

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
HABILITAÇÃO COMÉRCIO EXTERIOR

LUIZ HENRIQUE DALANHOL

GAMIFICAÇÃO APLICADA NO *ONBOARDING* DE NOVOS COLABORADORES:
uma análise do processo de *onboarding* pela perspectiva de especialistas

São Leopoldo

2019

LUIZ HENRIQUE DALANHOL

**GAMIFICAÇÃO APLICADA NO *ONBOARDING* DE NOVOS COLABORADORES:
uma análise do processo de *onboarding* pela perspectiva de especialistas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comércio Exterior, pelo Curso de Administração – Habilitação Comércio Exterior da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof^a. Ms. Elenise A. M. da Rocha

São Leopoldo

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre me guiar e proteger, proporcionando-me saúde e sabedoria para o alcance de meus objetivos.

A minha família, especialmente a meus pais, Antônio e Noemi, meus irmãos Paulo e Fabiana, que sempre me concederam todo apoio e suporte necessários para que esse momento de formação acadêmica chegasse.

A minha namorada, Nathalia, pelo companheirismo e paciência durante este período de esforço e dedicação à realização deste estudo.

Agradeço também à minha orientadora, Ms. Elenise Rocha, pela atenção e dedicação dispensadas, dando suporte à realização deste estudo.

RESUMO

Para potencializar a capacidade produtiva dos novos colaboradores de uma empresa é necessário que o processo de *onboarding* seja realizado corretamente. Este processo, também conhecido como socialização, tem por objetivo auxiliar pessoas recém-contratadas a adaptarem-se ao novo meio de trabalho através do aprendizado das atividades, costumes e comportamentos da empresa (BASAGLIA, 2019). A chegada de novos colaboradores deve receber atenção especial por parte das empresas. O desempenho destes colaboradores resultará ou não em retorno produtivo para a empresa e isso dependerá também da condução ideal de seu processo de socialização. A incorreta socialização pode resultar em insatisfação do colaborador e conseqüentemente na redução da sua produtividade e tempo em que ficará na organização. (BASAGLIA, 2019). Diante deste cenário, o presente estudo utilizando método de estudo de campo, através de uma abordagem qualitativa de estratégia descritiva, analisou um grupo de seis especialistas que atuam como responsáveis pela implantação de programas de *onboarding* com o uso de Gamificação. Os especialistas foram escolhidos pela sua experiência de atuação em projetos de *onboarding* e por utilizarem a Gamificação como estratégia há mais de 6 meses. Os achados denotam que o processo de *onboarding* com o uso da Gamificação, tem contribuído diretamente para a agilidade de adaptação de novos colaboradores, para redução significativa de sensações de estresse e insegurança nos primeiros dias do trabalho, para aumentar a retenção de informações na integração com a nova equipe de trabalho e para aumentar diretamente a produtividade deste novo funcionário. Evidenciou-se também que, para um *onboarding* eficaz, torna-se necessário a escolha de métodos que sejam engajadores e estimulem a participação dos usuários, aumentando o compartilhamento e retenção de informações. Desta forma, a Gamificação se mostrou uma opção relevante, para os especialistas em *onboarding*, os seus elementos favorecem a ludificação dos processos, tornando a ambientação das pessoas mais leve e descontraída e estimulando o engajamento dos participantes.

Palavras-chave: *Onboarding*. Gamificação. Engajamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Razões que têm levado empresas a realizarem o <i>onboarding</i>	11
Figura 2 - Nível de maturidade do <i>onboarding</i> nas organizações	14
Figura 3 - Aplicativo do <i>onboarding</i> gamificado da empresa Vivo	25
Figura 4 - Principais benefícios da Gamificação	30
Figura 5 - Etapas da análise de dados qualitativos	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Métricas de avaliação do <i>onboarding</i>	24
Quadro 2 - Teorias da Gamificação	33
Quadro 3 - Motivações Intrínsecas e Extrínsecas	35
Quadro 4 - Estrutura MDA.....	36
Quadro 5 - Síntese do Referencial Teórico	40
Quadro 6 - Perfil dos Entrevistados.....	43
Quadro 7 - Protocolo de Investigação	45
Quadro 8 - Estrutura das entrevistas.....	46
Quadro 9 - Principais práticas de <i>onboarding</i> utilizadas pelas empresas.	56
Quadro 10 - Tempo médio de duração do <i>onboarding</i> nas empresas.	61
Quadro 11 - Fatores que influenciam o nível de maturidade do <i>onboarding</i>	61
Quadro 12 - Principais motivos para usar a Gamificação do <i>onboarding</i>	64
Quadro 13 - Principais benefícios do <i>onboarding</i>	68
Quadro 14 - Principais desafios para o sucesso do <i>onboarding</i>	71
Quadro 15 - Principais contribuições da Gamificação ao <i>onboarding</i> de novos colaboradores.....	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	9
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	13
1.4 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 <i>ONBOARDING</i> DE NOVOS COLABORADORES	17
2.1.1 Socialização e relações interpessoais	17
2.1.2 Socialização Organizacional	18
2.1.3 Práticas de aplicação do <i>onboarding</i>	20
2.1.4 Tipos de programas de <i>onboarding</i>	22
2.1.5 Modelos de <i>onboarding</i>	23
2.1.6 Avaliando a qualidade do processo de <i>onboarding</i>	24
2.1.7 Tendências para o <i>onboarding</i>	24
2.3 GAMIFICAÇÃO	26
2.3.1 Efeito do uso da Gamificação	28
2.3.2 Teorias da Gamificação	30
2.3.3 Elementos motivacionais da Gamificação	34
2.3.4 Mecânicas, Dinâmicas e Estética	35
2.3.5 Aplicabilidade da Gamificação	36
2.3.6 Implicações do uso da Gamificação	39
2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	40
3 METODOLOGIA	41
3.1 DELINEAMENTO	41
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E PÚBLICO-ALVO	42
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	43
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	47
3.5 DISCUSSÃO DOS DADOS	48
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	48
3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	49

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
4.1 PROCESSO DE <i>ONBOARDING</i> NAS ORGANIZAÇÕES.....	51
4.2 VANTAGENS E DESAFIOS PARA A APLICAÇÃO DO <i>ONBOARDING</i>	66
4.3 COMO A GAMIFICAÇÃO TEM CONTRIBUÍDO PARA O APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DE <i>ONBOARDING</i> NAS EMPRESAS	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	82

1 INTRODUÇÃO

O processo de *onboarding* pode ser conhecido também como “Integração de novos colaboradores” ou “Socialização de novos colaboradores”. Os métodos adotados pelas empresas para realização do processo de *onboarding* são considerados tradicionais conforme alguns estudos da atualidade, deixando de proporcionar uma experiência instigadora aos novos contratados e de encorajá-los ao uso de habilidades próprias. (CABLE et al. 2013).

O processo de *onboarding* começou a ser utilizado pela área de Recursos Humanos no início dos anos 90 e, atualmente, o percentual de uso nas empresas é bastante considerável, em torno de 66% (sessenta e seis por cento) conforme (BAUER, 2013). O investimento em *onboarding* tem comprovação através de estudos, sobre a sua contribuição para melhorar a relação entre o colaborador e a empresa. (DÁVILA; RAMIREZ, 2018).

A respeito da sua contribuição, estudos realizados por Baldwin (2016) mostraram que 58% (cinquenta e oito por cento) dos novos colaboradores que passam por um processo de *onboarding* devidamente estruturado, permaneceram na empresa por um período superior a 3 (três) anos. Complementarmente, Dávila e Ramirez (2018) destacam que em alguns casos, o *onboarding* tem sido considerado o principal elemento na retenção do colaborador. Uma pesquisa realizada em 2016, pelo Human Capital Institute, um Instituto americano de gestão de liderança e talentos, mostrou que 20% (vinte por cento) dos novos colaboradores deixam as empresas durante os primeiros 45 (quarenta e cinco) dias, enquanto, as empresas investem no *onboarding* reduzem o *turnover* em 64% (sessenta e quatro por cento).

No entanto o *onboarding* em si, precisa de ações complementares para que mantenha o engajamento dos colaboradores. Neste sentido, estudos realizados por Sousa (2018) apontam que a Gamificação se tornou uma ferramenta com grande potencial para auxiliar empresas a realizarem o *onboarding*. Neste caso, a Gamificação proporciona o engajamento necessário para a devida adaptação e formação dos novos colaboradores.

Sobre a sua definição, a Gamificação – ou *Gamification*, no termo em inglês – constitui-se na utilização da mecânica de jogos em diferentes contextos, com intuito de estimular o engajamento dos participantes, contribuindo para o aumento de seu comprometimento e participação no processo em que está inserido (VIANNA et al.,

2013). A Gamificação serve como uma estratégia que facilita a aprendizagem e gera a motivação aos usuários, devido aos seus elementos, mecânicas e métodos similares aos utilizados na teoria dos jogos (KAPP, 2012), tendo sido definida como uma estratégia gerencial inovadora, recompensadora e divertida para solução de problemas no contexto corporativo. (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

Diante deste potencial da Gamificação como ferramenta de engajamento, ludificação e motivação de pessoas (FADEL et al., 2014), este estudo procurou analisar de que forma ela pode contribuir para o contexto corporativo, no que diz respeito ao *onboarding* de novos colaboradores.

Através do método de estudo de campo, por meio de uma abordagem qualitativa e estratégia descritiva, o presente estudo realizou entrevistas para coletar a opinião de seis especialistas em processos de *onboarding*, com vistas a compreender suas percepções a respeito da contribuição da Gamificação. Estes especialistas são profissionais que prestam consultoria para empresas de distintas regiões, segmentos e culturas dentro do Brasil e foram escolhidos através da técnica de *snowball* (bola de neve, em português), tendo como requisito que possuíssem experiência de atuação em processos de *onboarding* e experiência de utilização da Gamificação como estratégia nos seus processos há mais de 6 (seis) meses.

Portanto, este trabalho está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 (hum) apresenta uma introdução ao estudo e objetivos da pesquisa realizada, bem como sua justificativa, escopo e delimitações; no capítulo 2 (dois) encontra-se a base teórica deste trabalho, estando descritas as teorias e conceitos dos conteúdos pesquisados; o capítulo 3 (três) traz a metodologia utilizada para realização do estudo e os procedimentos de pesquisa; o capítulo 4 (quatro) apresenta o resultado da pesquisa, bem como a análise e discussão sobre os achados; por fim, no capítulo 5 (cinco) estão apresentadas as conclusões e sugestões para realização de trabalhos futuros, a partir de assuntos relevantes citados durante este trabalho, mas não aprofundados.

No próximo tópico descreve-se a questão problema, norteadora deste estudo.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Na atualidade, as empresas têm buscado evoluir nos aspectos que influenciam sua posição competitiva no mercado, conseqüentemente se deram

conta da relevância da sua relação com seus colaboradores. Neste sentido, estudos comprovam que colaboradores insatisfeitos e desmotivados tendem a permanecer pouco tempo na empresa, com efeito, causa o aumento do *turnover* que acaba gerando custos altos. (BASAGLIA, 2019).

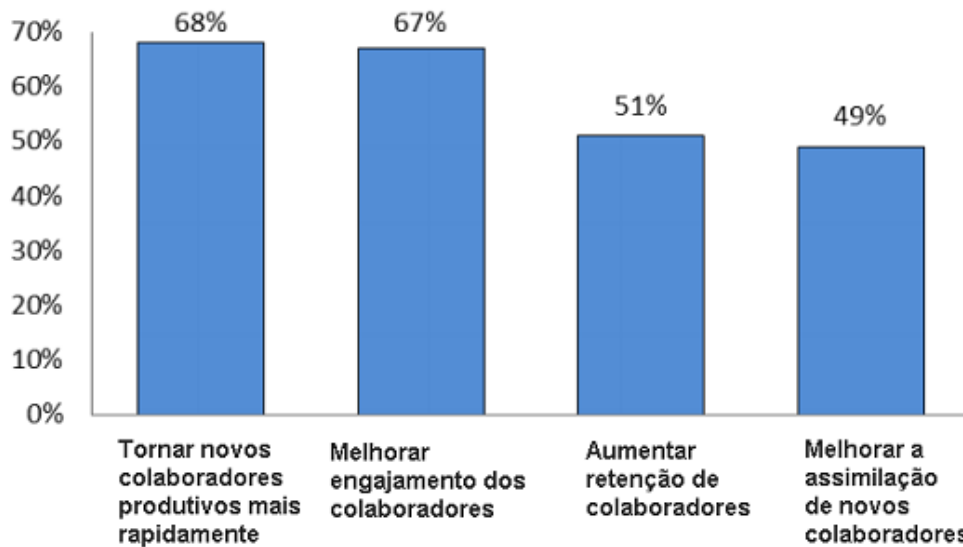
O primeiro contato que um funcionário tem com a empresa é através do *onboarding*, portanto, este processo precisa ser claro e oferecer as condições necessárias para uma completa conexão e adaptação do novo colaborador com o contexto de trabalho. (BAUER 2013). Através do *onboarding* a empresa consegue integrar e engajar os novos colaboradores, alinhando-os com sua história, visão, missão e valores e criando uma conexão com a empresa. (DÁVILA; RAMIREZ, 2018).

O fato de uma empresa não possuir um *onboarding* pode dificultar o engajamento dos colaboradores e causar a alta rotatividade de sua equipe de trabalho conforme as conclusões dos estudos realizados por (BASAGLIA, 2019). Outros estudos também mostram que, o processo de *onboarding* tem relevância para as empresas por diminuir o *turnover*, aumentar o engajamento dos colaboradores, maximizar a retenção de informações e aprendizado, que são muitos nos primeiros dias, bem como auxiliar na integração entre departamentos e equipe de trabalho. (BALDWIN, 2016).

Contudo, muitas empresas ainda adotam modelos tradicionais de processo de *onboarding*, e que muitas vezes não estimulam o colaborador como deveriam, conforme Cable et al. (2013). Isso pode ser evidenciado nos estudos de Di Bartolomeo et al. (2015), que concluíram que os atuais métodos utilizados pelas empresas têm sido sistematizados e cansativos. Portanto, para alcançar o devido engajamento dos colaboradores, o processo de *onboarding* deve ter um propósito bem estabelecido e receber a devida importância, não somente pelo setor de RH, como também de todas as áreas da empresa. (DÁVILA; RAMIREZ, 2018).

Segundo Laurano (2013), alguns dos principais motivos que têm levado as empresas à aplicação do *onboarding* de novos colaboradores estão relacionados à produtividade, engajamento, retenção e assimilação de informações destes funcionários, conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 - Razões que têm levado empresas a realizarem o *onboarding*



Fonte: Laurano, 2013.

Para Derven (2008), são poucas as empresas que realmente protegem o investimento feito ao contratar um novo colaborador. Segundo o autor os programas padrões de orientação são mais curtos do que deveriam. Baldwin (2016) afirma que aquelas que conseguem socializar o colaborador, o mais rápido possível, adquirem uma ligeira vantagem competitiva.

Para a eficácia desta socialização, Dai et al. (2007) destacam que os recém-contratados devem ser devidamente alinhados com os seguintes fatores chave da empresa:

- proficiência no desempenho: dominar as atividades principais da sua função e adquirir os conhecimentos e habilidades necessárias para lidar com elas;
- pessoas: estar integrado com membros da equipe de trabalho, de forma que possa estar familiarizado e aprender com os colegas sobre a organização e seus objetivos;
- políticas: deve estar familiarizado com as estruturas de poder da organização, conhecendo a hierarquia e possuindo relações formais e informais;
- linguagem: é necessário aprender a linguagem falada na empresa, ou seja, é preciso entender, além da linguagem técnica que a profissão exige, a linguagem específica da empresa, facilitando a comunicação com outros membros e clientes;

- visões e valores organizacionais: conhecer bem as regras da organização e seus princípios. Entender a identidade coletiva;
- história: aprender sobre os costumes da empresa, bem como suas tradições e rituais. Conhecê-la culturalmente.

O processo de *onboarding* tem papel essencial por aumentar a segurança dos novos contratados (GONTIJO, 2003), que naturalmente passam por momentos de estresse e ansiedade quando da adaptação ao novo ambiente de trabalho (BASAGLIA, 2019). A partir da devida socialização é facilitada a retomada da confiança e o colaborador passa a realizar suas funções com melhor desempenho, desta forma produz melhores resultados para a empresa. (DIAS et al., 2014).

Todas estas questões referentes ao estímulo da confiança e adaptação dos novos colaboradores, não somente com suas funções, mas principalmente com seus colegas de trabalho e com relação à cultura organizacional, influenciarão diretamente no seu tempo de permanência na empresa. Colaboradores satisfeitos e devidamente socializados tendem a permanecer mais tempo na empresa, o que conseqüentemente contribui para a diminuição da rotatividade e do *turnover*. (BASAGLIA, 2019).

A Gamificação tem sido indicada como uma estratégia que ajuda o processo de *onboarding* a se tornar mais engajador, proporcionando uma experiência mais leve e descontraída para o colaborador durante as etapas desse processo. (SOUSA, 2018). Efeitos da Gamificação no *onboarding* têm sido percebidos por grandes empresas, como a inglesa PWC, que utilizou os elementos de jogos para resolver problemas de retenção de novos colaboradores. A canadense Bombardier utilizou a Gamificação para aumentar rendimento de sua equipe no *onboarding*. (GAMELEARN, 2018).

Desta forma, foi definida a seguinte questão norteadora para este estudo: **Como o uso da Gamificação pode contribuir para aperfeiçoar os atuais métodos de *onboarding* de novos colaboradores?**

1.2 OBJETIVOS

Neste item são descritos o objetivo principal e específico desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma a Gamificação pode qualificar os atuais métodos de *onboarding* nas organizações, na percepção dos especialistas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever, sob o ponto de vista de especialistas, como tem sido realizado o processo de *onboarding* nas empresas.
- b) Compreender vantagens e desafios para a aplicação do *onboarding* de novos colaboradores.
- c) Avaliar a contribuição da Gamificação para o aperfeiçoamento dos processos de *onboarding* na percepção dos especialistas.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Somente será alvo deste estudo a análise de como a Gamificação pode contribuir para o *onboarding* de novos colaboradores nas empresas, a partir da visão de especialistas que atuam na área.

Logo, não faz parte do escopo desta pesquisa analisar os mecanismos utilizados pelas empresas e especialistas na condução de seus processos de recrutamento e seleção, por exemplo.

Portanto, não existe a pretensão de sedimentar todos os conceitos sobre contratação de pessoas, e o fluxo como as empresas têm conduzido.

Aspectos relacionados as mecânicas, dinâmicas e elementos da Gamificação foram citados no estudo para compreensão do tema, mas não fazem parte da observação desta pesquisa, apenas serviram de base teórica para uma melhor compreensão do assunto estudado.

Todavia, buscou-se apenas analisar a aplicação da Gamificação no *onboarding* conforme percepções dos entrevistados e considerando o contexto organizacional em que atuam os especialistas.

O estudo e a análise dos aspectos sobre o uso da Gamificação no contexto educacional são fundamentais para compreender a gama de aplicabilidades do processo, mas não fazem parte do objetivo desta pesquisa. Desse modo, é feita

apenas uma menção aos assuntos que precisam ser levados em conta na análise dos dados.

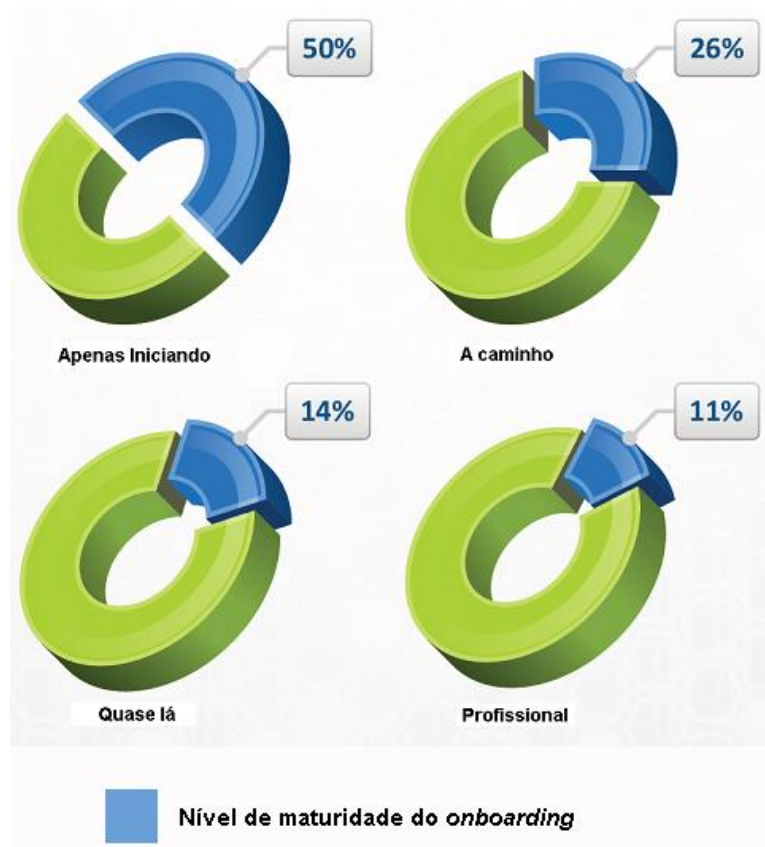
Na sequência, apresenta-se a justificativa para este estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com o relatório *Recruitment & Onboarding Tools Usage Trends*, da HR Technologist, empresas que possuem um programa de engajamento por *onboarding* retêm 91% (noventa e um por cento) de funcionários recém-incorporados, mais precisamente com até um ano de empresa.

O mesmo relatório da HR Technologist aponta que aproximadamente 80% das organizações que já utilizam o *onboarding* como ferramenta, o fazem de maneira pouco evoluída, ou seja, ainda não possuem um alto nível de maturidade e conhecimento sobre a melhor forma de aplicar suas técnicas e usufruir de seus benefícios. A Figura 2 demonstra o percentual de maturidade do *onboarding* nas organizações.

Figura 2 - Nível de maturidade do *onboarding* nas organizações



Fonte: HR Technologist (2018-2019).

Diante desse cenário, de necessidade das empresas em realizarem a devida integração dos seus novos colaboradores, este estudo traz a percepção de especialistas experientes sobre o assunto e que podem contribuir significativamente para uma compreensão mais aprofundada sobre quais as principais dificuldades que as empresas estão tendo para a efetivação do processo de *onboarding* e como a Gamificação pode ser capaz de agregar valor aos métodos já existentes.

A Gamificação é uma ferramenta com importantes elementos, capazes de estimular e engajar pessoas, através da dinâmica encontrada nos jogos. Vianna et al. (2013) trouxeram em seu livro *Gamification: Como reinventar empresas a partir dos jogos*, um levantamento realizado pelo Gartner Group no início desta década, no qual estimulava-se que até 2015 a Gamificação faria parte da metade dos processos de inovação no mundo, e que alcançaria, conseqüentemente, no ano seguinte, um mercado de aproximadamente 2,8 milhões de dólares. Segundo Vianna et al. (2013), pelo menos 25% (vinte e cinco por cento) da população mundial traz consigo a cultura dos *games* desde a infância, e é por isso que as pessoas se sentem mais à vontade diante de processos que tenham seus elementos como base. É também por esse motivo que Medina (2017) sugere que as empresas serão levadas a considerarem a Gamificação como opção em algum momento de sua existência. Tornam-se cada vez maior o número de pessoas da geração Y ocupando as empresas, indivíduos marcados pela cultura dos games.

Desta forma, a pesquisa proposta neste estudo mostra-se relevante, tendo em vista o potencial da Gamificação para oferecer às empresas uma alternativa importante para a condução de processos de *onboarding* mais atrativos, leves e descontraídos, estimulando seus novos colaboradores ao engajamento e conseqüentemente aumentando suas possibilidades de continuidade e sucesso dentro da organização.

Os resultados deste estudo podem ser úteis para empresas de todos os portes, tendo em vista que a contratação de novos colaboradores é sempre uma incógnita, tanto para estas empresas, quanto para os novos contratados. Há um período de desconhecimento durante esse processo, pois são poucas as informações que cada parte tem em relação à outra. Entretanto, a organização, que realizou todo o investimento necessário para recrutamento e seleção é a maior prejudicada caso o novo colaborador não forneça o retorno esperado enquanto estiver na empresa.

Por isso, espera-se que esse estudo possa contribuir com as empresas no momento da implantação do seu processo de *onboarding*, fornecendo uma alternativa para a inovação das etapas do processo, tornando-o mais atraente aos olhos dos colaboradores.

A próxima seção deste trabalho aborda os fundamentos teóricos para a realização deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta etapa do trabalho foi desenvolvida com base em bibliografias e artigos pesquisados, a fim de fornecer subsídios necessários para alcançar os objetivos propostos neste estudo.

Para tanto, apresenta-se primeiramente as principais definições sobre o *onboarding* de novos colaboradores, tais como as necessárias compreensões e práticas fundamentais para sua correta aplicação. Posteriormente, são abordados os principais termos relacionados à Gamificação, bem como seus conceitos, contexto histórico e teorias mais famosas sobre o assunto. Também serão apontadas as principais aplicabilidades da Gamificação, as implicações de sua utilização e sua potencial contribuição para o processo de *onboarding*.

2.1 ONBOARDING DE NOVOS COLABORADORES

Para compreender o *onboarding*, inicialmente é importante conhecer aspectos da socialização e relações interpessoais das pessoas, que têm seu comportamento moldado desde a infância, passando por diversas mudanças de personalidade ao longo da vida. A busca pela valorização pessoal frente a sociedade torna-se natural, sendo a busca pelo engajamento em alguma ocupação profissional o primeiro grande passo para tal afirmação. Desta forma o primeiro desafio do ser humano, na vida adulta, é a busca pelo espaço profissional. (SHINYASHIKI, 2002).

2.1.1 Socialização e relações interpessoais

Durante o processo de desenvolvimento pessoal, um indivíduo passa por algumas fases e participa de inúmeros grupos sociais. Durante esse processo, seu caráter é moldado de acordo com o meio em que está inserido, resultando em absorção de crenças e valores, que ao longo do tempo vão guiando suas escolhas, entre elas as escolhas profissionais. (SILVA, 2008).

Esse processo de interação social é a base para a existência das sociedades e é pelo relacionamento com grupos de pessoas que surge o equilíbrio psíquico do ser humano. A convivência familiar ou com grupos de amigos e colegas de trabalho, por exemplo, são essenciais e irão contribuir para a formação pessoal de cada um

de nós. Desta forma, é necessária atenção especial a área das relações humanas. (OLIVEIRA, 2002).

No contexto das empresas, a interação interpessoal acaba ocorrendo de forma natural, à medida que as pessoas tendem a buscar relacionar-se afetivamente umas com as outras (MARQUES, 2004). O relacionamento interpessoal é importante para as empresas, pois pode gerar um diferencial competitivo, através de aumento de produtividade e eficácia potencializados pelo trabalho em grupo. (BERGAMINI, 2008).

O estímulo ao crescimento profissional e pessoal, por parte da empresa, motiva o colaborador e possibilita a construção de uma equipe de trabalho eficaz, resultando na formação de um ambiente de trabalho facilitador da colaboração e do aprendizado. Desta forma, percebe-se a influência dos grupos na moldagem de seus membros, e pode-se afirmar que uma equipe coesa e colaborativa tende a ser mais produtiva, trazendo melhores resultados para a empresa. (SPECTOR, 2010).

Alguns estudos já comprovam a inter-relação existente entre o entrosamento de grupos de trabalho e o desempenho pessoal nas empresas, o que remete a necessidade de os gestores estarem capacitados, não somente para lidar com questões técnicas e profissionais, mas também com as relações interpessoais e elementos comportamentais no ambiente de trabalho. (MINICUCCI, 2006).

Para compreender como a organização pode criar melhores práticas de *onboarding* no próximo tópico é detalhado esse assunto.

2.1.2 Socialização Organizacional

A socialização organizacional pode ser definida como o processo onde os novos colaboradores são conduzidos ao aprendizado de comportamentos e atitudes essenciais para desempenharem seu papel na empresa. Esse processo também pode ser conhecido de outras formas, algumas delas são: integração, iniciação, orientação, socialização e ambientação de novatos. (CHAVES, 2003).

O estudo desse processo é extremamente relevante, à medida que a correta integração e o alinhamento com o contexto de trabalho potencializam as habilidades e conhecimentos do indivíduo, trazendo benefícios também para a empresa. (SILVA et al. 2013).

A socialização organizacional é uma ferramenta importante para transmitir normas, princípios e cultura da empresa aos novos colaboradores. O processo de socialização tem o intuito de fornecer maior segurança, diminuindo a ansiedade nos primeiros momentos de trabalho, reduzir *turnover*, que é comumente alto nas primeiras semanas devido a insegurança, diminuir o tempo necessário para que o novo colaborador conheça a empresa e esteja apto a produzir, bem como fornecer uma amostragem sistêmica do contexto da empresa, mostrando o que ela pode realmente prover em termos de desenvolvimento e valores. (DIAS et al., 2014)

Para Robbins (2004), a etapa mais crítica do processo de socialização se dá no momento do ingresso na empresa, onde há a tentativa de modelagem do caráter do novo colaborador, enquadrando-o aos objetivos da instituição. O autor afirma ainda, que quando esses colaboradores não conseguem se encaixar aos valores e comportamentos básicos estabelecidos pela empresa, tendem a serem marcados como rebeldes e desajustados, sendo banidos logo a diante. O autor salienta que a socialização é um processo contínuo e que o colaborador estará sempre sendo socializado enquanto estiver na empresa.

O processo de socialização organizacional pode ser dividido em três níveis: o comportamento do indivíduo no momento de ingresso na empresa; o nível de suporte recebido por superiores, colegas, clientes e outros participantes do processo; a transferência progressiva de cargos, passando de geração para geração, contribuindo para manter viva a essência da empresa ao longo dos anos. No primeiro nível, o colaborador passa por momentos de ansiedade, o que pode ser amenizado caso a empresa estimule o aprendizado sobre seu papel social e funcional na organização. Durante o segundo nível, seu senso de realização ou fracasso vai depender de como as outras pessoas envolvidas no processo o receberão, podendo orientar ou confundir, pressionar ou apoiar o novo contratado. O terceiro nível diz respeito a continuidade do colaborador dentro da empresa, passando por vários setores e adquirindo aprendizado e experiência, mantendo os valores da organização ao longo dos anos. (VAN MAANEN, 2007).

A relevância deste processo é notável, pois a forma com que os novos colaboradores são integrados impacta na realização de suas atividades e conseqüentemente na estabilidade e produtividade da empresa (BASAGLIA 2019). Verifica-se a existência de três etapas importantes para a devida socialização: o momento no qual o novo colaborador recebe os conhecimentos necessários antes

mesmo de juntar-se à empresa; o instante em que percebe a verdadeira realidade da empresa e as compara com suas expectativas; e por último, estando já munido de habilidades e conhecimentos necessários, ciente de suas obrigações e ajustado aos valores da organização, encontra-se satisfeito, seguro e apto a desempenhar o seu papel. (ROBBINS, 2004).

O gerenciamento do processo de socialização é fundamental e a escolha das estratégias utilizadas deve levar em consideração as diferentes características entre os colaboradores, compreendendo a possibilidade de reações distintas que cada um pode apresentar frente as novas experiências e obstáculos no processo. (PINTO, 2014).

A aplicação dos métodos de socialização dentro de programas de *onboarding* são explicitados no tópico a seguir.

2.1.3 Práticas de aplicação do *onboarding*

Programas de *onboarding* efetivos afetam de forma direta e significativa o engajamento dos novos colaboradores, fazendo com que internalizem a marca da empresa e que isso seja devidamente alinhado com seus comportamentos e perspectivas pessoais (DÁVILA; RAMIREZ, 2018).

Algumas estratégias podem contribuir para o desenvolvimento de um processo de *onboarding*, visando acolher da melhor forma os novos colaboradores por meio de práticas estruturadas, conforme descrito pelo autor Pinto (2014):

- a) definir se o processo será feito de forma individual ou em grupos;
- b) optar por métodos formais ou informais, com orientação estruturada ou não;
- c) impor condições para passagem de estágios ou não;
- d) determinar se os novos colaboradores serão preparados pelos mais antigos para desempenhar papéis parecidos ou se seguirão um caminho aberto;
- e) confirmar a identidade do novo colaborador ou, quando necessário, moldá-lo de acordo com os princípios da empresa;
- f) informar ou não os colaboradores sobre seu status momentâneo na empresa; aplicar programas que separem os novatos por aptidão.

Basaglia (2019) descreve práticas complementares que podem auxiliar no processo de socialização de novos colaboradores:

- a) o *onboarding* deve começar antes mesmo do primeiro dia dos colaboradores na empresa;
- b) o primeiro dia deve ser especialmente preparado para recebê-los;
- c) uma pessoa da empresa deve ficar responsável por receber e auxiliar na sua adaptação;
- d) deve-se conhecer bem quem são os facilitadores de conexão da empresa, definindo pessoas que possam ficar encarregadas de dar o suporte necessário para os novos colaboradores;
- e) levar em conta também a identidade e experiências dos novos colaboradores, usando como contribuição para o processo.

Uma prática recomendada é a entrega de um manual que indique, com antecedência, o cronograma para as primeiras semanas do colaborador no novo emprego. É um documento que o auxilia a conhecer mais sobre a empresa antes mesmo de seu primeiro dia. Nele, podem conter desde informações sobre as políticas da empresa, regras, cultura e outras formalidades, até relações com a nova equipe de trabalho. (DIAS et al., 2014).

O primeiro dia de um colaborador é fundamental para causar boas impressões e pequenos gestos de boas-vindas podem ser importantes para conectá-lo com a empresa (BASAGLIA, 2019). Contudo, essa conexão é a base para que o novo colaborador se sinta acolhido na empresa. Quanto mais cedo estiver conectado aos novos colegas, mais brevemente poderá consultá-los para esclarecer dúvidas e aprenderá mais rapidamente suas funções. (BAUER, 2013).

Bauer (2013) destaca quatro orientações relevantes para este processo de integração, as quais denomina como os 4 C's do *onboarding*:

- **conformidade:** Quanto mais estruturadas forem as práticas de conformidade da empresa, mais rápido os novos empregados estarão alinhados aos seus processos;
- **clarificação:** O contexto de trabalho da empresa, bem como suas regras e processos deve ser bem claro, facilitando o rápido aprendizado do recém-contratado;

- **cultura:** É importante que o funcionário aprenda desde cedo sobre a cultura organizacional. Quanto antes o fizer, maiores suas chances de sucesso;
- **conexão:** Relacionamento interpessoal, a interação com novos colegas e a troca de informações.

São diversas as estratégias que as organizações poderão utilizar como ferramentas de socialização dos novos colaboradores e são elas que vão determinar o modelo de sujeito organizacional que será constituído. (GONTIJO, 2003).

O próximo tópico deste estudo apresenta alguns tipos de *onboarding* utilizados com maior frequência pelas empresas.

2.1.4 Tipos de programas de *onboarding*

A respeito dos tipos de programas de *onboarding*, Boog (2008) apresenta em seus estudos dois modelos de socialização que são frequentemente utilizados pelas empresas:

- a) Programa de Integração Geral: Utilizado para novos colaboradores, com exceção daqueles que ocupam cargos de liderança e que demandem programas específicos. Objetiva fornecer visão sistêmica da empresa ao novo colaborador, possibilitando o conhecimento de regras, cultura e história da empresa, tal como características do ambiente de trabalho e instalações da organização.
- b) Programa de Integração para Gestores: Utilização de estratégias específicas para gestores recém contratados ou promovidos. Neste modelo é mantido foco na particularidade da área de atuação do gestor e naquelas com as quais ele vai se relacionar.

O *onboarding* de novos colaboradores deve ser responsabilidade de todas as áreas da empresa, havendo uma articulação entre direção, chefes de setor, RH e outros colaboradores para que seja entregue um propósito de valor ao processo. (DÁVILA; RAMIREZ, 2018).

Desta forma, o próximo tópico apresenta alguns modelos de *onboarding* comumente utilizados.

2.1.5 Modelos de *onboarding*

Shinyashiki (2002) afirma que são muitos os modelos de programas de integração existentes, embora destaque o modelo integrado de socialização, baseado em 4 etapas:

- a) confronto e aceitação das ideologias da empresa;
- b) alcance da clareza organizacional;
- c) localização no contexto da empresa;
- d) objetivo de integração alcançado.

No primeiro estágio ocorre o choque de realidades, onde o novo colaborador confirma expectativas ou frustra-se com as imposições da empresa. Nesta etapa são colocados frente a frente desejos pessoais do colaborador e as premissas da empresa. No segundo estágio o novo colaborador aprende a desempenhar funções, define relacionamentos interpessoais e conhece posições hierárquicas. O terceiro estágio ocorre quando o colaborador passa de novato à veterano, produzindo uma autoimagem e se mostra apto a resolver problemas e conflitos de forma independente. No último estágio, o novo colaborador é capaz de atingir alta satisfação, sentindo-se aceito e demonstrando comprometimento com a empresa. (SHINYASHIKI, 2002).

Estudos de Shinyashiki (2002) ainda destacam que são 3 (três) as dimensões vivenciadas por um colaborador no contexto de uma empresa: funcional, que diz respeito as tarefas que são desempenhadas; hierárquica, relacionada às posições ocupadas pelas pessoas na empresa; e por último a inclusão, o momento em que o novo colaborador encontra-se integrado.

Apesar de serem muitas, as estratégias de socialização devem ter um objetivo em comum: facilitar que o indivíduo contorne os obstáculos para sua adaptação, como barreiras hierárquicas, inclusivas e funcionais (DIAS et al., 2014). Independentemente do modelo de programa escolhido, ele deve fornecer todas as ferramentas para que o novo colaborador seja devidamente alinhado com suas funções, compreendendo a cultura e entendendo objetivos, políticas, horários e regras da empresa, conhecendo setores e colegas de trabalho, bem como posições hierárquicas na organização. (BASAGLIA, 2019).

Neste sentido é importante que se compreenda como avaliar a qualidade dos processos de *onboarding*, tal tema será abordado no próximo tópico.

2.1.6 Avaliando a qualidade do processo de *onboarding*

As empresas podem avaliar constantemente a qualidade do seu programa de *onboarding*, para isso devem comparar resultados anteriores ao processo com aqueles obtidos individualmente pelo novo funcionário e o impacto de sua integração na empresa. (DÁVILA; RAMIREZ, 2018). A mensuração de qualidade e maturidade do processo deve ser avaliada levando em consideração exclusivamente os resultados apresentados pelos participantes e não as estratégias utilizadas. (BASAGLIA, 2019).

A empresa deve criar algumas métricas de curto e longo prazo, que podem ser usadas para medição de eficácia dos seus programas de *onboarding*. Para isso devem-se estabelecer pontos de verificação para mensurar o impacto do processo. O Quadro 1 apresenta alguns exemplos de métricas a serem utilizadas (DÁVILA; RAMIREZ, 2018).

Quadro 1 - Métricas de avaliação do *onboarding*

Curto Prazo	Longo Prazo
Rescisões após 90 e 180 dias	Taxa de rotatividade
Custo total de novas contratações	Custos de rotatividade
Satisfação dos participantes com o programa de integração	Ajuste cultural dos funcionários (quem fica versus quem sai)
Impressões dos participantes sobre a organização	Envolvimento de novos funcionários
Tempo médio gasto em conteúdo online	Programa ROI

Fonte: Adaptado de Dávila e Ramirez (2018).

Apresentadas algumas formas de avaliação de qualidade do processo, a próxima sessão deste estudo traz as principais tendências na realização do *onboarding*.

2.1.7 Tendências para o *onboarding*

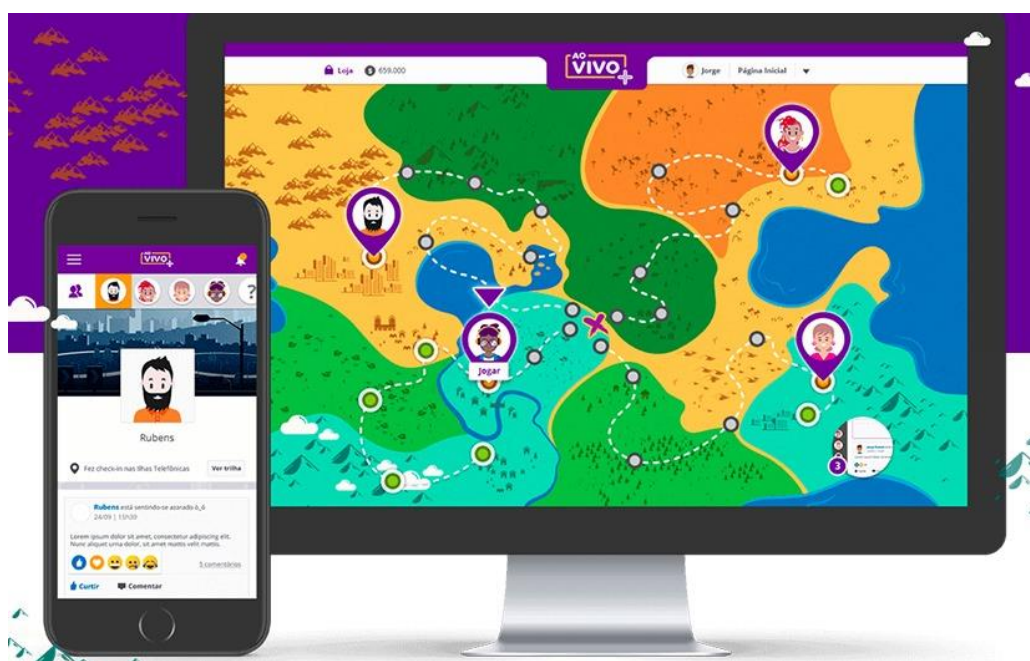
O uso da Gamificação é uma tendência no *onboarding* de novos colaboradores, segundo estudos realizados por DI Bartolomeo et al. (2015), seu uso foi indicado pelos efeitos que os elementos dos jogos podem produzir no comportamento dos usuários. Complementarmente, Sousa (2018) destaca que,

gamificar o *onboarding* torna o processo mais interessante e atrativo para os novos colaboradores.

Dentre os exemplos de empresas que já experimentaram a aplicação da Gamificação no processo de *onboarding* estão a Vivo, a Microsoft e o Banco Santander. Essas empresas utilizam técnicas tradicionais aliadas à Gamificação para aperfeiçoar processos de *onboarding* e outros processos de aprendizado exigidos pelos mais diversos públicos. (LUDOS PRO, 2019).

A Figura 3 apresenta um aplicativo utilizado pela empresa Vivo na Gamificação do *onboarding* de seus colaboradores.

Figura 3 - Aplicativo do *onboarding* gamificado da empresa Vivo



Fonte: Ludos Pro (2019).

Alguns métodos utilizados nas empresas Vivo, a Microsoft e o Banco Santander segundo a (LUDOS PRO, 2019) são: narrativas; avatares; pontos, níveis e progresso; missões e medalhas, jogos e atividades, moedas e prêmios, *feed* de notícia e métricas e relatórios.

Outras empresas como a montadora Ford do Canadá, ao reestruturar seu programa de *onboarding*, resolveu gamificar um portal de aprendizagem para funcionários, como resultado obteve um aumento de 100% (cem por cento) das ações por colaborador e impulsionou o engajamento para 47% (quarenta e sete por

cento) (HEIN, 2013). O SAP *Career City* é outro bom exemplo de Gamificação aplicada na integração de novos colaboradores, trata-se de um programa desenvolvido pela empresa SAP que, permite aos novos funcionários navegarem em um jogo de simulação, onde aprendem sobre suas responsabilidades em sua nova função. (UZOUKWO, 2019).

Empresas de diversos segmentos podem ser observadas utilizando a Gamificação no processo de *onboarding*, por exemplo a PWC, umas das maiores empresas de auditoria do mundo, aplicou um jogo chamado *Multipoly*, que simula o primeiro ano de um funcionário dentro da empresa, ajudando a aumentar em até 10 (dez) vezes sua taxa de recrutamento. Através do jogo, o usuário testa se está apto ou não ao cargo que vai exercer na empresa e ao mesmo tempo vai sendo orientado com *feedbacks* (MEISTER, 2015). Outro exemplo de grande empresa a ser citada é a americana Xerox Corporation, que utiliza elementos de jogos para treinar novos gerentes, que têm suas habilidades colocadas em prática através de um aplicativo conhecido como *Stepping Up*, que também possibilita a criação de equipes incentivando a integração e a colaboração. (ROBSON, 2015).

Casos como estes das empresas citadas anteriormente, auxiliam na compreensão de como a Gamificação pode ser utilizada no *onboarding* de novos colaboradores. Na próxima seção discorre-se sobre a Gamificação com o objetivo de compreender melhor sua história, componentes, definições e conceitos.

2.3 GAMIFICAÇÃO

O termo Gamificação tem surgimento bastante recente, mais especificamente no ano de 2002 (MARCZEWSKI, 2013). Segundo Vianna et al. (2013), o termo Gamificação teria sido utilizado pela primeira vez em 2002 por Nick Pelling, pesquisador britânico, ganhando notoriedade mais tarde, em 2010, a partir de uma apresentação da *game-designer* e escritora Jane McGonigal.

O aumento da utilização deste processo ao longo dos anos deve-se ao fato histórico de que as pessoas sempre se sentiram fortemente atraídas pelos jogos. As diversas civilizações que passaram pela terra sempre estiveram envolvidas de alguma forma em competições. Os jogos olímpicos gregos e os duelos entre gladiadores em Roma são alguns exemplos mais famosos deste interesse antigo das pessoas por competir. (VIANNA et al., 2013).

As pessoas sempre buscaram aproximarem-se e interagirem umas com as outras através dos jogos (HUIZINGA, 1993), que se desenvolveram a partir das necessidades da sociedade, que está sempre em franca transformação (KISHIMOTO, 2009). Os jogos têm o potencial de resolver problemas e gerar aprendizado em diversas áreas de conhecimento, potencial esse percebido há mais de três décadas. (FARDO, 2013).

A civilização moderna tem evoluído juntamente com a tecnologia e, conseqüentemente, lado a lado com a revolução digital. A utilização de jogos eletrônicos e *games* de todos os tipos já fazem parte da vida das pessoas dessa geração (AZEVEDO, 2012). Estes jogos possuem capacidade de motivação raramente percebida no mundo real e potencial para tornaram-se importantes aliados no estímulo e engajamento de indivíduos. E é exatamente este seu ponto de encontro com o termo Gamificação. Quando se aplica um sistema gamificado se está buscando, na verdade, uma experiência que seja engajadora e que estimule positivamente o foco dos participantes, melhorando seu aprendizado e maximizando resultados. (ALVES, 2015).

Gamificação é uma estratégia que torna o ambiente divertido e lúdico, constituindo-se em um fenômeno cultural (ARMELIATO, 2011) utiliza-se de elementos de jogos em situações de não jogo. (FADEL et al., 2014) para gerar motivação e estímulo comportamental (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011) aos usuários.

Ocorre através de um processo no qual o usuário é envolto em desafios intangíveis, onde recebem contínuos *feedbacks* a respeito do seu progresso visando proporcionar reações emocionais (KOSTER, 2005) e conseqüentemente a mudança de comportamentos. Este processo é administrado por meio de um conjunto de regras previamente definidas, com um objetivo pré-estabelecido e justificável no qual estimula-se o engajamento dos participantes. (SALEN; ZIMMERMAN, 2003).

Segundo Santos Junior (2014) são terminologias fundamentais da Gamificação:

- a) jogadores: qualquer participante do processo;
- b) narrativa: é o condutor da experiência, através dela apresentam-se todas as etapas do processo;
- c) placares: seguem a mesma lógica de qualquer esporte. Marcam os pontos;

- d) desafios: transformação de um contexto complicado em elementos de jogos;
- e) autonomia: é a conexão entre jogo e jogadores. a sensação de liberdade;
- f) *badges*: distintivos que marcam objetivos atingidos; é o contexto de diferenciação do jogo;
- g) *feedback*: A resposta recebida diante dos resultados obtidos.

No processo de Gamificação torna-se importante a existência principalmente de dois aspectos básicos para o funcionamento da estratégia: meta e desafio (WERBACH; HUNTER, 2012). A meta é o objetivo a ser alcançado pelo usuário e fornece sensação de progressão e realização. Enquanto o desafio impulsiona o engajamento do jogador que vai enfrentando objetivos de curto, médio e longo prazo. (FADEL et al., 2014).

Portanto, a Gamificação NÃO é um jogo, mas se utiliza de elementos de jogos para criar tarefas reais, mediadas por um processo lúdico fundamentado em habilidades (DIGNAN, 2011). Trata-se de um sistema voltado para resolução de problemas, estimulando o desenvolvimento do comprometimento (VIANNA et al., 2013), a partir de um contexto de participação, que explora as emoções das pessoas. Ela desenvolve modelos e sistemas propriamente voltados para estes indivíduos, a partir do método utilizado nos games. (CHOU, 2019).

Na sequência, são apresentados os potenciais efeitos do uso da Gamificação.

2.3.1 Efeito do uso da Gamificação

Pessoas engajadas doam-se mais às suas atividades produzindo melhores resultados para as empresas nas quais trabalham (KAHN, 1990). Por isso as organizações estão buscando por perfis de indivíduos autoconfiantes e dedicados que se envolvam com a empresa. (DUTRA, 2014).

Robbins (2004) cita que no ambiente corporativo, esse envolvimento se dá quando as pessoas estão psicologicamente ligadas as suas atividades ao mesmo tempo em que percebem benefícios ao praticá-las. Zichermann e Cunningham (2011) identificaram que esse engajamento ocorre nos momentos em que o indivíduo se conecta amplamente com um ambiente, atividade ou pessoas.

Segundo Vasquez (2013), o engajamento no trabalho propicia três aspectos básicos às pessoas:

- **vitalidade**: indivíduo engajado sente-se autoconfiante, independentemente da situação adversa. Mantém energia constante em suas funções;
- **dedicação**: sensação de entusiasmo e conexão diante das tarefas que desempenham. Gostam do que fazem e importam-se realmente com seu trabalho;
- **concentração**: imersão no trabalho. O foco da pessoa engajada é constante, fazendo com que ela esqueça o tempo e o mundo fora do ambiente de trabalho.

Vasquez (2013) também lembra que não se devem confundir estas características do engajamento com aquelas que fazem das pessoas viciadas em trabalho. Quando engajadas positivamente no trabalho, as pessoas realizam suas tarefas com diversão porque percebem um sentido nisso. Elas conseguem conciliar tranquilamente sua vida social às funções que desempenham na empresa em que trabalham. No caso dos obcecados por trabalho, o prazer some e dá lugar a uma doença que faz com que não exista tempo livre e a sensação de querer trabalhar é substituída pela sensação de ter que trabalhar.

A utilização da Gamificação nas empresas tem, portanto, o papel de gerar, através dos elementos de jogos, experiências mais prazerosas aos colaboradores, permitindo uma maior motivação e engajamento por meio de um ambiente mais divertido e lúdico. (MCGONNIGAL, 2012; VIANNA et al., 2013).

A eficácia da Gamificação aumenta o nível de envolvimento dos indivíduos (MUNTEAN, 2011). O Grupo Gartner aponta que os jogos facilitam o engajamento dos colaboradores da seguinte forma. (VIANNA et al., 2013):

- processo de avaliação eficiente, tornando mais rápida a preparação dos funcionários para eventuais mudanças necessárias na organização;
- ajudam a tornar as regras mais precisas e esclarecidas, evitando confusão quanto ao processo de trabalho;
- sua narrativa é persuasiva, gerando maior interesse e engajamento;
- transformam o desafio maior em etapas menores, tornando o processo mais atrativo e os funcionários mais engajados no trabalho proposto.

Desta forma, Kapp (2012) afirma que a Gamificação pode contribuir ao *onboarding* de novos colaboradores através de elementos engajadores e que

promovem o aprendizado e a cooperação, possibilitando maior conhecimento da empresa e da nova equipe de trabalho.

No contexto corporativo, a Gamificação tem objetivo estratégico principalmente por seu potencial de motivação dos funcionários e atração e fidelização de novos clientes (MEDINA, 2017). Constitui-se em um diferencial competitivo, pois encoraja mudanças internas, inovação de processos, resgata lealdade e estimula comportamento de colaboradores. (CELANO et al., 2015).

A Figura 4 apresenta os benefícios obtidos através da Gamificação.

Figura 4 - Principais benefícios da Gamificação



Fonte: Michels et al. (2019, p. 6).

Compreendidos os potenciais efeitos que a utilização da Gamificação pode gerar no comportamento dos usuários, o tópico seguinte apresenta as principais teorias da Gamificação.

2.3.2 Teorias da Gamificação

Para uma análise mais estruturada do comportamento de usuários diante de sistemas gamificados, torna-se necessário o estudo de três teorias famosas que tentam desmistificar o que se passa na cabeça das pessoas quando estas

encontram-se imersas em determinadas atividades. São elas: a Teoria do *Flow*, a Teoria *Fun* e a Teoria dos Jogos.

A Teoria do *Flow* (Fluxo, em português) foi criada e desenvolvida pelo húngaro Mihalyi Csikszentmihalyi, depois que o mesmo vivenciou a Segunda Guerra Mundial ainda quando criança e passou a perceber as diferenças comportamentais entre as pessoas em meio ao caos daquele período. Ele começou a refletir desde então sobre o que haveria de diferente entre elas e o que poderia motivar seus pensamentos e estados mentais, estimulando-as à tristeza ou a felicidade. (FADEL et al., 2014).

Com o passar dos anos, o autor iniciou uma incessante busca pela compreensão do que tornava as pessoas mais felizes. Csikszentmihalyi realizou uma pesquisa que contou com mais de 8.000 (oito mil) entrevistados ao redor do mundo. O objetivo principal da pesquisa era simples: descobrir quais atividades do cotidiano das pessoas as trazia felicidade. O resultado obtido nesta pesquisa trouxe definições históricas importantes sobre sua teoria. (FADEL et al., 2014).

O estado *Flow* foi conceituado como sendo aquele estágio no qual a pessoa pratica determinada atividade e, por mais complicada que ela possa parecer, o faz com tamanho envolvimento que acaba desprendendo-se de todo o restante (CSIKSZENTMIHALYI, 1992), podendo ficar assim durante horas e sentir-se realizado e gratificado por isso (SELIGMAN, 2004). Esse estado ocorre quando há sincronia harmônica entre corpo e mente do indivíduo, que acaba completamente imerso naquela atividade, de forma que atinge o ápice do seu foco e desliga completamente do mundo que está ao seu redor. (KAMEI, 2014).

A entrada no estado de fluxo vai depender sempre da ligação prazerosa entre pessoa e atividade, fazendo com que a atividade praticada seja lembrada posteriormente de forma positiva, resultando em desejo de repetição pelo indivíduo (SELIGMAN, 2004). O gosto e a dedicação pelas tarefas melhoram o desempenho ao realizá-las, à medida que aumenta a capacidade do indivíduo e resulta em autossatisfação ao final do processo. (KAMEI, 2014).

Outra teoria que ficou famosa na década passada foi a Teoria da Diversão (do inglês *Theory of Fun*) de Raph Koster e que também traz à tona a relação jogador, aprendizagem e diversão. Para Koster (2005), as pessoas precisam dos desafios para que se mantenham atraídas pelas atividades. Quando há muita facilidade em

dominar o jogo, a tarefa torna-se entediante, fazendo com que o jogador perca o interesse rapidamente.

Jogos impõem uma série de desafios, dando ao jogador a possibilidade de vencê-los, mas para tal, se faz necessário o aprendizado. As soluções para chegar ao resultado esperado passam pelo entendimento das regras e domínio dos objetivos de cada etapa, sendo que esta resistência que existe entre o ganhar ou perder é que fornece a diversão ao participante. O ideal é que haja um equilíbrio de dificuldades, pois se os obstáculos encontrados forem muito complexos também poderão ocasionar desistência do usuário. (KOSTER, 2005).

Segundo Koster, a Teoria *Fun* não deve ser compreendida apenas como uma teoria sobre diversão. Essa Teoria aponta para a importância da construção e manutenção do prazer dos indivíduos durante a realização de determinadas tarefas, com o intuito de manter também o engajamento e a motivação das pessoas.

No que diz respeito ao contexto corporativo, foco deste trabalho, Koster (2005) salienta que esse entendimento se torna ainda mais necessário, tendo em vista que nos dias atuais percebe-se funcionários cada vez mais automáticos diante da sua rotina diária e, conseqüentemente, mais estressados diante da monotonia de suas atividades. A aplicação de elementos que tornem o trabalho mais atraente deve levar a um ambiente mais leve e resultar em maior produtividade para as organizações.

No seu livro *A Theory of Fun For a Game Design*, de 2005, Ralph Koster destaca que, para ele, jogos são sim muito reais e que trazem com eles quebra-cabeças para se resolver, da mesma forma que todos os seres humanos têm que fazer em momentos da vida. Para o autor, a diversão e o prazer encontrados nos jogos estão fundamentados na necessidade que nosso cérebro tem de aprender. Essa possibilidade de aprender e superar desafios são o que tornam os jogos mais interessantes do que tarefas rotineiras e monótonas.

Koster (2005), ainda defende uma mudança da forma como as pessoas enxergam os *games*, destacando que estes devem ser tratados como potenciais soluções para assuntos do cotidiano humano, e não somente como entretenimento puro.

Para um perfeito entendimento do que significa o termo Gamificação, é importante compreender ainda uma terceira teoria: a Teoria dos Jogos. É preciso entender como os elementos encontrados nos jogos estão associados ao

comportamento humano, afetando nessa relação entre colaboradores e organizações. (VIANNA et al. 2013; FADEL et al. 2014).

Existe uma infinidade de jogos, cada qual com sua propriedade e elementos. Há um fator fundamental em qualquer jogo: a diversão. Dentre outros aspectos típicos, pode-se citar ainda o fator de ganhar ou perder e a criação de equipes. Apesar de importantes, é necessário esclarecer que nenhum destes aspectos são presenças garantidas em todos os jogos. (WERBACH; HUNTER, 2012).

Os elementos de jogos podem ser utilizados em praticamente qualquer processo e se bem utilizados pelas corporações, podem tornar-se ótimos aliados do RH e dos gestores em seus objetivos (SANTOS JUNIOR, 2014). Entretanto, para um resultado eficaz da aplicação da Gamificação fazem-se importantes alguns aspectos: a voluntariedade de envolvimento do participante; jogo com regras e metas previamente bem definidas; e um bom processo de *feedback* para os jogadores. (MCGONIGAL, 2012).

O Quadro 2 apresenta as principais definições para as teorias citadas neste tópico: a Teoria dos Jogos, Teoria *Flow* e Teoria *Fun*.

Quadro 2 - Teorias da Gamificação

Teoria	Definição	Autores
Teoria dos Jogos	Compreende os reflexos das relações entre jogos e usuários.	(ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).
Teoria <i>Flow</i>	Estado de fluxo; a pessoa encontra-se tão focada na atividade que esquece o seu ambiente externo.	(CSIKSZENTMIHALYI, 1992; KAMEI, 2014).
Teoria <i>Fun</i>	Diversão e prazer aliados ao engajamento e motivação pessoal.	(KOSTER, 2005).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o contexto corporativo, aspectos pessoais, culturais e sociais dos participantes devem ser levados em consideração, assim como as características culturais da empresa e seus objetivos organizacionais. Desta maneira, será possível criar um jogo mais estimulante possível, de acordo com as características dos mesmos. (VIANNA et al., 2013).

Na próxima sessão apresenta-se os elementos motivacionais da Gamificação.

2.3.3 Elementos motivacionais da Gamificação

Para o sucesso da Gamificação se fazem necessários alguns elementos essenciais, para que sua aplicação seja eficaz e resulte em motivações positivas dos usuários, trazendo os resultados esperados ao aplicador. Quanto às motivações, elas podem ser intrínsecas e extrínsecas, de acordo com sua origem. (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

As motivações intrínsecas ocorrem quando as pessoas se envolvem em algo por interesse próprio, pois identificam naquela atividade aspectos como prazer e desafio (FLEITH; ALENCAR, 2010); são aquelas motivações que vem do próprio ser e que não precisam estar ligadas diretamente a fatores externos. (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

De acordo com Isen e Reeve (2005), as motivações intrínsecas são a busca de atividades que causem o bem próprio do indivíduo e seu contentamento pessoal. Para Muntean (2011) este tipo de motivação aparece em momentos em que as pessoas optam por tomar ou não certas atitudes de cooperação, solidariedade, amor e ódio, enquanto Vianna et al. (2013) destacam que ela faz com que os indivíduos busquem suprir suas curiosidades, prazeres e interesses por novidades, podendo ainda agregar conhecimentos e habilidades durante esse processo.

Já as motivações extrínsecas são aquelas provenientes do ambiente externo que cerca o indivíduo (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011). Elas ocorrem sempre que as pessoas são levadas a realizar alguma tarefa, motivadas por determinação externa, buscando algum tipo de premiação ou recompensa (MUNTEAN, 2011). Dizem respeito ao que o sujeito almeja, ou seja, tem a ver com a recompensa que ele espera adquirir a partir de determinada ação ou atividade, seja ela em forma de reconhecimento ou bem material. (VIANNA et al., 2013).

O Quadro 3 apresenta uma síntese das principais definições sobre as motivações intrínsecas e extrínsecas.

Quadro 3 - Motivações Intrínsecas e Extrínsecas

Motivações	Definições	Exemplos	Autores
Motivações intrínsecas	Envolvimento por interesse próprio; não dependentes de fatores externos para ocorrerem.	Atitudes de solidariedade, amor e ódio.	(FLEITH; ALENCAR, 2010; ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011; MUNTEAN, 2011).
Motivações extrínsecas	Provenientes do ambiente externo; motivadas por recompensas.	Realizar determinada atividade esperando premiação ou aumento de status.	(ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011; MUNTEAN, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor.

As motivações intrínsecas e extrínsecas estão diretamente relacionadas ao nível de foco e engajamento dos colaboradores em determinada atividade, sendo assim, o ideal seria obter uma combinação entre elas, chegando desta forma a um cenário perfeito de comprometimento pessoal. (FADEL et al., 2014).

Para Zichermann e Cunningham (2011) é necessária atenção especial com a motivação intrínseca, não a deixando ser afetada em casos de insucesso do indivíduo em determinadas situações do jogo. Neste caso as motivações extrínsecas estariam agindo de forma negativa, provocando desmotivação no participante, podendo resultar até mesmo em desistência.

Para maior compreensão da influência que os elementos dos jogos podem ter em relação ao comportamento dos usuários, torna-se importante compreender três aspectos fundamentais de sua natureza: Mecânicas, Dinâmicas e Estéticas. Conforme apresenta a próxima sessão deste estudo.

2.3.4 Mecânicas, Dinâmicas e Estética

Para a adequada implementação da Gamificação deverão ser levados em consideração alguns aspectos individuais dos jogos e que poderão afetar diretamente na motivação dos usuários, conhecidos por: dinâmica, mecânica e estética.

Cada um deles é alocado em uma categoria diferente, de acordo com seu nível de abstração (WERBACH; HUNTER, 2012) e possuem ligação direta com a

manutenção ou não do interesse do usuário em jogar. (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

Para Kapp (2012) a estrutura MDA (do inglês *mechanics, dynamics, aesthetics*) apresenta-se como a mais utilizada para projetos gamificados, sendo definida da seguinte forma:

- mecânica: está relacionada ao funcionamento dos jogos, ela é composta por todos os elementos que fazem parte do jogo;
- dinâmica: é a interação dos participantes com a mecânica dos jogos;
- estética: trata-se dos aspectos visuais do jogo e que mexem com fatores emocionais do usuário, que experimenta sensações diversas a partir da relação de interação com o jogo.

O Quadro 4 sintetiza os principais conceitos, exemplos e autores relacionados a estrutura MDA.

Quadro 4 - Estrutura MDA

Termo	Conceito	Exemplos	Autores
Mecânicas	Conjunto de elementos que compõem um jogo.	Sistemas de gratificação e restrições de tempo.	(KAPP, 2012; HUNICKE, 2004).
Dinâmicas	Interação dos participantes com a mecânica do jogo.	Criação, pelo usuário, de personagens personalizados dentro do game.	(KAPP, 2012; HUNICKE, 2004).
Estética	Emoções experimentadas pelo usuário quando este interage com o jogo.	Sensações do usuário perante um a narrativa de um jogo com drama.	(KAPP, 2012; HUNICKE, 2004).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conhecidos os componentes individuais dos jogos e sua influência no comportamento das pessoas, o próximo tópico apresenta as variadas aplicabilidades da Gamificação.

2.3.5 Aplicabilidade da Gamificação

A Gamificação pode ser aplicada nas mais variadas áreas e setores e ser direcionada para inúmeros públicos. Pode ser utilizada como método de ensino e para a gerência de grandes corporações. (COSTA, 2015).

No contexto educacional, a motivação é um aspecto bastante impactante e a aplicação de elementos dos jogos vem para estimular o foco e envolvimento dos alunos. Concentração nos desafios, estímulo do raciocínio lógico e integração são os resultados que podem ser obtidos. (SALAMI et al., 2018).

Em seu *workshop*, Melo Junior et al. (2013) apontaram uma dificuldade apresentada por alguns alunos em cursos de Medicina no momento de relacionar teoria e prática dos ensinamentos. Em seguida propuseram a aplicação da Gamificação aliada à realidade aumentada como resolução da causa, apresentando um protótipo de jogo que teria por objetivo o treinamento de habilidades para realização de procedimentos cirúrgicos. A proposta visava tornar os treinamentos mais atraentes aos olhos dos estudantes e a obtenção de dados de participação dos mesmos.

Estudos de Oliveira et al. (2016) sugerem uma análise da Gamificação como um todo antes de aplicá-la, certificando-se assim se ela pode mesmo ser útil para a atividade proposta e trazer os resultados que se espera. Os autores relatam a aplicação do processo em um curso técnico de informática, onde avaliaram o resultado obtido como gratificante. Destacam que o processo foi aplicado para que os estudantes tivessem um ensino diferenciado e assimilassem melhor o conteúdo. Perceberam a geração de um ambiente mais lúdico, inovador, colaborativo e motivador.

Outro estudo que ilustra essa diversidade de aplicações da Gamificação no contexto da educação é o projeto de Lundgren et al. (2015), que apresenta uma ferramenta gamificada para auxiliar no ensino da matemática às crianças portadoras da Síndrome de *Down*, a partir da interação e motivação destas crianças. A atividade proposta é dividida em quatro fases, sendo que para alcançar as etapas seguintes devem completar objetivos específicos, seguindo a estrutura de metas e recompensas que propõem a Gamificação.

No contexto corporativo destaca-se a importância do uso da Gamificação para aumento da criatividade, compartilhamento e retenção de informações, bem como engajamento de funcionários e clientes (MEDER et al., 2011). Salienta-se ainda a importância do processo na quebra de paradigmas nas organizações. (VIANNA et al., 2013).

Trata-se de uma ferramenta importante para percepção e geração de valor em determinadas atividades (HUOTARI; HAMARI, 2012) e que é geralmente

utilizada pelas áreas de marketing na atração e fidelização de consumidores, através de planos de recompensas. (LOSSO; BORGES, 2015).

Existem alguns casos bem conhecidos da aplicação de Gamificação no Marketing de grandes companhias do mercado mundial, como é o caso da Starbucks, por exemplo. A maior rede de cafeterias do mundo investiu no uso da Gamificação para recompensar e fidelizar clientes. Através do aplicativo *My Starbucks Reward*, a utilização do aplicativo pelos consumidores é convertida em pontos que poderão ser trocados posteriormente por produtos da empresa. (ZAMPA, 2017).

A Nike por sua vez lançou uma pulseira que monitora movimentos e permite aos usuários acompanharem e compararem seus níveis de desempenho através dos *feedbacks* de um aplicativo de celular disponibilizado para *download*. (ZAMPA, 2017).

Já a Coca-Cola, quando investiu em uma campanha de *Marketing* em Hong Kong, utilizou a Gamificação para fazer com que os usuários interagissem com uma propaganda de TV. As pessoas podiam baixar um aplicativo de celular e sempre que a propaganda entrava no ar, às 22 (vinte e duas) horas, bastava agitar o aparelho em direção a tela para colher as recompensas. (MENEZES, 2016).

Para Vianna et al. (2013), a área de Recursos Humanos das empresas é a que mais tem a ganhar com a aplicação de sistemas gamificados, podendo utilizá-los para retenção e promoção de funcionários, criação de novos produtos, promoção de motivação intrínseca, captação de novos talentos, entre outros.

As empresas buscam na Gamificação uma arma inovadora e poderosa para o treinamento e desenvolvimento de equipes, já que ela auxilia na motivação e maximiza o desenvolvimento dos funcionários. (DI BARTOLOMEO et al., 2015).

Compreendidas as muitas possibilidades de aplicações da Gamificação e a importância de sua implementação para alcance dos objetivos, é preciso conhecer os possíveis resultados de sua utilização. Por isso na próxima seção deste estudo são apresentadas as principais implicações do uso da Gamificação, principalmente no setor corporativo.

2.3.6 Implicações do uso da Gamificação

Implicações do uso da Gamificação são percebidas no ambiente corporativo a partir do aumento do nível de engajamento dos colaboradores, quebra de barreiras às mudanças nas organizações e desenvolvimento da criatividade, seguida da inovação. (VIANNA et al., 2013). A geração de descontração e engajamento ajuda a buscar superação e permanecer em constante desenvolvimento. (DI BARTOLOMEO et al., 2015).

A partir dos elementos da Gamificação é possível criar uma ligação entre interesses dos indivíduos com seus objetos de desejo e motivações. Isso ocorre porque ambientes que mexem de alguma forma com os sentimentos e anseios das pessoas são facilitadores do engajamento e da motivação. (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

Zichermann e Cunningham (2011) destacam também alguns aspectos de diversão importantes que os jogos causam nas pessoas a partir da sua prática: a busca pela vitória; a imersão na exploração de um universo; as alterações de sentimentos do jogador enquanto joga; e seu envolvimento com os demais jogadores.

Para Cherry (2012), a Gamificação gera um aumento considerável de produtividade para as organizações, mas ressalta que deve haver um cuidado especial em sua aplicação. Segundo a autora, os *feedbacks*, quando negativos, podem resultar em um descontentamento por parte dos indivíduos. Aqueles que não alcançaram suas metas ou objetivos propostos podem sentir-se psicologicamente abalados.

Kapp (2012) destaca a necessidade de um bom planejamento antes da aplicação da Gamificação, sob o risco de se deparar com os altos custos de sua implantação em determinadas situações. Se a empresa estiver passando por um momento financeiro inadequado, isso pode ser um fator muito negativo.

Alguns autores, mais recentemente, começam a citar a existência do que seria um *darkside* (lado escuro, em português) da Gamificação. Existe uma preocupação quanto às limitações que o processo gamificado pode impor aos seus usuários, levando-os a valorizar somente o resultado final e não a tarefa em si (HYRYNSALMI, 2017). O autor também acredita que os elementos do jogo podem torná-lo lucrativo apenas para um participante, o que faria com que o trabalho

coletivo fosse colocado em segundo plano, afetando os resultados da equipe como um todo.

A Gamificação pode ser enganosa em alguns momentos, pois dá ao usuário falsas recompensas e não algo genuíno. Desta forma, pode ocorrer de as recompensas extrínsecas agirem negativamente sobre as motivações intrínsecas. (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011; KIM, 2015).

Nesta sessão foram abordadas as principais consequências do uso da Gamificação. O próximo tópico apresenta uma síntese do referencial teórico deste estudo.

2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para cada objetivo definido para o desenvolvimento desta pesquisa, procurou-se pesquisar na literatura conceitos e teorias que fundamentassem a discussão dos achados. O Quadro 5 apresenta uma síntese da análise da literatura.

Quadro 5 - Síntese do Referencial Teórico

Objetivos	Principais autores	Dimensões analisadas
Descrever, sob o ponto de vista de especialistas, como tem sido realizado o processo de <i>onboarding</i> nas empresas.	(BAUER, 2013. VASQUEZ, 2013. PINTO, 2014. BALDWIN, 2016. BASAGLIA, 2019. DÁVILA; RAMIREZ, 2018).	<i>Onboarding</i>
Compreender vantagens e desafios para a aplicação do <i>onboarding</i> de novos colaboradores.	(CABLE et al., 2013. DÁVILA; RAMIREZ, 2018. SOUSA, 2018. BASAGLIA, 2019).	
Avaliar a contribuição da Gamificação para o aperfeiçoamento dos processos de <i>onboarding</i> na percepção dos especialistas.	(DETERDING et al., 2011. ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011. KAPP, 2012. VIANNA et al., 2013. FADEL et al., 2014).	Gamificação

Fonte: elaborado pelo autor

Com base nessas teorias foi possível aprofundar o conhecimento e entender melhor os conceitos sobre Gamificação, engajamento e *onboarding* os quais darão suporte a análise posterior dos achados encontrados neste estudo.

A metodologia empregada neste estudo é apresentada no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada para o estudo proposto e que é importante para a compreensão dos objetivos deste trabalho. Nos tópicos seguintes serão detalhados o desenvolvimento do estudo, delineamento da pesquisa, a unidade que será analisada e as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO

O método oportuniza, a partir de procedimentos sistemáticos, investigar, descrever e explicar a questão de estudo, preservando características reais dos acontecimentos, através da comparação entre estratégia e problema de pesquisa (YIN, 2005). Para este estudo optou-se pelo método de estudo de campo de caráter descritivo por entender que este permite um maior aprofundamento na investigação do tema proposto, sendo que não limita as fontes do autor e contribui para o maior detalhamento de pergunta e respostas.

Pela sua profundidade, o método utilizado aproxima-se de um estudo de caso, no entanto não se caracteriza totalmente, por entender que objetiva a obtenção de informações e/ou conhecimentos sobre determinada problemática, bem como a descoberta de novos fenômenos ou a relação entre eles, constituindo-se em um estudo de campo. (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Com relação à abordagem, foi adotada a pesquisa qualitativa. Segundo Neves (1996), define-se por ser uma pesquisa com dados descritivos, amplamente focada e direcionada, que não visa medir ou enumerar eventos, mas interpretar fenômenos pela ótica do participante e da situação de estudo. Neste estudo optou-se pela pesquisa qualitativa justamente por se tratar de um método que permite maior proximidade entre entrevistador e entrevistado, facilitando a compreensão das respostas e qualificando os resultados de pesquisa para posterior análise.

Neste estudo optou-se pela pesquisa de estratégia descritiva, pois proporciona um maior leque de informações e contribui para o maior esclarecimento sobre o tema proposto. Segundo Raup (2006), define-se pela identificação, relato e comparação de aspectos ou comportamentos de alguma população, sem que haja influência do pesquisador.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E PÚBLICO-ALVO

A unidade de análise foi o processo de *onboarding*, portanto, a pesquisa foi realizada com especialistas que pudessem contribuir com seus conhecimentos sobre a condução de processos de *onboarding* de novos colaboradores. A escolha destes profissionais visou a compreensão de como as empresas têm planejado e realizado seus processos de integração de novos colaboradores com o uso da Gamificação.

A escolha da unidade de análise também ocorreu por interesse do pesquisador, que busca compreender como as empresas têm se interessado em evoluir em processos que melhorem a experiência de seus novos colaboradores, principalmente em um momento chave como é a integração.

O público-alvo da entrevista foram profissionais que atuam no processo de *onboarding* e que tenham utilizados como estratégia a Gamificação por um período superior há 6 meses.

Para localizar o público-alvo desta pesquisa, ou seja, especialistas em *onboarding* que utilizam Gamificação, um profissional foi indicado inicialmente por um especialista em Gamificação, os demais foram localizados utilizando a técnica de *snowball* (bola de neve, em português). Essa técnica consiste na obtenção de amostras por meio de cadeias de referência e torna maior a possibilidade de se estudar grupos mais difíceis de serem alcançados. Primeiramente é necessária uma “semente”, ou seja, uma pessoa que dê início ao processo. (VINUTO, 2014).

Neste estudo, a “semente” foi um especialista em Gamificação, que indicou o primeiro entrevistado. A partir desta indicação, foi localizado o primeiro entrevistado e conseqüentemente os demais, com as características desejadas para complementar a pesquisa. (VINUTO, 2014).

A técnica de *snowball* consistiu num método onde, a partir da primeira indicação, o primeiro entrevistado foi contatado pelo pesquisador através de mensagens pelo aplicativo *whatsapp*, combinando a primeira entrevista. Esta entrevista fora realizada através de uma chamada de vídeo, gravada, via *skype*. A partir dessa primeira entrevista, as demais foram sendo possibilitadas pelas indicações dos entrevistados. Na sequência, o pesquisador entrou em contato com este segundo profissional através de mensagens pelo *Linkedin*, combinando a segunda entrevista, e assim, sucessivamente ocorreram os outros contatos.

Para preservar o sigilo das informações a respeito da identidade dos especialistas, eles foram denominados apenas como entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3, e assim por diante, seguindo essa denominação ao longo da pesquisa.

O Quadro 6 apresenta os entrevistados que compuseram a população da pesquisa.

Quadro 6 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Função	Formação	Tempo de experiência em projetos de <i>onboarding</i>	Região	Tempo de experiência de uso da Gamificação no <i>onboarding</i>
Entrevistado 1	Consultora Lego®Serious Play®	Mestrado em Administração de empresas.	6 anos	SC	2 anos
Entrevistado 2	Consultor de projetos.	MBA Comportamento Humano Organizacional.	9 anos	RS	5 anos
Entrevistado 3	Analista de Recursos Humanos.	Bacharelado em Psicologia.	5 anos	RS	2 anos
Entrevistado 4	Analista de capacitação e desenvolvimento.	Bacharelado em Psicologia.	6 anos	PR	2 anos
Entrevistado 5	Analista de Recrutamento e seleção.	Tecnólogo Processos Gerenciais.	9 anos	RS	1 ano
Entrevistado 6	Consultor de projetos de liderança e desenvolvimento de equipes.	Bacharelado em Psicologia.	7 anos	SP	2 anos

Fonte: elaborado pelo autor.

No tópico seguinte é apresentada a técnica de coleta de dados.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para que se chegue a uma melhor compreensão sobre o tema proposto, utilizou-se a pesquisa de caráter descritivo, que para Gil (1999) tem como objetivo principal descrever características de certa população ou fenômeno, através de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Neste estudo foram realizadas entrevistas por meio de perguntas semiestruturadas. As perguntas foram construídas com base na literatura pesquisada pretendendo responder aos objetivos do estudo e a questão problema de pesquisa. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, por possuírem uma característica de perguntas abertas, possibilitando maior clareza e fidedignidade das respostas obtidas. (TAVARES, 2000).

Desta forma, o Quadro 7 apresenta o protocolo de investigação utilizado para este estudo:

Quadro 7 - Protocolo de Investigação

Objetivo A:	Descrever, sob o ponto de vista de especialistas, como tem sido realizado o processo de <i>onboarding</i> nas empresas.
O que se pretende avaliar com este objetivo?	Compreender como os especialistas têm realizado o processo de <i>onboarding</i> nas organizações
Questão 1:	Como é realizado o processo de <i>onboarding</i> dos novos colaboradores na empresa? Quais métodos e ferramentas são utilizados?
Autores:	(DAI, 2007; BAUER, 2013; PINTO, 2014; BASAGLIA, 2019).
Questão 2:	Como você avalia o atual nível de maturidade do processo na empresa?
Autores:	(BASAGLIA, 2019; DÁVILA; RAMIREZ, 2018).
Questão 3:	Quais os principais motivos que tem levado as empresas a buscarem novas técnicas como Gamificação para aplicar no <i>onboarding</i> de novos colaboradores?
Autores:	(ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011; VIANNA et al., 2013).
Objetivo B:	Compreender vantagens e desafios para a aplicação do <i>onboarding</i> de novos colaboradores.
O que se pretende avaliar com este objetivo?	Compreender e analisar quais os principais benefícios que o <i>onboarding</i> tem trazido para as empresas e quais os principais desafios que os especialistas têm encontrado para sua devida implementação.
Questão 4:	Quais os benefícios obtidos através da utilização do <i>onboarding</i> quanto à retenção, integração e capacitação dos novos colaboradores?
Autores:	(BAUER, 2013; DÁVILA; RAMIREZ, 2018; BASAGLIA, 2019).
Questão 5:	Quais as principais dificuldades e desafios observados pelas empresas para a realização de um <i>onboarding</i> ?
Autores:	(CABLE et al., 2013; PINTO, 2014).
Objetivo C:	Avaliar a contribuição da Gamificação para o aperfeiçoamento dos processos de <i>onboarding</i> na percepção dos especialistas.
O que se pretende avaliar com este objetivo?	Analisar de que forma a Gamificação pode qualificar os atuais métodos de <i>onboarding</i> nas organizações, na percepção dos especialistas.
Questão 6:	Como a Gamificação tem contribuído para o aperfeiçoamento dos processos de <i>onboarding</i> das empresas?
Autores:	(KAPP, 2012; VIANNA et al., 2013; VASQUEZ, 2013).
Questão 7:	Como os colaboradores têm reagido frente à Gamificação do processo de <i>onboarding</i> ?
Autores:	(KOSTER, 2005; ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011; CHERRY, 2012).
Questão 8:	Quais elementos encontrados na Gamificação têm sido mais importantes para contribuir para o <i>onboarding</i> nas organizações?
Autores:	(ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011; WERBACH; HUNTER, 2012).
Questão 9:	Como é feito o acompanhamento e avaliação da qualidade do processo de <i>onboarding</i> após o uso da Gamificação?
Autores:	(DÁVILA; RAMIREZ, 2018).

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram conduzidas individualmente e estruturadas por pautas, de acordo com os objetivos propostos, conforme as etapas de condução desta pesquisa descritas a seguir:

- a) construção de roteiros com perguntas para as entrevistas;
- b) agendamento de entrevistas com os profissionais via e-mails, aplicativo *whatsapp* e redes sociais;
- c) gravação das entrevistas com os profissionais selecionados, através de *skype* e celular;
- d) transcrição das informações coletadas;
- e) verificação inicial e análise preliminar dos dados coletados;
- f) revisão e conclusões do tema pesquisado.

No início de cada entrevista, foram esclarecidos a cada entrevistado os objetivos da pesquisa, bem como feita uma breve exposição sobre a relevância do estudo proposto. Cada entrevista durou em torno de 50 minutos, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 - Estrutura das entrevistas

Entrevistado	Meio de contato	Meio de entrevista	Região que atua	Data	Tempo de duração
Entrevistado 1	Indicação especialista em Gamificação	<i>Skype</i>	SC	19/08/2019	00:51:00 min.
Entrevistado 2	Indicação entrevistado 1	<i>Skype</i>	RS	02/09/2019	00:45:00 min.
Entrevistado 3	Indicação entrevistado 2	<i>Skype</i>	RS	03/09/2019	00:57:00 min.
Entrevistado 4	Indicação entrevistado 1	<i>Skype</i>	PR	10/09/2019	00:53:00 min.
Entrevistado 5	Indicação entrevistado 4	<i>Skype</i>	RS	13/09/2019	00:48:00 min
Entrevistado 6	Indicação entrevistado4	<i>Skype</i>	SP	15/09/2019	00:52:00 min.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A gravação das entrevistas, possibilitou uma análise mais profunda no momento da transcrição dos dados coletados pois, conforme Yin (2005), a gravação dos áudios permite maior precisão na expressão dos resultados de entrevistas do que os demais métodos.

As entrevistas ocorreram através de chamadas de vídeo, gravadas, via *skype*, devido à dificuldade de contato presencial, sendo que os especialistas residem em regiões distantes. Buscou-se esclarecer aos entrevistados o objetivo das entrevistas, conduzindo-as de forma clara e deixando o entrevistado a vontade para dar sua percepção dos fatos, embora sempre estimulando o aprofundamento de cada resposta.

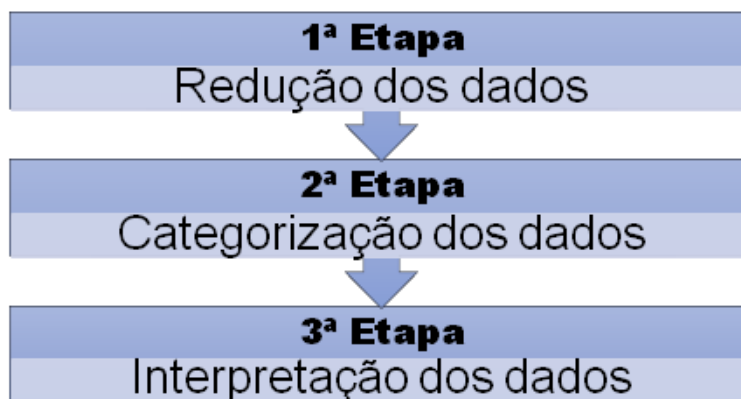
Na sequência apresenta-se a técnica de análise dos dados.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Gil (2002, p. 133), analisar dados constitui-se em “Uma sequência de atividades, que envolve a redução, categorização e interpretação dos dados para posterior redação do relatório”.

Para melhor compreensão das etapas que foram realizadas para análise dos dados, a Figura 5 apresenta os procedimentos que foram seguidos pelo pesquisador.

Figura 5 - Etapas da análise de dados qualitativos



Fonte: Adaptado de Gil (2002).

Na etapa de redução de dados é realizada a seleção, simplificação, abstração e modificação dos dados coletados durante a pesquisa de campo. (GIL, 2002). Neste estudo esta etapa compreendeu a organização de todas as falas dos entrevistados, organizando-as por perguntas e por objetivos para posterior categorização.

Para categorização dos dados coletados, organizam-se as informações de modo que possibilite a tomada de decisão e conclusão do pesquisador sobre elas.

(GIL, 2002). Neste estudo, esta etapa compreendeu a categorização dos achados em itens que se assemelhavam, itens que discordavam e itens que se repetiam para facilitar a análise e interpretação posterior. Tão logo finalizadas as seis entrevistas e coletadas as informações, o pesquisador ouviu cada uma das gravações, transcrevendo-as para um arquivo no computador, ao mesmo tempo em que teve o cuidado de separar as informações de acordo com a sua relevância para cada objetivo específico proposto neste estudo.

A etapa de interpretação consiste na compreensão dos dados pelo pesquisador, acrescentando sua análise crítica ao assunto, ultrapassando a simples descrição das informações, a partir de um esforço de abstração para responder aos questionamentos propostos no estudo. (GIL, 2002). Neste estudo utilizou-se uma técnica semelhante à análise de conteúdos descrita por Moraes (1999). Foram lidas atentiosamente as transcrições, cruzando as informações encontradas e aplicando uma análise crítica de acordo com os questionamentos que se busca responder nesta pesquisa.

A análise de conteúdos constitui-se em uma busca teórica e prática, com características e possibilidades próprias, que tem o intuito de reduzir dados de uma comunicação, facilitando a descrição e interpretação do conteúdo de toda classe de documentos e textos. (MORAES, 1999).

3.5 DISCUSSÃO DOS DADOS

De acordo com Roesch (2013), ao final da coleta de dados, as informações são muitas e constituem-se em um texto que deverá ser organizado e posteriormente interpretado pelo pesquisador.

Sobre a interpretação, Gil (2002) salienta que essa etapa não precisa culminar obrigatoriamente em algo que determine nova perspectiva teórica ao tema, mas deve acrescentar algo novo às informações já conhecidas.

A seguir são apresentadas as limitações do método de estudo utilizado.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para esta pesquisa determina algumas limitações no que diz respeito à coleta e tratamento dos dados. Alguns obstáculos foram

encontrados para agendamento das entrevistas. Por vezes os profissionais não dispunham de tempo para atender o pesquisador, então houve casos em que a entrevista teve de ser remarcada até duas vezes. Também houve dificuldade com alguns profissionais, que agendaram e não compareceram para a entrevista, conforme o combinado. Entretanto, elas não invalidam o trajeto escolhido para atingir os objetivos desta pesquisa, procurando sempre a superação destas limitações.

Na visão de autores como Lakatos e Marconi (2003) o método de estudo de campo conta com algumas limitações. As principais são:

- a) dificuldade de controlar a situação de coleta de dados;
- b) fatores desconhecidos para o pesquisador podem interferir nos resultados;
- c) possibilidade de os indivíduos falsearem suas respostas, diminuindo a fidedignidade dos resultados.

Mesmo diante destes apontamentos, Gil (2002) afirma que o método de estudo de campo tem grande valor e permite uma compreensão aprofundada e fidedigna dos dados coletados durante a pesquisa.

Foram encontradas limitações devido a reduzida literatura a respeito do tema *onboarding* e o acesso a profissionais que já tenham aplicado a Gamificação no *onboarding* de novos colaboradores.

Apresentadas as limitações do método, o tópico a seguir traz as limitações do estudo.

3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo possui limitações, logo não tem a intenção de generalizar as conclusões, pois não refletem a realidade de todas as empresas e a visão de todos especialistas no tema *onboarding* e Gamificação.

Entretanto, cabe ressaltar, que o estudo mostrou que Gamificação pode ser utilizada nos mais variados campos, sendo possível sua aplicação em qualquer área do setor corporativo. (CHERRY, 2012). Assim como o *onboarding* pode ser aplicado em empresas de todos os portes e que busquem integrar seus novos colaboradores de maneira efetiva. (BASAGLIA, 2019).

Empresas que tenham interesse em aplicar a Gamificação no processo de *onboarding* podem considerar algumas dicas dos especialistas deste estudo para avaliação, contudo, sugere-se adaptar à realidade e contexto de cada uma.

Não existe a pretensão de dizer que os resultados deste estudo se aplicam a qualquer empresa, entretanto demonstrar a sua relevância para dar suporte às práticas de *onboarding* já existentes.

A abrangência do estudo trouxe como ponto positivo a possibilidade de conhecer a realidade de empresas situadas em diferentes regiões, não restringindo os resultados a apenas um contexto. Entretanto, a visão dos especialistas é um limitante para este estudo, tendo em vista que, residem em diferentes Estados do país e por isso vivem em contextos específicos, com empresas de regiões que são diferentes. Este fator pode levar à conclusão de que os achados se aplicam à todas as empresas, quando, na realidade, a percepção de cada especialista traz a visão do seu próprio contexto de atuação.

O próximo capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados deste estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise dos resultados da pesquisa realizada. A análise teve início após transcrição das entrevistas e organização de dados coletados visando responder a todos os objetivos específicos deste estudo. No primeiro tópico discorre-se sobre as principais técnicas utilizadas pelas empresas na realização do *onboarding*, buscando compreender o que as têm levado a gamificar este processo. No segundo tópico são abordados os principais benefícios do *onboarding*, bem como os desafios mais comuns para sua implementação. Por último, o terceiro tópico traz as principais contribuições que a Gamificação pode fornecer ao *onboarding*. Serão apresentados os resultados obtidos, com vistas a verificar se a percepção e conceitos apresentados pelos entrevistados corroboram com a literatura utilizada neste estudo.

4.1 PROCESSO DE *ONBOARDING* NAS ORGANIZAÇÕES

Para responder o primeiro objetivo deste estudo que buscou descrever, sob o ponto de vista de especialistas, como tem sido realizado o processo de *onboarding* nas empresas, foram realizadas as seguintes perguntas: “Como é realizado o processo de *onboarding* dos novos colaboradores nas empresas e quais métodos e ferramentas são utilizados?” “Como você avalia a maturidade do processo de *onboarding* nas empresas?” “Quais os principais motivos que tem levado as empresas a buscarem novas técnicas como Gamificação para aplicar no *onboarding* de novos colaboradores?”

Sobre as principais técnicas e ferramentas utilizados na aplicação do *onboarding*, 4 (quatro) dos 6 (seis) entrevistados destacaram a importância e a diferença de uma recepção especial aos novos colaboradores em seu primeiro dia de trabalho. Os outros dois entrevistados se limitaram a citar a importância do processo nos primeiros dias de trabalho, porém, sem mencionar o uso de técnicas especiais para o primeiro dia.

Na fala do entrevistado 3 (três), as empresas realizam o *onboarding* para acolher novos colaboradores e reduzir a sua ansiedade, conforme trecho da entrevista:

“O primeiro dia é quando as pessoas estão mais ansiosas e inseguras e o recebimento adequado pode tornar essa experiência mais leve”. (Entrevistado 3).

Essa percepção do entrevistado 3 (três), sobre a necessidade de recepção especial ao colaborador no primeiro dia de trabalho, corrobora com Basaglia (2019), que destaca que a ansiedade e a insegurança podem atrapalhar a adaptação do novo colaborador e que pequenos gestos de recepção podem ajudar a causar boas impressões na sua chegada, e assim, começar a criar uma conexão com a empresa e colegas de trabalho. Conexão essa, que segundo Bauer (2013) é a base para a integração do colaborador, passando a ele um sentimento de acolhimento e maior segurança no seu novo emprego.

As empresas têm realizado o processo de *onboarding* dos novos colaboradores de diferentes formas conforme os especialistas, mesmo que seja ainda insipiente esse processo, algumas práticas já se mostraram diferenciadas e serão destacadas na sequência.

O *onboarding* tem sido utilizado como processo para construir uma base sólida, que vai sustentar a preparação dos novos colaboradores, dando a eles o máximo de informações já no momento de sua chegada. O objetivo do uso neste caso, é que as pessoas possam reter o conhecimento mais facilmente, estando aptas a desempenhar suas funções o quanto antes. Essa necessidade de uma rápida conexão entre novos contratados e empresas, é algo que o entrevistado 4 destaca como, premissa para que os colaboradores se sintam parte do processo desde a chegada. Conforme pode ser visto no trecho da conversa com o entrevistado 4, as pessoas podem ser acolhidas através de diálogos de participação e não apenas sentadas escutando apresentações.

“Hoje em dia não faz mais sentido colocar as pessoas apenas para escutar o que temos a dizer, elas têm de participar do processo, construir juntas. Assim elas valorizam mais, retêm mais a informação e conseguem uma maior e mais rápida conexão com a empresa”. (Entrevistado 4).

Os entrevistados 2 (dois), 4 (quatro) e 6 (seis) destacaram empresas que adotam a prática de escolher uma pessoa mais antiga na organização ou setor para assumir o papel de “anjo” deste novo funcionário. Logo na sua chegada, ele conhece quem será seu anjo, e terá nesse colega o apoio necessário para esclarecer suas

dúvidas e obter detalhes sobre a empresa, aspectos da sua função, regras etc. Essa prática embora seja simples, foi referida pela maioria dos especialistas entrevistados, destacando seus efeitos relevantes para diminuir as inseguranças dos novos colaboradores nos primeiros dias no novo emprego.

O entrevistado 2 (dois), complementa que as pessoas que estão a mais tempo na empresa podem ser utilizadas como guardiões da cultura. E no processo de *onboarding*, essas pessoas podem ajudar a acolher novos colegas, compartilhando sua experiência e mantendo a cultura do negócio ao longo dos anos. Essa prática está alinhada com os estudos desenvolvidos por Basaglia (2019), que apontam a importância de colocar um colaborador mais antigo como base para que o novo contratado possa ter o apoio necessário em seus primeiros momentos na empresa. Para o autor, cabe ainda destacar que é igualmente necessário que a organização tenha seus facilitadores de conexão, indivíduos que deem todo o suporte de integração aos recentemente contratados.

Outra prática destacada pelo entrevistado 5 (cinco), refere-se a criar espaços para pequenas conversas individuais e informais com os novos colaboradores antes de dar continuidade às etapas do programa de *onboarding*, pois conforme o trecho da entrevista:

“Essa aproximação do especialista com o colaborador visa fazer com que este sinta-se o mais à vontade possível”. (Entrevistado 5).

As empresas têm realizado também no processo de *onboarding* uma prática que faz com que o funcionário faça uma visita em todos os setores da empresa. Esse processo tem o objetivo de lhe proporcionar uma visão geral de como funcionam todas as atividades da empresa e mostrar como elas impactam ou são impactadas pela sua própria função ou área, conforme relatado pelo entrevistado 1.

Com vistas a auxiliar os novos colaboradores nesse aprendizado sobre a empresa, os entrevistados 3 e 5 citaram ainda que algumas empresas têm utilizado plataformas *online* para apoiar o processo de *onboarding*, através do ambiente virtual o colaborador tem acesso aos conteúdos antes mesmo de começar a trabalhar na empresa. Essa prática pode ser percebida nos seguintes trechos das entrevistas:

“O processo começa com os novos colaboradores recebendo um link de acesso a um portal online, onde antes mesmo de chegar na empresa eles já podem encontrar informações relacionadas ao primeiro dia de trabalho, desde questões mais burocráticas até informações sobre a cultura da organização. Após essa etapa, em alguns casos, no primeiro dia, ele é convidado a uma sessão de orientação em grupo, que fica sob a responsabilidade de um time, que fará as devidas apresentações sobre a empresa”. (Entrevistado 3).

“Outras empresas utilizam a plataforma online para dar uma breve introdução ao colaborador quanto ao cronograma inicial do onboarding, depois disso, a integração ocorre a partir de pequenos coffee brakes nas primeiras semanas de trabalho, como formas mais leves e suaves de socializá-lo. Em alguns casos, ainda costumam aplicar simulações dentro dos setores antes de colocar o funcionário para realizar a tarefa real”. (Entrevistado 5).

Uma prática que tem sido adota pelas empresas é a realização de *tour* virtual sobre conteúdos e posteriormente um *tour* presencial pela empresa. Neste caso, conforme relata o Entrevistado 3,

“[...] os colaboradores recebem notebooks, ouvem informações sobre o sistema que irão utilizar, dicas de segurança e acesso a dados importantes para suas funções. Na etapa seguinte, ainda durante o primeiro dia, eles são convidados a uma sessão com tópicos sobre o RH, onde descobrem como buscar ajuda caso necessário, além de, também conhecer mais curiosidades sobre a empresa. Para finalizar, é feita uma integração com almoço, tour pelo prédio e instruções sobre regras da empresa. Em alguns casos, existe ainda mais uma etapa online, na qual os participantes são estimulados a conhecerem mais sobre a história da empresa. Para finalizar, é solicitado ainda que estes novos colaboradores respondam algumas perguntas avaliando os conhecimentos retidos no processo de onboarding”. (Entrevistado 3).

A respeito das práticas fundamentais para que uma empresa realize o processo de *onboarding*, o Entrevistado 2 destacou alguns tópicos que precisam ser considerados:

- “- A empresa deve dispor de um guardião da cultura, alguém que vai explicar a história da organização para o novo funcionário, sendo como um padrinho;*
- o novo colaborador deve ser devidamente contextualizado, compreender perfeitamente a história da empresa e como ela chegou até o momento atual;*
- o colaborador deve ser bem instruído sobre o mercado em que a empresa está inserida;*

- *é essencial passar por todas as áreas, além da sua função, conversando e extraíndo o máximo de aprendizado sobre cada setor da empresa;*
- *deve-se colher feedbacks constantes, tanto do guardião da cultura, quanto do novo colaborador, podendo corrigir falhas desde o início do processo”. (Entrevistado 2).*

Contudo, além da forma como será planejado o processo de *onboarding*, de acordo com o entrevistado 4, para algumas empresas que realizam o processo presencial é importante escolher um dia da semana para a entrada dos novos contratados. Desta forma não é necessário realizar o processo individualmente sempre que entra uma nova pessoa.

O uso da Gamificação como estratégia ou ferramenta também é presenciado nas empresas. O Entrevistado 4, relata um processo de uma empresa que usa a Gamificação no *onboarding*:

“Essa integração inicial era realizada nas terças-feiras e nesse momento era entregue aos novos funcionários uma pasta contendo documentos importantes sobre a empresa, como códigos de ética e cartilhas de valores. Cada um desses colaboradores era recepcionado por um padrinho predefinido, que auxiliaria na sua ambientação. Na chegada eram colocados cartazes de boas-vindas, o colaborador recebia copos, canecas e itens para utilizar na sua função. A seguir, ele era convidado a participar da segunda etapa do programa, que ocorreria ao final do mês. Até lá poderia se preparar, através de um material recebido pelo RH. Nessa segunda etapa, os participantes passavam por alguns jogos de perguntas e respostas, com o intuito de aprender mais sobre a história e cultura da empresa, bem como conhecer a posição dela no mercado. Durante estes jogos essas pessoas eram estimuladas à integração e a se inteirar sobre as diversas áreas da empresa, através de um sistema formado por placares, objetivos, missões e premiações. Alguns destes jogos funcionavam como feedback, nos quais os colaboradores davam retorno sobre o plano de onboarding da empresa”. (Entrevistado 4).”

A respeito de como é realizado o processo de *onboarding* dos novos colaboradores nas empresas e quais métodos e ferramentas são utilizados, o Quadro 9 sintetiza as práticas que foram apresentadas pelos entrevistados.

Quadro 9 - Principais práticas de *onboarding* utilizadas pelas empresas.

Como é realizado o <i>onboarding</i> ?	Objetivo da aplicação	Ferramenta estratégia utilizada	Recomendações dos especialistas	Autores
Planejamento do primeiro dia	Fornecer maior segurança ao novo colaborador antes mesmo do 1º dia de trabalho.	Entregar cronograma de atividades dos seus primeiros dias.	“O primeiro dia é quando as pessoas estão mais ansiosas e inseguras e o recebimento adequado pode tornar essa experiência mais leve”. (Entrevistado 3).	(DIAS et al., 2014).
Recepção simples e acolhedora através de diálogos de participação.	Acolher novos funcionários e reduzir a sua ansiedade, gerando uma rápida conexão.	Diálogos; Recepção especial no 1º dia.	“Hoje em dia não faz mais sentido colocar as pessoas apenas para escutar o que temos a dizer, elas têm de participar do processo, construir juntas. Assim elas valorizam mais, retêm mais a informação e conseguem uma maior e mais rápida conexão com a empresa”. (Entrevistado 4)	(BAUER, 2013; BASAGLIA, 2019).
Escolha do “anjo” para acompanhar o novo funcionário.	Acolher de forma individual o novo colaborador logo na sua chegada, para que tenha todo o apoio necessário para esclarecer suas dúvidas e obter informações.	Acompanhamento de um colega que assume papel de “Anjo”	Referida pela maioria dos especialistas, destacando seus efeitos relevantes para diminuir as inseguranças dos novos colaboradores nos primeiros dias no novo emprego. (Entrevistados 2, 4 e 6)	(BASAGLIA, 2019).
Definição dos “guardiões da cultura”.	Garantir que o novo colaborador obtenha acesso a informações e conhecimentos sobre a empresa através de pessoas experientes e que conheçam bem a cultura e a empresa.	Atribuir às pessoas que estão a mais tempo na empresa o papel de “guardiões da cultura”	Guardiões vão explicar a cultura da empresa pros novos colaboradores, os valores, mostrar que foi criada a cultura a partir do time e não só de cima pra baixo. (Entrevistado 2)	(BASAGLIA, 2019).
Definição pela aplicação individual ou em grupos.	Escolher o método que melhor alcance os objetivos da empresa.	Definir a quantidade de “anjos” necessários para o processo e no caso da realização em grupos definir dia específicos para entrada conjunta dos colaboradores.	“O <i>onboarding</i> , quando realizado em grupos é mais vantajoso, pois torna possível o maior compartilhamento de informações entre os participantes, isso acelera o processo”. (Entrevistado 1).	(DAI et al., 2007).

continuação

Como é realizado o <i>onboarding</i> ?	Objetivo da aplicação	Ferramenta estratégia utilizada	Recomendações dos especialistas	Autores
<i>Tour</i> virtual e presencial.	Estimular o maior conhecimento da empresa pelo novo colaborador	Disponibilizar plataformas <i>online</i> para <i>Tour</i> virtual sobre a empresa e acompanhamento para <i>tour</i> presencial.	. É interessante realizar <i>tour</i> pelo prédio e instruções sobre regras e benefícios. Uma terceira etapa online, vai dar tópicos globais da historia da empresa, cultura e conhecer como a empresa cresceu e chegou até ali (Entrevistado 3)	(DAI et al., 2007).
Apresentação de funções.	Proporcionar ao colaborador conhecimento da função que vai exercer, bem como a conexão que ela possui com a função de seus colegas.	Atividades presenciais ou virtuais que simulem a função que será exercida; Conversas com colegas de variadas áreas.	“É essencial passar por todas as áreas, além da sua função, conversando e extraindo o máximo de aprendizado sobre cada setor da empresa”. (Entrevistado 2 e 5)	(DAI et al., 2007; BAUER, 2013; DIAS et al., 2014).
Avaliação do <i>onboarding</i>	Mensurar a maturidade do processo, corrigir falhas e produzir melhorias.	Aplicar questionários de avaliação; utilizar conversas informais e utilizar Gamificação para avaliação em tempo real.	“Deve-se colher <i>feedbacks</i> constantes, tanto do guardião da cultura, quanto do novo colaborador, podendo corrigir falhas desde o início do processo.” (Entrevistado 2)	(DÁVILA; RAMIREZ, 2018; BASAGLIA, 2019).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A respeito das empresas que definem um “guardião” para acompanhar um novo colaborador, essa prática pode trazer benefícios relevantes para as empresas, como a adaptação mais rápida desse colaborador, oportunizando sua contribuição imediata para os objetivos dos gestores. Tais achados corroboram com os estudos desenvolvidos por Basaglia (2019), que destacou a importância de colocar um colaborador mais antigo como base para o novo funcionário. O autor revela a importância de o novo colaborador ter o apoio necessário em seus primeiros momentos na empresa.

Com relação ao cuidado com o preparo do processo que antecede a admissão do novo colaborador, o estudo revelou que algumas empresas sob o ponto de vista dos especialistas 3 e 5, denotam certo cuidado e planejamento prévio. Os achados das entrevistas estão alinhados com os autores Dias et al. (2014), que defendem a necessidade e a importância de planejar com antecedência a chegada do novo contratado. Os autores acreditam que pelo simples fato de entregar a ele um cronograma explicativo sobre as primeiras etapas de sua socialização e a própria indicação de um padrinho para recebê-lo no primeiro dia de trabalho, podem gerar inúmeros benefícios para a empresa. Como por exemplo, a obtenção de uma equipe mais integrada, engajada e conhecedora do contexto da empresa.

Quanto à preparação dos novos colaboradores para exercerem suas funções, pode-se perceber através dos achados, que algumas empresas demonstram preocupação em fornecer uma visão sistêmica nesta etapa do processo. Os entrevistados 2 e 4, por exemplo, citam a importância de estratégias que estimulem a interação entre as diversas áreas da empresa. O pesquisador entende que essa estratégia é determinante para a aproximação dos setores e compartilhamento de informações, forjando a compactação da equipe de trabalho. Gontijo (2003) reforça essa tese lembrando que o indivíduo organizacional será resultado das estratégias escolhidas pelas empresas na sua socialização, ou seja, elas precisam estar atentas na utilização dos melhores métodos de apoio aos novos colaboradores se quiserem construir uma equipe de sucesso.

Pinto (2014) destaca que um dos pontos cruciais de plano de *onboarding* é a gestão definir se o processo será realizado individualmente ou em grupos. Os achados desta pesquisa mostram que 6 (seis) dos 6 (seis) especialistas têm preferência pela aplicação em grupos, por entenderem que desta forma é estimulada a interação com colegas de variadas áreas e por facilitar a organização e

preparação das empresas com relação a datas e horários. Fica evidenciado que a integração é um fator chave para as empresas e que realizar o *onboarding* em grupos facilita o pensamento coletivo e a visão sistêmica da equipe, trazendo benefícios em forma de produtividade para a empresa.

Basaglia (2019) lembra que a socialização inadequada dos novos colaboradores poderá causar redução de sua produtividade e aumento de rotatividade de colaboradores da empresa, o que explica a atenção dispensada pelas empresas na escolha dos melhores métodos para aplicação do *onboarding*, conforme pode-se perceber em alguns achados das entrevistas. Sob a percepção do entrevistado 4, por exemplo,

“[...] conectar o novo colaborador devidamente é uma premissa que pode trazer como principal benefício para as empresas uma equipe devidamente alinhada com seu contexto. Alinhar rapidamente os novos colaboradores com a empresa é extremamente necessário, porém mantê-los engajados é tão importante quanto, portanto é necessário que o processo de onboarding, além de bem planejado, seja constantemente avaliado e se necessário remodelado para que seus métodos não se tornem obsoletos”. (Entrevistado 4).

A respeito da avaliação dos especialistas sobre a maturidade do processo de *onboarding* nas empresas, 3 (três) de 6 (seis) entrevistados entendem que o nível do processo ainda é baixo. Enquanto os demais percebem que há uma evolução em andamento, porém destacam que a maioria das empresas se encontra em um nível intermediário na aplicação deste processo.

O entrevistado 2 avalia o nível de maturidade dos processos de *onboarding* nas empresas como razoavelmente baixo. Explica que isso se justifica porque, muitas empresas ainda utilizam métodos burocráticos e isolados através de ações simples e desenvolvidas pelo setor de RH. Também destaca que, possa existir uma correlação entre o nível de profissionalização da gestão da empresa com o potencial do seu programa de *onboarding*. Contudo, entende que trata-se de um processo que gera resultados a médio e longo prazo, mas na maioria das vezes os gestores não tem a paciência necessária para esperar que o processo ocorra de forma completa. A seguir um pequeno trecho da conversa com o entrevistado 2:

“Tem poucas empresas abertas a isso, porque é um resultado de médio e longo prazo e muitas empresas não querem esperar por isso. Muitos

gestores não percebem que não é só através de vendas que se gera resultado” (Entrevistado 2).

De acordo com o entrevistado 6, grande parte das empresas ainda pratica o *onboarding* como um simples manual a ser seguido e dão pouca importância, pois desconhecem o seu potencial, portanto avalia o processo de maturidade como baixo:

“O processo ainda está engatinhando na maioria das empresas, ainda fazem onboarding a partir de um grande manual. Algumas empresas agora começam a usar alguns jogos pra tornar mais divertido, mas ainda é uma minoria. Geralmente tem alguém pra receber (um anjo), apresenta a empresa informalmente, lê alguns manuais e documentos e só”. (Entrevistado 6).

O entrevistado 3, por outro lado, cita que as empresas já têm começado a dar mais importância à experiência do colaborador, para que possam, desta forma, encontrar os melhores métodos de engajamento e capacitação das pessoas. Os entrevistados 4 e 5 também percebem uma evolução do nível do processo nas empresas, embora o entrevistado 3 reconheça ser difícil medir o tamanho dessa evolução. Esses entrevistados consideram que o nível de maturidade da maioria das empresas encontra-se em um nível intermediário.

Contudo, segundo o entrevistado 1 existe uma grande transformação acontecendo, devido a globalização e muitas empresas ainda não estão preparadas para as mudanças de paradigmas necessárias. Para o entrevistado, o *onboarding* até tem sido bastante aplicado, mas de forma muito específica, em apenas algumas áreas das empresas, sem a devida troca de experiências, como pode ser percebido em um trecho da sua fala:

“Estamos passando por um processo grande de transformação da organização em si. A maioria das empresas está bem atrasada, vivemos num mundo globalizado e com informações a compartilhar e elas ainda trabalham de uma forma muito industrializada, muito mecanizada, muito funcional. Ainda vejo falha muito grande em processos colaborativos. A troca ainda é muito falha. As empresas são muito departamentalizadas. Deveria haver uma reformulação de forma geral, não pensando somente no individual e na área de atuação, mas sim na troca de informação e conhecimento geral das demais áreas. Também é fundamental que o funcionário que entra seja guiado para ter uma visão holística”. (Entrevistado 1).

O entrevistado 1 considera que o nível de maturidade está baixo e que as empresas precisam buscar evoluir neste sentido, já que é preciso afinar a cultura de quem está chegando com a cultura já existente na empresa.

Sobre o tempo de duração do *onboarding*, fica explícita durante as entrevistas a teoria de Derven (2008), que critica a curta duração que as empresas têm destinado ao processo. Segundo 5 de 6 entrevistados, esse tempo de socialização dos colaboradores, na maioria dos casos, não passa de semanas. Apenas 1 dos 6 entrevistados observou experiências de *onboarding* que duraram mais de (3) três meses.

O Quadro 10 apresenta o tempo médio de duração do *onboarding* conforme explicitado na fala dos especialistas entrevistados.

Quadro 10 - Tempo médio de duração do *onboarding* nas empresas.

Entrevistado	Tempo médio de duração do <i>onboarding</i> nas empresas
Entrevistado 1	1 semana
Entrevistado 2	1 semana
Entrevistado 3	3 semanas
Entrevistado 4	4 semanas
Entrevistado 5	3 semanas
Entrevistado 6	1 semana

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre os fatores que influenciam a maturidade dos processos de *onboarding* nas empresas segundo os especialistas, podemos encontrar alguns elementos que precisam ser considerados pelas empresas. Tais elementos foram identificados na fala dos entrevistados e são sintetizados no Quadro 11.

Quadro 11 - Fatores que influenciam o nível de maturidade do *onboarding*.

Fatores que influenciam a maturidade dos processos de <i>onboarding</i>	Autores
Duração dos programas de <i>onboarding</i>	(DERVEN, 2008).
Apoio da gestão para execução completa dos programas.	(GONTIJO, 2003).
Profissionalização da gestão da empresa.	(DÁVILA; RAMIREZ, 2018.)
Definição do propósito do uso do <i>onboarding</i>	(BASAGLIA, 2019).
Integração entre setores da empresa	(CABLE et al., 2013).
Visão sistêmica fornecida (ou não) através do <i>onboarding</i>	(BAUER, 2013).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os fatores citados pelos entrevistados, estudos futuros poderiam analisar se existe uma correlação entre o nível de profissionalização das empresas e o nível de maturidade para implementação de processos de *onboarding*. Até onde se leu, na literatura existem referências apenas sobre a classificação que as empresas podem receber de acordo com o nível de *onboarding* praticado, mas não há referências sobre uma possível ligação entre a profissionalização de sua gestão com o nível de maturidade do *onboarding* oferecido por elas. Portanto, sugere-se aprofundar em estudos futuros, o quanto o nível da maturidade do *onboarding* das empresas pode estar atrelado ao seu grau de estruturação e profissionalismo.

Com relação ao tempo de duração do *onboarding*, fica explícita durante as entrevistas a teoria de Derven (2008), que destaca a curta duração que as empresas têm destinado ao processo. A fala dos entrevistados sugere que seja um ponto de atenção para empresas que desejam implementar programas de *onboarding* que avaliem a aceitação de programas mais estruturados e com duração compatível com a sua proposta.

A respeito dos principais motivos que tem levado as empresas a buscarem novas técnicas como Gamificação para aplicar no *onboarding* de novos colaboradores, percebe-se que os métodos tradicionais na maioria das vezes não são eficazes e acabam por desestimular os participantes, prejudicando a retenção de informações, engajamento e a visão sistêmica dos novos colaboradores.

Quando perguntados sobre quais motivos estariam levando as empresas a gamificarem seus programas de *onboarding*, os entrevistados foram unânimes em suas respostas ao apontarem a necessidade de retenção rápida de informações como um dos principais motivos.

O entrevistado 1 destaca que, a Gamificação faz com que os participantes do processo retenham mais facilmente a enxurrada de informações dos primeiros dias em uma nova empresa, pois é um método mais envolvente e que deixa a pessoa mais à vontade, corroborando com Meder et al. (2011), que aponta o uso da Gamificação como um facilitador da absorção de informações no ambiente corporativo.

Financeiramente também pode ser uma boa opção gamificar o processo, pois, ainda sob o ponto de vista do entrevistado 1, a Gamificação pode ser um método mais barato por permitir o uso da criatividade na sua implantação e não necessitar de tantos recursos.

Complementarmente, o entrevistado 4 entende que,

“[...] gamificar o processo pode ser uma saída criativa para a falta de recursos financeiros”. (Entrevistado 4).

Esta linha de pensamento vai de encontro ao que diz Kapp (2012), que cita o alto custo de processos gamificados como um risco a sua implantação a ser levado em conta pelas empresas.

4 dos 6 entrevistados citaram o lado lúdico da Gamificação como fator fundamental para tornar o *onboarding* mais atraente, mais leve e dar maior sensação de segurança aos recém-contratados. Isso reforça a afirmação de Vianna et al., (2013), que citaram que a utilização dos elementos de jogos nas organizações torna as experiências mais prazerosas aos funcionários, estimulando a motivação e o engajamento através de um ambiente mais divertido e lúdico.

Segundo o entrevistado 2 as pessoas tornam-se mais atraídas por processos que tragam jogos porque o jogo é instigador. Para este entrevistado o fato de completar missões, ganhar medalhas, feedbacks é atrativo para o participante.

O entrevistado 5 corrobora dizendo que,

“[...] a utilização dos elementos de jogos aproxima mais o novo funcionário da causa da empresa, principalmente por tornar o processo mais lúdico e mais prazeroso. (Entrevistado 5).

Zichermann e Cunningham (2011) destacam que isso acontece porque o ambiente gerado pela Gamificação possibilita mexer com os sentimentos dos jogadores, alterando-os e fazendo com que estes usuários mergulhem em universo proposto e de forma divertida.

Para o entrevistado 3,

“[...] as empresas que optam por gamificar seu onboarding o fazem para estimular a integração de uma forma mais realista e não superficial”. (Entrevistado 3).

Enquanto o entrevistado 6 cita que as empresas pretendem induzir seus colaboradores ao estado de *Flow*, que segundo Csikszentmihalyi (1992) permite a manutenção do foco e do prazer enquanto se realiza determinadas atividades, por

mais complexas que elas sejam, desta forma aumentando a probabilidade de absorção e retenção de informações sobre a empresa.

No Quadro 12 apresenta-se uma síntese dos achados nas entrevistas com os especialistas, quanto aos principais motivos que têm levado as empresas a buscarem novas técnicas como a Gamificação para a realização do *onboarding*, relacionando estes achados com os principais autores que dissertaram sobre o assunto.

Quadro 12 - Principais motivos para usar a Gamificação do *onboarding*

Entrevistados	Motivos para gamificar	Principais autores
Entrevistado 1	Necessidade de retenção de informações, que são muitas na fase inicial.	(MEDER et al., 2011).
Entrevistado 2	Atrai mais facilmente o participante do que métodos tradicionais.	(ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011; VIANNA et al., 2013).
Entrevistado 3	Tira a superficialidade do <i>onboarding</i> , integrando mais eficientemente.	(ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011; VIANNA et al., 2013).
Entrevistado 4	É uma saída criativa para escassez de recursos tecnológicos e financeiros.	(KAPP, 2012).
Entrevistado 5	É um procedimento mais lúdico e prazeroso. Ajuda a engajar e traz o funcionário para mais próximo da empresa.	(ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).
Entrevistado 6	Induzir o colaborador ao estado de <i>Flow</i> , estimulando maior absorção de conhecimento sobre a empresa.	(CSIKSZENTMIHALYI, 1992; VIANNA et al., 2013).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre os achados referentes ao potencial da Gamificação na retenção de informações, fica claro na visão dos entrevistados a sua implicação no aumento do foco dos novos colaboradores, em consequência da sensação de segurança e abordagem simples que o processo fornece devido a sua estrutura formada por elementos de jogos. Kapp (2012) defende que a Gamificação facilita a aprendizagem e a moldagem do comportamento dos usuários, o que torna sua aplicação benéfica para as empresas, a medida que quanto mais informações os novos colaboradores absorverem durante o *onboarding*, maiores serão seus

conhecimentos sobre a empresa e sobre suas funções, facilitando sua adaptação e consequentemente seu melhor desempenho.

A respeito dos achados sobre a necessidade de maior atração dos funcionários, através de métodos inovadores e criativos, este estudo mostra que as empresas têm percebido que atividades rotineiras e tradicionais já não são mais suficientes para manter a motivação e começam a buscar meios de tornar o ambiente de trabalho mais estimulante para estes colaboradores. Para Vianna et al. (2013), o uso da Gamificação permite o aumento do nível de engajamento dos colaboradores, bem como desenvolvimento da criatividade e inovação. Esse engajamento com o processo é o que as empresas buscam e muitas vezes não tem conseguido atingir por meio de métodos tradicionais.

Pode-se compreender, diante da percepção do entrevistado 3, que algumas empresas tendem a utilizar o *onboarding* superficialmente, apenas com intuito de passar uma imagem de empresa inovadora, mas sem praticar o processo de integração com a devida atenção. De acordo com Werbach e Hunter (2012) um elemento típico dos jogos é a criação de equipes, desta forma, gamificar algumas etapas do *onboarding* pode trazer à empresa benefícios que dizem respeito a aproximação entres setores, melhorando a comunicação e aumentando compartilhamento de ideias e informações. Desta forma, ao mesmo tempo em que aumenta sua reputação de empresa inovadora, torna o *onboarding* mais agradável aos olhos de seus colaboradores e funcional para atingir seus objetivos.

Com relação aos achados sobre ser uma alternativa mais barata aos métodos tradicionais, a Gamificação não necessita de recursos tecnológicos ou de qualquer plataforma para sua implementação, mas sim, de acordo com McGonigal (2012), da criação de um contexto formado por etapas, desafios e recompensas, que estimulem as pessoas a continuarem jogando. Portanto torna-se uma opção vantajosa para empresas que não queiram ou não possam gastar muito nas etapas do *onboarding*, já que permite, através da criatividade, a construção de jogos simples e engajadores e apenas utilizando pessoas, sem a necessidade de recursos eletrônicos.

Segundo os especialistas, algumas empresas buscam novas técnicas para induzir os colaboradores ao estado de *Flow* durante a realização do *onboarding*. Isso porque, segundo Csikszentmihalyi (1992), quando em estado de *Flow*, as pessoas são capazes de realizar suas atividades de forma altamente concentrada e podem fazê-lo durante horas sem perder o interesse. O fato de estimular os usuários ao

estado de *Flow* é mais um aspecto que faz da Gamificação uma ferramenta de extrema utilidade para o *onboarding*, pois vai facilitar a retenção de informações e conhecimentos, o raciocínio rápido e o desenvolvimento de habilidades, que são alguns fatores importantes para a preparação de novos colaboradores.

A próxima sessão aborda as principais vantagens obtidas com a utilização do processo de *onboarding*, buscando compreender também sobre as principais dificuldades encontradas para sua devida realização.

4.2 VANTAGENS E DESAFIOS PARA A APLICAÇÃO DO *ONBOARDING*

Para responder o segundo objetivo deste estudo foram realizadas as seguintes perguntas: “Quais os benefícios obtidos através da utilização do *onboarding* quanto à retenção, integração e capacitação dos novos colaboradores?”, “Quais as principais dificuldades e desafios observados pelas empresas para a realização de um *onboarding* bem-sucedido?”

Sobre os benefícios percebidos com a utilização do processo de *onboarding* na retenção de novos colaboradores existem algumas divergências nos achados. A exemplo disso, o entrevistado 2, aponta o processo como fundamental para a retenção e diz que sentir-se parte da cultura da empresa é essencial para o engajamento.

Por outro lado, o entrevistado 4 discorda e cita que não é o *onboarding* em si que vai manter o funcionário na organização e sim a percepção dele, ao longo do tempo, de que a empresa está alinhada com seus objetivos pessoais e de carreira.

4 dos 6 entrevistados citam que é difícil mensurar o impacto do *onboarding* na retenção de funcionários. Entretanto, o entrevistado 6, destaca que,

“[...] com métodos engajadores, existe uma tendência maior de o funcionário refletir mais antes de decidir deixar a organização”. (Entrevistado 6).

Segundo o entrevistado 5,

*“[...] o *onboarding* não vai garantir a permanência do funcionário, mas facilita a avaliação e identificação de pontos fracos no colaborador, oportunizando a correção e conseqüentemente, aumenta a sua estadia no cargo”. (Entrevistado 5).*

Para uma ideal integração, os novos colaboradores devem dominar rapidamente suas funções, estarem conectados com a cultura, familiarizados com os novos colegas, bem como conhecerem regras, valores, história e linguagem da nova empresa (DAI, 2007). Esta afirmação vai ao encontro do que citam 4 dos 6 entrevistados.

Segundo o entrevistado 1, o *onboarding* serve como um atalho, encurtando o processo de adaptação na nova empresa. Ele destaca que:

“É superimportante afinar a cultura de quem está chegando com a cultura já existente. Porém existem alguns valores básicos da organização e eles não devem ser feridos”. (Entrevistado 1).

Na visão do entrevistado 3, o intuito do *onboarding* é justamente dar suporte ao funcionário para que ele consiga exercer bem suas funções e garantir que ele consiga buscar ajuda quando precisar e que possa tirar o melhor dele. Para este entrevistado o funcionário sente-se mais seguro desta forma, por isso, ter um momento adequado para suporte é importante.

De acordo com o entrevistado 4, o *onboarding* é vantajoso para as empresas na integração mais rápida e no engajamento de seus colaboradores, enquanto o entrevistado 5 concorda quanto a facilidade de integração gerada pelo processo e complementa citando que:

“Através do onboarding o colaborador entende mais facilmente a mensagem que se quer passar. Também entendem melhor o ambiente de trabalho e tem o seu engajamento facilitado”. (Entrevistado 5).

De acordo com o entrevistado 2, o *onboarding* é a chance de trazer o colaborador para perto da empresa, mostrando que ele participa de um time e que esse time ajuda a fortalecer a organização. O entrevistado 6 segue a mesma linha de raciocínio e complementa, citando que o processo facilita o acolhimento do novo funcionário junto aos colegas de trabalho.

Esse suporte inicial é fundamental para que o funcionário tenha conhecimento do contexto em que estará inserido, sabendo lidar com situações de dificuldade e onde procurar ajuda e informações caso necessário. No trecho da conversa com o entrevistado 6, fica entendido que a escolha correta dos métodos no processo de

onboarding é importante para aumentar o potencial do novo colaborador na empresa:

“Dependendo do tipo de onboarding, se possuir métodos engajadores, pode tirar a insegurança dos primeiros dias, tornar mais leve o ambiente, dá um entendimento da cultura da empresa. Conhecimento de espaço em que vai trabalhar, sanar dúvidas. Isso certamente trará um resultado positivo mais tarde”. (Entrevistado 6).

Segundo o entrevistado 1,

“[...] o onboarding é um meio de entregar as ferramentas necessárias ao novo funcionário para potencializar suas chances de sucesso no cargo”. (Entrevistado 1).

O Quadro 13 apresenta os principais benefícios obtidos pela aplicação do *onboarding* de novos colaboradores nas empresas, sob a percepção dos entrevistados.

Quadro 13 - Principais benefícios do *onboarding*.

Entrevistados	Benefícios do <i>onboarding</i>	Autores
Entrevistado 1	Encurta processo de adaptação na empresa.	(BALDWIN, 2016).
Entrevistado 2	Fornece a sensação de sentir-se parte da empresa.	(ZICHERMANN; CUNNINGHAM 2011; BAUER, 2013).
Entrevistado 3	Dá suporte e segurança ao novo colaborador.	(DIAS et al., 2014; BASAGLIA, 2019).
Entrevistado 4	Estimula engajamento dos colaboradores.	(VASQUEZ, 2013).
Entrevistado 5	Facilita a integração.	(BAUER 2013; DIAS et al., 2014; BASAGLIA 2019).
Entrevistado 6	Aumenta o potencial de sucesso do colaborador.	(DIAS et al. 2014; BASAGLIA, 2019).

Fonte: Elaborado pelo autor

Através dos dados achados nas entrevistas, este estudo demonstra que o processo de *onboarding* tende a auxiliar positivamente na retenção de colaboradores. Um ambiente propício para trabalhar com tranquilidade, uma gestão que se mostra preocupada com sua equipe de trabalho e a utilização de métodos engajadores são fatores importantes para as pessoas. Entretanto, vale lembrar, que essa preocupação da gestão deve ser um sentimento enraizado e realmente

funcional, não apenas uma forma de passar imagem de empresa moderna e inovadora. Este pensamento está alinhado com Basaglia (2019), que defende a satisfação e a devida socialização os novos colaboradores como valioso trunfo para aumentar sua permanência na empresa.

Quanto aos achados sobre os benefícios do *onboarding* para a adaptação dos novos colaboradores, fica evidente que este processo auxilia para que esta etapa seja realizada de forma mais eficiente. Percebe-se principalmente na fala do entrevistado 1 que o processo auxilia dando o suporte necessário para que o colaborador se sinta mais seguro e acolhido na chegada a empresa. A importância dessa rápida adaptação é citada por Baldwin (2016), que destaca que as empresas que realizam devidamente o *onboarding* tendem a obter significativa vantagem competitiva.

Sobre a sensação de segurança que o *onboarding* pode fornecer aos novos colaboradores, os achados estão alinhados com Dias et al. (2014) que citam que o processo tem mesmo o intuito de retomar a confiança destas pessoas já no momento de sua chegada. Um novo emprego traz incertezas que consequentemente geram inseguranças a qualquer pessoa e ter que passar por um processo maçante e absolutamente formal de introdução, certamente não ajudará em nada nesse momento, onde o fundamental é a integração e o aprendizado.

Quanto aos possíveis efeitos do *onboarding* na capacitação de novos colaboradores, não fica evidente se o programa contribui para resultados mais expressivos destes funcionários, porém fica claro que um processo adequado de integração tende a tornar o profissional mais bem preparado para desempenhar seu papel na empresa. Fica evidenciado diante dos achados que, se utilizadas técnicas corretas, o processo tem potencial para estimular o engajamento dos colaboradores, nesse caso a tendência é que estes fiquem aptos, mais rapidamente, a exercer suas funções com maior vitalidade, dedicação e concentração, aspectos destacados também por Vasquez (2013), trazendo o retorno esperado pela empresa no momento da contratação.

A respeito dos desafios que as empresas têm encontrado para a realização de um processo de *onboarding* bem-sucedido, os especialistas citaram a escolha das técnicas, aliadas a falta de atenção da gestão e os custos para implementação do processo como principais dificuldades.

O entrevistado 1 lembrou da dificuldade existente na hora de encontrar os métodos e ferramentas adequados para seu negócio e que esteja de acordo com seu grupo de trabalho. Esta afirmação corrobora com o que diz o entrevistado 5. Segundo ele existe uma grande dificuldade até acertar o processo e para isso são necessárias várias modificações até acertar o ponto, sendo esse elemento muito importante para o resultado final do *onboarding*. Muitas vezes a escolha por métodos ultrapassados ou pouco criativos causa o desinteresse dos usuários.

O entrevistado 2 cita a necessidade de que a gestão compre a ideia do *onboarding* e não apenas repasse essa responsabilidade ao RH como algo isolado na empresa. Esse pensamento está alinhado com o que diz o entrevistado 6, que destaca essa falta de interesse por parte de algumas gestões como fundamental na escolha errada dos métodos a utilizar no processo, que acaba fracassando. Para este entrevistado, as empresas precisam começar a levar mais a sério esse processo, como se pode verificar em um dos trechos de sua fala:

“Ainda não se consegue fazer com que os colaboradores realmente foquem e deem importância para o processo. A gestão das empresas, em sua maioria ainda não dá a devida importância e coloca tudo a cargo de um setor apenas, geralmente o RH e coloca isso como um processo isolado. Enquanto não se entender a essencialidade do onboarding para a retenção e capacitação dos funcionários, essas empresas não vão conseguir achar os meios corretos para uma implementação positiva do processo. É preciso cobrança da gestão pra isso. Levar mais a sério o processo”. (Entrevistado 6).

Para o entrevistado 3, fazer os participantes do processo assimilarem a grande quantidade de informações é um dos maiores e mais importantes desafios.

“Que as pessoas consigam absorver as muitas informações. Encontrar uma maneira que não seja uma enxurrada de informações e que elas possam assimilar tudo da melhor maneira. É um desafio constante”. (Entrevistado 3).

Já o entrevistado 4 lembra que,

“[...] dependendo da situação financeira da empresa, o custo de implantação do projeto pode ser um obstáculo e a criatividade terá de ser usada para a criação de métodos menos custosos”. (Entrevistado 4).

O Quadro 14 apresenta uma síntese com os principais desafios para a realização de um *onboarding* eficaz, sob a percepção dos especialistas.

Quadro 14 - Principais desafios para o sucesso do *onboarding*

Entrevistados	Desafios para realização do <i>onboarding</i>	Principais autores
Entrevistado 1	Dificuldade na escolha adequada dos métodos.	(GONTIJO, 2003. DERVEN, 2008. BAUER, 2013. CABLE et al., 2013. DIAS, 2014. PINTO, 2014. DÁVILA; RAMIREZ, 2018. BASAGLIA, 2019).
Entrevistado 2	Gestão comprar a ideia.	
Entrevistado 3	Fazer com que os recém-contratados retenham a grande quantidade de informações.	
Entrevistado 4	Alto custo dos processos de <i>onboarding</i> .	
Entrevistado 5	Falta de interesse dos usuários por métodos tradicionais.	
Entrevistado 6	Definição dos métodos	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante da percepção dos entrevistados, fica evidente uma preocupação com a dificuldade para encontrar as melhores técnicas para a produção de um programa de *onboarding* que estimule integração e engajamento dos novos colaboradores, mas também consiga fazer com que a grande quantidade de informações e conhecimento que eles adquirem nos primeiros dias sejam devidamente retidas. Essa definição sobre qual estratégia utilizar é fundamental, segundo Pinto (2014) porque vai influenciar diretamente no comportamento e na produtividade dos novos colaboradores, afetando seu desempenho e resultados trazidos para a empresa.

Sobre a falta de interesse da gestão de algumas empresas no *onboarding*, os achados estão alinhados com Derven (2008), que cita a falta de proteção da maioria das empresas ao seu investimento, pecando em técnicas curtas e precárias de *onboarding*. Embora Bauer (2013) aponte que mais de 60 % (sessenta por cento) das empresas já investem formalmente em alguma forma de socialização de seus novos colaboradores, os achados remetem ao entendimento de que grande parte delas ainda o fazem de forma breve e sem o devido alinhamento entre gestão e as demais áreas da empresa.

Na percepção do entrevistado 4, por exemplo,

“[...] algumas empresas podem enfrentar dificuldades financeiras para implementação do onboarding”. (Entrevistado 4).

Porém, de acordo com Basaglia (2019), a socialização incorreta do novo colaborador pode ocasionar em não recuperação do investimento feito em recrutamento e seleção pela empresa, trazendo um prejuízo importante. Desta forma, o pesquisador compreende que o esforço no investimento é válido e caso a empresa não possua muitos recursos deve buscar na criatividade de seus profissionais, encontrar técnicas menos custosas para a implementação do *onboarding*.

Os achados sobre a falta de interesse dos colaboradores pelos métodos tradicionais corroboram com Cable et al. (2013), que afirmam que a maioria das empresas que aplica *onboarding*, utiliza métodos padrão tradicionais e que não proporcionam uma experiência instigadora aos novos contratados, e nem encorajam o uso de habilidades próprias. Tais achados vão ao encontro do que propõe este estudo, que indica a Gamificação como uma alternativa para que as empresas possam aperfeiçoar suas técnicas de *onboarding*.

Diante deste cenário, a próxima sessão deste estudo visa apresentar as contribuições que a Gamificação tem fornecido para os processos de *onboarding*.

4.3 COMO A GAMIFICAÇÃO TEM CONTRIBUÍDO PARA O APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DE *ONBOARDING* NAS EMPRESAS

Para responder ao terceiro objetivo deste estudo foram realizadas as seguintes perguntas: “Como a Gamificação tem contribuído para o aperfeiçoamento dos processos de *onboarding* das empresas?”; “Como os colaboradores tem reagido frente à Gamificação do processo de *onboarding*?”; “Quais elementos encontrados na Gamificação têm sido mais importantes para os objetivos gerais das organizações?” e “Como é feito o acompanhamento e avaliação da qualidade do processo?”

Sobre a contribuição da Gamificação aos processos de *onboarding*, o entrevistado 1 destaca que,

“[...] este método aumenta o nível de concentração dos participantes nas atividades propostas, facilitando o engajamento e maior compreensão das ideias e cultura da empresa”. (Entrevistado 1).

Tais argumentos estão alinhados ao que citam os estudos de Vianna et al (2013), que sustentam o engajamento como um dos principais resultados da Gamificação e de Vasquez (2013) que aponta o foco e a concentração como consequências do engajamento.

O entrevistado 3 destaca o lado lúdico da Gamificação como fator chave para tornar o processo mais prazeroso para os participantes do *onboarding* e reforça sobre a geração do engajamento causada pelos elementos dos jogos:

“Ela deixa a pessoa mais confortável, porquê o lúdico é uma forma de trazer as informações menos maçantes. Entendo que os elementos do jogo auxiliam no aumento de engajamento e criatividade das pessoas”. (Entrevistado 3).

Segundo o entrevistado 4, é possível perceber uma mudança considerável de percepção por parte dos colaboradores depois da Gamificação de um processo de *onboarding*. O entrevistado cita que os funcionários geralmente acham os métodos tradicionais chatos e maçantes e, quando tem opção, até evitam participar. Entretanto, quando se deparam com um processo gamificado acabam se divertindo e sendo surpreendidos por atividades lúdicas e descontraídas.

Para o entrevistado 2,

“[...] a Gamificação contribui com processo devido ao fato de que as pessoas se sentem instigadas com a possibilidade de jogar, completar missões e desafios enquanto estão trabalhando, pois isso foge a rotina tradicional”. (Entrevistado 2).

Todos os entrevistados mencionaram que os elementos da Gamificação facilitam a descontração e tornam o ambiente mais leve. Nos trechos de algumas entrevistas torna-se claro a contribuição da Gamificação:

“Tem nos ajudado a entender o que temos de melhorar nos colaboradores e nos nossos processos, pois o game libera o “verdadeiro eu” dos funcionários. Eles geralmente entram com dificuldade de expressar suas ideias e suas opiniões pela insegurança e nervosismo e através da Gamificação se soltam mais”. (Entrevistado 5).

“Gamificação torna mais leve, divertido, engajador e aumenta retenção de informações. A empresa consegue perceber os comportamentos mais naturais desse novo colaborador. O jogo torna isso possível, pois naturalmente nos primeiros dias, esse colaborador está nervoso, inseguro

e não tende a agir com naturalidade, não vai “ser ele mesmo” e os elementos da Gamificação tornam isso possível. O usuário esquece que está sendo observado, julgado e ali revela suas características”. (Entrevistado 6).

Estudos realizados por Zichermann e Cunningham (2011) demonstram a importância de não deixar com que as motivações extrínsecas dos usuários influenciem negativamente suas motivações intrínsecas. Para Cherry (2012) isso poderá ocorrer diante de insucessos e feedbacks negativos gerados pelos jogos.

Sobre a possibilidade de reações adversas dos participantes frente a fracassos e *feedbacks* negativos, alguns entrevistados ressaltaram a importância da correta escolha de ferramentas e métodos a serem usados na Gamificação de um processo de *onboarding*. Segundo os entrevistados 1 e 5, por exemplo, é necessário que o fator competição seja minimizado, deixando claro aos participantes o foco na integração.

O entrevistado 1 diz que,

“[...] é preciso minimizar a questão de competição, mostrando que o foco é na integração e na tarefa em si, caso contrário o tiro pode sair pela culatra. É necessário destacar que não existe apenas um ganhador, mas sim o ganho da equipe. O uso de Gamificação com competição alta pode ser perigosa. Ainda segundo este entrevistado, devem se utilizar games em que o intuito seja a contribuição para o todo”. (Entrevistado 1).

A fala do entrevistado 5 está alinhada com o que diz o entrevistado 1, conforme pode-se perceber no trecho a seguir:

“Tentamos focar na união do grupo e deixar a competitividade de lado. A relação interpessoal deve ser boa, manter nível de coleguismo alto e que a questão de ganhar o prêmio ao final do game seja uma preocupação não por ganhar dos demais, mas sim por se positivo para o próprio colaborador. A competitividade muito acirrada pode causar um ambiente hostil”. (Entrevistado 5).

Koster (2005) lembra a importância de manter um equilíbrio nos desafios propostos, fazendo com que o participante não perca a motivação e a vontade de continuar jogando. No trecho a seguir, percebe-se que o entrevistado 6 segue a mesma linha de pensamento:

“O game ser muito desafiador, ou por outro lado pouco desafiador é perigoso, deve-se encontrar equilíbrio e ir aplicando elementos que facilitem ou dificultem o nível de jogo, dependendo dos usuários. É necessário manter a motivação e cuidar para não levar o processo apenas como um jogo. Deve-se entender que ela tem objetivos bem claros que gerem produtividade. Não deve causar frustração no usuário. Até os resultados negativos do jogo podem ser usados para planos de ação”. (Entrevistado 6).

Para o entrevistado 2 deve-se ter o cuidado de deixar claro aos participantes que o objetivo principal é o *onboarding* e que o jogo em si é só um componente ou etapa do processo:

“Primeiro deve estar bem estabelecido pros novos colaboradores o onboarding, seu funcionamento e a importância dele para o sucesso desse colaborador na empresa. Se atropelar isso e passar direto pra Gamificação e achar que somente isso vai resolver, pode ser perigoso e acabar sendo prejudicial”. (Entrevistado 2).

O entrevistado 3 afirma que, os colaboradores tendem a reagir de forma positiva frente a processos gamificados, desde que os elementos sejam cuidadosamente escolhidos e regrados de forma adequada. O entrevistado 4 cita que, se isso acontecer, serão evitados possíveis atritos, gerando um ambiente leve e descontraído.

Quando perguntados sobre quais elementos da Gamificação são mais importantes para a realização de um bom *onboarding*, os entrevistados 3 e 5 elegem o seu lado lúdico e a diversão como principais aliados em favor do compartilhamento de informações, criação de integração, retenção de informações e engajamento.

Para o entrevistado 1, a atmosfera positiva e envolvente de troca, o descobrimento do usuário e absorção da atenção do participante são facilitadas por estes fatores. Zichermann e Cunningham (2011) já haviam destacado que a Gamificação transforma as emoções dos usuários e motiva um ambiente mais envolvente entre eles.

O entrevistado 2 cita que,

“[...] não se trata de um ou dois elementos, mas um conjunto de elementos que só vai ter valor se for devidamente organizado e fundamentado”. (Entrevistado 2).

Para o entrevistado 4,

“[...] o engajamento e a curiosidade que a Gamificação desperta nos usuários é o que a torna uma ferramenta interessante para as empresas”. (Entrevistado 4).

Já o entrevistado 6 cita o lado desafiador como outro fator que avaliza o seu uso junto ao *onboarding*. Para Werbach e Hunter (2012), esse desafio gerado pelo ambiente gamificado é o que impulsiona o engajamento dos seus usuários.

Dávila e Ramirez (2018) cita a importância de avaliação constante do plano de *onboarding*. Entretanto, é possível perceber que empresas e especialistas ainda não chegaram a uma conclusão sobre as melhores ferramentas para acompanhamento dos processos.

Nas falas dos entrevistados pode-se perceber que a maioria das empresas ainda utiliza métodos simples e informais para medir e analisar a evolução e o andamento dos programas de *onboarding*. O entrevistado 6 cita que:

“A maioria das empresas não possui um acompanhamento bem estruturado. Usa instrumentos totalmente informais pra fazer esse acompanhamento, métodos mais abertos, feedbacks de corredor, avaliações por questionário, etc.” (Entrevistado 6).

Entretanto alguns achados demonstram que algumas empresas já percebem o uso da Gamificação como alternativa para contribuir na mensuração de eficácia do processo. O trecho da conversa com o entrevistado 4 é um exemplo dessa prática:

“Tem um indicador de eficácia. É feito acompanhamento por 90 dias. Um alinhamento de expectativas é realizado pelo líder e pequenos testes e desafios são realizados em forma de quiz e de games para perceber as respostas positivas ou negativas dos novos contratados. Também são realizados alguns desafios onde os times têm que responder sobre pontos que aprenderam durante as etapas do processo de onboarding”. (Entrevistado 4).

O entrevistado 1 cita destaca que algumas empresas utilizam apenas métricas de retenção do setor de RH como sinalização positiva ou negativa do funcionamento do *onboarding*.

Segundo este entrevistado também é muito comum que as empresas elaborem testes e questionários para que os colaboradores avaliem as etapas do processo. Os entrevistados 3 e 5 também citaram a utilização de questionários, além da conversa informal para obtenção de *feedbacks*, embora o entrevistado 5 entenda

que devido a tensão dos primeiros dias de trabalho, é difícil extrair respostas fidedignas.

De acordo com o entrevistado 2,

“[...] na maioria dos casos as empresas avaliam genericamente o onboarding, através da percepção de engajamento da equipe e o tempo que os colaboradores ficam na organização. (Entrevistado 2).

No Quadro 15, apresenta-se uma síntese das principais contribuições que a Gamificação pode fornecer ao *onboarding*, na visão dos especialistas:

Quadro 15 - Principais contribuições da Gamificação ao *onboarding* de novos colaboradores

Entrevistado	Contribuição da Gamificação para o <i>onboarding</i>	Autores
Entrevistado 1	Gera atmosfera positiva e envolvente, maior concentração dos indivíduos, aumentando retenção de informações sobre a empresa	(DETERDING et al., 2011. MEDER et al., 2011. MUNTEAN, 2011. ZICHERMAN; CUNNINGHAM, 2011. HUOTARI; HAMARI, 2012. KAPP, 2012. MCGONNIGAL, 2012. VIANNA et al., 2013. FADEL et al., 2014. DI BARTOLOMEO et al., 2015. SOUSA, 2018).
Entrevistado 2	Instiga os usuários, através de seus elementos de jogos, fugindo da rotina tradicional.	
Entrevistado 3	Torna o <i>onboarding</i> mais prazeroso para os participantes.	
Entrevistado 4	A diversão surpreende os colaboradores, deixando o processo mais leve.	
Entrevistado 5	O participante se solta mais, libera informações mais fidedignas. Ajuda a avaliá-los melhor, corrigindo falhas.	
Entrevistado 6	Torna ambiente mais leve e engajador. Funcionários retêm maior número de informações.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através dos achados sobre a contribuição da Gamificação para um ambiente mais leve e envolvente, o pesquisador percebe que o engajamento dos novos colaboradores é o resultado mais cobiçado por empresas e especialistas quando se trata de *onboarding*. Para alcançar a integração completa desejada no processo, vê-se necessário que os participantes sintam-se mais seguros e estejam devidamente motivados e focados nas atividades propostas. Tais achados corroboram com as afirmações encontradas em Vianna et al. (2013) e Chou (2019) sobre a Gamificação

ser um sistema facilitador de estímulo e comprometimento, possibilitado por um contexto de participação e envolvimento criado a partir os elementos dos *games*.

Alguns entrevistados citaram que o uso da Gamificação no *onboarding* é uma tentativa das empresas de fugirem dos métodos tradicionais, corroborando com Sousa (2018), que afirma que gamificar o processo o torna mais interessante e gera engajamento. Através de narrativas, *rankings*, sistemas de pontos, desafios, missões e *feedbacks*, o processo se torna mais agradável para seus participantes. As pessoas precisam ter sua curiosidade aguçada, elas precisam querer participar do processo. Neste contexto, segundo Zichermann e Cunningham (2011) os elementos de jogos são uma ótima alternativa para estimular os colaboradores a imergirem no plano de ação desejado pelas empresas.

Alguns entrevistados citaram que a Gamificação estimula o colaborador a se soltar mais durante as primeiras etapas do processo, fazendo com que libere mais informações, forneça *feedbacks* mais fidedignos à empresa e possibilite uma melhor avaliação e correção de possíveis falhas antecipadamente. De acordo com Di Bartolomeo et al. (2015), isso ocorre porque a Gamificação mexe com o comportamento dos usuários, gerando um ambiente descontraído, propício para que os colaboradores sintam-se seguros em expressar pensamentos, ideias e tomarem decisões.

A respeito da surpresa positiva que a Gamificação causa nos novos colaboradores, os jogos contêm elementos com os quais as pessoas aprenderam a conviver ao longo da sua vida e apresentam-se como uma abordagem simples, que “fala a mesma língua” delas. Este entendimento leva o pesquisador a concluir que utilizar técnicas de jogos nas primeiras fases da socialização pode ser um fator anímico importante para estimular colaboradores ao engajamento, já que estes geralmente esperam passar por técnicas tradicionais e burocráticas de integração.

Outra contribuição importante que se percebe na aplicação da Gamificação no *onboarding* é a oportunidade de criar uma competição saudável nas etapas do processo. Entretanto, os achados das entrevistas mostram que para isso é necessário que sejam eleitos métodos que não punam ou envergonhem o colaborador ou time que estiver perdendo no jogo. O efeito que se procura é o contrário, que os perdedores momentâneos se sintam estimulados a reagirem, alcançando melhores posições e conseqüentemente melhores resultados dentro da empresa. Tais achados estão alinhados com o que afirmam Zichermann e

Cunningham (2011), sobre não deixar que as motivações extrínsecas influenciem negativamente as motivações intrínsecas dos usuários, podendo causar abatimento e desmotivação.

Os achados nas entrevistas demonstram que algumas empresas contam com estratégias baseadas nos jogos para avaliar a eficácia do seu *onboarding*. A Gamificação, através de sistemas de *rankings* e *feedbacks*, torna possível que as empresas e especialistas possam melhor avaliar seu programa de *onboarding*, pois podem fazer isso em tempo real. Os próprios participantes poderão perceber, ao longo das atividades, se estão evoluindo ou se precisam melhorar seu desempenho, o que contribui para estarem sempre buscando melhores resultados, conseqüentemente valorizando o processo. Estes achados corroboram com McGonigal, (2012), que destaca o *feedback* como um dos elementos mais importantes da Gamificação.

Tendo em vista os achados nesta pesquisa fica claro que a Gamificação pode contribuir de forma relevante para o *onboarding*, implicando diretamente na formação do comportamento dos novos colaboradores, através da geração de uma atmosfera descontraída que vai facilitar a retenção de informações e aprendizado e principalmente estimular o engajamento e a integração com a nova equipe de trabalho.

A seguir, apresenta-se as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para este estudo, foi definido como principal objetivo a análise de como a Gamificação pode contribuir para os atuais processos de *onboarding* de novos colaboradores nas empresas. Este objetivo pôde ser atingido por meio de bases teóricas e entrevistas com especialistas experientes no assunto; oportunizando concluir que a Gamificação pode ser uma alternativa importante para trazer ludicidade e diversão ao processo, tornando-o mais prazeroso e engajador (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011). Desta forma, foram estabelecidos três objetivos específicos que serviram como sustentação para atingir o objetivo principal proposto.

Para atingir o primeiro objetivo específico, buscou-se identificar as principais práticas utilizadas pelas empresas para realização do seu processo de *onboarding*. Embasando-se principalmente em autores como Bauer (2013), Dias *et al.* (2014), Dávila e Ramirez (2018) e Basaglia (2019), bem como na percepção dos especialistas no assunto, conclui-se que na maioria dos casos, as empresas têm optado por aplicar o *onboarding* em grupos, definindo “anjos” que recebam os novos colaboradores no primeiro dia, realizando *tours* pelas dependências da empresa e mantendo conversas informais ou testes avaliativos para mensurar a qualidade do processo. Foi possível identificar que, na maioria dos casos, são utilizadas técnicas similares para a realização do *onboarding*, entretanto fica visível que nem sempre essas técnicas conseguem engajar os colaboradores da maneira que se espera.

O segundo objetivo específico deste estudo teve como finalidade analisar quais as principais vantagens obtidas com a aplicação do *onboarding*, compreendendo também quais as principais dificuldades e desafios estão sendo enfrentados pelas empresas para sua realização efetiva. O objetivo foi alcançado, principalmente, a partir de fundamentos baseados em autores como Derven (2008), Bauer (2013), Dávila e Ramirez (2018) e Basaglia (2019), permitindo compreender que, se bem planejado, executado e avaliado, o *onboarding* auxilia no engajamento dos novos colaboradores, contribuindo para sua devida adaptação e alinhamento com a cultura da empresa. Porém de acordo com Cable *et al.* (2013) as empresas têm tido dificuldades neste contexto, por utilizarem, na maioria das vezes, métodos burocráticos e desestimulantes. As respostas dos especialistas corroboram com estes fundamentos e também foram essenciais para atingir o objetivo,

acrescentando ainda que a falta de participação da gestão das empresas, que muitas vezes não têm paciência para esperar pelos resultados, pode ser um fator negativo para alguns processos de *onboarding*, reduzindo integração entre setores e diminuindo o senso sistêmico gerado aos novos colaboradores.

Para atingir o terceiro objetivo específico proposto neste estudo foram utilizadas bases teóricas como Zichermann e Cunningham (2011) e Vianna et al. (2013) que definem a Gamificação como ambiente divertido e lúdico, formado por elementos de jogos, porém aplicado em contextos reais. Kapp (2012) afirma que estes componentes da Gamificação potencializam sua utilização no *onboarding* de novos colaboradores, por proporcionar a devida integração e absorção de conhecimentos sobre a empresa. A base teórica, aliada aos achados nas entrevistas com especialistas, remete à conclusão de que as empresas podem ter na Gamificação uma ferramenta aliada para a obtenção de métodos mais atraentes e engajadores, que possam despertar curiosidade nos novos colaboradores, facilitando retenção de informações, adaptação com novos cargos, integração com nova equipe e maior conexão com a cultura da empresa.

Diante dos achados neste trabalho, sugere-se que estudos futuros aprofundem a análise de possível relação existente entre o nível de profissionalização das empresas com a maturidade dos seus programas de *onboarding*. Abre-se espaço também para uma pesquisa sobre os efeitos do *onboarding* para os resultados financeiros obtidos pelas empresas. Sugere-se que sejam identificadas as inúmeras possibilidades de aplicação da Gamificação no contexto corporativo, podendo associá-la não somente aos colaboradores, mas também às camadas mais altas, chegando ao treinamento e capacitação de gerentes. Estes estudos se fazem importantes, à medida que empresas buscam vantagens em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, sendo assim há necessidade permanente de busca por métodos que sejam inovadores e ao mesmo tempo engajadores, possibilitando trazer o colaborador para próximo da gestão, chamando-o à mesa de decisões e estimulando sua evolução constante.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Flora. **Gamification - como criar experiências de aprendizagem engajadoras**. Um guia completo: do conceito à prática. 2. ed. São Paulo: DVS, 2015.
- ARMELIATO, Edgar. **Jogos computacionais na educação**: uma aplicação ao ensino de música. Tese (Mestrado), Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Elétrica e de Computação, Departamento de Comunicações, 2011. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/259468/1/Armeliato_Edgar_M.pdf. Acesso em: 17 jun. 2019.
- AZEVEDO, Victor de Abreu. **Jogos eletrônicos e educação**: construindo um roteiro para a sua análise pedagógica. Renote – Novas Tecnologias na Educação, UFRGS, Porto Alegre, v. 10, n. 3, 2012.
- BALDWIN, Brandi. **An onboarding program for the CT department**. Radiology Management, v. 38, n. 1, pp. 26-29, jan-fev/2016.
- BASAGLIA, Ricardo. **Onboarding**: a percepção dos profissionais recém-contratados no primeiro ano. Tese (Doutorado), Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2019. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27368/Dissertacao-basaglia_2019-versao_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 17 jun. 2019.
- BAUER, Talya N. **Onboarding**: The power of connection. Success Factors, 2013.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOOG, Gustavo G. e BOOG, Madalena T. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: processo e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- CABLE, Daniel M.; GINO, Francesca; STAATS, Bradley R. Reinventing employee onboarding. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 3, p. 23, 2013.
- CELANO, Juliana; LEITE, Wellington; SILVA, Franciane Piauí da. **A Gamificação e a Necessidade Constante de Mudanças nas Organizações**. Comunicação & Mercado/UNIGRAN, Dourados, v. 4, n. 10, pp. 7-18, jul-dez/2015.
- CHAVES, C. **Socialização Organizacional**. O Processo de Integração de Novos Servidores na Câmara dos Deputados. Câmara dos Deputados, 2003.
- CHERRY, Miriam A. **The gamification of work**. Hofstra Law Review, Saint Louis University School of Law, v. 40, n. 4, 2012.
- CHOU, Yu-kai. **Gamification Examples**: the fully comprehensive list. 2019. Disponível em: <http://www.yukaichou.com/gamification-examples/>. Acesso em 13 de abr. 2019.

- COSTA, Amanda Cristina Santos; MARCHIORI, Patricia Zeni. Gamificação, elementos de jogos e estratégia: uma matriz de referência. InCID: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, pp. 44-65, set/2015-fev/2016. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/89912/103928>. Acesso em: 17 jun. 2019.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **A psicologia da felicidade**. São Paulo: Saraiva, 1992.
- DAI, Guangrong; MEUSE, Kenneth P. de. **A review of onboarding literature**. 2007. Disponível em: <http://www.stybelpedbody.com/pdf/onboardingvidence.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2019.
- DÁVILA, N.; RAMIREZ, P. **What Works in Talent Development**. Effective Onboarding. Alexandria: ATD Press. 2018.
- DÁVILA, N.; PIÑA-RAMÍREZ, W. **Let's Talk about Onboarding Metrics**. T+D: Talent Development, v. 72, n. 12, pp. 44–48, 2018. Disponível em: [https://gcatd.org/resources/Documents/Special%20Interest%20Groups%20\(SIGs\)/Learning%20Leaders/Onboarding%20Article_1-7-19.pdf](https://gcatd.org/resources/Documents/Special%20Interest%20Groups%20(SIGs)/Learning%20Leaders/Onboarding%20Article_1-7-19.pdf). Acesso em: 7 maio. 2019.
- DERVEN, Marjorie. **Onboarding**. T+D: Talent Development, v. 62, n. 4, p. 48, abr/2008.
- DETERDING, S. et al. **Gamification**: Using Game Design Elements in Non-Gaming Contexts. Conference: Proceedings of the International Conference on Human Factors in Computing Systems, CHI 2011, Extended Abstracts Volume, Vancouver, mai/2011. Disponível em: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/01-Deterding-Sicart-Nacke-OHara-Dixon.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2019.
- DI BARTOLOMEO, Ricardo; STAHL, Fernando Henrique; ELIAS, Denise Cristina. A Gamificação como Estratégia para o Treinamento e Desenvolvimento. **Revista Científica Hermes**, n. 14, 2015.
- DIAS, Gonçalo Manuel Rodrigues Sebastião et al. **Socialização organizacional**: a integração de novos funcionários nas organizações. Dissertação (Mestrado) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação, Lisboa, 2014.
- DIGNAN, A. **Game Frame**: Using Games as a Strategy for Success. New York: Free Press, 2011.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2014.
- FADEL, L. M.; ULBRICHT, V. R.; BATISTA, C. R.; VANZIN T. **Gamificação na educação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014.
- FARDO, Marcelo Luis. **A gamificação como estratégia pedagógica**: Estudo de elementos dos games aplicados em processos de ensino e aprendizagem.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2013.

FLEITH, D. S.; ALENCAR, E. M. L. S. A inter-relação entre criatividade e motivação. In: BORUCHOVITCH, Evely; BZUNECK, José Aloyseo; GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini (Org.). **Motivação para aprender**: Aplicações no contexto educativo. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

GAMELEARN. **Cómo utilizar la gamificación en recursos humanos y capacitación corporativa. Con 10 casos de éxito de grandes empresas como Google, Deloitte, SAP, Nike, PwC, Coca-Cola o Bombardier**. 2018. *E-book*. Disponível em: <https://www.game-learn.com/wp-content/uploads/2013/07/Ebook-C%C3%B3mo-utilizar-la-gamificaci%C3%B3n-en-recursos-humanos-y-capacitaci%C3%B3n-corporativa.pdf>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONTIJO, Cylmara Lacerda. **Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional**: um estudo de caso. 2003. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Lavras.

HR Technologist Recruitment & Onboarding Tools. Usage Trends Report, 2018/2019.

HCI. Human Capital Institute. Infographic: **Onboarding Outcomes**. 2016. Disponível em: <http://www.hci.org/lib/infographic-onboarding-outcomes>

HEIN, R. **How to use gamification to engage employees**. CIO, New Zealand, pp.1-6, 2013. Acesso em: <http://www.cio.com/article/2453330/careers-staffing/how-to-use-gamification-to-engageemployees.html>. Acesso em: 18 jun. 2019.

HUIZINGA, J. **Homo ludens**. São Paulo: Perspectiva, 1993.

HUNICKE, R.; LEBLANC, M.; ZUBEK, R. **A Formal Approach to Game Design and Game Research**. Proceedings of Game Developers Conference, 2004. Disponível em: <http://users.cs.northwestern.edu/~hunicke/MDA.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2019.

HUNICKE, R.; LEBLANC, M.; ZUBEK, R. **A Formal Approach to Game Design and Game Research**. Proceedings of Game Developers Conference, 2004. Disponível em: <http://users.cs.northwestern.edu/~hunicke/MDA.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2019.

HUOTARI, Kai; HAMARI, Juho. **Gamification from the perspective of service marketing**. Proc. CHI 2011 Workshop Gamification, 2011. Disponível em: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/14-Huotari.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2019.

HUOTARI, Kai; HAMARI, Juho. Defining gamification: a service marketing perspective. In: **Proceeding of the 16th international academic MindTrek conference**. ACM, 2012. p. 17-22.

HYRYNSALMI, Sami; SMED, Jouni; KIMPPA, Kai K. **The dark side of gamification: how we should stop worrying and study also the negative impacts of bringing game design elements to everywhere.** Proceedings of the 1st International GamiFIN Conference, pp. 105-110, 2017.

ISEN, A. M.; REEVE, J. **The Influence of Positive Affect on Intrinsic and Extrinsic Motivation: Facilitating Enjoyment of Play, Responsible Work Behavior, and Self-Control.** Motivation and Emotion, v. 29, n. 4, pp. 295-323, dez/2005.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, pp. 692-724, 1990.

KAMEI, Helder. **Flow e psicologia positiva: estado de fluxo, motivação e alto desempenho.** 1. ed. Goiânia: IBC, 2014.

KAPP, K. **The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education.** San Francisco: Pfeiffer, 2012.

KIM, Bohyun. **Designing Gamification in the Right Way.** Library Technology Reports, v. 51, n. 2, pp. 29-35, 2015.

KISHIMOTO, Tizuko Morchida. **Jogos infantis: o jogo, a criança e a educação.** São Paulo: Vozes, 2009.

KLEIN, Howard J.; POLIN, Beth; LEIGH SUTTON, Kyra. Specific onboarding practices for the socialization of new employees. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 23, n. 3, pp. 263-283, 2015.

KOSTER, R. A. **Theory of Fun for Game design.** Arizona: Paraglyph Press, 2005.

LAURANO, Madeline. Onboarding 2013. **A New Look at New Hires.** Aberdeen Group, 2013.

LOSSO, M. R. C; BORGES, M. K. **Gamificação em pesquisas em educação: uma revisão da produção acadêmica.** Anais eletrônicos do Simpósio Hipertexto e Tecnologias na Educação, UFP. V. 6, 2015.

LUDOS PRO. **O que é o Ludospro?** 2019. Disponível em: <https://www.ludospro.com.br/cases-gamificacao>. Acesso em: 11 mai. 2019.

LUNDGREN, A. V. et al. **SAM: Uma plataforma gamificada de ensino a matemática voltada a crianças com Síndrome de Down.** XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, out/2015..

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARCZEWSKI, Andrzej. **Gamification: a simple introduction.** 2013. Livro eletrônico.

MARQUES, Juracy Cunegatto. **Relações interpessoais e apoios afetivos: o calor e o frio na convivência organizacional.** Gestão de contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MCGONIGAL, J. **Realidade em jogo: por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

MEDER, M. et al. **Gamification: A semantic approach for user driven knowledge conservation.** German Workshop on Knowledge and Experience Management, LWA 2011, Magdeburg, pp.265-268, 2011. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/9d94/fc639197fe21a7e1ae971b5df19b4b9eeec2.pdf?_ga=2.42384483.757439582.1560874582-1417179550.1560874582. Acesso em: 18 jun. 2019.

MEDINA, Bruno. **Como funciona a gamificação de empresas.** MJV, 2017. Disponível em: <https://medium.com/@MJVInnovationBR/os-melhores-livros-sobre-gamifica%C3%A7%C3%A3o-por-bruno-medina-c41949b5f957>. Acesso em: 28 maio. 2019.

MEISTER, Jeanne. **Future of work: Using gamification for human resources.** Leadership, v. 11, n. 51, p. 65,586, 2015.

MELO JUNIOR, Antonio José; SANTOS, Alysson Diniz dos; CARVALHO, Windson Viana de; MENDONÇA JUNIOR, Glaudiney; SOUZA JUNIOR, Herbenio Casciano de. **Inserção de técnicas de Gamificação e Realidade Aumentada para auxílio no ensino de Medicina.** XII SB Games, São Paulo, out/2013. Disponível em: http://www.sbgames.org/sbgames2013/proceedings/workshop/WorkshopVAR-12_Full.pdf.

MENEZES, Claudia Cardinale Nunes; BORTOLI, Robélius de. **Gamificação e seu potencial no marketing.** Razón y Palabra, n. 93, pp. 926-938, abr-jun/2016.

MICHELS, Tatiana e Paz, Daiane Ferreira, Aline. (2019). Gamificação como estratégia de ensino. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão** (ISSN: 2525-4782). 4. 10.21575/25254782rmetg2019vol4n1733.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação.** Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MUNTEAN, Cristina Ioana. Raising engagement in e-learning through gamification. In: **Proc. 6th International Conference on Virtual Learning ICVL.** 2011. p. 323-329.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, pp. 1-5, 1996.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, T. M. de; BITENCOURT, Ricardo; MONTEIRO, Willmara Marques. **Experiências com Gamificação no Ensino de Computação para Jovens e Adultos no Sertão Pernambucano**. XV SBGames, São Paulo, 2016.

PINTO, Euridiney de Assunção. **Integração e socialização dos novos colaboradores nos bancos comerciais de São Tomé e Príncipe**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa, 2014. Disponível em: http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1070/1/mgrhao_euridiney_pinto_dissertacao.pdf. Acesso em: 18 jun. 2019.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

RECRUITMENT & ONBOARDING TOOLS USAGE TRENDS REPORT. 2018-19 Disponível em: <https://www.hrtechnologist.com/white-paper/recruitment-onboarding/recruitment-and-onboarding-tools/>. Acesso em 16 abr. 2019.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Pearson Educación, 2004.

ROBSON, Karen et al. **Is it all a game? Understanding the principles of gamification**. Business Horizons, v. 58, n. 4, pp. 411-420, 2015.

ROESCH, Sylvia. Maria. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SALAMI, Della Giustina Anieli; SILVA, Eduardo Robini; TISOTT, Priscila; DIAS, Deise Taiana de Ávila; BOCCHESE, Pedro. **Gamificação: a Proposição de um Modelo para Aplicação nas Empresas**. XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Programa de Pós-Graduação - UCS. Nov/2018. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviii mostrappga/paper/viewFile/6017/2019>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SALEN, K.; ZIMMERMAN, E. **Rules of Play: Game Design Fundamentals**. MIT Press, 2003.

SANTOS JUNIOR, S. A. **Gamificação – Introdução e conceitos básicos**. 2014. Livro eletrônico.

SELIGMAN, E. P. **Felicidade Autêntica**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. O processo de socialização organizacional. In: **As pessoas na organização**. [S.l.: s.n.], 2002.

SILVA, Adriana Oliveira, et al. Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. In: **V SEGET –Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, 2008. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf. Acesso em: 04 nov. 2019.

SILVA, Luziane de Nazaré; NASCIMENTO, Rossicléa Ferreira; BOTELHO, Mario Augusto da Silva. A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa Lopes & Cia. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, X**, 2013.

SOUSA, Raquel Filipa Almeida de. **A gamification como ferramenta de gestão de recursos humanos**. 2018. Tese de Doutorado.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAVARES, Marcelo. **A entrevista clínica. Psicodiagnóstico-V**. In J.A. Cunha (Org.) 5.ed.rev. Porto Alegre: Artes Médicas. p. 45-56, 2000.

UZOUKWO, F. **It's Time To Evaluate Your Onboarding Process**. Bluewater, 2019. Disponível em: <https://www.bluewaterlearning.com/sharkbites-cornerstoneondemand/its-time-to-evaluate-your-onboarding-process/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

VASQUEZ, Ana Cláudia. **O engajamento no trabalho**. 1. ed. Casa do Psicólogo, 2013. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07010a&AN=peb.9788599893203&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 9 maio 2019.

VAN MAANEN, Jhon. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANNA, Y.; VIANNA, M.; MEDINA, B.; TANAKA, S. **Gamification, Inc. Como reinventar empresas a partir de jogos**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, n. 44, 2014.

WERBACH, K., HUNTER, D. **For the Win: How Game Thinking can Revolutionize your Business**. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMPA, Mussoline Pinheiro; MENDES, Luiz Felipe Carvalho. **Gamificação: uma proposta para redução da evasão e reprovação em disciplinas finais da graduação**. Caderno de Estudos em Sistemas de Informação, v. 3, n. 2, 2017.

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