GAMIFICAÇÃO: FERRAMENTA UTILITARISTA APLICADA À RELAÇÃO DE TRABALHO

GAMIFICATION: AN UTILITARIAN TOOL APPLIED TO THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP

Lara Caxico Martins[1]

RESUMO: A aplicação da gamificação no ambiente de trabalho tem se destacado como uma estratégia inovadora para aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários. Ao incorporar elementos de jogos, as empresas objetivam transformar tarefas rotineiras em atividades mais envolventes e desafiadoras, ao mesmo tempo em que fiscalizam e controlam a relação de trabalho. Nesse contexto, a pesquisa que se desenvolveu sob o método dedutivo crítico, objetiva analisar essa abordagem sob a ótica utilitarista, já que a teoria se compassa com a ferramenta que busca o maior bem para o maior número de pessoas, gerando resultados positivos para os empregadores e, em tese, para os empregados. Observou-se que a gamificação promove um ambiente de trabalho mais produtivo, todavia nem sempre mais agradável, já que objetivando maximizar os benefícios coletivos da empresa pode gerar exaustão e competição excessiva.

PALAVRAS-CHAVE: competição; controle; jogo; metas.

ABSTRACT: The application of gamification in the workplace has been highlighted as an innovative strategy to increase employee motivation and engagement. By incorporating gaming elements, companies aim to transform routine tasks into more engaging and challenging activities, while at the same time monitoring and controlling the working relationship. In this context, the research, which was developed using the critical deductive method, aims to analyze this approach from a utilitarian perspective, since the theory is based on the tool that seeks the greatest good for the greatest number of people, generating positive results for employers and, in theory, for employees. It was observed that gamification promotes a more productive work environment, although not always a more pleasant one, since aiming to maximize the company's collective benefits can lead to exhaustion and excessive competition.

KEYWORDS: competition; control; game; goals.

SUMÁRIO: 1 Introdução; 2 Gamificação no ambiente de trabalho; 3 A gamificação como ferramenta vislumbrada sob a ótica utilitarista de John Stuart Mill; 4 Usos da gamificação no ambiente laboral; 5 Considerações finais; Referências.

---

1 *Doutora em Ciência Jurídica pela Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP – 2022); mestre em Direito Negocial pela Universidade Estadual de Londrina (UEL – 2018); graduada em Direito pela Universidade Estadual de Londrina (UEL – 2014); professora de Direito do Trabalho da Universidade Estadual do Paraná, campus Apucarana (Unespar); início do estágio pós-doutoral em outubro/2024 na Universidade Lusófona do Porto/Portugal. Lattes: https://lattes.cnpq.br/8153609668262095. Orcid: https://orcid.org/0000-0003-1094-4964. E-mail: laracaxico@hotmail.com.*

Recebido em: 28/9/2024
Aprovado em: 2/10/2024

1 Introdução

Em um contexto pós-globalização, a inovação digital tem sido um fator crucial na transformação dos hábitos econômicos. A interação com clientes e acionistas, devido à rápida disseminação de informações, está cada vez mais focada em agregar valor aos produtos. Para isso, o mercado adota um processo de servitização, oferecendo produtos e serviços de maneira integrada, o que, por sua vez, estimula intensamente aqueles envolvidos na produção.

Essa maneira inovadora de se relacionar com os integrantes da empresa demanda maior rapidez e competência por parte dos funcionários. Portanto, ao analisar as relações de emprego atuais, nota-se uma transformação nos métodos tradicionais de prestação de serviços e, consequentemente, de trabalho. Um novo paradigma de trabalho está se estabelecendo, com a incorporação de novas tecnologias nos processos de supervisão, gestão e controle dos trabalhadores.

Esse fenômeno ocorre principalmente devido às grandes transformações na relação entre organização e empregado, resultantes da introdução de aplicativos, redes sociais e outros sistemas presentes na *World Wide Web* (*WEB*). Essas alterações, fundamentadas no acesso e na busca por informações, transformam a maneira de aprender, comunicar-se e desempenhar as funções atribuídas a cada cargo no ambiente empresarial.

A aplicação de jogos no ambiente corporativo, visando a aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços, tem sido significativamente impactada pela evolução das relações de trabalho e comerciais. Embora esse método já seja utilizado por empresas norte-americanas e europeias há várias décadas, no cenário empresarial brasileiro a adoção de jogos para a seleção de candidatos, o desenvolvimento de funcionários e o incentivo ao cumprimento de metas é uma prática mais recente.

A pesquisa objetiva analisar a introdução da gamificação no ambiente de trabalho, especialmente no que diz respeito ao controle e fiscalização da relação empregatícia. Partindo do método dedutivo crítico e pautando-se em uma pesquisa bibliográfica, serão analisadas as implicações de tal método e, principalmente, a possibilidade ou não de macular a dignidade do trabalhador.

2 Gamificação no ambiente de trabalho

A implementação da gamificação no ambiente corporativo não implica converter todos os negócios em jogos. Em vez disso, trata-se de considerar como essa inovação pode alterar a cadeia de produção de uma fábrica, aumentar a eficiência na prestação de serviços ou estimular a criatividade dos funcionários. O objetivo não é entreter, mas integrar aspectos da natureza humana

com elementos de *design* de jogos. Esse *design* é fundamentado nas vivências empresariais e no entendimento do comportamento dos empregados.

A prática inicia-se quando a empresa experimenta uma situação-problema e passa a investigá-la. Quando verifica uma incompatibilidade entre o resultado e aquilo que se espera, geram-se indicadores que permitem inquerir sobre a forma de solução da demanda. Tal processo é o princípio da inovação, tendo em vista que os indivíduos são levados a modificar as estruturas da empresa bem como suas concepções dos fluxos de trabalho (Neidenbach; Cepellos; Pereira, 2020, p. 731). Diante disso, os jogos podem auxiliar no processo de motivar, engajar e influenciar empregados, já que, além de premiar, eles trazem rápidas respostas com relação àquilo que se está realizando.

De acordo com Werback e Hunter (2020, p. 4) a gamificação aplicada ao ambiente empresarial pode se dar de duas formas: interna e externa. A gamificação interna é direcionada à melhoria da produtividade dentro da organização. Em regra, busca-se acelerar a produção, aumentar a cooperação, estimular a inovação e com isso alcançar resultados positivos dentro da própria comunidade. Nesse caso, aplica-se o instrumento gamificado em vistas de tornar empregados mais producentes, engajados e por vezes mais felizes.

A gamificação externa, por sua vez, envolve os clientes da companhia e potenciais clientes. Normalmente é um trabalho desenvolvido pela equipe de *marketing* e volta-se a promover o engajamento e a maior fidelidade do cliente com a empresa. Com a aplicação do jogo ao público externo, espera-se ampliar as vendas ou prestação de serviços e em ato consequente aumentar a renda da companhia (Werback; Hunter, 2020, p. 4). A pesquisa se desenvolverá no segmento da gamificação interna, tendo em vista que a discussão permeia o trabalho e as consequências do jogo no cotidiano do empregado.

Apenas a título de exemplo da gamificação externa menciona-se a atuação da organização *Record Searchlight*, empresa de jornal impresso da Califórnia, Estados Unidos. A empresa começou a identificar uma perda de espaço do jornal impresso, especificamente em razão da fuga dos leitores para o meio digital. Notou que as pesquisas de informações e notícias começaram a ser feitas diretamente no Google, logo havia a necessidade de desenvolver uma forma de atrair novamente os seus leitores (Werback; Hunter, 2020, p. 6).

Inicialmente, a empresa migrou suas informações e textos para uma plataforma *online*, mas isso não foi suficiente frente à quantidade de outras bases *online* com o mesmo propósito. Criou então, utilizando mecânicas de jogos para engajar o seu público-alvo, uma comunidade sustentável capaz de atrair o leitor. Implementou no *site* do jornal um sistema de medalhas que seriam destinadas àqueles que fizessem comentários nos textos *online*. Toda vez que o leitor deixava um comentário em um texto ele ganhava pontos, assim

como também pontuava quando o seu texto era útil a outros leitores, o que era averiguado pelas aprovações dadas por outros leitores àquele comentário (Werback; Hunter, 2020, p. 6).

Todos aqueles que utilizavam a plataforma tinham a visibilidade dos demais leitores, seus comentários e suas insígnias. Essas eram dadas de forma segmentada, ou seja, dentro de cada área de conhecimento que o jornal possuía textos, como esportes, política e economia. As medalhas gamificadas tinham a função de mostrar que a pessoa tinha alcançado algo e isso passou a estimular os leitores. O jornal constatou, em três meses, um aumento de 10% de acesso ao *site*, 25% de aumento do tempo de leitura, além de redução dos custos com edital, editoração e papel (Werback; Hunter, 2020, p. 6). O sistema implementado alcançou o seu propósito de engajar usuários à retomada da prática da leitura.

Alguns critérios precisam ser estabelecidos antes do início da implementação de um projeto gamificado. De acordo com Neidenbach, Cepellos e Pereira (2020, p. 731), é preciso que a empresa defina: público-alvo, objetivos dos jogadores, modelo de engajamento, ambiente de jogo, jornada a ser percorrida com ações, incentivos e recompensas. Sua aplicação no ambiente de trabalho exige, dessa forma, que o instrumento se volte ao empregado, àquilo que ele pretende com o trabalho, às formas como se sente engajado e ao que almeja alcançar. Justamente porque a ferramenta colabora para motivar determinadas ações, engajar pessoas, resolver problemas e promover a aprendizagem é que passou a ser utilizada no ambiente de trabalho, mas precisa estar voltada ao empregado para que seja eficaz.

Ainda que se volte ao empregado, a inserção de jogos na relação empregatícia pode atender inúmeras premências da empresa. Isso decorre do fato de que eles são instrumentos flexíveis, que se adéquam a cada negócio e atendem diversas demandas. Podem estimular entre os participantes liderança, protagonismo e solução de problemas, já que "a gamificação estimula e desperta o sentimento de conquista" (Neidenbach; Cepellos; Pereira, 2020, p. 732). Além disso, incentiva o cumprimento das metas de cada trabalhador e dos fins empresariais.

Nesse sentido, já que deve se voltar ao empregado, mas também possui a potencialidade de atingir fins empresariais, é importante que a empresa estabeleça metas compartilhadas, ou seja, que utilize o processo de gamificação como uma forma de o trabalhador atingir os seus próprios objetivos e, de forma consequente, que a empresa atinja os resultados que busca. Há, assim, a premência de identificação dos objetivos que divide com seus empregados (Burke, 2015, p. 20).

Além da união de objetivos para atingir metas da empresa e dos empregados, a companhia pode utilizar o processo de gamificação para verificar

perfis, condutas e comportamentos dos empregados. Isso porque, quando o empregador cria a ferramenta gamificada e a aplica no ambiente, ele se coloca externamente ao processo, como observador. Como não participa da prática gamificada, pode observar as condutas de cada jogador empregado e avaliá-los naquilo para o qual o jogo foi proposto. É por isso que a ferramenta é utilizada, por exemplo, para avaliação de desempenho, já que "o progresso dos participantes é instituído com critérios claros e objetivos, promovendo uma maneira de avaliar a *performance*" (Neidenbach; Cepellos; Pereira, 2020, p. 732).

A gamificação, quando introduzida no ambiente empregatício, "apresenta alternativas tangíveis para lidar com o aprendizado e para sugerir um novo modo de enxergar as relações de trabalho" (Neidenbach; Cepellos; Pereira, 2020, p. 731). Por meio dos jogos tradicionais de tabuleiro, ou dos mais modernos que se valem de aplicativos, é possível verificar questões sociais, cognitivas e afetivas dos empregados. A exemplo, tem-se a capacidade do empregado de se relacionar com outros indivíduos no ambiente empresarial. Quando se propõe uma atividade dessa natureza, a tendência é que os jogadores interajam independentemente de contatos anteriores e que questões hierárquicas sejam afastadas. Por essas razões é que o instrumento se apresenta como um aliado na profissionalização e na gestão do trabalho.

Introduzir a gamificação no ambiente laboral é criar um processo que busca inserir jogos ou elementos de jogos em meio às funções desempenhadas pelos trabalhadores. Promovendo a competição ou a colaboração entre os empregados, estimula-se que eles superem seus próprios limites e ainda criem relacionamentos significativos com seus companheiros de trabalho. Ao mesmo tempo em que promove uma conduta e colabora para que o empregado se mantenha atento à sua tarefa, acaba por amoldar o indivíduo às necessidades da empresa (Miranda; Santin, 2020, p. 410). Cherry (2014, p. 858) aponta essas questões de forma clara quando afirma que

> [...] a gamificação do trabalho é uma noção atraente em algumas de suas permutações. Se as habilidades forem implementadas completamente, o trabalho com jogos pode levar a enormes ganhos de produtividade e poderia tornar o trabalho tedioso mais agradável[2].

Os jogos são capazes de reproduzir situações práticas e a partir delas incentivar a resolução de problemas. Favorecem a interação e a integração dos funcionários e, quando possuem natureza cooperativa, possibilitam ainda que as potencialidades de cada indivíduo reverberem na consecução do objetivo de forma conjunta e orgânica. Ao mesmo tempo em que a gamificação trabalha com a individualidade, "considerando os sentimentos das pessoas, suas inseguran-

2 Tradução nossa.

ças e as razões pelas quais querem ou não fazer algo" (Neidenbach; Cepellos; Pereira, 2020, p. 731), ela pode promover a cooperação. Diferentemente do processo formal de aprendizagem, o jogo permite tomadas de decisão em um contexto colaborativo e mais seguro, o que reflete no dia a dia do trabalhador.

A empresa pode exercitar habilidades específicas para cada equipe, de forma a atingir as realidades e objetivos do negócio e ainda o que se espera a título de melhora para cada setor. Isso significa que o uso dessas ferramentas permite que a empresa ao mesmo tempo trabalhe questões globais do negócio, específicas de cada equipe e ainda características individuais dos seus funcionários. Nota-se, assim, que o instrumento pode ser usado para treinamentos, motivação e fiscalização.

A fim de treinar os funcionários, o uso dos jogos no ambiente de trabalho permite que a empresa promova o aprendizado dos seus funcionários por via de um processo lúdico e incentive a resolução de problemas específicos do seu contexto. Inúmeros são os instrumentos que podem ser usados em um treinamento gamificado. Dentre eles, encontra-se a possibilidade de inserir em um ambiente fictício eventos que simulem as situações que os empregados vivem no dia a dia laboral. Ademais, a cooperação entre os funcionários pode ser desenvolvida por meio de votações, apostas e quadros de discussão.

A literatura demonstra que a gamificação permite simular situações do mundo real, prever o conflito e induzir o indivíduo a criar a solução por meio do jogo. Isso porque a ferramenta auxilia a induzir "comportamentos, desenvolver habilidades e, consequentemente, possibilitar processos de inovação" (Neidenbach; Cepellos; Pereira, 2020, p. 730). No contexto corporativo, a metodologia possibilita a aprendizagem estratégica, resolvendo tarefas complexas e que propõem desafios semelhantes àqueles que podem ser encontrados no dia a dia da atividade laboral (Neidenbach; Cepellos; Pereira, 2020, p. 730).

No que se refere ao fim motivacional, o jogo é capaz de, em um curto espaço de tempo, dar um retorno ao participante acerca da sua *performance* e ao mesmo tempo gratificar pelo desempenho. Por meio do cumprimento de missões, concessão de pontos e recompensas, a ferramenta estimula e motiva o trabalhador a permanecer em busca do objetivo proposto pela empresa. Ao mesmo tempo em que motiva o empregado na conquista dos seus objetivos, entrelaça esses com a busca da "eficiência operacional e aumento da produtividade empresarial" (Neidenbach; Cepellos; Pereira, 2020, p. 730).

A introdução de jogos no ambiente de trabalho colabora para que o trabalho seja mais gratificante, o que, dentre inúmeros aspectos, relaciona-se com a capacidade de esses instrumentos produzirem metas claras e passos acionáveis para atingi-las. O jogo auxilia que o trabalhador perceba que o seu trabalho gerará, necessariamente, progresso. Há uma garantia implícita de

produtividade e sucesso, porque é possível, pelos *feedbacks*, verificar isso de forma rápida e precisa.

Tal fato promove qualidade de vida laboral, porque é possível que o trabalhador verifique efetivamente o que deve fazer, perseguir e alcançar. As metas claras que são apresentadas por meio do jogo, que se desenvolve em tarefas específicas e direcionadas, impulsionam de forma energizadora o indivíduo, gerando senso de propósito com o trabalho e dando a certeza simbólica de sucesso.

Por essa razão é que resultados longínquos, como participações semestrais pelos lucros e resultados da empresa, podem não gerar a motivação e o engajamento desejado pelos empregadores. Os resultados podem ser menores do que a introdução de um jogo no ambiente de trabalho, ainda que de fato a prática da bonificação traga vantagem econômica. Isso porque o *feedback*, nos programas de premiação semestral e anual, está distante e o progresso do trabalhador não é perceptível a ele diariamente.

Necessário esclarecer que quando a pesquisa aborda a motivação do empregado no alcance de resultados e recompensas relacionadas ao trabalho não se está falando do pagamento de salário ou demais direitos que decorrem da lei e se impõem ao contrato de trabalho, como décimo terceiro, remuneração das férias, recolhimento de fundo de garantia ou pagamento de adicionais. Quando o estudo aborda a questão das recompensas que são oferecidas pelo empregador com o intuito de motivar a realização de atividades, está-se falando daquelas que são facultativas ao empregador, ainda que decorram de lei, como participação pelos resultados e prêmios. As duas parcelas, de natureza indenizatória, não são de concessão obrigatória e por isso são utilizadas, por vezes, para gerar engajamento nos trabalhadores.

Salário, pró-labore, benefícios médicos, vale-transporte, vale-alimentação e outros decorrentes da imperatividade das leis trabalhistas e das negociações coletivas são recompensas naturais da realização do labor. Essas parcelas, ainda que possam ser compreendidas como resultados do desempenho do trabalho dentro da relação empregatícia, devem respeitar a previsão legal, além de ser adequadas e justas. Caso não o sejam, acabam por direcionar a atenção dos empregados à injustiça da circunstância em que se inserem e gerar ainda maior ansiedade no ambiente de trabalho.

Por essa razão é que a questão inicial sempre passará por garantir, antes de aplicação do instrumento gamificado no ambiente de trabalho, o asseguramento dos direitos legalmente previstos. Por se tratar de direitos, essa pesquisa sequer os chamará de recompensas, porque se trata, em verdade, da retribuição justa pelo exercício do trabalho. Sem uma base saudável e segura ao trabalhador, qualquer motivação será difícil de ser alcançada. Após garanti-los, é possível

que a empresa opte pela aplicação de instrumentos cujas motivações levem a outros benefícios.

Ainda no que diz respeito ao aspecto motivacional, é preciso ter atenção à aplicação de ferramentas gamificadas no ambiente de trabalho para que elas não tenham como único propósito a motivação extrínseca. Não se deve ter como essência conceder premiações externas à prática ou punir aqueles que não alcançam o esperado. O olhar daquele que cria a ferramenta deve estar na própria ferramenta. Mecanismos concebidos em vistas de motivar, estimular criatividade e filantropia podem acabar gerando um efeito reverso caso tenham como objetivo único alcançar resultados que nada se relacionam com a ferramenta. Isso porque, não alcançar a recompensa alheia àquele aparato, pode promover trapaças e vícios (Pink, 2010, p. 30).

As recompensas tradicionais têm se mostrado pouco eficazes. Dinheiro, reconhecimento simbólico e ameaças de punição funcionam até certo ponto. As técnicas antigas de motivação estão se tornando rapidamente enfadonhas. Como visto, os resultados que mais geram motivação para prosseguir são resultados intrínsecos e que mostram de forma direta, vívida e o mais imediata possível o progresso. Esses revelam a própria potencialidade do trabalhador, ou seja, não apenas o alcance de resultados para a empresa, mas a percepção de desenvolvimento dos recursos pessoais do indivíduo. Isso é possível de ser alcançado por meio do próprio jogo, sendo ele bem desenhado e produzido. Nesse caso, as recompensas monetárias, apesar de essa pesquisa compreender que são importantes, deixam de ser necessárias.

Uma ferramenta de gamificação construída com base nas características citadas impulsiona o trabalhador a, diariamente, enfrentar um desafio apenas um pouco mais complexo do que aquele vivenciado no dia anterior. Isso o desafia a manter o interesse nas tarefas que lhe foram direcionadas. Ferramentas que geram recompensas externas, como prêmios e bonificações, correm o risco de despertar ansiedade e frustrações, ou, ainda, compreensão de falta de habilidade. O jogo não desperta uma dúvida no trabalhador se irá alcançar o resultado, mas sim quando o fará, já que o aumento de dificuldade ocorre apenas e tão somente quando as metas e passos anteriores foram de fato alcançados.

A partir da verificação dos objetivos da empresa e da análise de possíveis soluções para demandas internas é que é possível pensar na implementação de um processo gamificado. Isso porque, para o alcance dos resultados esperados, é necessário que o projeto seja criado não como resposta a uma tendência do mercado contemporâneo, mas sim como um caminho para a solução eficiente de problemas empresariais e satisfação do próprio indivíduo trabalhador.

Por fim, além do viés de treinamentos e motivação, é possível que a ferramenta gamificada colabore para a fiscalização no ambiente de trabalho.

Quando se fala em fiscalização, a gamificação permite que o empregador controle as atividades realizadas por seus funcionários, o horário de trabalho e o seu desempenho. Para esse propósito é possível que o jogo contenha tabelas de classificação, gráficos de desempenho, níveis, barras de progresso, tempos limites e regras. Essa estratégia permite o monitoramento constante da atividade do trabalhador por induzi-lo ao uso contínuo da ferramenta. Ainda que fora do ambiente laboral e do horário de trabalho, persuade o indivíduo a manter-se conectado e envolto ao trabalho.

3 A gamificação como ferramenta vislumbrada sob a ótica utilitarista de John Stuart Mill

Nota-se que a utilidade do jogo, trabalhada até então no cenário do ambiente de trabalho, é e deve ser vista sob a ótica do empregador e do empregado. Essa utilidade do instrumento pode ser fundamentalmente analisada sob a percepção de John Stuart Mill, filósofo do século XIX, cujos estudos permeiam as searas da política, economia e ética. Dentro do segmento da ética, de relevância para essa pesquisa, estuda o utilitarismo, criando uma das teorias mais difundidas sobre o tema. Para Mill, a utilidade de algo deve ser medida pelo viés da felicidade, em sendo essa considerada como a qualidade e quantidade do prazer produzido (Mill, 2000, p. 80). A gamificação estudada na pesquisa pode ser vislumbrada pela teoria da utilidade de Mill, já que se propõe a produzir prazer naquele que joga ao mesmo tempo em que traz resultados tangíveis.

Mill divide a compreensão do utilitarismo sob a perspectiva de ato e de regra ou norma. O utilitarismo de ato considera que o saldo da felicidade deve ser computado sob a análise do resultado da realização do ato. Em analisando o resultado, deve-se vislumbrar se ele produz mais felicidade do que infelicidade. No utilitarismo de regra ou norma, o cálculo da felicidade deve ser balizado pela observância ou não de uma regra (Mill, 2000, p. 80).

Pode-se dizer que, pela perspectiva normativa, voltar-se para a norma seria o mais adequado para se decidir qual a melhor opção a ser tomada em determinada situação. Em se tratando do utilitarismo de ato, a busca pelo prazer deve levar em conta a ação que gera, ao maior número de pessoas, a maior quantidade de prazer, independentemente de qualquer outra questão possível de ser analisada. No utilitarismo de ato excluíram-se, inclusive, as previsões normativas. Ambas as perspectivas levam em consideração maximizar o bem-estar social e, consequentemente, o de cada indivíduo. Contudo, uma compreende que isso só é possível a partir do cumprimento da norma e a outra que a conduta que gera prazer não precisa considerar as questões normativas.

As duas visões do utilitarismo são consideradas como formas de se produzir a melhor opção, ainda que de maneiras diametralmente opostas. A

melhor opção, para se alcançar o melhor resultado, constitui a centralidade do utilitarismo. Diante de dilemas sociais, éticos, políticos e econômicos, o utilitarismo visa a alcançar a melhor consequência em considerando todas as opções possíveis. A melhor consequência é vista sob a ótica da felicidade para Mill (2000), mas a felicidade tratada no estudo deve ser analisada sob o viés do melhor produto final das ações.

A teoria é adequadamente aplicável ao ambiente de trabalho e às ações do empregador em vistas de se garantir o máximo de produtividade e bem-estar dos empregados. Diante dos dilemas que permeiam a relação de emprego, o utilitarismo pode ser utilizado para se pensar, em geral, na melhor alternativa. Ainda, em como optar, com segurança, por métodos de incentivo, disciplina, gestão e fiscalização do ambiente de trabalho. O utilitarismo de Mill (2000), aplicado à perspectiva do poder de gestão do empregador, pode ser utilizado para estabelecer um conjunto de procedimentos que gerem melhores resultados no ambiente de trabalho, maximizando a produtividade e o bem-estar do empregado.

A questão central, contudo, consiste em verificar se o utilitarismo de Mill (2000) vislumbrado sob a ótica do ambiente de trabalho e a escolha do processo gamificado buscará a felicidade. Isso porque Mill (1971, p. 24) esclarece que "a felicidade que consiste o padrão utilitário do que é certo numa conduta não é a facilidade do próprio agente, mas sim a de todos os envolvidos na questão"[3]. Assim, a prática só tenderá ao utilitarismo de Mill se, compreendida no ambiente de trabalho, atender aos interesses do empregado e do empregador, atingindo a felicidade de ambos. Não será possível se pensar em uma felicidade atendendo a uma questão estritamente pessoal.

O jogo, ou as ferramentas gamificadas, como analisadas nesta pesquisa, podem ser vislumbrados sob essa ótica. Diante da necessidade de treinar, motivar e fiscalizar o empregado, questiona-se qual o método que pode ser utilizado para atingir com máxima eficiência esses resultados. Quando o empregador opta por aplicar uma ferramenta gamificada no ambiente de trabalho ele está decidindo por um instrumento que pretende trazer o maior resultado dentro do que ele se propõe. Trata-se da opção feita pelo empregador, diante das modernas formas de se pensar a relação de emprego e agir diante dela, para que o treinamento dos empregados seja mais efetivo, que eles se sintam extremamente motivados e ainda possam ser, na maior medida possível, fiscalizados.

A ótica do utilitarismo de ato e de norma deve, contudo, também ser vislumbrada nesse cenário. Aplicando as concepções anteriores sob a ótica do jogo, pensa-se em um empregador que aplica uma ferramenta gamificada no

3 Tradução nossa.

ambiente de trabalho e, pela forma como criada e posta, acaba por descumprir uma previsão legal trabalhista. Todavia, fazendo isso, o empregador produz um bem-estar geral entre os trabalhadores. Neste caso, pelo utilitarismo de ato, a conduta teria sido acertada pelo fato de se produzir maior bem-estar. O utilitarismo de norma, todavia, entende que a postura foi inadequada, já que a decisão do agente de descumprir a norma é errada. A aceitação geral da norma é que garante o bem-estar.

O utilitarismo de Mill (2000) analisa as duas perspectivas de alcance do resultado. Contudo, é possível vislumbrar a relação entre a obtenção dos fins últimos e o cumprimento das regras, que para Mill são morais, enquanto melhor maneira de alcançar tais fins. Na pesquisa, considerado o viés jurídico, as regras mencionadas serão aquelas previstas na legislação trabalhista. Assim, diante de várias opções existentes para buscar o engajamento, motivação, treinamento e melhora de *performance* do empregado, será mais propiciadora da felicidade para empregados e empregador aquela que mais se adequar às normas existentes, principalmente em razão do seu caráter imperativo. Se assim não o for, necessariamente, para considerar que a conduta foi utilitária, deverá se pensar em outra forma de ação. Se não há aplicação da norma trabalhista em sua integralidade, deve-se pensar em excluir o procedimento ou ação.

Alguns problemas podem ser vislumbrados sob o viés dessa aplicação segmentada do utilitarismo. Inicialmente, há perceptível dificuldade de se perquirir o *quantum* de felicidade, e consequentemente bem-estar, do empregado. É complexa a aferição de o quanto a prática gamificada de fato contribui para que o trabalhador se sinta melhor no seu ambiente de trabalho, o quanto ela promove o bem-estar e torna atividades menos enfadonhas. Ainda que se possa pensar em questionar tais sensações aos empregados, sabe-se que pela subordinação pertinente ao contrato de trabalho é dubitável o retorno do empregado acerca da forma de gerir o ambiente de trabalho.

Sob outro aspecto, a ferramenta, em razão das métricas que gera, traz resultados visíveis quanto ao desempenho dos empregados. Como mencionado, a ferramenta gamificada se vale de itens com capacidade de quantificar reflexos de condutas, por isso que por meio de placares, pontos e níveis, é possível ver a utilidade do jogo quanto a aspectos de interesse do empregador, como *performance*. Neste caso, percebe-se que, no que se refere às necessidades e interesses do empregador, a ferramenta tem o potencial de dosar, por meio de métricas, resultados da operação da empresa.

Em um primeiro aspecto, a inicial conclusão sob a ótica do utilitarismo frente à gamificação é que a ferramenta é útil ao empregador e não obrigatoriamente ao empregado. Os três aspectos mencionados – treinamento, motivação e fiscalização –, apesar de, a princípio, não carregarem por si só uma carga valo-

rativa negativa, tem a potencialidade de gerar prejuízos à saúde do trabalhador e à própria relação empregatícia. Isso faz com que se veja a utilidade apenas para um dos polos da relação de emprego. Quando se pensa na sua aplicação sob o viés utilitarista normativo, também pode, sob o argumento de maximizar resultados, se consubstanciar em um mecanismo de descumprimento legal. O aumento do uso da ferramenta no âmbito do trabalho, sua capacidade e de atingir fins empresariais e ainda a potencialidade de ferir direitos justificam a necessidade de análise jurídica da temática.

4 Usos da gamificação no ambiente laboral

Os relatos de uso de jogos no ambiente de trabalho perpassam pelos mais diversos propósitos empresariais, o que indica uma ferramenta mais útil aos interesses do empregador do que voltada para o bem-estar dos empregados. Ainda que o uso mais tradicional seja para treinamento, motivação e fiscalização, é possível que os jogos sejam aplicados para selecionar candidatos, estimular determinada postura e testar sistemas da empresa. Em todo caso, o desenvolvimento do *designer* de jogos será voltado especificamente para o público que o utilizará e para o desígnio negocial.

A necessidade do ensino de boas práticas em segurança de dados estimulou a empresa *Accenture's Information Security* a desenvolver um programa, no formato de um jogo, para treinar indivíduos a esquivar-se de invasores digitais. Dentre as demandas recebidas constantemente por essa empresa do seguimento de segurança digital estava a necessidade de treinar trabalhadores a atuarem com zelo no dia a dia laboral a fim de evitar que eles disponibilizassem, sem perceber, informações dos seus empregadores para *hackers*. Para tanto, criou um jogo denominado *Super Hacker Land*[4] (Werback; Hunter, 2020, p. 1-2).

O jogo se inseria em um cenário de uma ilha e propunha aos seus participantes inúmeros desafios a serem cumpridos, todos relacionados à proteção de dados. As tarefas cumpridas geravam, de acordo com o desempenho e quantidade, medalhas de bronze, prata ou ouro. A capacitação dos trabalhadores para proteger os dados da empresa e não incorrer no erro de disponibilizar informações ocorria de forma agradável e visivelmente despretensiosa, o que contribuiu para o sucesso do jogo (Werback; Hunter, 2020, p. 1-2).

A *Accenture's Information Security* aplicou em uma das empresas que contratou os seus serviços um teste entre trabalhadores que utilizaram o jogo e os que não utilizaram, para verificar a amplitude do aprendizado. Os trabalhadores que usaram o jogo falharam menos do que os trabalhadores que não usaram o jogo diante de mensagens e *e-mails* que vinham de *sites* que captavam dados

4 Tradução: Terra dos Super Hackers.

sigilosos. Daqueles que se comprometeram a fazer, mais de 90% concluíram todo o treinamento e esses foram 70% melhores na prevenção de invasões de dados do que aqueles que não jogaram (Werback; Hunter, 2020, p. 1-2).

A aplicação do jogo Super Hacker Land no ambiente empresarial não teve como propósito selecionar candidatos, motivar ou treinar trabalhadores para o uso de algum sistema empresarial. Não houve também qualquer aplicação com o propósito de trazer benefícios e ser útil aos empregados. De forma diferente, objetivou capacitar indivíduos para auxiliar a empresa na sua própria atuação, já que o sigilo das suas informações está diretamente ligado com o desempenho do fim empresarial, seja ele produção de bens ou prestação de serviços. Nesse caso, observa-se que o jogo se voltou a incluir o trabalhador na própria estrutura empresarial em vistas de que ele contribuísse para o processo negocial, atendendo o viés utilitário da ferramenta para o empregador.

A gamificação para impulsionar o aprendizado de empregados também foi utilizada pela NTT Data, empresa multinacional japonesa de consultoria e serviços de tecnologia da informação com sede em Tóquio, Japão. O seu quadro de funcionários contava com mais de 64 mil empregados, o que se tornava um grande desafio manter a conexão deles com a organização, bem como identificar e treinar empregados para cargos de gestão e chefia (Burke, 2015, p. 53-54).

Para identificar líderes e capacitá-los em meio a milhares de trabalhadores, a empresa criou, em 2012, o jogo *Ignite Leadership*[5]. Inicialmente, 700 empregados participaram, número que cresceu de forma significativa nos anos seguintes. A proposta era, em um primeiro momento, que cada participante fizesse uma autoavaliação sobre sua capacidade nos segmentos de negociação, comunicação, administração de tempo, gestão de mudanças e solução de problemas. A partir das respostas, pontos fortes e fracos de cada indivíduo eram identificados e isso fazia com que a ferramenta gamificada se direcionasse para determinado segmento (Burke, 2015, p. 53-54).

Após essa etapa, em meio a um cenário de jornada, os participantes iam enfrentando desafios com contextos da empresa e apontando quais seriam suas posturas diante deles. Para cada desafio enfrentado eram conferidos pontos aos participantes que geravam, *a posteriori*, a mudança de níveis estabelecidos no jogo. O progresso era compartilhado com o gestor da área e com os demais colegas de trabalho, mostrando a posição do empregado em relação ao seu time e à empresa como um todo. A partir dessa divulgação de dados, é possível que um empregado ofereça a outros colegas de trabalho ajuda naqueles seguimentos em que eles possuam maior dificuldade. Essa colaboração ainda possibilitava que empregados premiassem outros empregados com pontos

5 Tradução: Desperte a Liderança (Burke, 2015, p. 54).

quando identificassem esforços e alcance de resultados significativos dentro da empresa (Burke, 2015, p. 54-55).

Para motivar o uso da ferramenta de forma regular, a empresa introduziu ainda desafios extras que apareciam de forma aleatória e imprevisível no jogo. Isso ocorria por meio do lançamento, por parte dos gestores, de perguntas extras, não previstas na sequência padrão da jornada estabelecida. Esse elemento surpresa fazia com que os jogadores constantemente acessassem a plataforma, reduzindo as chances de desinteresse e desmotivação. A estrutura colaborou para o aumento em 50% na quantidade de promoções para cargos de liderança, surgimento de 220 novas ideias para aprimoramento do setor financeiro e 30 novas sugestões para projetos existentes. Além disso, de acordo com a empresa, cooperou para o aumento da satisfação dos empregados e redução de atritos internos (Burke, 2015, p. 55).

Também com um diferente propósito, a Microsoft implementou um jogo no ambiente empresarial em vistas de melhorar um dos seus sistemas, o Windows. O Windows é um sistema operacional de multitarefas para computadores e dispositivos móveis. Em razão da quantidade de interfaces e de sistemas operacionais, possui inúmeras caixas de diálogos, que aparecem a todo momento para o seu usuário. Essas caixas de diálogo trazem frases com informações para o operador do sistema. Considerando que o Windows é utilizado em todo o mundo, essas frases precisam ser escritas nos mais diversos idiomas (Werback; Hunter, 2020, p. 2-4).

A Microsoft percebeu que precisaria garantir que essas informações fossem passadas com qualidade e sem erros gramaticais. Tendo em vista o número significativo de informações, compreendeu que não seria eficaz um processo tradicional de revisão, porque esse poderia se tornar enfadonho, longo e ineficiente. Desenvolveu então um jogo engajador e interessante para fazer com que os seus próprios funcionários corrigissem as caixas de diálogo em seus tempos livres (Werback; Hunter, 2020, p. 2-4).

O jogo consistia em conferir pontos aos indivíduos que encontrassem erros gramaticais nas expressões constantes nas caixas de diálogo que eram exibidas para cada pessoa. Para evitar que os jogadores clicassem aleatoriamente sem efetivamente encontrar o erro na frase, a Microsoft inseriu em meio às caixas de diálogo erros básicos de tradução que qualquer indivíduo perceberia. Estabeleceu-se, ainda, uma competição entre os funcionários de países diferentes. Assim, o jogador não competia com o seu colega de dia a dia de trabalho, mas sim com outro para além da fronteira do seu país e que estava apontando equívocos em caixas de diálogo em outras línguas (Werback; Hunter, 2020, p. 2-4).

Com isso, foi criada uma dinâmica cooperativa entre os trabalhadores da mesma região para que os seus países pontuassem mais, "ao todo, quatro mil e quinhentos participantes revisaram em torno de meio milhão de caixas de diálogo do Windows 7 e registraram seis mil e setecentos relatórios de erros, resultando em centenas de significativas correções" (Werback; Hunter, 2020, p. 3, tradução). O Japão teve um envolvimento tão significativo com o jogo que decidiu conferir um dia de trabalho para que os seus trabalhadores apenas fizessem o processo de correção das caixas de diálogo. Não foi imposto desconto do dia de trabalho nem exigida compensação da jornada gasta com o jogo. Ao final, os que participaram descreveram o processo como divertido e viciante e a Microsoft alcançou o seu objetivo de melhorar a qualidade da sua linguagem e seus produtos (Werback; Hunter, 2020, p. 2-4).

Esses exemplos da aplicação de instrumentos gamificados no ambiente de trabalho revelam a potencialidade do instrumento de ser útil aos interesses do empregador. Vê-se que dentre os exemplos não há qualquer um que vise, diretamente, à melhoria da qualidade de trabalho do empregado. O viés da utilidade é apenas destinado aos interesses do empregador dentro do ambiente de trabalho. De fato, a ferramenta ainda pode colaborar para o treinamento, aumento de *performance* e motivação dos empregados, bem como fiscalização da jornada e tarefas a serem realizadas. Em todas essas aplicações, permanece em vistas de atingir a utilidade para o empregador.

No que se refere ao treinamento dos empregados, a ferramenta pode ser útil para aprimorar o desempenho das atividades. Isso porque exercer determinado papel dentro de uma organização empresarial não é atividade intuitiva. Deriva do exercício, muitas vezes repetitivo, de tarefas vinculadas àquele cargo. Quando a atividade é direcionada a determinado trabalhador sem o treinamento adequado para tanto, inúmeros erros podem ser cometidos almejando alcançar o que o empregador espera daquele funcionário. A falta de clareza das metas e objetivos de um projeto ou a falha de considerar a complexidade da implementação de um novo sistema podem gerar equívocos cujas consequências atingem as expectativas empresariais e o contrato de trabalho do empregado.

A perda da produtividade e a frustração dos envolvidos são apenas alguns dos fatores que implicam negativamente a eficiência e a saúde do meio ambiente, material e imaterial, do trabalhador. Em uma sociedade pautada na primazia do trabalho, espera-se que os trabalhadores se encaixem nas descrições do trabalho, sendo essas padronizadas e criadas de acordo com as políticas, procedimentos e prescrições empresariais. Ocorre que, quando esses são transmitidos de forma incompreensível, a insatisfação de todos os envolvidos acaba por prevalecer.

O treinamento dos empregados é responsabilidade do empregador, em razão da premissa da subordinação pertinente à relação de emprego. Essa indica que o empregado deve cumprir as ordens que são emanadas do gestor justamente porque ele assume os riscos da operação e está na gestão do negócio. Nesse viés, ele possui conhecimento e responsabilidade sobre a companhia e sua permanência no mercado. Em razão da subordinação, à empresa compete dirigir a prestação pessoal de serviços[6], o que indica a necessidade de que faça a gestão dos negócios e das atividades que são desempenhadas no âmbito empresarial. Para que essas ocorram da forma como pretende a empresa, cabe ao empregador treinar os funcionários para o desempenho das suas funções.

No momento da contratação é possível que o empregador exija um período prévio de experiência do candidato à vaga de emprego; isso não exime, todavia, o empregador da necessidade de treinar os funcionários para o desempenho das suas atividades. Isso porque a experiência relaciona-se ao desempenho da atividade em si considerada e não à sua adequação aos ditames da empresa e sua forma de realização. Assim, o treinamento é inerente à própria condição do contrato de trabalho, sendo cláusula implícita e de responsabilidade do empregador.

A responsabilidade do empregador de realizar o treinamento dos empregados decorre também da previsão legal. A Consolidação das Leis do Trabalho prevê expressamente, na norma do art. 157, inciso II[7], que compete à empresa instruir os empregados quanto às formas de evitar doenças profissionais ou acidentes de trabalho. Essa instrução ocorre por meio de treinamentos, já que apenas por meio desses é que é possível que as orientações quanto ao correto desempenho da atividade sejam passadas.

Em sentido semelhante, a norma do art. 75-E da CLT[8], que trata sobre especificidades do contrato de trabalho do teletrabalhador, dispõe que o empregador deve instruir os empregados de maneira expressa e ostensiva quanto às precauções a tomar em vistas de evitar doenças e acidentes de trabalho. Novamente o dispositivo apregoa sobre a responsabilidade do empregador quanto ao treinamento dos funcionários. Neste, inclusive, destaca-se que o legislador, de forma enfática, deixou clara a forma de instrução.

A instrução deve ser expressa porque compete ao empregador não deixar dúvidas sobre a forma que as atividades devem ser realizadas. Não se admite,

6 CLT: "Art. 2º Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço" (Brasil, 1943).

7 CLT: "Art. 157. Cabe às empresas: [...] II – instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às precauções a tomar no sentido de evitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais" (Brasil, 1977).

8 CLT: "Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho" (Brasil, 2017).

por exemplo, que tacitamente o empregado compreenda a forma de realizar o trabalho. A instrução tácita se daria, por exemplo, com o desempenho das atividades por parte do empregado sem que qualquer objeção quanto a esse modo de realizá-las fosse feita. O legislador celetista especificou que a instrução deve ser expressa, ou seja, cumpre ao empregador falar de forma clara como as atividades devem ser realizadas.

Ainda, a instrução deve ser ostensiva, ou seja, de forma visual e evidente. O empregado não deve ter dúvidas sobre como desempenhar sua função, porque viu de forma patente como realizá-la. A leitura do dispositivo deixa claro que o empregador deve desenvolver uma forma de instruir os empregados acerca do desempenho das suas atividades de forma clara, manifesta e inequívoca. Essa instrução se consubstancia em um treinamento.

A capacitação técnica dos empregados volta-se, pela legislação trabalhista, ao adequado desenvolvimento das atividades por parte do empregado. Vê-se que a legislação se preocupa, principalmente, com as questões relacionadas à saúde do trabalhador. Por essa razão é que os treinamentos devem se voltar ao estabelecimento de diretrizes para o desempenho do trabalho em atenção às características psicofisiológicas dos trabalhadores. Por meio deles deve-se orientar em vistas do conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente no trabalho.

Todas as condições do trabalho devem ser ponderadas antes de se iniciarem as instruções com relação ao desempenho da função. Aspectos ligados ao levantamento de pesos, mobiliário utilizado para o desempenho das funções, atividades com máquinas e ferramentas, bem como qualquer pormenor que impacte no aspecto físico do trabalho. Ademais, fatores psicológicos devem ser considerados, como a presença de metas, estabelecimento de tempo para o desempenho de uma tarefa, relacionamentos com terceiros, como clientes e fornecedores, e quaisquer elementos que possam impactar na psique do empregado.

Cabe à empresa avaliar e reavaliar com constância as situações de trabalho e as atividades desempenhadas que possam exigir adaptações psicofisiológicas dos trabalhadores. A atenção rotineira subsidia a implementação, via treinamentos, de medidas de prevenção e adequações ergonômicas e relativas aos trabalhos intelectuais dos trabalhadores. Toda a aferição deve levar em consideração o funcionamento da organização, os processos de trabalho, as situações pertinentes ao desenvolvimento das funções e da atividade da empresa, além de riscos e perigos existentes. Para que o treinamento atenda todos os aspectos da condição de trabalho devem-se ainda ponderar normas de produção, modo de operação de máquinas, exigência de tempo e ritmo para o desempenho das tarefas, conteúdo de cada atividade e ainda aspectos cognitivos do trabalhador.

Em se tratando de trabalhos que exijam maior desempenho físico do empregado, é preciso que o empregador se atente às atividades que sejam nocivas

ao corpo do empregado, para que essas questões também sejam abordadas no treinamento. As atividades que são desempenhadas apenas em computadores também precisam ser levadas em consideração, já que podem gerar uma sobrecarga muscular estática no tronco, pescoço, cabeça e membros superiores do empregado. Essas e outras medidas psicofisiológicas devem ser consideradas dentro da responsabilidade do empregador de realizar treinamentos.

A capacitação técnica por meio de treinamentos em vistas de prevenir doenças e acidentes de trabalho é o ponto central da legislação trabalhista, mas esses também são utilizados no âmbito organizacional para o aumento do desempenho dos empregados e, em ato consequente, aumento do desempenho financeiro da empresa. A aprendizagem do empregado, em vistas do seu desenvolvimento pessoal, auxilia no fortalecimento de conhecimentos e aprendizado de novas habilidades. Com isso, os empregados aprimoram a realização das suas funções, contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos, gerando ideias inovadoras e oferecendo serviços de alta qualidade ao empregador e aos seus clientes. Além disso, treinamentos também são utilizados para a construção de posições de liderança e gerência entre os empregados.

Enquanto que em um primeiro aspecto a responsabilidade de treinar é inerente ao empregador, em razão da sua obrigação legal de zelar pelas condições de trabalho, em um segundo, o treinamento volta-se ao próprio aumento do desempenho da empresa. A partir do momento que a companhia compreende que mais do que responsável pelo ambiente de trabalho, em razão das consequências jurídicas derivadas de doenças profissionais e acidentes de trabalho, ela deve se engajar com os treinamentos para garantir vantagem competitiva, passa-se de um dever fazer para um precisar fazer.

Vê-se que o treinamento, ainda que seja legalmente uma responsabilidade do empregador, é, economicamente, uma premência. A partir do momento em que se decide treinar com eficácia, o empregador alcança reduções no absenteísmo na empresa. Empregados passam a faltar menos, pedir menos afastamentos e apresentar menos atestados porque desenvolvem menos doenças. O treinamento eficaz atende ao negócio, sendo útil ao empregador. Sob a ótica do empregado, incabível se pensar que produz maior felicidade a este, vez que se trata de uma obrigação do empregador. Não há uma conduta positiva do empregador voltada a conferir maior bem-estar ao empregado, mas sim garantir a utilidade à empresa e ao negócio.

Além das questões aventadas, a responsabilidade empresarial pelo treinamento dos seus empregados decorre da responsabilidade que este tem pelos atos dos seus empregados perante terceiros[9]. É preciso treinar empregados para que

9 CC/2002: "Art. 932. São também responsáveis pela reparação civil: [...] III – o empregador ou comitente, por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele" (Brasil, 2002).

eles cumpram previsões legais, como forma de tratamento de dados pessoais de clientes, demais empregados e fornecedores (Lei nº 13.709/2018). A forma de interagir com terceiros também deve ser pauta dos treinamentos, já que questões raciais, éticas ou religiosas, que possam gerar condutas discriminatórias, imporão ao empregador a responsabilidade de indenizar os danos causados.

Dentro do ambiente empresarial, sob a tutela do empregador, é dele a responsabilidade pelos atos dos empregados e situações que derivem do contrato de trabalho. Por isso, a responsabilidade pelo treinamento dos trabalhadores decorre da própria relação jurídica empregatícia. Em sendo necessário o treinamento, além de dever legalmente imposto, cumpre dialogar sobre mecanismos que o tornem eficiente. Nesse ínterim, uma das aplicações dos processos gamificados, trazidas pela doutrina, são os treinamentos. A ferramenta se torna útil para atingir a maximização do resultado objetivado pelo empregador.

Com o objetivo de treinar, o jogo simplifica a realidade em um contexto lúdico. Isso colabora e possibilita o aprendizado, já que situações complexas são apresentadas de forma facilitada (Alves, 2015, p. 40). Isso faz com que o trabalhador se sinta mais seguro para correr riscos nas suas tomadas de decisão e ainda opte por caminhos que no trabalho não os faria por medo de falhar. Boa parte das práticas que a empresa deseja implementar podem ser transpassadas para uma interface de jogo.

Além disso, o jogo possibilita um retorno para o trabalhador acerca do seu desempenho em um curto espaço de tempo, o que não seria possível em um treinamento convencional, visto que, nesses últimos, geralmente realizados na modalidade expositiva, é preciso transpor o conteúdo para aquele que necessita aprender, posteriormente colocá-lo em uma situação de teste e apenas após quantificar o que foi ou não retido de conhecimento. Utilizando um jogo para isso, a relação causa e efeito ocorre praticamente de modo imediato.

Vê-se que, no que diz respeito ao treinamento, "um dos maiores benefícios é o fato de que os *games* diminuem sensivelmente o tempo necessário para o aprendizado de um conceito, pois focados na essência do *game* diminuímos as resistências provenientes da realidade" (Alves, 2015, p. 40). Dessa forma, ao mesmo tempo que é capaz de reduzir o tempo de um treinamento, também retira barreiras derivadas da apreensão de cometer erros no ambiente de trabalho.

O principal propósito do jogo não é agregar diversão ao trabalho, ou garantir o bem-estar do empregado, mas sim, no aspecto do treinamento, promover o desempenho e novas habilidades. Por via da competição entre os trabalhadores participantes e do estímulo para que eles mesmos superem os seus limites, a ferramenta amolda o indivíduo às necessidades da empresa.

Os jogos podem ser utilizados, ainda, para impulsionar o trabalho e consequentemente melhorar a *performance* do trabalhador. Isso porque, como o cerne do instrumento é a motivação, a ferramenta é utilizada para engajar e motivar.

Além da possibilidade de serem usados para treinamento e aumento de *performance*, os jogos também podem ser aplicados para fiscalização da jornada de trabalho e das tarefas a serem realizadas. O poder de fiscalização decorre do poder de gestão inerente ao contrato de trabalho e, quanto à jornada, ainda se constitui em uma obrigação legal, já que a norma trabalhista apregoa o dever de o empregador de realizar o controle da jornada de trabalho.

Assim, seja pelo poder de gerir o contrato de trabalho seja por obrigação imposta pela lei, o empregador realiza, como regra, o controle da jornada de trabalho. Em sentido semelhante, verificou-se que faz o controle das tarefas, já que essas estão atreladas diretamente à função do empregado e à contratação com a qual se obrigou.

Em razão da gestão da jornada e das tarefas, que compõe a relação empregatícia, a pesquisa evidenciou que ferramentas que colaboram nesse sentido passam a ser expressivas e lucrativas ao empregador. Os jogos se prestam às fiscalizações mencionadas porque conseguem apurar tanto a localização do trabalhador, pelos sistemas de georreferenciamento, quanto o cumprimento dos afazeres, já que a ferramenta colhe e metrifica os dados lançados.

5 Considerações finais

A partir da compreensão trazida pela doutrina no sentido de que os jogos podem ser úteis à empresa para a realização de treinamentos, para motivar empregados e realizar o controle de suas metas e jornada de trabalho, a pesquisa analisou a gamificação sob a ótica do utilitarismo. Verificou-se que a gamificação, ou seja, o uso de elementos de *design* de jogos em contextos não relacionados a jogos, pode ser analisada sob a perspectiva do utilitarismo, uma teoria ética que preconiza a maximização do bem-estar geral. Ao implementar gamificação em ambientes como educação, trabalho e saúde, busca-se aumentar a motivação e o engajamento dos indivíduos, promovendo assim melhores resultados e um maior benefício coletivo. Por exemplo, ao utilizar pontos, medalhas e recompensas em plataformas de aprendizagem voltadas ao trabalhador, os empregados podem se sentir mais incentivados a participar e se dedicar ao treinamento proposto, resultando em um aprendizado mais efetivo e no aumento do conhecimento geral, beneficiando o objetivo da empresa.

Sob a ótica utilitarista, a eficácia da gamificação é avaliada com base na sua capacidade de gerar o maior bem-estar para o maior número de pessoas. Se a gamificação consegue transformar tarefas monótonas e desmotivantes em

atividades estimulantes e recompensadoras, ela contribui para a felicidade e produtividade dos indivíduos. No ambiente corporativo, isso pode se traduzir em maior eficiência e satisfação dos funcionários, reduzindo a rotatividade e melhorando a qualidade dos serviços ou produtos oferecidos. Portanto, a gamificação, ao promover um ambiente mais dinâmico e envolvente, alinha-se aos princípios utilitaristas ao buscar otimizar os benefícios coletivos através do aumento do bem-estar individual e coletivo.

Apesar disso, é importante questionar essa abordagem e considerar suas possíveis implicações negativas. Como visto, a gamificação pode ser vista como uma tentativa de mascarar problemas estruturais no ambiente de trabalho. Em vez de abordar questões fundamentais como carga de trabalho excessiva, falta de reconhecimento adequado e condições de trabalho inadequadas, a gamificação oferece uma solução superficial que não resolve os problemas subjacentes. Transformar tarefas rotineiras e muitas vezes tediosas em jogos pode proporcionar um alívio temporário, mas não melhora verdadeiramente a qualidade de vida dos trabalhadores.

A gamificação pode promover uma cultura de competição desenfreada entre os funcionários. Embora um certo nível de competição possa ser saudável, o excesso pode gerar um ambiente onde a cooperação e a colaboração são substituídas pela rivalidade. Isso pode levar ao estresse, à ansiedade e até ao esgotamento, prejudicando a saúde mental dos trabalhadores e a coesão da equipe.

Outro ponto crítico é a manipulação comportamental que a gamificação pode implicar. Ao utilizar recompensas extrínsecas como pontos, *badges* e prêmios, as empresas podem estar incentivando comportamentos motivados puramente por recompensas externas, em vez de fomentar um verdadeiro engajamento no trabalho. Isso pode levar a uma diminuição da motivação intrínseca, em que os funcionários realizam tarefas apenas para obter recompensas, e não porque acreditam no valor do que estão fazendo.

Notou-se que, embora a gamificação possa parecer uma solução moderna e inovadora para aumentar o engajamento dos funcionários, ela pode ter consequências negativas significativas. É essencial que as empresas abordem as questões subjacentes que afetam a satisfação e a produtividade dos funcionários, em vez de recorrer a soluções superficiais que podem, na verdade, piorar o ambiente de trabalho.

Referências

ALVES, Flora. *Gamification*: como criar experiências de aprendizagem engajadoras: um guia completo: do conceito à prática. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: DVS Editora, 2015.

BURKE, Brian. *Gamificar*: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. Tradução de Sieben Gruppe. São Paulo: DVS Editora, 2015.

CHERRY, Miriam A. The gamification of work. *Hofstra Law Review*, v. 40, 2014. Disponível em: https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2677&context=hlr. Acesso em: 30 jun. 2020.

MILL, John Stuart. *Utilitarianism with critical essays.* Edited by Samuel Gorovitz. Indianapolis, Bobs Merril & Co., 1971.

MILL, John Stuart. *Utilitarismo*. Porto: Porto Editora, 2000.

MIRANDA, Lara Caxico Martins; SANTIN, Valter Foletto. Gamificação do trabalhador como o moderno instrumento de disciplina. *In*: BELMONTE, Alexandre Agra; MARTINEZ, Luciano; FREDIANI, Yone (org.). *Anais do X Congresso Internacional da ABDT*: crise econômica e social e o futuro do direito do trabalho. São Paulo: Matrioska, 2020.

NEIDENBACH, Soraia Finamor; CEPELLOS, Vanessa Martines; PEREIRA, Jussara Jéssica. Gamificação nas organizações: processos de aprendizado e construção de sentido. *Cadernos EBAPE*, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, p. 729-741, nov. 2020. DOI 10.1590/1679-395120190137. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/82420. Acesso em: 1 abr. 2021.

PINK, Daniel H. *Motivação 3.0*: os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

WERBACK, Kevin; HUNTER, Dan. *For the win*: the power of gamification and game thinking in business, education, government, and social impact. Revised and updated edition. Philadelphia: Wharton School Press, 2020.

Como citar este texto:
MARTINS, Lara Caxico. Gamificação: ferramenta utilitarista aplica à relação de trabalho. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, Porto Alegre, v. 90, n. 4, p. 75-96, out./dez. 2024.