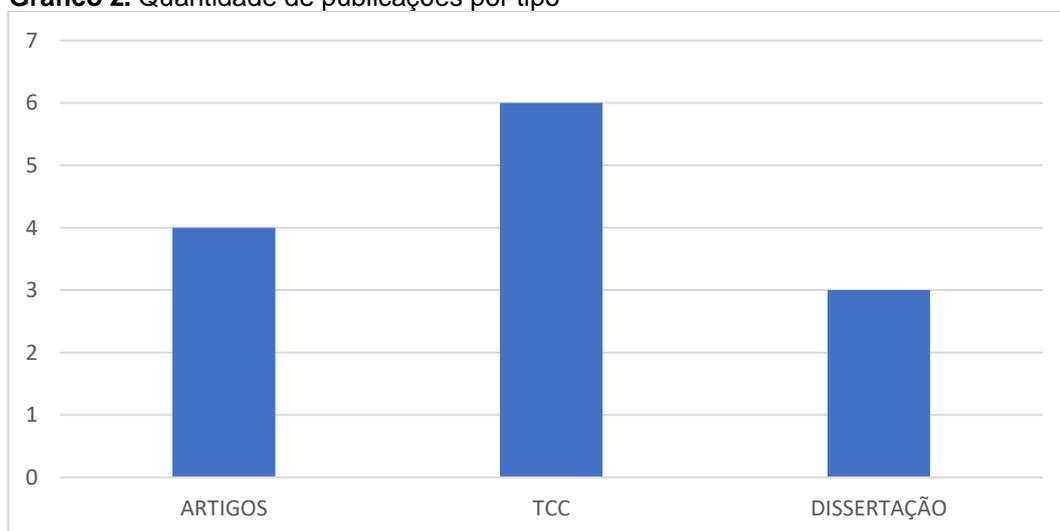
**Gráfico 1.** Número de publicações por ano



**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Ao analisar os tipos de pesquisa relacionados ao tema Gamificação no Recrutamento e Seleção, constata-se que os TCCs representam a maior parcela das produções científicas publicadas, correspondendo a 46% do total. Os artigos aparecem em seguida, com 31%, e as dissertações em terceiro lugar, com 23%. O Gráfico 2 apresenta a distribuição das publicações por tipo de pesquisa.

**Gráfico 2.** Quantidade de publicações por tipo



**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Nesta pesquisa, foram considerados apenas textos em língua portuguesa. Quanto ao número de publicações por país, conforme apresentado na Tabela 3, o Brasil lidera o ranking com 8 publicações, seguido por Portugal com 5.

**Tabela 2.** Quantidade de produção por países

Países	Brasil	Portugal
Quantidade	8	5

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Um mapa de produção e contribuição é uma ferramenta visual que ilustra a distribuição geográfica das publicações em um determinado assunto. Ele é elaborado a partir de dados bibliométricos e pode demonstrar a quantidade de publicações por país. Na Figura 3, apresenta-se um mapa de produções e contribuições por países em relação às pesquisas sobre Gamificação no Recrutamento e Seleção de Talentos. O Brasil é destacado em azul e Portugal em vermelho, permitindo uma fácil visualização das contribuições de cada país para o tema em questão.

**Figura 3.** Distribuição global dos resultados da investigação



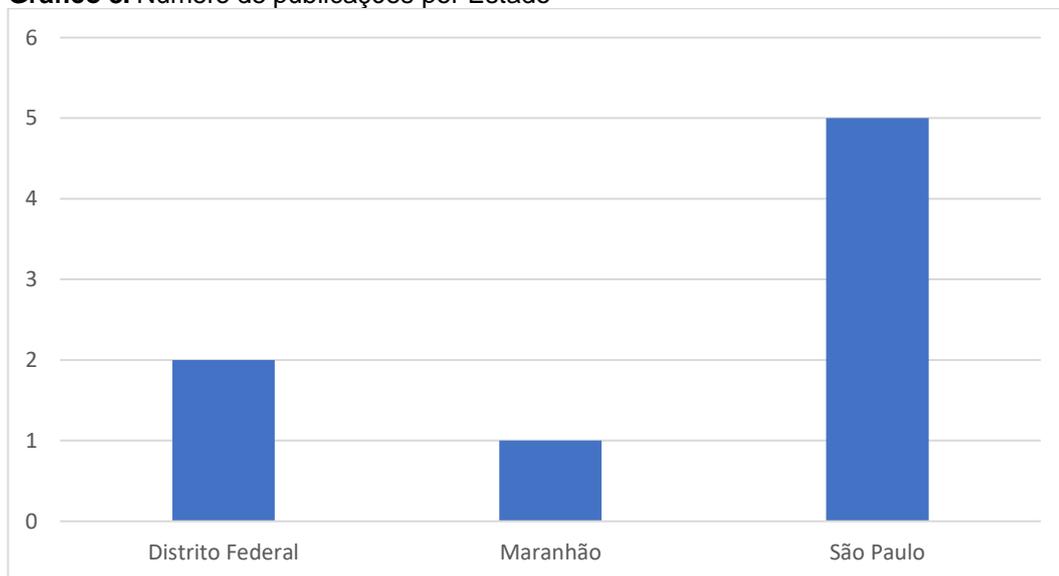
**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Além disso, vale ressaltar a importância de analisar o panorama nacional brasileiro sobre a temática para investigar onde esse assunto tem sido mais explorado. Como demonstrado no Gráfico 3, é possível observar que a maior concentração de pesquisas sobre gamificação no recrutamento e seleção está na região Sudeste, seguida pela região Centro-Oeste.

A região Sudeste é responsável por cerca de 63% (cinco pesquisas) do total de estudos realizados sobre gamificação, seguida pelo Centro-Oeste com aproximadamente 25%. O Nordeste, por sua vez, apresenta a menor quantidade de

publicações, com apenas uma pesquisa realizada, correspondendo a cerca de 12% do total.

**Gráfico 3.** Número de publicações por Estado



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Observa-se uma grande disparidade no número de pesquisas realizadas na região Sudeste em relação às demais regiões do Brasil, o que pode ser explicado pela concentração de recursos tecnológicos e científicos nessa região, como apontado por Suzigan e Albuquerque (2011, p. 15).

Regiões como Sudeste possuem uma vantagem em detrimento das demais pois possuem uma maior disponibilidade de recursos humanos e da maior concentração de universidades, agências de fomento e institutos de pesquisa que influenciam diretamente nas produções científicas, como o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico), Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

A análise de composição de autoria das publicações é importante ao permitir tentar compreender, ao longo da história, a densidade com o que os autores têm trabalhado em termos de colaborações de pesquisa com outros coautores (SILVA et al., 2019).

A tabela 3 apresenta a distribuição das publicações de acordo com o número de autores envolvidos. Verificou-se que 62% dos textos foram elaborados por apenas um autor, o que inclui TCCs e dissertações de mestrado. Já 15% contaram com três autores, 8% com quatro autores e 15% com cinco autores. A média de autores por publicação foi de 2,15.

No total, foram identificados 28 autores que publicaram sobre a temática estudada. No entanto, nenhum deles publicou mais de uma pesquisa sobre o assunto. Esses dados sugerem uma baixa produtividade dos autores, demonstrando que, embora as pesquisas estejam em crescimento, gamificação no recrutamento e seleção ainda não é uma temática consolidada no meio científico. Esse resultado reforça a Lei de Lotka, que evidencia que muitos pesquisadores publicam pouco e poucos autores publicam muito em uma área de conhecimento.

**Tabela 3.** Número de autores por publicação

<b>Quantidade de autores</b>	1 autor	3 autores	4 autores	5 ou mais autores	<b>Total</b>
<b>Número de trabalhos</b>	8	2	1	2	13

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Na Tabela 4, apresenta-se as principais instituições de ensino e pesquisa onde atuam os pesquisadores que publicaram sobre Gamificação no processo de recrutamento e seleção, suas categorias administrativas e o número de publicações. De acordo com Cintra (2018), este é um indicador relevante, já que evidenciar quais instituições têm maior representatividade quando se pesquisa sobre um determinado tema.

Foram identificadas 12 instituições de ensino, sendo 7 brasileiras, das quais 4 são públicas (2 federais, 1 estadual e 1 autarquia estadual) e 3 são privadas com fins lucrativos. Os trabalhos oriundos das instituições públicas correspondem a 71,5% das publicações. Dentre as instituições brasileiras onde os autores realizaram os trabalhos, destaca-se o Centro Paula Souza, com dois artigos publicados, enquanto as demais instituições contribuíram com apenas um trabalho cada.

Ao analisarmos as publicações originárias de instituições de ensino portuguesas, verificamos que 80% delas são públicas, sendo uma federal, duas estaduais e uma não-estatal, enquanto os restantes 20% são de uma instituição militar, representada pelo Instituto Universitário Militar.

Esses dados permitem constatar a importante contribuição das instituições públicas na produção científica, sendo responsáveis por disseminar o conhecimento e apoiar o desenvolvimento da ciência em ambos os países.

**Tabela 4.** Instituição x categoria administrativa x textos publicados

Instituição de Ensino	Categoria Administrativa	País	Nº de Textos
Faculdade Estácio	Privada com fins lucrativos	Brasil	1
Centro de Ensino Unificado de Brasília	Privada com fins lucrativos	Brasil	1
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Privada com fins lucrativos	Brasil	1
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.	Autarquia Estadual	Brasil	2
Fatec Barueri	Pública Estadual	Brasil	1
Universidade Federal Do Maranhão - UFMA	Pública Federal	Brasil	1
Universidade de Brasília	Pública Federal	Brasil	1
Instituto Universitário de Lisboa	Pública Estadual	Portugal	1
Instituto Politécnico do Porto	Pública Estadual	Portugal	1
Universidade Católica Portuguesa	Pública não-estatal	Portugal	1
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Pública Federal	Portugal	1
Instituto Universitário Militar	Instituição Militar	Portugal	1

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Foram contabilizadas 592 referências nos 13 trabalhos coletados sobre o tema. Com relação às principais obras referenciadas nessas pesquisas, o Quadro 5 apresenta as três referências bibliográficas mais utilizadas nos textos recuperados.

A obra mais utilizada sobre o tema da gamificação apareceu em cinco publicações distintas e trata-se do estudo de Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K. e Dixon, D (2011). Em seguida, com a mesma quantidade de referências em quatro publicações, encontram-se duas obras: uma de Zichermann, G. e Cunningham, C. (2011), também sobre gamificação, e outra de Chiavenato (2004) sobre Recursos humanos.

**Quadro 5.** Principais obras referenciadas

Obras referenciadas	Qtd de utilizações
Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K. Dixon, D. (2011). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. In Proceeding of CHI '11 extended abstracts on human factors in computing systems (pp. 2425–2428). Vancouver, Canadá.	5
Zichermann, G. e Cunningham, C. (2011). Gamification by Design. Sebastopol, Calif.: O'Reilly.	4

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.	4
---	---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Ao analisar a Tabela 05, que lista os autores mais citados nas referências dos trabalhos analisados, observa-se que o autor mais referido é Idalberto Chiavenato, com 55 citações. Chiavenato é um renomado autor brasileiro, reconhecido por suas contribuições para a área de Recursos Humanos das organizações.

Em segundo lugar, aparece Sebastian Deterding, com 29 citações. Deterding é um designer internacionalmente reconhecido em pesquisas sobre gamificação, atuando principalmente nos seguintes temas: design de jogos, jogos com propósito, criatividade computacional, experiência do jogador e gamificação. Em terceiro lugar, apresenta-se o autor Zichermann, com 11 citações. Assim como Deterding, suas obras abordam o tema da gamificação.

**Tabela 5.** Autores mais citados

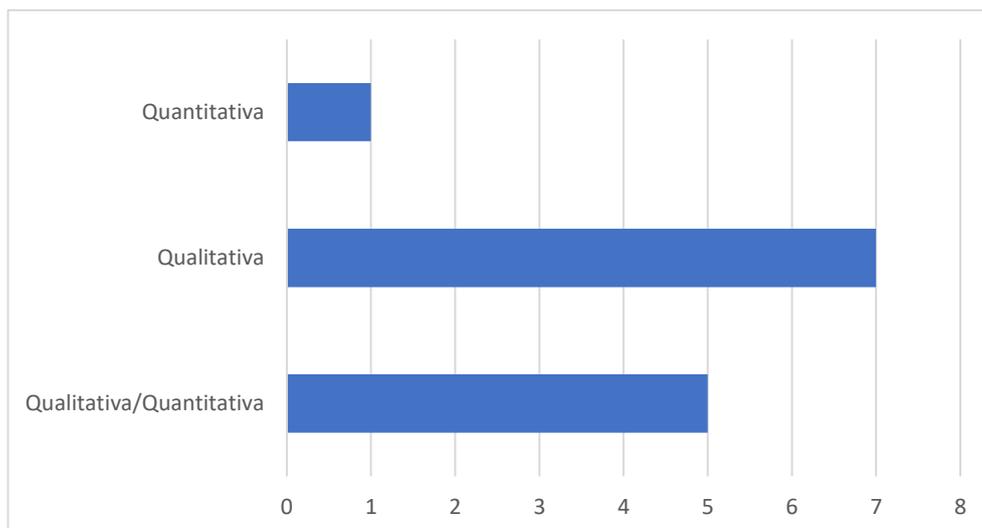
<b>Autores</b>	<b>Qtd de obras referenciadas</b>
CHIAVENATO, Idalberto	55
DETERDING, Sebastian	29
ZICHERMANN, Gabe	11

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

A análise das palavras-chave forneceu informações valiosas sobre a frequência com que certos termos foram utilizados nas publicações sobre gamificação no recrutamento e seleção. A nuvem de palavras gerada ofereceu uma visualização clara dos termos mais relevantes na temática, com destaque para "Gamificação", "Seleção" e "Recrutamento". Além disso, outros termos relacionados à tecnologia, como Realidade Virtual e Jogo, também surgiram com frequência, enfatizando a crescente influência da tecnologia nesse campo e seu potencial contribuição para o aprimoramento do processo de Recrutamento e Seleção.



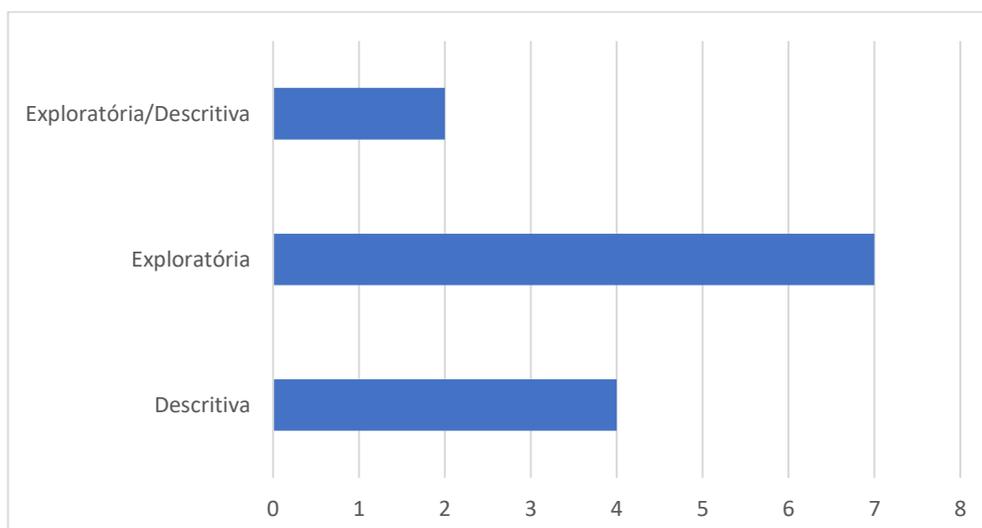
**Gráfico 4.** Natureza da pesquisa



**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Com relação ao tipo de pesquisa adotado pelos 12 trabalhos analisados, pode-se observar que a maioria (54%) utilizou o tipo exploratório, que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema em questão. Em segundo lugar, encontra-se o tipo descritivo (31%), que busca descrever fenômenos e características específicas. Além disso, 11% dos trabalhos adotaram uma abordagem que mesclou características de ambas as abordagens exploratória e descritiva, o que indica uma tendência a combinar diferentes métodos para obter resultados mais completos e robustos. Esses dados são apresentados no gráfico 5.

**Gráfico 5:** Tipos de pesquisa



**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

No que se refere ao objetivo específico de apresentar os conceitos e características da gamificação utilizados nas publicações encontradas, o quadro 06 apresenta as definições encontradas dentro dos textos coletados.

O texto apresenta várias definições de gamificação, todas elas apontando para o uso de elementos de jogos em contextos que não são de jogos, com o objetivo de aumentar o engajamento das pessoas em atividades diversas. A gamificação é descrita como uma tendência em franca expansão que busca motivar e envolver as pessoas, tornando atividades do dia a dia mais divertidas e engajadoras.

As definições apresentam uma série de elementos que podem ser utilizados na gamificação, tais como desafios, regras, níveis, recompensas e habilidades, que visam criar espaços de aprendizagem mediados pelo desafio, pelo prazer e entretenimento. A gamificação é descrita como um processo de avaliação que tenta tornar o processo de seleção em um jogo, no qual os colaboradores vão somando pontos e passando de fases. A gamificação também é vista como uma forma de atualizar sistemas de resolução de problemas de negócios, explorando fundamentalmente o engajamento do público.

Silva (2018) corrobora com a afirmação que a Gamificação tem sido utilizada para motivar e engajar os usuários, quando utiliza elementos de jogos fora do contexto de games, e amplia audiência, promove colaboração e pode gerar resultados, bem como alterar o comportamento, desenvolver habilidades e estimular a inovação.

No entanto, uma definição em particular é mencionada com mais frequência nos diversos estudos: "a aplicação de elementos de design de jogos em contextos não relacionados a jogos", conforme definido por Deterding et al. (2011). Foi observado também que algumas obras utilizaram o termo em inglês "*gamification*", enquanto outras utilizaram as versões em português "gamificação" e "ludificação".

**Quadro 6.** Definições do termo Gamificação nas obras coletadas

Obra	Definição de Gamificação/Gamification/Ludificação
O recrutamento e seleção dos recursos humanos: Critérios e tendências nas organizações atuais	A gamificação é uma tendência em franca expansão que utiliza a teoria e filosofia dos jogos para envolver e motivar as pessoas a fim de atrair e reter talentos.
Recrutamento e Seleção de jogadores profissionais na área dos E-Sports	A gamificação é um processo de avaliação que tenta tornar o processo de seleção em um game (jogo), no qual os colaboradores vão somando pontos e passando de fases.

Tendências nos processos de recrutamento e seleção pós pandemia	“se constitui na utilização da mecânica dos games em cenários non games, ou seja, fora de games, criando espaços de aprendizagem mediados pelo desafio, pelo prazer e entretenimento” (Alves et al., 2014, p. 76).
A Gamification como Ferramenta de Gestão de Recursos Humanos	“Utilização de elementos de design dos jogos fora do contexto de jogo” (Deterding, Dixon, Khalad, e Nacke, 2011, p. 1).
A utilização de jogos online no processo seletivo: Caso de uma empresa de consultoria em Brasília	<i>Gamification</i> 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 (Interativa, 2014).
Gamificação no recrutamento e seleção de talentos	Gamificação é a aplicação de elementos de jogo em ambientes sem nome, o que permite aos usuários de mídias sociais ganhar recompensas por atividades cotidianas.
Gamificação no Processo de Recrutamento e Seleção	<i>Gamification</i> é um sistema utilizado para a resolução de problemas através da elevação e manutenção dos níveis de engajamento por meio de estímulos à motivação intrínseca do indivíduo.
Gamificação no processo de recrutamento e seleção	“O uso de elementos de design de games em contextos que não são de games” (Deterding et al., 2011).
<i>Gamification</i> aplicada à formação na indústria hoteleira	“A <i>gamification</i> é um processo que integra as propriedades motivacionais dos jogos nas atividades de aprendizagem, agregando o desejo humano de comunicar e partilhar realizações com o estabelecimento de metas” (Landers, 2014).
<i>Gamification</i> como forma de orientação aos jovens para os processos de captação e seleção nas organizações	<i>Gamification</i> é uma forma de aprender a partir dos games, encontrando elementos que podem melhorar uma experiência sem desprezar o mundo real, isto é, encontrar o conceito central de uma experiência e torná-la mais divertida e engajadora.
ITChallengeYou - A Realidade Virtual aplicada no Contexto de Seleção na área das Tecnologias de Informação	“uso de elementos de jogos em contextos não relacionados com jogos” (Deterding 2011).
Ludificação: O futuro do trabalho será um jogo?	Utilizar os mecanismos dos jogos no trabalho partilham uma estrutura comum que podem muito bem ser integrados no dia a dia das organizações.
Modelo de gamificação para recrutamento e seleção de pessoas na executive imobiliária	“à prática de aplicar mecânicas de jogos em diversas áreas, como negócios, saúde e vida social” (Vasconcelos, 2016). “à aplicação de mecanismos de jogos tais como definição de propósito, desafios, regras, níveis, recompensas, habilidades e possibilidade de repetição em domínios diferentes com objetivo de aumentar o engajamento das pessoas” (Jucá e Rolin, 2013, p. 2).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No que se refere ao objetivo específico de mapear as conclusões dos trabalhos coletados sobre gamificação no processo de recrutamento e seleção nas organizações, o quadro 02 apresenta os resultados das pesquisas analisadas.

As conclusões analisadas das obras coletadas apresentam diversas afirmações sobre a utilização da gamificação no processo de recrutamento e seleção, demonstrando que essa técnica é vista como uma tendência crescente no mundo dos negócios.

A gamificação tem sido utilizada na gestão de recursos humanos, sobretudo no recrutamento e seleção, para tornar o processo menos tedioso e burocrático. Ademais, a gamificação pode ser vista como um investimento na imagem e comunicação das organizações.

Apesar das vantagens apontadas pelos autores, algumas limitações também são mencionadas em relação à utilização da gamificação, como o fato de que alguns candidatos podem não estar familiarizados com a dinâmica e não terem experiências anteriores com gamificação, o que pode levar a uma menor adesão.

Em resumo, as conclusões das obras coletadas apresentam uma visão positiva da gamificação no processo de recrutamento e seleção, destacando suas vantagens e possibilidades de aplicação, bem como algumas limitações e desafios que devem ser considerados pelos gestores de recursos humanos.

**Quadro 7.** Conclusões dos trabalhos coletados

Obra	Síntese da Contribuição
O recrutamento e seleção dos recursos humanos: Critérios e tendências nas organizações atuais	Este estudo sugere que, para uma estratégia de recrutamento e seleção digital eficaz, é fundamental manter uma presença forte no ecossistema digital, além de adotar <i>chatbots</i> com inteligência artificial para permitir uma comunicação disponível e constante com os candidatos. Também é recomendável o uso da gamificação por meio de jogos e simulações para chamar a atenção dos potenciais candidatos. Essas ações podem contribuir para atrair os melhores talentos e promover uma experiência de recrutamento e seleção mais envolvente e interativa.
Recrutamento e Seleção de jogadores profissionais na área dos E-Sports	Conclui-se que o uso da gamificação nos processos seletivos faz com que ele se torne menos tedioso e burocrático, pois promove desafios, interação, diversão e transparência durante o procedimento.
Tendências nos processos de recrutamento e seleção pós pandemia	Os resultados encontrados indicaram que o processo de Recrutamento e Seleção vive em constante mudanças e adaptações, e que as principais tendências como a gamificação e adaptações feitas nos processos seletivos, conseguiram enfrentar as barreiras e dificuldades positivamente.

A <i>Gamification</i> como Ferramenta de Gestão de Recursos Humanos	O presente trabalho demonstra que a utilização da <i>gamification</i> pode ser adaptada pelos departamentos de gestão de recursos humanos das empresas de forma a auxiliar o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores.
A utilização de jogos online no processo seletivo: Caso de uma empresa de consultoria em Brasília	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.
Gamificação no recrutamento e seleção de talentos	A gamificação é uma tendência crescente no mundo dos negócios e está transformando as operações comerciais tradicionais. Ao fazer isso, há um potencial maior de envolver e selecionar funcionários que se encaixam no trabalho oferecido e, finalmente, na organização.
Gamificação no Processo de Recrutamento e Seleção - TCC	Os dados obtidos indicam que a gamificação é ainda um processo com oportunidades de exploração, além de evidenciar as vantagens em obtenção de resultados e estímulo a melhoria do engajamento.
Gamificação no processo de recrutamento e seleção	Com a gamificação no processo de recrutamento e seleção, há um maior potencial de selecionar colaboradores que se encaixam na função oferecida e, também, na cultura organizacional.
<i>Gamification</i> aplicada à formação na indústria hoteleira	Demonstra-se a aplicabilidade do conceito de <i>gamification</i> ao setor hoteleiro em Portugal, através de uma abordagem metodológica que pode ser replicada em outros contextos.
<i>Gamification</i> como forma de orientação aos jovens para os processos de captação e seleção nas organizações	Almejando utilizar a <i>gamification</i> como algo inovador em seu produto, o objetivo que a #BORALÁ busca alcançar por meio do aplicativo é o de capacitar os ingressantes no mercado de trabalho para que obtenham êxito em suas entrevistas de emprego.
ITChallengeYou - A Realidade Virtual aplicada no Contexto de Seleção na área das Tecnologias de Informação	Concluiu-se que a Realidade Virtual é uma ferramenta útil e aplicável no contexto de seleção de pessoal, trazendo valor agregado e inovação ao processo de recrutamento e seleção nas organizações. Além disso, a combinação dessa tecnologia com estratégias de Gamificação pode aumentar significativamente a atratividade do processo, tornando-o mais eficiente e otimizando os recursos utilizados.
Ludificação: O futuro do trabalho será um jogo?	A ludificação no recrutamento e seleção é, sobretudo, um investimento na imagem e comunicação das organizações
Modelo de gamificação para recrutamento e seleção de pessoas na executive imobiliária	O resultado mostrou que a maioria dos candidatos acharam interessante à abordagem de recrutar e selecionar usando a Gamificação, mesmo que uma parcela menor dos entrevistados apontou que não participariam de um modelo assim novamente, principalmente por não conhecerem a dinâmica utilizada e não terem experiências anteriores com Gamificação.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

O papel da gamificação na área tem sido discutido ao longo do período estudado. A respeito das principais vantagens de um processo gamificado de recrutamento e seleção, por meio da análise dos dados coletados, demonstra inúmeras

vantagens de aplicar tais processos para as organizações assim como para os participantes também percebem vantagens como: o processo ser mais atrativo, engajador e estimulante.

Com base na pesquisa analisada, foram encontradas algumas dificuldades na aplicação da gamificação, especialmente na definição clara dos objetivos do processo, que devem ser percebidos pelos participantes como relevantes e significativos. Embora a maioria dos participantes concorde que os processos gamificados são mais atraentes do que os convencionais e ajudam a manter o aprendizado, alguns relataram experiências em que a gamificação não fez sentido e não agregou valor ao processo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avanço da tecnologia e o aumento da competição por profissionais qualificados, as empresas têm buscado novas estratégias para tornar seus processos de recrutamento e seleção mais eficientes e atraentes. Nesse contexto, a gamificação tem surgido como uma técnica promissora para engajar e avaliar candidatos de forma mais precisa e dinâmica. A área de recursos humanos tem buscado constantemente inovar em suas práticas, e a gamificação se destaca como uma opção criativa e envolvente para atrair e selecionar os melhores talentos.

A presente pesquisa buscou analisar de que forma a gamificação tem sido abordada no processo de recrutamento e seleção de nas organizações. Foi aplicada a técnica de análise bibliométrica que oportuniza a visualização de padrões e tendências da literatura científica, possibilitando mensura a contribuição do conhecimento científico derivado das publicações voltadas ao tema.

Para compreender o objetivo geral, foram estabelecidos três objetivos específicos. O primeiro consistiu em identificar conceitos e características do processo de recrutamento e seleção. Para isso, foram levantadas definições encontradas na literatura sobre recrutamento e seleção, bem como identificados tipos de recrutamento e técnicas de seleção, explorando suas características, pontos positivos e negativos.

O segundo objetivo específico foi apresentar os conceitos de Gamificação utilizados nas obras coletadas, os 12 trabalhos analisados apresentaram diversos conceitos e referência, no entanto uma definição em particular que apareceu com maior frequência foi a de Deterding Et al. (2011) conceituando gamificação como “a utilização de elementos de design dos jogos fora do contexto de jogo”.

Por fim, em resposta ao terceiro objetivo, mapear as conclusões dos trabalhos coletados sobre gamificação no processo de recrutamento e seleção de novos talentos, os dados indicam que a gamificação é um método com oportunidades de exploração e crescimento, além de evidenciar as vantagens em obtenção de resultados e estímulo a melhoria do engajamento dos participantes do processo seletivo, podendo ser considerado um investimento na imagem e comunicação das organizações frente as novas gerações.

Como resposta ao problema de pesquisa, por ser uma tendência no mundo dos negócios, a aplicabilidade da gamificação está aumentando à medida que mais e mais empresas estão procurando maneiras de inovar o processo de recrutamento e

seleção. Foi possível constatar nos estudos que a gamificação pode possibilitar uma avaliação mais assertiva de perfil, com base nas decisões e estratégias utilizadas pelos candidatos em um processo “gamificado” e seu uso nos processos seletivos faz com que ele se torne menos tedioso e burocrático, pois incentiva o desafio, a interação, a diversão e a transparência em todo o processo.

No entanto, processos gamificados sem objetivos ou pouco claros para os participantes podem levar a experiências negativas. Portanto, se uma empresa optar por um processo seletivo baseado em gamificação, ele deve ser claro e bem estruturado para atingir os objetivos da seleção.

A coleta de dados foi uma etapa desafiadora deste estudo, devido à escassez de pesquisas científicas que abordem a utilização da gamificação no recrutamento e seleção. Embora a Spell e a Capes sejam importantes bases de pesquisa, nenhuma das doze publicações coletadas nessas plataformas foi aproveitada neste estudo.

Dadas essas limitações, acredita-se que algumas observações podem ser feitas. Como sugestão para novas pesquisas sobre o assunto, recomenda-se que estudos futuros sobre a gamificação no recrutamento e seleção sejam realizados sem restrições de idioma, como foi feito aqui, que considerou apenas o português. Além disso, sem restrições de idioma, o número de trabalhos coletados e analisados nas bases de dados Spell, Capes e Google Acadêmico pode aumentar, aprofundando o estudo sobre a temática.

O presente trabalho revisou não apenas artigos relacionados às obras analisadas, mas também TCC e dissertação. Por esse motivo, foi utilizada uma metodologia bibliométrica, pois o objetivo deste estudo foi analisar qualquer produção científica sobre a temática.

O intuito deste trabalho não foi esgotar a temática, tendo em vista que é um tema recente no ambiente universitário. Em pesquisas futuras, propõem-se que novos estudos sejam realizados sobre gamificação, visto que a área de Recursos humanos vem passando por diversos desafios e a guerra pela atração de talento qualificado vem obrigando as organizações a mudarem a forma como conduzem os seus processos seletivos.

## 6. REFERÊNCIAS

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: 04 de abril de 2023.

BAYLÃO, André Luís da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 23 de abril de 2022.

Brigham, T. (2015). Uma introdução à gamificação: adicionando elementos de jogo para engajamento. **Medical Reference Services Quarterly**, 34(4), 471-480. <http://dx.doi.org/10.1080/02763869.2015.1082385>.

**CAPES**. (2023). Quem somos. Disponível em: <<https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>> Acesso em: 02 de março de 2023.

CINTRA, P. R. A produção científica sobre docência no ensino superior: uma análise bibliométrica da SciELO Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 23, n. 2, p. 567–585, out. 2018.

COSTA, Dedila. Recrutamento misto: o que é, vantagens e como fazer. **Gupy**. Disponível: [https://www.google.com/amp/s/www.gupy.io/blog/recrutamentomisto%3fs\\_amp=true](https://www.google.com/amp/s/www.gupy.io/blog/recrutamentomisto%3fs_amp=true). Acesso em: 22 de setembro de 2022.

**CUMMING**, Geoff; **CALIN-JAGEMAN**, Robert. Introduction to the new statistics: Estimation, open science, and beyond. Routledge, 2016.

**CUSTODIO**<sup>1</sup>, Alessandra Ferraz et al. A RELEVÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.

**CRUZ**, Fabíola Alfenas da et al. A implantação do recrutamento e seleção às cegas para o aumento da empregabilidade dos transexuais nas empresas. 2022.

**DETERDING**, S. et. al. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. **Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments (MindTrek ’11)**. ACM, New York, NY, USA, 9-15. <http://doi.acm.org/10.1145/2181037.2181040>.

**DETERDING**, S. (2012). Gamification: Designing for Motivation. *Interactions*, 19(4), 14. <http://dx.doi.org/10.1145/2212877.2212883>.

**DETERDING**, S. (2011). Meaningful play: Getting Gamification Right. Google Tech Talk.

**DUARTE**, Carolina Freitas Telo. **Candidate journey da geração millennial teens em Portugal**. 2018. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

FLICK, U. **Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project**. Los Angeles: Sage, 2018.

FURTADO, Marcelo. 7 passos para fazer o recrutamento online de forma assertiva na empresa. **Convenia**. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/recrutamento-online/>. Acesso em: 25 de setembro de 2022.

Google Acadêmico: O Que É e Como Usar a Plataforma de Literatura Acadêmica. **Hostinger Brasil**. Disponível em: <https://www.hostinger.com.br/tutoriais/google-academico>. Acesso em: 19 janeiro de 2023.

HULLEY, S. B.; CUMMINGS, S. R.; BROWNER, W. S.; GRADY, D. G.; NEWMAN, T. B. **Delineando a pesquisa clínica-4**, 2015. Artmed Editora.

**IBEPES** - Instituto Brasileiro de Ensino e Pesquisa em Saúde). Projeto SPELL. Disponível em: <https://www.ibepes.org.br/projeto/spell/>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2023.

IMPULSE. RH 4.0: A NOVA TENDÊNCIA DO RH. **Impulse**. 17 jun. 2022. Disponível em: <https://impulse.net.br/rh-4-0/>. Acesso em: 4 nov. 2022.

**JESUS**, Gabriela Oliveira Barreto de. Recrutamento e seleção de pessoas: um estudo em uma microempresa no município de Muritiba-Bahia. 2022.

JUCÁ, Paulyne Matthews; ROLIM, Germana Ferreira. **Gamificação nas disciplinas de empreendedorismo**. 2013. Disponível em: <http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/wei/2013/0012.pdf>. Acesso em: 22 fevereiro de 2023.

LOPES, Renato Dias; RIBEIRO, Edna Aparecida; ARAÚJO, Michelle Aparecida. Gamificação no recrutamento e seleção de talentos. **DESTARTE**, v. 9, n. 2, p. 71-90, 2020.

LÓPEZ, Ana María Balarezo. **Recursos humanos 4.0 y las competencias del empleado. 2020**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas.

MACHADO, Brenda Lopes et al. **Processo seletivo às cegas para incrementação da diversidade nas organizações**. In: **Anais do XX Congresso Brasileiro de Gestão de Negócios**. São Paulo, 2021.

MARTÍNEZ, M. A.; COBO, M. J.; HERRERA, M.; HERRERA-VIEDMA, E. Analyzing the scientific evolution of social work using science mapping. **Research on Social Work Practice**, v. 25, n. 2, p. 257–277, 2015.

MENEZES, Nattan Batista; OLIVEIRA, Fábio Machado; BASTOS, Carla Maria de Almeida Moraes. A importância da tecnologia da informação nos recursos humanos. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 3, n. 1, 2018.

MESSANO, Tiago; OLIVEIRA, Paulo Francisco; DE OLIVEIRA ROCHA, Camila Ferreira. PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL PARA

CARGOS DE LIDERANÇA. **Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia**, v. 4, n. Edição Esp, p. 84-109, 2020.

MJV INNOVATION. **HR 4.0: how technology is transforming people management**. Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/blog/hr-4-0-technology>. Acesso em: 05 de novembro de 2022.

NETO, Antônio Duarte; DE SOUZA BANDEIRA, Pablo Sthefano Roque; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. Novas ferramentas para encontrar talentos: recrutamento e seleção online. ID Online: **Revista de Psicologia**, v. 14, n. 50, p. 964-974, 2020.

OLIVEIRA, Daniela Dias de. **Análise da produção científica de artigos sobre coaching nas bases de dados Lilacs e PubMed: um estudo bibliométrico**. 2018. 116 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

OLIVEIRA, Larissa Furtado de. **A utilização de jogos online no processo seletivo: caso de uma empresa de consultoria em Brasília**. Monografia de graduação, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

PLÁCIDO, Stéfany Lorrany Gonçalves et al. **Gestão estratégica de recursos humanos frente ao processo de recrutamento e seleção**. 2021.

PEREIRA, S. F., BACELAR, C., GHISLAINE, M. Indústria 4.0: transformação digital nas empresas e um novo conceito de gestão no mercado cada vez mais competitivo. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, 2018.

PESQUISA Game Brasil: Público de jogos sobe para 74,5% no país. **Drops de Jogos**. Disponível em: <https://dropsdejogos.uai.com.br/noticias/industria/pesquisa-consumo-jogos/>. Acesso em: 22 maio 2022.

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.

Raposa, Aline et al. **Os desafios do RH tradicional para o RH estratégico no atual contexto da indústria: um estudo de caso na empresa Alfa**. Dissertação de Especialização em Gestão de Negócios, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2019.

ROBERTS, B. Gamification: Win, Lose or Draw?. **HR Magazine**, 28-35, 2014.

SALVADORINHO, Juliana et al. How to leverage distributed data to create an HR 4.0 platform to support workforce management? A proposed solution based on three industrial contexts. **Procedia Computer Science**, v. 204, p. 488-496, 2022.

SANTOS, Siméia de Azevedo; TREVISAN, Leonardo Nelmi; FIA, Elza Fátima Rosa Veloso. **4 usos da gamificação em recursos humanos: o que essa ferramenta pode agregar à área de treinamento**. Relatos de pesquisas em aprendizagem baseada em games, p. 41.

SANTOS, Simeia Azevedo. **Aplicação de ferramentas gamificadas em recursos humanos**. In: **Anais do 7º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (7º SINGEP)**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/7singep/resultado/31>>.pdf. Acesso em: 01 de novembro de 2022.

SARAIVA, Livia. Recrutamento às cegas estimula diversidade nas organizações. **Administradores.com.br**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/recrutamento-%C3%A0s-cegasestimula-diversidade-nas-organiza%C3%B5es>. Acesso em: 15 de setembro de 2022.

SCHUTZ, Ângela; ESPALADOR, Cíntia; PACHECO, Débora; FRANCO, Luiz; AMORIM, Marcelo; DE NADAI, Rogéria. Modelo para desenvolvimento da liderança frente ao novo contexto da Indústria 4.0. **Repositório digital do Transporte**. Porto Alegre: Dom Cabral, 2018

SENA, Jefferson Wanderson Pereira de; OLIVEIRA, Petrus Fabiano Araújo de; OLIVEIRA, Gabriela Lhamas de. Uso de ferramentas estratégicas e inteligência artificial do RH 4.0 nas organizações. **Revista Científica Acerte** - ISSN 2763-8928, v. 2, n. 6, p. e2684-e2684, 2022.

SILVA, Artur Leonardo Imamura Ferreira da; DE CAMARGO OLIVA, Eduardo; DE MIRANDA KUBO, Edson Keyso. Análise bibliométrica da produção científica internacional sobre people analytics. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 11, n. 3, p. 362-390, 2019.

SILVA, Andreia Carla dos Santos et al. Recrutamento e seleção com foco na Indústria 4.0. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM**, v. 4, n. 11, p. 147-162, 2022.

SILVA, Andressa Farias da Costa. **Modelo de gamificação para recrutamento e seleção de pessoas na Executiva Imobiliária**. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

SILVA, Bruno Eduardo. **Contribuição da Gestão de Pessoas e do RH 4.0 na indústria 4.0**. 2020. 21 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão da Informação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020.

SOUZA, Aline Gabriele de; FERREIRA, Luma de Oliveira. Desafios da transformação do RH tradicional para o RH 4.0. In: **Repositório Institucional do Conhecimento**. São Paulo, 2021. Disponível em: <<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/5910>>. Acesso em: 13 de novembro de 2022.

SOUSA, Raquel Filipa Almeida de. **A gamification como ferramenta de gestão de recursos humanos**. Tese de Doutorado. Instituto politécnico do porto. Porto. 2018.

SUZIGAN, W.; Albuquerque, E. The underestimated role of universities for the Brazilian system of innovation. **Brazilian Journal of Political Economy**, v.31, n.1, p.3-30, 2011.