



CAMPUS DE JACAREZINHO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA JURÍDICA
MESTRADO E DOUTORADO

**COMISSÃO DE REPRESENTAÇÃO DOS
EMPREGADOS COMO DIREITO FUNDAMENTAL
INSTRUMENTAL À FISCALIZAÇÃO E CONTROLE DA
GAMIFICAÇÃO**

LARA CAXICO MARTINS

JACAREZINHO/PR
2022

LARA CAXICO MARTINS

COMISSÃO DE REPRESENTAÇÃO DOS EMPREGADOS COMO
DIREITO FUNDAMENTAL INSTRUMENTAL À FISCALIZAÇÃO E CONTROLE DA
GAMIFICAÇÃO

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Jurídica da Universidade Estadual do Norte do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Ciências Jurídicas.

Área de Concentração: Teorias da Justiça:
Justiça e Exclusão

Linha de Pesquisa: Estado e
Responsabilidade: Questões Críticas

Orientador: Prof. Dr. Valter Foletto Santin

Autoriza-se a reprodução e divulgação total e parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional, eletrônico ou concorrente, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

MARTINS, Lara Caxico

Comissão de representação dos empregados como direito fundamental instrumental à fiscalização e controle da gamificação / Lara Caxico Martins; orientador Prof. Dr. Valter Foletto Santin. Jacarezinho/PR, 2022.

281 f.

Tese (doutorado - doutorado em direito) --
Universidade Estadual do Norte do Paraná

A minha companheira de vida, tablado,
pesquisa e tabuleiro - Jussara Romero
Sanches, obrigada por me apresentar à
magia dos jogos.

"Não há problema que não tenha alguma necessidade subjacente para mais otimismo, resistência, resiliência e colaboração. E os jogos são, eu acredito, a melhor plataforma que temos para fornecer isso."

Jane McGonigal

COMISSÃO DE REPRESENTAÇÃO DOS EMPREGADOS COMO DIREITO FUNDAMENTAL INSTRUMENTAL À FISCALIZAÇÃO E CONTROLE DA GAMIFICAÇÃO

LARA CAXICO MARTINS

Jacarezinho/PR, em 04 de novembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Valter Foletto Santin - UENP - Orientador

Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP

Prof. Dr. Dirceu Pereira Siqueira – UNICESUMAR

Prof. Dr. Ricardo Hasson Sayeg - PUC/SP

Prof. Dr. Sebastião Sergio da Silveira - UNAERP/RP

A aprovação do presente trabalho não significará o endosso do conteúdo por parte do Professor Orientador, da Banca Examinadora, ou da Universidade Estadual do Norte do Paraná à ideologia que o fundamenta ou que nele é exposta.

MARTINS, Lara Caxico. **Comissão de representação dos empregados como direito fundamental instrumental à fiscalização e controle da gamificação**. 2022. 281 f. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Jurídica – Área de Concentração: Teorias da Justiça: Justiça e Exclusão, linha de pesquisa: Estado e Responsabilidade: Questões Críticas – da Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP: Jacarezinho, 2022.

RESUMO

O uso de técnicas de jogos no ambiente de trabalho tem ganhado espaço nas relações empregatícias com propósitos de motivar, treinar, fiscalizar e melhorar o desempenho dos empregados. Essa prática recebe o nome de gamificação. Ocorre que, em razão da não regulamentação dessa estratégia, a aplicação de técnicas de jogos no ambiente de trabalho tem a potencialidade de violar direitos trabalhistas. Necessário se faz, dessa forma, a fiscalização e o controle do instrumento gamificado antes de aplicá-lo em meio à relação de emprego. Diante desse cenário, a pesquisa tem como objetivo geral testar qual a via mais adequada à fiscalização e controle do instrumento gamificado: sindical, realizada pelos sindicatos das categorias profissionais, ou não sindical, realizada pela comissão de representação de empregados. Para o alcance dos objetivos gerais a pesquisa foi desenvolvida de forma empírica, qualitativa, bibliográfica e documental, com estudo de caso e orientação analítica, e emprego do método indutivo. Foram disponibilizados por uma empresa documentos referentes a dois jogos aplicados no ambiente empresarial. Os jogos foram analisados frente à compreensão teórica de jogo, gamificação, elementos da octanálise e legislação trabalhista. Constatadas violações à legislação trabalhista, a pesquisa testa qual a via mais adequada à fiscalização e controle do instrumento gamificado: sindical, realizada pelos sindicatos das categorias profissionais, ou não sindical, realizada pela comissão de representação de empregados. Ambas as vias de controle são direitos fundamentais instrumentais à proteção de outros direitos sociais do trabalho, tendo em vista a disposição constante nos artigos 8º e 11 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Foram verificadas violações à legislação trabalhista no que diz respeito ao uso inadequado da imagem do trabalhador, realização de assédio moral organizacional e desvirtuamento da natureza jurídica da parcela salarial comissões. Ainda, detectou-se que os instrumentos gamificado foram usados como uma forma de controle da quantidade de trabalho, controle do ambiente imaterial de trabalho e forma de disciplina. Diante da problemática da violação à legislação trabalhista, propôs-se como hipótese a utilização de órgão de representação dos empregados para a realização de fiscalização e controle do instrumento gamificado. Diante das duas propostas, representação sindical e não sindical, comprovou-se que a comissão de representação de empregados tem estrutura, natureza, poderes e competência legal para realizar a fiscalização e o controle mencionadas e ainda se apresenta mais adequada para tanto do que os sindicatos e o Estado. Assim como objetivado pelo Programa de Doutorado da UENP, a pesquisa pretende colaborar com uma compreensão mais profunda e integrada das mazelas vividas em ambientes específicos, como o do trabalho. Há ainda afinilamento para a linha de pesquisa Estado e Responsabilidade: Questões Críticas, já que se questiona justamente a falta de tutela e proteção da garantia constitucional do modo de exercício do trabalho. Concluiu-se que a comissão de representação de empregados, direito fundamental instrumental, positivado no artigo 11 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e regulamentada pela Lei n. 13.467/2017, é ferramenta de concretização da democracia no ambiente de trabalho e órgão mais adequado à fiscalização e controle do instrumento gamificado a ser aplicado no ambiente laboral.

Palavras-chave: Controle; Jogo; Representante de Empregados; Gamificação.

MARTINS, Lara Caxico. **Employee representation committee as instrumental fundamental right to oversight and control gamification.** 281 f. Thesis. Law Sciences Program with concentration in Justice Theories – justice and exclusion (Doctor degree). Research line: State and Responsibility: critical issues. Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP: Jacarezinho, 2022.

ABSTRACT

The use of game techniques in the work environment has grown regarding the employment relationships with motivating, training, monitoring and improving employee's performances purposes. This practice is named gamification. It turns out that, due to the lack of regulation for this approach the application of game techniques in the work environment has a de facto potential to violate labor rights. As a matter of fact it is necessary to inspect and control the gamified instrument itself before applying it in the midst of the employment relationship. From this outlook the general objective of the presente paper is testing the most appropriate way to inspect and control the gamified instrument: whether union, conducted by unions of professional categories, or non-union, carried out by the employee's representation committee. In order to reach the general objectives, the present research was developed in empirical and qualitative ways, with a case study and deep analytical orientation by using the inductive method. All documents referring to two games applied in the business environment were kindly provided by company A. The games were analyzed based on the theoretical understanding of the game, gamification, elements of octanalysis and labor legislation. The qualitative analysis checks the games in face of the theoretical understanding of game, gamification, octoanalysis theory and labor legislation. Once violations of labor legislation are found, the research tests the most appropriate approach to inspect and control the gamified instrument: union, carried out by unions of professional categories, or non-union, carried out by the employee representation committee. Both ways of control are fundamental rights instruments to protection of other social rights at workplace, as contained in articles 8 and 11 of the 1988 Constitution of the Federative Republic of Brazil. Violations of labor legislation were verified regarding the inappropriate use of the employees' image, organizational moral harassment and distortion of the legal nature of the commission salary installment. Yet, it was detected gamified instruments being used as a tool for controlling the amount of work, the immaterial work environment and a form of discipline. Faced with the problem of violation of labor legislation, it was proposed as a hypothesis the use of an employee representation body to carry out inspection and control of the gamified instrument. Considering the two proposals, union and non-union representation, it was proved that the employee representation committee has structure, nature, powers and legal competence to carry out the aforementioned inspection and control and is still more suitable for this comparing to unions and the State itself. As objectified by the Doctoral Program at UENP, the research intends to collaborate with a deeper and integrated understanding of the ills experienced in specific environments, such as work. There is also a bottleneck for the research line State and Responsibility: Critical Issues, since the lack of guardianship and protection of the constitutional guarantee of the way in which work is carried out is questioned. In conclusion: the employee representation commission, a fundamental right instrument affirmed by article 11 of the 1988 Brazilian Federal Constitution and regulated by Law n. 13,467/2017, is a tool for achieving democracy in the work environment and the most appropriate body for supervision and controlling of gamified instruments to be applied in the work environment.

Key-words: Control; Match; Employee Representative; Gamification.

MARTINS, Lara Caxico. **Comitato di rappresentanza dei dipendenti diritto fondamentale strumentale al controllo e alla ludicizzazione**. 2022. 281 seg. Tesi presentata al Corso di Laurea in Scienze Giuridiche – Area di Concentrazione: Teorie della Giustizia: Giustizia ed Esclusione, linea di ricerca: Stato e Responsabilità: Questioni Critiche – dall' Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP: Jacarezinho, 2022.

RIASSUNTO

L'utilizzo delle tecniche di gioco nell'ambiente di lavoro ha guadagnato spazio nei rapporti di lavoro con lo scopo di motivare, formare, monitorare e migliorare le prestazioni dei dipendenti. Questa pratica è chiamata ludicizzazione. Succede che, a causa della non regolamentazione di questa strategia, l'applicazione di tecniche di gioco nell'ambiente di lavoro possa potenzialmente violare i diritti del lavoro. In questo modo è necessario ispezionare e controllare lo strumento gamificato prima di applicarlo nel pieno del rapporto di lavoro. In tale scenario, la ricerca si pone l'obiettivo generale di verificare quale sia la modalità più adeguata di ispezione e controllo dello strumento gamificato: sindacale, svolto dai sindacati di categoria professionale, o non sindacale, svolto dal comitato di rappresentanza dei lavoratori. Per raggiungere gli obiettivi generali, la ricerca è stata sviluppata in modo empirico e qualitativo, con un caso di studio e orientamento analitico, utilizzando il metodo induttivo. I documenti relativi a due giochi applicati nell'ambiente aziendale sono stati messi a disposizione da un'azienda. I giochi sono stati analizzati sulla base della comprensione teorica del gioco, della ludicizzazione, degli elementi di ottanalisi e della legislazione del lavoro. Una volta riscontrate violazioni della normativa del lavoro, la ricerca verifica la modalità più idonea per l'ispezione e il controllo dello strumento ludicizzato: sindacato, svolto dai sindacati di categoria professionale, o non sindacale, svolto dal comitato di rappresentanza dei lavoratori. Entrambe le modalità di controllo sono diritti fondamentali strumentali alla tutela di altri diritti sociali sul lavoro, in considerazione della disposizione contenuta negli articoli 8 e 11 della Costituzione della Repubblica Federativa del Brasile del 1988. uso inappropriato dell'immagine del lavoratore, molestie morali organizzative e distorsione della natura giuridica della rata del compenso. Tuttavia, è stato rilevato che gli strumenti ludici sono stati utilizzati come un modo per controllare la quantità di lavoro, il controllo dell'ambiente di lavoro immateriale e una forma di disciplina. Di fronte al problema della violazione della normativa del lavoro, è stato proposto come ipotesi l'utilizzo di un organismo di rappresentanza dei lavoratori per svolgere attività ispettiva e di controllo dello strumento ludicizzato. Alla luce delle due proposte, rappresentanza sindacale e non sindacale, è stato dimostrato che il comitato di rappresentanza dei dipendenti ha la struttura, la natura, i poteri e la competenza giuridica per svolgere le suddette attività ispettive e di controllo ed è ancora più idoneo a questo rispetto ai sindacati e lo Stato. Come oggettivo dal Dottorato dell'UENP, la ricerca intende collaborare con una comprensione più profonda e integrata dei mali vissuti in ambienti specifici, come il lavoro. C'è anche un collo di bottiglia per la linea di ricerca Stato e responsabilità: questioni critiche, poiché viene messa in discussione la mancanza di tutela e di tutela della garanzia costituzionale dello svolgimento del lavoro. In tal modo si è concluso che la commissione di rappresentanza dei lavoratori, diritto fondamentale strumentale, affermato nell'articolo 11 della Costituzione della Repubblica Federativa del Brasile del 1988 e regolato dalla Legge n. 13,467/2017, è strumento per il raggiungimento della democrazia nell'ambiente di lavoro e l'organismo più idoneo per la vigilanza e il controllo dello strumento gamificato da applicare nell'ambiente di lavoro.

Parole chiave: Controllo; Incontro; Rappresentante dei dipendenti; ludicizzazione.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Os Elementos.....	275
Figura 2. As Regras	275
Figura 3. As Medidas.....	276
Figura 4. O tabuleiro.....	276
Figura 5. Ícone	276
Figura 6. Meta	276
Figura 7. Os Ícones	277
Figura 8. Os Prêmios.....	277
Figura 9. Conquistas 1	277
Figura 10. Sonho 1	278
Figura 11. Perfil	278
Figura 12. Pontos Mais.....	279
Figura 13. Ranking	279
Figura 14. Indicadores 1	280
Figura 15. Indicadores 2.....	280
Figura 16. Sonhos 2	281
Figura 17. Conquistas 2	281

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT: Consolidação das Leis do Trabalho

ESG: Environmental, Social e Governance

ISO: International Organization for Standardization

OIT: Organização Internacional do Trabalho

PDF: Portable Document Format

UENP: Universidade Estadual do Norte do Paraná

WEB: World Wide Web

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 JOGO COMO FENÔMENO SOCIAL DE RELEVÂNCIA JURÍDICA.....	22
1.1 MECÂNICA DE JOGOS EM CONTEXTOS ALHEIOS Ao LAZER	39
1.2 GAMIFICAÇÃO	45
1.2.1 Características essenciais de um instrumento gamificado sob a ótica de McGonigal	51
1.2.2 Técnicas estruturantes do instrumento gamificado e a octanálise de Yu-kai Chou	57
1.2.3 Aplicações de instrumentos gamificados	72
2 GAMIFICAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	80
2.1. DADOS COLETADOS	100
2.1.1 Análise dos dados frente à compreensão teórica de jogo e gamificação ...	113
2.1.2 Análise dos dados frente à teoria da octanálise de Yu-kai Chou	128
2.1.3 Análise dos dados dos jogos frente às normas trabalhistas	138
3 PODER RELACIONAL EXISTENTE NO JOGO E SUAS DECORRÊNCIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	155
3.1 JOGO COMO CONTROLE DA QUANTIDADE DE TRABALHO	163
3.2 JOGO COMO CONTROLE DO AMBIENTE IMATERIAL DE TRABALHO	173
3.3 JOGO COMO FORMA DE DISCIPLINA	185
4 CONTROLE DA GAMIFICAÇÃO PELA COMISSÃO INTERNA DE REPRESENTANTES DOS EMPREGADOS.....	194
4.1. REPRESENTAÇÃO COLETIVA DOS TRABALHADORES	195
4.1.1. Representação sindical de trabalhadores.....	200
4.1.2. Representação não sindical de trabalhadores	214
4.2. COMISSÃO INTERNA DE REPRESENTANTES DE EMPREGADOS COMO ÓRGÃO DE CONTROLE DOS INSTRUMENTOS GAMIFICADOS	224
4.3. COMPETÊNCIAS E PODERES DA COMISSÃO INTERNA DE REPRESENTANTES DE EMPREGADOS	240
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	257
REFERÊNCIAS	262

ANEXO A - CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISA: gamificação no trabalho e os impactos jurídicos trabalhistas	271
ANEXO B – DADOS COLETADOS	275

INTRODUÇÃO

Jogos são instrumentos sociais. Isso significa que a utilização de um jogo implica, necessariamente, a interação, seja ela com outras pessoas, com o ambiente ou com o próprio indivíduo. Em razão da sua significância nas sociedades é que o jogo é utilizado como objeto central e essencial dessa pesquisa. O estudo dos jogos perpassa pelo seu significado, ingerência em contextos sociais diversos, estrutura e artefatos e nas implicações à vida dos jogadores. Trata-se de ferramenta polissêmica, latente e capaz de atingir diferentes propósitos daqueles que os criam e o utilizam.

A multiplicidade de significados e compreensões, fez com que a pesquisadora optasse por uma linha teórica para definir o conceito de jogo. Para tanto, debruçou-se sobre os estudos de Johan Huizinga. A partir da pesquisa desenvolvida em *Homo Ludens* (2019), percebeu-se o jogo como fato, fato este incidente e transcendente às necessidades imediatas da vida. Presente nas mais diversas sociedades e, mesmo antes delas, o jogo é percebido em segmentos alheios ao lazer, como na expressão musical, nos ciclos de aprendizagem, nas manifestações religiosas e nas práticas bélicas.

O jogo deve possuir quatro características basilares: voluntariedade, inserção em ambiente alheio à realidade, caráter desinteressado e a existência de regras. Assim, para que se perceba algo como jogo é imprescindível que aqueles que jogam não se sintam obrigados a participar, se submetam às regras postas, compreendam-se em realidade afora à vida cotidiana e não objetivem alcançar propósitos para além dos postos na própria atividade. Em estando presentes essas características, ainda que não se identifique caráter lúdico, será detectado um jogo. Isso porque, o contexto em que se insere não é elemento fundamental para caracterização dos jogos.

Por essa compreensão é que a pesquisa pode diferenciar as brincadeiras e os esportes dos jogos, bem como compreender que eles podem ser usados para inúmeros segmentos alheios ao lazer. Não há nos jogos, obrigatoriedade, institucionalização de regras e competição. Por seus elementos fundantes é que o jogo ganhou, ao longo dos anos, universos não inicialmente esperados e se tornou objeto de estudo nas mais diversas ciências.

Com o avanço do uso de jogos ou de elementos de jogos nos mais diversos contextos foi concebida a teoria da gamificação. Gamificar é o ato de se apropriar de elementos e técnicas de jogos e aplicá-los em contextos alheios ao lazer. Aplicar

elementos de jogos, em razão da sua potencialidade, em espaços em que não se exige e, por vezes, sequer cabe ludicidade é o ato de gamificar. Sustentado nos estudos de Jane McGonigal, a pesquisa propôs-se a compreender a gamificação e suas características essenciais.

A obra *Reality is Broken*, considerada basilar no que diz respeito aos estudos da gamificação, abriu o caminho para a compreensão da teoria. Jane McGonigal é o referencial teórico utilizado para a análise do desempenho humano a partir da motivação impulsionada pelos jogos. Para que um processo seja compreendido como gamificado é preciso que ele possua quatro elementos basilares: metas, regras, um sistema de acompanhamento, denominado *feedbacks*, e a participação voluntária. A meta é o objetivo que os jogadores trabalham para alcançar bem como o alvo que eles aplicam suas atenções. Ao mesmo tempo, é o que orienta através do jogo, já que é capaz de dar ao jogador um senso de propósito. As regras, por sua vez, impõem limitações e diretrizes para a participação, mas ao mesmo tempo estimulam o pensamento estratégico em prol do objetivo traçado.

O sistema de acompanhamento indica para os jogadores como eles estão em vistas do objetivo. Ele pode se apresentar em forma de pontos, barras de progresso ou mesmo pareceres sobre a atuação do indivíduo. Quando ele ocorre em tempo real indica uma promessa para os jogadores de que o objetivo é alcançável, o que promove motivação para que cada um dos participantes continue jogando. A participação voluntária, por fim, requer que todos os que estão jogando conheçam e aceitem os objetivos, regras e o sistema de acompanhamento, em vistas de garantir uma atividade prazerosa.

Os elementos dos jogos, que se imiscuíram na gamificação e o posterior desenvolvimento desta última revelaram aos praticantes e desenvolvedores as suas potencialidades. Essas estão pautadas no que despertam naqueles que a utilizam, como senso de aprendizagem, empoderamento, motivação, crescimento, pertencimento e progresso. Aquilo que as ferramentas gamificadas despertam nos indivíduos foi estudado por Yu-kai Chou. Observando a operacionalidade dos jogos, Chou (2019) desenvolveu a teoria da octanálise, também utilizada como referencial teórico na pesquisa.

Trata-se da compreensão e sistematização de oito técnicas de jogos consideradas fundamentais para o desenvolvimento de um instrumento gamificado. Esse poderá ser concebido com uma ou mais técnicas, sendo necessário que sejam

escolhidas de acordo com os propósitos do criador da ferramenta e dos usuários. São elas: significado épico, empoderamento da criatividade e feedback, influência social, imprevisibilidade, perda ou evitar, escassez e impaciência, posse e possessão e desenvolvimento e conquista.

A introdução do significado épico na ferramenta gamificada é a criação de elemento que desperte a sensação de que o jogador está jogando por uma causa maior do que seus interesses particulares. Desenvolvimento e realização, por sua vez, é a indicação, ao usuário, de que ele está progredindo, desenvolvendo habilidades e superando desafios. Por sua vez, introduzir técnicas de criatividade e *feedback* é impulsionar o indivíduo, pelo jogo, a solucionar problemas e testar novas soluções, além de levar a ele a informação de que ele está progredindo.

A introdução da técnica da propriedade e possessão se consubstancia na criação do sentimento nos jogadores de que eles fazem parte da ferramenta, de que ela também pertence a eles. Influência social, por sua vez, é o elemento que motiva qualquer pessoa por meio do companheirismo, relacionamento, sensação de aceitação, competição, pressão social e inveja. A técnica da escassez e impaciência, relaciona-se, por outro lado, não com o outro indivíduo, mas com o próprio instinto do jogador de alcançar algo difícil.

Dentre os últimos elementos está a imprevisibilidade, que significa a introdução de elementos que despertem curiosidade e vontade de manter-se na prática em razão de não saberem o que pode acontecer. Por fim, perda e evitar é a motivação gerada no indivíduo jogador que busca evitar que algo negativo ocorra. Todas as técnicas mencionadas fazem parte dos elementos utilizados em instrumentos gamificados que despertam o interesse e a motivação humana. Observando cada ferramenta que se vale da gamificação é possível identificar um ou vários elementos da octanálise. Todos eles são estudados e exemplificados com profundidade na pesquisa.

As potencialidades da gamificação, decorrentes da presença dos elementos estudados por Chou (2019), revelaram a sua utilidade em seguimentos diversos. O enunciado da gamificação dos processos cotidianos indica a possibilidade de encaixar dinâmicas de jogos em contextos alheios ao lazer com o intuito de potencializar os resultados. Esse recurso tem sido utilizado no ambiente educacional, mercado consumidor, âmbito terapêutico e no cenário laboral. Nesse último, objeto de destaque na pesquisa, visa ser novo instrumento de fiscalização, controle e mecanismo de

fomento do empenho do operário em prol dos objetivos da empresa.

As discussões sobre as modernas formas de trabalho encontram aliança na gamificação, justamente porque há a necessidade de se pensar em novos instrumentos aptos a se adaptarem às transformações vividas no labor. Tratar sobre empregabilidade, produtividade e melhoria dos índices no ambiente empresarial faz parte do contexto do mercado de trabalho contemporâneo. As ferramentas empregadas com o propósito de elevar o desempenho, fiscalizar e treinar são capazes de reconstruir comportamentos sociais a partir das relações travadas no ambiente corporativo. Trata-se de um processo, resultado da produção capitalista, que estimula e propaga uma determinada forma de o indivíduo desempenhar suas atividades e do empregador de exigí-las.

A gamificação no ambiente laboral é um processo que busca inserir jogos nas funções desempenhadas pelos trabalhadores. Possui caráter motivacional já que busca transformar as atividades corriqueiras do trabalhador em uma experiência mais agradável enquanto a empresa se beneficia da melhoria dos resultados. Esses podem ser relacionados ao treinamento, performance, motivação e fiscalização. Ao mesmo tempo, também é uma forma de solucionar problemas e deficiências verificadas no processo produtivo.

O principal propósito do jogo não é agregar diversão ao trabalho, mas sim promover o desempenho e novas habilidades, ou seja, ser útil. Por via da competição entre os trabalhadores participantes e do estímulo para que eles mesmos superem os seus limites, a ferramenta amolda o indivíduo as suas necessidades. Ademais, é capaz de desenvolver uma tendência de o indivíduo manter-se ligado a uma atividade, repetindo esse ciclo inúmeras vezes, até que o comportamento, que poderia ser pontual, possa se tornar um hábito e vire algo rotineiro.

A utilidade do processo gamificado é e deve ser vista sob a ótica do empregador e do empregado. Essa utilidade do instrumento foi fundamentalmente analisada pela pesquisadora sob a percepção de John Stuart Mill. Dentro do segmento da ética, de relevância para essa pesquisa, estudou 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. A gamificação estudada na pesquisa foi 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.

Em vistas da relevância social do jogo, da utilização da gamificação no ambiente de trabalho e sua potencialidade de gerar resultados ao empregado e ao empregador, a pesquisa propôs-se a analisar dois instrumentos, aplicados por uma determinada empresa no seu cotidiano de trabalho. A pesquisadora objetivou verificar se essa introdução pode se consubstanciar em um problema relevante à Ciência Trabalhista. Isso porque, em havendo a inserção de ferramenta não regulamentada em uma relação jurídica pautada a subordinação, hipossuficiência e participação do Estado pela produção de normas cogentes, é imprescindível o olhar do Direito.

A pesquisadora teve acesso aos dados de duas ferramentas utilizadas por determinada empresa no seu ambiente de trabalho. Ambas, tinham como objetivo principal a motivação dos seus empregados na realização de vendas, tendo em vista que os jogos, como chamado na pesquisa, foram aplicados para vendedores. Os instrumentos foram analisados na pesquisa face as teorias do jogo, gamificação e octanálise. Posteriormente, a pesquisadora analisou-os frente à legislação trabalhista. Neste aspecto, problemas significativos foram identificados, tendo em vista que as ferramentas feriram diretamente o direito de imagem dos trabalhadores, foram usadas para promover assédio organizacional e, uma delas, alterou a natureza jurídica salarial de uma parcela recebida pelo empregado na sua remuneração.

Além disso, as ferramentas utilizadas pela empresa evidenciaram o uso das mesmas como modernas formas de fiscalização do meio ambiente material e imaterial do trabalho, e ainda como inovadora técnica de sanção. Neste cenário, a pesquisa utilizou como referencial teórico para a constatação dessas contemporâneas formas de violação ao trabalho e ao trabalhador os estudos de Jeremy Bentham, na obra *O Panóptico*, Byung Chul Han, em *Sociedade do Cansaço*, e Michel Foucault, em *Vigiar e Punir*.

A característica da gamificação e a sua introdução no ambiente laboral revelam o poder diretivo do empregador existente no processo de gamificação. Ele se manifesta na conexão que promove entre todos os indivíduos envolvidos bem como nos momentos em que o empregado atua sozinho diante da ferramenta. O poder diretivo deriva da subordinação do empregado para com o empregador, decorre da lei e do contrato. Esse poder é capaz de determinar a intensidade do trabalho, a forma como ele será realizado, os sistemas organizacionais e o emprego dos instrumentos necessários àquela atividade. Essa supervisão e controle excessivo são vistos pela pesquisadora sob as lentes de Bentham, já que a pesquisa identificou que a ferramenta

gamificada se associa, diretamente, com o Panóptico estudado pelo autor e o seu fundante intuito de controlar os indivíduos.

Pautada na teoria da positividade excessiva de Byung Chul Han, a pesquisadora olhou para as ferramentas com a percepção da sua influência sobre a saúde mental do empregado. Tal análise decorre da justificção do seu uso para promover bem-estar no ambiente de trabalho, ainda que tenha sido verificado capacidade de contribuir para o desenvolvimento de doenças psicológicas. Sob a ótica de Foucault, observou-se os jogos como contemporâneas forma de sanção. Isso porque, as formas tradicionais de controle e disciplina nem sempre se mostram eficazes a impelir o operário a desempenhar com maior eficiência sua função. Tendo a potencialidade de metrificar resultados, por meio das respostas obtidas com os jogos, é possível que o empregador sancione e, de forma mais temerária, sem que o próprio indivíduo perceba o ato como sanção.

É nesse contexto que os processos de gamificação empresarial se apresentam e podem gerar violações à legislação trabalhista. Em havendo constatação de que a ferramenta pode provocar adversidades psicológicas ao funcionário, por meio do excesso de positividade e desempenho, imprescindível se faz o controle desse processo. Controle esse que precisa do olhar do Direito, em especial da Ciência Trabalhista.

Identificado o problema de pesquisa e a conseqüente necessidade de fiscalização e controle, propõe-se como objetivo verificar qual o órgão juridicamente positivado e existente no ordenamento jurídico brasileiro mais adequado a essa atuação. Apresenta-se como hipótese órgãos de participação obrigatória dos trabalhadores. Propõe-se assim a verificação de órgãos cuja representação se dá pela via sindical e pela via não sindical. Especialmente, a pesquisadora apresenta como hipótese para realizar essa fiscalização e controle o sindicato profissional e a comissão de representação de empregados. Pretende-se testar qual dos dois órgãos é o juridicamente mais adequado a essa prática.

Destaca-se que ambos estão inseridos no rol de direitos fundamentais sociais previstos na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. O sindicato da categoria profissional, já previsto na legislação infraconstitucional pré Constituição Cidadã, ganhou artigo específico no texto democrático, qual seja, o artigo 8º. A comissão interna de representantes de empregados, por sua vez, foi prevista pela primeira vez no artigo 11 da atual Carta Magna e teve sua regulamentação apenas

em 2017, com a publicação da Lei n. 13.467/2017.

É função do pesquisador jurídico estudar processos que envolvam relações jurídicas díspares, como é a relação de emprego. Isso fundamenta a vinculação com os estudos do Programa em Ciências Jurídicas da Universidade Estadual do Norte do Paraná. Adequa-se às discussões pertinentes ao programa, em especial à responsabilidade do Estado, porque pretende testar qual o órgão seria mais adequadamente responsável por essa fiscalização. Em se tratando a relação de emprego de uma relação pautada em normas de caráter cogente e vinculante, decorrente da hipossuficiência do trabalhador, é imprescindível o olhar do Estado sob questões que possam vir a violar direitos trabalhistas. Todavia, como dito, a proposta considera testar a fiscalização e controle do processo gamificado ocorra por meio de órgãos não estatais.

O estudo da aplicação de processos gamificados no ambiente laboral tem ocorrido no âmbito da ciência da Administração e da Educação, como será visto e aprofundado no tópico da metodologia desse trabalho. Essas já identificaram que as técnicas de jogos colaboram para o processo de motivação do indivíduo e por isso possuem a capacidade de estimular o indivíduo a desenvolver atividades, melhorar produtividade e desempenho. Tais ciências indicam o estado da arte, já que não há, na esfera jurídica, estudos voltados para os processos gamificados. Não existem estudos no Brasil relacionados ao impacto de tais jogos diante da legislação trabalhista. No mesmo sentido, não foram encontradas propostas científicas e jurídicas para a fiscalização e controle da gamificação. É neste aspecto que a pesquisa se mostra relevante e inovadora.

Considerando que a gamificação possa provocar adversidades ao trabalhador e precarização do novo modelo produtivo, já que trabalha com o excesso de positividade e desempenho, é premente o olhar do Direito. Para o desenvolvimento do estudo e alcance dos objetivos gerais e específicos, a pesquisa foi desenvolvida de forma empírica e qualitativa, com estudo de caso e orientação analítica, e emprego do método indutivo. O que se pretende é aplicar um olhar atento à relação que, pautada na modernidade, modifica-se constantemente, mas permanece como um dos eixos da atual sociedade: a relação de emprego.

1 JOGO COMO FENÔMENO SOCIAL DE RELEVÂNCIA JURÍDICA

Uma conotação tendenciosa é costumeiramente atrelada aos jogos. Tal fato é possível ser constatado por meio da análise de expressões comuns que são compostas pelas palavras jogo, jogador e jogar. Utilizadas no seguimento de negócios, ou relações comerciais, são relacionadas a obter vantagens. Por vezes, ganham o significado de aproveitamento indevido, utilização de táticas ilícitas e outras situações negativas vivenciadas em relacionamentos cotidianos.

Usa-se, por exemplo, “esconder o jogo” para descrever situações em que o indivíduo esconde intenções ou informações relevantes, guardando-as para dar uma vantagem inesperada para aquele que as têm. “Jogar com o sistema” revela que o sujeito está se beneficiando de um instrumento de uma forma que não deveria, ainda que esteja seguindo as regras postas. Frequentemente, quando se diz “jogar o jogo” tem-se o propósito de estimular alguém a abster-se da ética e seguir normas não fixadas para alcançar os próprios propósitos. Qualificar alguém como jogador assinala, por vezes, que se trata de uma pessoa que manipula as regras em seu próprio benefício, indicando não ser um sujeito confiável. Ao mesmo passo, a expressão “isso não é um jogo” preconiza que há descaso ou desrespeito com determinada situação de forma a desagradar aquele que se valeu dela.

Expressões que se valem da palavra jogo também podem carregar sentidos benéficos. “Ter um bom jogo”, por exemplo, revela sorte, enquanto que “jogar com cautela” indica habilidade. “Mostrar o seu jogo” aponta a possibilidade de que o jogador manifeste a estratégia usada em determinada atividade que o fez auferir vantagens ou êxito.

Outros usos são remetidos à concepção de aposta, ou seja, risco aceito versus resultado alcançado. Vê-se as locuções “colocar em jogo”, “jogar a toalha” e “jogar alto”. Essas designam que os perigos assumidos por vezes não compensam diante do que se é possível ganhar ao final. O custo não é válido diante do que se alcança, já que não há controle sobre aquilo que virá. Os usos mencionados mostram que em razão do caráter polissêmico da palavra os sentidos podem ser contraditórios.

O convívio lúdico de crianças em um grupo, o assistir uma partida de futebol, o participar de um bingo ou a interação entre cachorros são circunstâncias que os indivíduos costumam nomear como jogos. A análise dos planos mencionados indica que a priori os jogos são atividades pautadas por uma ação humana. As expressões

relacionadas ao eixo central dessa pesquisa são em sua maioria dotadas de qualificações negativas. Apesar das metáforas refletirem condutas por vezes repulsivas, o jogo é um fenômeno social utilizado ao longo de anos para inúmeras situações necessárias ao indivíduo ou ao menos relevantes. Por sua importância e incidência atual no ambiente de trabalho, o jogo será utilizado como núcleo substancial do estudo.

A concepção e análise do jogo já importa ao direito sob múltiplos aspectos. Nesta pesquisa, as discussões permearão a esfera trabalhista, mas Pontes de Miranda (2012, p. 355) já dedicou um capítulo da obra Tratado de Direito Privado para tratar sobre jogo e aposta. Neste, o autor esclarece que “o direito não só se interessa pelo jogo e pela aposta como negócios jurídicos. Também considera determinados jogos e determinadas apostas como atos ilícitos absolutos” (MIRANDA, 2012, p. 355). A partir da consideração de que algumas práticas de jogos carregam ilicitude, efeitos diversos irradiarão para os efeitos desse ato ou negócio jurídico.

A partir do momento em que o sistema jurídico admite a existência de determinado jogo, ou não o repele, necessita dialogar sobre os reflexos da prática. Seja vislumbrando ações de trapaça, técnicas que favorecem a vitória ou regulamentando reflexos patrimoniais, a análise do instrumento deve ingressar no mundo do direito (MIRANDA, 2012, p. 355), principalmente quando se discutem questões patrimoniais ou violações a direitos fundamentais. Logo, ainda que a pesquisa se sustente no segmento trabalhista, e na inserção do jogo no ambiente de trabalho, a atenção do direito sobre os jogos transcende esse segmento da ciência jurídica.

Um dos sentidos que são associados ao jogo é o de divertimento. A palavra alemã *spass* significa diversão e se aproxima intrinsecamente da tradução literal alemã da expressão jogos, qual seja *spiel*. No mesmo viés, as palavras gregas que se relacionam com o ato de jogar, *paidzein*, brincar, e *paígma*, brinquedo, indicam formas lúdicas, despreocupadas e alegres de exercer uma atividade. Em chinês a expressão mais utilizada é *wan* que indica a sensação de ter prazer com algo e entreter-se (HUIZINGA, 2019, p. 37-41).

Ao mesmo tempo que o jogo sugere um espaço de descanso e divertimento, também rememora ideias de desenvoltura, risco e habilidade. Isso decorre do fato de que, em regra, os jogos propõem desafios que exigem do participante uma postura ativa de execução de tarefas em vistas de alcançar objetivos. Ainda assim, por seu

caráter desinteressado, ainda que acabe por exigir condutas comissivas dos jogadores, mantém o seu aspecto de diversão e, em regra, é incapaz de produzir consequências na vida real.

É importante ainda observar que, de acordo com Caillois (2017, p. 17), a palavra indica um conjunto complexo de elementos. Mais do que cartas ou um determinado tabuleiro, um jogo é uma reunião de componentes que estruturam a sua dinâmica. Ao se mencionar jogos de cartas, por exemplo, deve-se pensar em um grupo de cartas, regras, disposições da mesa, ordens de jogadas e objetivos. Por essa razão é que Caillois (2017, p. 17) conclui que um jogo é uma “noção de totalidade fechada”, ou seja, mais do que uma peça, é um agrupamento de fatores que levam à concepção de jogo.

O jogo é comumente associado ao lazer, principalmente por não impor uma participação e nem ser, em regra, relacionado com o cumprimento de necessidades básicas do indivíduo. A cultura de jogar para divertir-se ocupou boa parte do continente europeu no século XVIII. Para as mais diversas classes sociais da época, tratava-se de um passatempo agradável e alegre a ser usufruído socialmente. Além das cartas e tabuleiros, loterias ganharam espaços no mesmo momento e se tornaram fonte de renda para alguns (FUCHS; NESTERIUK, 2018, p. 29).

Em especial na alta burguesia e aristocracia do século XVIII, passou a ser comum a criação de salas de jogos. Nessas, além da prática, propunha-se a criação de móveis especificamente projetados para tanto (FUCHS; NESTERIUK, 2018, p. 24). Apesar da difusão da prática e da criação de espaços específicos para jogar, essas “casas que recebiam jogadores, tirando disso vantagem, não tinham direito à indenização de danos sofridos pela jogatina desenfreada e pelas injúrias” (MIRANDA, 2012, p. 357). Jogar tomou espaço na cultura e dia a dia da época, além de as estruturas relacionadas ao ato de jogar passarem a ser vistas como um trabalho para aqueles que se ocuparam produzindo as ferramentas para jogar e os próprios jogos.

A associação do jogo ao divertimento não impediu que, nos países europeus, leis fossem criadas para o caso de jogos associados a apostas com reflexos patrimoniais. Em alguns momentos, a legislação europeia proibiu o ganho financeiro sob jogos, em outros admitiu ações do vencedor em face do vencido e, ainda em outras ocasiões, proibiu legalmente tanto o ganho quanto ações de cobrança. Quanto à proibição de determinados jogos, em regra não havia distinção entre aqueles que eram legalmente admitidos e proibidos (MIRANDA, 2012, p. 357).

A correlação das palavras jogo e lazer indica que o seu significado é associado ao divertimento, logo em um primeiro momento opõe-se à seriedade, levando a crer que a seriedade exclui à primeira vista a opção por uma prática de jogo. Apesar da relação frequente entre jogo e entretenimento, não é correto atrelar essa característica como essencial e necessária ao jogo. Isso porque o ato de jogar não implica, imprescindivelmente, em conferir humor e gracejo àqueles que o praticam.

Em uma análise superficial “o jogo é diretamente oposto à seriedade” (HUIZINGA, 2019, p. 07), já que é comum sua correlação com a diversão. Todavia, apesar de não ser equivocado dizer que por vezes o jogo não pode ser qualificado como seriedade, certas formas de jogo podem ser sérias ou serem introduzidas em um contexto de seriedade (HUIZINGA, 2019, p. 07).

Adotando esse aspecto de seriedade, vê-se a relação direta entre jogo e ritual, trazida por Huizinga (2019, p. 25). O jogo e o ritual são compreendidos de forma tão semelhante por Huizinga (2019) que é possível dizer que o primeiro se enquadra no cenário da seriedade do segundo. O culto desloca o indivíduo para um ambiente separado em relação à vida cotidiana, com regras e diretrizes próprias. Associa-se, intrinsecamente, ao jogo, sendo possível, para o autor, entender que o culto é uma forma séria de jogo.

Não obstante a face do divertimento e da seriedade, o jogo abarca também a faceta da competição. Competir e jogar são fenômenos que caminham culturalmente juntos e que revelam o prazer humano no embate e na concorrência. Isso decorre dos desafios postos que podem gerar uma competição estimulante e prazerosa. Ao mesmo tempo em que se busca derrotar o inimigo, a fruição também aparece quando a competição do jogo é utilizada como meio de aperfeiçoar habilidades.

O jogo possui, por vezes, a forma de combate e competição. Isso deriva em muito da cultura grega construída sobre jogos e lutas (ALBORNOZ, 2009, p. 78). Essa percepção é inclusive correlata a algumas expressões gregas que se vinculam ao jogo, como *ágon*, competição. Nas línguas germânicas, inúmeros termos pertinentes ao lúdico são também associados a conflitos. Expressões anglo-saxãs como *heado-lac*, *beadu-lac* e *asc-plega* designam respectivamente batalha, jogo da batalha e jogo da larça. A despeito de serem expressões comumente utilizadas em poemas, não indicam sentimentos, mas sim à batalha enfrentada pelo eu lírico (HUIZINGA, 2019, p. 38).

Trata-se de uma forma de abordar o jogo por meio daquilo que desperta nos

indivíduos, como a atração pela disputa, luta e enfrentamento do outro. Aqui se insere o desejo pela vitória incontestável, ou seja, pautada em uma competição justa e igualitária. Vê-se que esse aspecto do jogo deve partir do próprio indivíduo. Ainda que a proposta seja competitiva, essa característica não se mantém se aqueles que jogam não desejarem participar com esse mesmo intuito.

Isso indica que ainda que tente ser imposta uma condição de competição anterior ao jogo, como ocorre com os esportes, essa só se faz presente quando aqueles que participam desejam efetivamente competir. Por essa razão é que Retondar (2013, p. 40) afirma que a competição não é anterior a ele, mas sim nasce do decorrer do jogo. Ela só pode ser firmada a partir dos ânimos dos participantes e dos seus interesses por competir.

É o agonismo existente no interior dos indivíduos que desperta o espírito competitivo do jogo. É por isso que ainda que haja uma íntima relação histórica com os jogos, não indica que a competição será uma característica deles. Como se verá, nem essa e nem a vitória são elementos do jogo. Por isso que a batalha intrínseca que é vista nas competições esportivas nem sempre poderá ser encontrada no instituto eixo dessa pesquisa. A competição, no caso dos jogos, depende mais dos jogadores do que do próprio jogo.

Assim, a competição não é característica fundante do jogo. Em verdade, é exatamente o que o difere de outras práticas, como os esportes. A associação do jogo à competição deriva mais de uma percepção histórica do que da sua indispensabilidade. A exemplo disso, a contemporaneidade apresentou, de forma contrária, os jogos cooperativos. Nesses todos colaboram para o alcance do resultado sem embates entre indivíduos, evidenciando que a competição ou mesmo a vitória individual não são características elementares dos jogos.

O jogo também é costumeiramente associado ao trabalho por meio da compreensão do ócio criativo. No período da economia industrial, o trabalho ganha centralidade na compreensão da existência humana, no pós-industrial, todavia, ele migra desse centro passando-se a desenvolver um novo olhar para a dimensão da criatividade e ludicidade. Essas, compreendidas como existentes no tempo livre, e até mesmo na atividade profissional coletiva, apontam para a compreensão do ócio criativo (ALBORNOZ, 2009, p. 87).

O ócio criativo é desenvolvido no tempo de lazer, fora do trabalho. Na modernidade, contudo, com a introdução de tecnologias para o desenvolvimento do

trabalho, a associação desses dois cenários, ou seja, trabalho e não trabalho, se torna cada vez mais estreita. A exemplo, tem-se o trabalho remoto, que impulsiona o indivíduo a conviver com a dualidade do tempo de trabalho e não trabalho em um mesmo ambiente: o ambiente doméstico. O trabalho realizado à distância, controlado pela empresa por meio de instrumentos telemáticos que sistematizam metas e tarefas, aproxima o contexto do jogo ao contexto do trabalho. Com o intuito de controlar e quantificar a atividade do trabalhador, o empregador operacionaliza o cenário do trabalho em um jogo, capaz de direcionar o indivíduo para os fins da empresa. É nesse contexto que surgem as compreensões de que o trabalho cada vez mais se aproxima da compreensão de jogo.

O direito também se interessa pelo jogo à medida em que seus reflexos podem ter consequências jurídicas, mas confere maior atenção à aposta. Essa envolve questões patrimoniais e aleatoriedade, temas pertinentes tanto ao âmbito penal quanto civil. Em observância à ciência jurídica, vê-se que “o direito contemporâneo não distingue as regras jurídicas sobre jogo e as regras jurídicas sobre aposta. Mesmo no direito penal, o que lhes importa é a verificação do azar” (MIRANDA, p. 2012, p. 363), porque neste é que podem surgir contendas nas relações jurídicas.

Nisso, a diferença pertinente de fato é entre jogos proibidos, não proibidos e legalmente admitidos vez que necessário se verificar o impacto do direito em cada um deles (MIRANDA, 2012, p. 359). A legislação brasileira estabelece no artigo 50 da Lei de Contravenções Penais (Decreto-Lei n. 3.688 de 03 de outubro de 1941) que são proibidos os jogos de azar, sendo esses considerados aqueles que “o jogo em que o ganho e a perda dependem exclusiva ou principalmente da sorte; as apostas sobre corrida de cavalos fora de hipódromo ou de local onde sejam autorizadas; as apostas sobre qualquer outra competição esportiva” (BRASIL, 1941). O legislador brasileiro, contudo, oscila sobre a compreensão dessa proibição. Em 1942, o artigo 50 da Lei de Contravenções Penais foi revogado, tendo sua vigência restaurada em 1946.

Relação semelhante entre jogo e aposta é verificada no Código Civil de 2002, que dispõe nos artigos 814 até 817 sobre os contratos que os envolve. De acordo com Miranda (2012, p. 360), a disciplina civilista prevê como sem pretensão as obrigações que decorrem de jogo ou aposta, ou seja, não seriam dotadas de exigibilidade, nem da possibilidade de repetição de indébito quanto se opta por pagar. Seriam, portanto, nulos esses contratos, salvo quando envolvessem jogos legalmente permitidos e

ainda competições de natureza esportiva, intelectual ou artística.

Interessante observar que Miranda (2012, p. 364) entende que a importância das concepções de jogo, azar e aposta, são pertinentes ao direito porque envolvem lucro e, em ato conseqüente, tem a potencialidade de criar dívidas patrimoniais. Com base nesse entendimento, afirma que se não houvesse valores envolvidos, “o sistema jurídico dificilmente se interessaria pela espécie (...). O jogo para ser diversão não entra no mundo jurídico” (MIRANDA, 2012, p. 364). Em que pese a percepção do autor, fundamentada nas discussões penais e civis a respeito da prática, a pesquisa caminhará para a análise do jogo dentro da ciência jurídica trabalhista. Nesta, o jogo é utilizado sem objetivo de lucro e, ainda assim, merece guarida do direito em razão dos impactos à vida do trabalhador.

A partir das correlações entre jogo e determinadas qualificações e ainda entre este e outros fenômenos sociais, necessário se faz defini-lo. Para essa pesquisa, a definição de jogo tomará como referencial teórico Johan Huizinga. A importância do teórico para a pesquisa revela-se em razão da obra *Homo Ludens*, publicada originalmente em 1938 e que dialogou sobre o jogo como elemento da cultura. De acordo com a concepção de Huizinga (2019, p. 07) quatro são as características necessárias para se compreender um instrumento como um jogo: voluntariedade, afastamento da realidade, desinteresse e existência de regras.

A característica da voluntariedade indica que os jogadores devem aceitar sem coerções participar do jogo, o que significa concordar com todas as demais características do instrumento. De forma consciente, opta-se por ingressar e pode-se também decidir não participar ou sair do jogo. Caso se sujeite a ordens, a prática pode até utilizar elementos de jogo, mas não poderá ser considerada como tal. Não deve haver sequer uma necessidade física ou moral que impulsiona o indivíduo a jogar, já que se o fosse deixaria de ser intrinsecamente voluntário. Não é possível denominar de jogo uma prática em que o indivíduo é compelido a participar.

Deve haver necessariamente uma decisão do jogador por jogar, um exercício da liberdade de forma consciente. Além disso, é imprescindível que essa mesma autonomia seja mantida durante toda a prática, porque a opção é intrínseca ao jogo. Não significa que indivíduos não participem de jogos compelidos ou que não o façam visando resultados externos a eles. Nesses casos, todavia, será utilizado o jogo, ou uma mecânica de jogo, para induzir alguém a algo e por isso os efeitos do jogo não serão de fato alcançados.

Apenas por meio da ampla liberdade de participação garante-se que um afazer que poderia ser estressante e desafiador seja “vivenciado como uma atividade segura e prazerosa” (MCGONIGAL, 2012, p. 31). O desfrute dessa, bem como os resultados que podem ser obtidos por meio dela, decorrem do fato de não ser obrigatória. O constrangimento de outrem para jogar retira de forma completa os proveitos que essa ocupação pode trazer.

Sobre o aspecto da voluntariedade, a obra de Huizinga é comentada por Caillois (2017, p. 36), que compreende essa característica como uma ausência de fardo e de obrigação. Envolve uma entrega espontânea, derivada de boa vontade e que gera prazer. Além disso, desperta o interesse em continuar, ainda que tenha ampla liberdade para sair dele quando houver vontade. Por isso que o autor enquadra o jogo como uma “ocupação separada, cuidadosamente isolada do resto da existência” (CAILLOIS, 2017, p. 37).

A liberdade que o jogo confere, por se tratar de uma prática voluntária, explica o prazer que ele desperta naqueles que jogam. O envolvimento é tido por interesse único do praticante e não de qualquer outro elemento. Por isso que é uma prática cativante e atraente. Se houvesse qualquer obrigação o jogo perderia imediatamente sua natureza de divertimento.

A segunda característica do jogo, de acordo com Huizinga (2019) é que ele se insere fora do âmbito da realidade. Não se trata de envolver o indivíduo em uma experiência cotidiana, mas sim em uma que não encontra correlação nas operações diárias (HUIZINGA, 2019, p. 11). Há verdadeira evasão da vida real durante o jogo e dentro do seu espaço, permitindo que o indivíduo se insira em um ambiente imaterial imaginário.

Em razão desse ingresso em um universo paralelo ao vivido é que há uma suspensão momentânea da realidade. Essa pausa permite que o indivíduo seja o que costumeiramente não seria ou ainda que adote condutas que não teria em outro momento da sua vida. Isso revela que o espaço do jogo permite que o sujeito revele sentimentos, valores e personalidade, se consubstanciando em um espaço de fuga da sua própria realidade.

A partir dessa característica diz-se que o jogo cria limites especiais e temporais próprios. Os limites espaciais próprios, pontuados pelo autor, indicam que quando o indivíduo opta por jogar ele imerge em um espaço em que as regras gerais de convivência são temporariamente suspensas e substituídas pelas regras prescritas

do jogo. Trata-se de um cenário alternativo à realidade em que é imprescindível que o sujeito que pretende participar concorde com as regras postas e se atenha estritamente a elas. Isso porque, fora desse espaço pré-definido as regras previstas não são mais aplicáveis (GRAY; BROWN, MACANUFO, 2012, p. 01-02).

Pontes de Miranda (2012, p. 353) também dialoga sobre essa característica do jogo quando afirma que “com o jogo, o homem foge à realidade ambiente”. Não se insere mais na previsibilidade das ações cotidianas, como comer, beber e locomover-se. Justamente por essa capacidade de mover o indivíduo ao que o autor chama de inumano é que por vezes o jogo passa a interessar ao jurista. É possível que sejam criadas relações patrimoniais em razão da prática e a existência de condutas em um âmbito alheio à realidade pode dificultar o seu vislumbre no mundo jurídico (MIRANDA, 2012, p. 354).

Essa característica de afastamento da realidade, pautada em um prévio concordar acerca do conjunto de regras, “cria um local seguro onde eles podem se engajar em um comportamento que pode ser arriscado, desconfortável ou até mesmo grosseiro em sua vida normal” (GRAY; BROWN, MACANUFO, 2012, p. 01). Isso não apenas encoraja a participação, mas incentiva que os participantes tenham condutas que em uma outra circunstância não o fariam.

O limite temporal indica que o jogo possui um momento para iniciar e para finalizar, sendo esses marcados pelo ingresso e saída do indivíduo no espaço do jogo (GRAY; BROWN, MACANUFO, 2012, p. 01). Apesar do jogo em si ser perene, ou seja, possível de ser repetido em outras ocasiões, o jogar não o é. Sempre haverá um espaço de tempo, constituído em minutos, horas, dias ou meses, inclusive como se verá nessa pesquisa, que delimitará o tempo de participação.

Ainda que o jogo seja voluntário, como já tratado, espera-se que o jogador permaneça nele até o final. Isso porque o tempo do jogo é delimitado ou ao menos previsto de antemão e gera reflexos em todos os demais participantes. Sair do jogo antes da sua finalização é entendido por Caillois (2017, p. 38) como uma postura desonrosa. O autor comenta ainda que até mesmo a paralisação do jogo deve se dar apenas diante de razões relevantes e ainda assim deve ser feita da forma adequada, anunciando aos demais. Para exemplificar, menciona o ato de erguer as mãos utilizado nos jogos infantis.

A limitação espacial e temporal do jogo são atreladas ainda a um aspecto tangível do seu ambiente. Isso significa que para jogar é necessário estabelecer um

espaço físico em que o jogo será jogado, o terreno apropriado para tanto, os limites geográficos ou até mesmo, em se tratando de jogos digitais e de tabuleiro, o instrumento necessário a ele. Há a necessidade de demarcação desse espaço físico porque apenas nesse os limites temporais e espaciais mencionados anteriormente são válidos.

É por isso que de acordo com cada jogo haverá uma delimitação espacial clara. O desenho da amarelinha, o tabuleiro do xadrez ou de damas e o design do videogame delimitam a fronteira do jogo, ou seja, onde será possível exercer as características e posturas esperadas de um jogador. Aquilo que for realizado para além da delimitação do jogo não possui significância para a prática ou pode ainda gerar uma penalidade (CAILLOIS, 2017, p. 38).

Além de voluntário e de não se enquadrar nas tarefas rotineiras, ele é desinteressado, ou seja, está fora do processo de satisfação de necessidades biológicas (HUIZINGA, 2019, p. 11). Joga-se não com o propósito de suprir as necessidades alimentares ou físicas, mas por questões alheias à exigência natural do ser humano. Como visto, pode-se objetivar divertimento, prazer, treino e envolver-se em outros aspectos do indivíduo, mas para ser considerado jogo, de acordo com o autor, deve ser desprendido de aspectos orgânicos do homem.

Não é possível que por meio do jogo se produza algo novo que o indivíduo necessita. Por seu aspecto desinteressado é que o jogo não deve produzir nenhuma riqueza e conseqüentemente isso o afasta da arte e do trabalho. Ao término do momento do jogo “tudo pode e deve partir do mesmo ponto, sem que nada de novo tenha surgido: nem colheitas, nem objeto manufaturado, nem obra-prima, nem capital aumentado” (CAILLOIS, 2017, p. 36). Não se deve com a prática dar ao jogador algo que está alheio ao jogo. A recompensa está no próprio ato de jogar.

A quarta característica apontada por Huizinga (2019) ao jogo é o fato de ele criar ordens e conter a própria ordem. Isso porque as prescrições pertencentes a ele, se descumpridas, tiram por completo o seu caráter e valor. Essa característica se reduz à existência de regras, não dialogáveis, que indicam o que é válido dentro daquele espaço temporal e físico em que o jogo se insere (HUIZINGA, 2019, p. 12-13).

As leis cotidianas são substituídas por aquelas aplicáveis apenas ao espaço do jogo. Por isso o ato de jogar se torna seguro e tão aceito dentre as mais diversas sociedades. Essas regras são imprescindíveis para o desenrolar da prática, por isso

que aqueles que as desrespeitam cometem um ato de violência para com o jogo e os demais jogadores, sendo desleal.

O sistema de regras compõe o próprio jogo na medida em que define o que é e o que não é permitido. Por essa razão é que é possível dizer que elas são “arbitrárias, imperativas e inapeláveis” (CAILLOIS, 2017, p. 19). As regras são arbitrárias porque em regra são outorgadas por indivíduo que está fora do jogo e que o concebeu antes da partida em discussão. São imperativas porque se impõem às partes independentemente da sua vontade. Por fim, são inapeláveis porque não há quem possa modificá-las ou eventualmente julgar a possibilidade ou não de mudá-las. Caillois (2017, p. 23) explica que aquele que considera essas regras arbitrárias pode optar por atuar fora dos acordos admitidos. Todavia, ao fazê-lo

[...] não joga mais o jogo e contribui para destruí-lo, pois essas regras, como para o jogo, só existem na medida em que são respeitadas. Negá-las, todavia, é ao mesmo tempo esboçar os futuros critérios de uma nova excelência, de um outro jogo cujo código ainda vago se tornará por sua vez tirânico, domesticará a audácia e interditará novamente a fantasia sacrílega. Toda ruptura que quebra uma proibição oficial já desenha um outro sistema, não menos rigoroso e não menos gratuito (CAILLOIS, 2017, p. 23).

O que o autor explica é a possibilidade de que participantes se rebelem no que diz respeito às regras previamente estabelecidas. Quando o fazem optam por não as cumprir e acabam por abrir espaços para que novas regras sejam criadas para aquele jogo ou para outros que venham a ser criados. A ruptura de uma ordem sugere a possibilidade da criação de uma nova ordem, ou seja, de novas regras. Ainda que essas não sejam, em suas características essenciais, diversas das primeiras, elas são diferentes, o que indica a criação de um novo jogo. Por isso que a vontade dos jogadores não é capaz de alterar as regras do jogo, mas sim de criar novas regras que comporão, em verdade, um novo jogo.

Essas regras que pertencem ao jogo independem da vontade dos jogadores. Quando da criação do jogo, as partes que o elaboram estabelecem as regras, mas posteriormente, quando esse é aplicado, aqueles que participam não possuem espaço de diálogo. Trata-se apenas de concordar com elas e participar do jogo ou não concordar e com isso não participar do jogo. Caso haja o descumprimento de qualquer ordem pré-estabelecida, o jogador acaba por exercer uma conduta desaprovada, em que no contexto dos jogos chama-se de roubar (GRAY; BROWN, MACANUFO, 2012,

p. 02).

Ainda que se trate de um jogo individual, as regras são delimitadoras do movimento, promovendo uma regularidade no ato de jogar. São simbólicas a medida em que só se aplicam aquele contexto, ao mesmo tempo em que são imprescindíveis para manter a estabilidade da prática. Não existiria jogo sem regras já que isso levaria a prática à desordem. As regras são, além de imperativas, sérias, já que foram previamente legitimadas pelo grupo ou pelo indivíduo que decidiu se submeter a elas.

Diferente de Huizinga (2019), Retondar (2013, p. 23) entende que as regras podem ser negociadas e modificadas ao longo do jogo. Isso decorreria da necessidade, verificada durante o jogar, de adaptações. Caso a atividade se tornasse enfadonha em razão da simplicidade das regras ou mesmo muito árdua em razão da sua complexidade, seria possível que os jogadores, por via do diálogo, modificassem as regras. Nesse caso seria necessária a concordância de todos com os novos parâmetros estabelecidos para o jogo.

Assim, mesmo que inicialmente o jogo pareça imutável, concebido para funcionar sem mudanças e intervenções em suas disposições, é possível que aqueles que participam da prática proponham alterações em sua dinâmica. Inovar é possível, o que permite que o jogo seja constantemente transformado. Como dito, todavia, a retirada ou adição de elementos deve sempre ser previamente concebida e feita na medida da manutenção do equilíbrio entre os jogadores.

Conclui Huizinga (2019, p. 16), em relação às características formais do jogo que se pode considerá-lo

[...] uma atividade livre, conscientemente tomada como 'não séria' e exterior à vida habitual, mas ao mesmo tempo capaz de absorver o jogador de maneira intensa e total. É uma atividade desligada de todo e qualquer interesse material, com a qual não se pode obter qualquer lucro, praticada dentro de limites espaciais e temporais próprios, segundo uma certa ordem e certas regras.

Para que a atividade seja concebida como jogo é preciso que ocorra se os jogadores quiserem, quando quiserem e pelo tempo que quiserem. Se submetendo e respeitando as regras estabelecidas, o jogo se concretizará quando aqueles que se envolvem se deslocarem do ambiente real para aquele que permite o usufruto de uma realidade desinteressada e segura. O jogo possibilita o exercício da extrema liberdade dentro dos limites das regras. Concluiu-se, assim que para uma ferramenta ser

caracterizada como jogo é preciso que tenha quatro características basilares: a voluntariedade, a inserção do jogador em um espaço alheio à realidade, o caráter desinteressado e a existência de regras.

Além das características pontuadas, Alves (2015, p. 19) acrescenta a presença de tensão nos jogos. Essa tensão não deve ser pensada sob viés negativo, mas sim como incerteza sobre o que ocorrerá. O jogo pressupõe um acaso, um desafio, em que o jogador se esforça para esclarecer por via do cumprimento das regras inicialmente postas. Essa incerteza gera a tensão no ato de jogar, já que apesar do caminho traçado pelas regras, não é possível prever o resultado do jogo antes da sua finalização.

Jogos competitivos tem maior tendência a gerar tensão nos participantes, principalmente quando entre esses há maior igualdade e equilíbrio. Isso decorre do cenário que é criado, onde não se consegue definir com precisão o resultado do jogo. Naqueles considerados cooperativos, a tensão também pode estar presente. Nesse caso, depende da própria estrutura do jogo e da proposta feita aos jogadores, já que em regra ainda há uma disputa, mas travada contra o próprio jogo.

A tensão tratada não funciona como um bloqueador dos atos dos indivíduos, mas, ao contrário, os impulsiona e motiva a permanecer no jogo e avançar. Não é despertada a insegurança, porque como já tratado, os movimentos serão desenvolvidos em um contexto alheio à realidade. Consequentemente, não desperta medo nem incerteza. Acarreta, em verdade, atenção redobrada. Quando imerso ao jogo e envolto na tensão que ele produz, o indivíduo se coloca altamente atento aos seus próximos movimentos e concentrado nas suas próximas decisões. Interessante observar que se trata de um estado em que ele mesmo se colocou, já que a prática é voluntária. Ainda assim o indivíduo que joga passa a compreender aquela tensa realidade como sua responsabilidade e por isso almeja a realizar com êxito.

Duas outras características também são acrescidas por Gray, Brown e Macanufo (2012, p. 02). De acordo com os autores, os jogos possuem artefatos e metas. Os artefatos empregados são todos os elementos que marcam o progresso do jogo e o estado de cada participante. É possível que esses artefatos sejam objetos, como pontos e tabelas, mas também que o jogador seja o próprio artefato, já que sua posição pode, a depender do jogo, passar uma informação acerca do seu estado.

Os artefatos podem ser das mais diversas formas. Há a possibilidade de que se materializem em objetos cotidianos, como a utilização de pedras ou escritos para

marcação do progresso do jogo. Todavia, é também possível que a tecnologia seja utilizada para o cômputo do estado dos jogadores durante o caminhar daquela proposta. Nesse sentido, estão os aplicativos e os placares eletrônicos.

A escolha das formas que vão indicar para o jogador que ele está progredindo no jogo deve considerar o tipo de jogador que possivelmente se engajará com a prática. Isso porque se a opção for por um mecanismo que o indivíduo não perceba que está evoluindo a informação passada não atingirá o seu fim. Por essa razão é que alguns retornos sobre o progresso são feitos das mais diversas formas, como com sons e imagens.

Essa característica também é denominada por alguns autores como sistema de *feedback*¹, já que os instrumentos utilizados indicam para o jogador a proximidade que ele está da meta final. Essa informação pode ser passada ao final do jogo, mostrando que o indivíduo alcançou ou não o propósito, ou em tempo real, durante a partida. Quando o *feedback* é simultâneo ele permite maior engajamento dos jogadores e fornece motivação para continuar jogando. A sua importância é notória, já que a mensagem simbólica que o *feedback* contém é de que se triunfou no objetivo proposto. Objetivo esse que já se consubstancia na próxima característica abordada pelos autores: as metas.

Gray, Brown e Macanuf (2012, p. 02) compreendem que todos os jogos possuem metas, já que é preciso que os integrantes saibam precisamente o que devem alcançar para que o jogo finalize. A meta é um objetivo preciso, delimitado, que norteia a atividade e é ao mesmo tempo amparada pelas regras. Não havendo metas, de acordo com eles, não seria possível falar em jogos.

Trata-se da conclusão específica que os jogadores esperam alcançar e se empenharão durante o processo para conseguir. Por ela, alcança-se a concentração dos jogadores e a imersão na atividade, em vista de evitar dispersões. A meta traz a compreensão de objetivo, ou seja, onde se deseja chegar com aquele processo. Conseqüentemente, é capaz de orientar continuamente a atividade (MCGONIGAL, 2012, p. 30).

É possível que as metas sejam negociadas muito previamente à prática ou mesmo no momento do início do jogo. Isso ocorre por vezes com os jogos infantis, quando as crianças inventam os objetivos que devem ser alcançados no mesmo

¹ Nesse sentido McGonigal (2012, p. 30-31).

momento em que criam o jogo. Não há especificidade sobre o momento em que devam ser estabelecidas, desde que se façam presentes. As metas, atreladas aos demais elementos aqui já traçados, contribuem para a criação do jogo.

A característica tratada nesse momento possui correlação com os *feedbacks*. Isso decorre do fato de que ambos precisam ser interdependentes. Ainda que diversas sejam as formas de indicar para o jogador que ele está alcançando o objetivo posto, é imprescindível que essa informação seja logicamente relacionada com a meta que ele está almejando.

A meta possui ainda uma íntima relação com as regras, já que essas limitam aquela. A medida em que o jogador se insere no jogo ele deseja alcançar os objetivos traçados, mas não pode fazê-lo sem seguir a ordem posta. Por essa razão é que se pode concluir que as normas existentes naquela realidade funcionam como canaletas a balizar em que medida as ações podem ser desenvolvidas na realidade fictícia do jogo.

Após a análise e a verificação da doutrina pertinente aos jogos, pode-se concluir que além das quatro características basilares dos jogos, eles possuem três características complementares. Como mencionado, são características basilares, na perspectiva de Huizinga (2019), a voluntariedade, a inserção do jogador em um espaço alheio à realidade, o caráter desinteressado e a existência de regras, e são características complementares, considerando a análise de outros pesquisadores da área, a tensão, as metas e o sistema de *feedbacks*. A compreensão teórica de jogo, discutida nesta pesquisa, levará em consideração as quatro características basilares e as três características complementares mencionadas.

Importante observar que características comuns a muitos jogos, como interatividade, gráficos, narrativas, recompensas, competitividade, ambientes virtuais ou a vitória não são características que os autores compreendem como necessárias para a definição de jogo. Ainda que apareçam de forma constante, são utilizadas apenas para reforçar as características que determinam o jogo, ao passo que podem torná-lo mais atraente, motivador e prazeroso.

Competição e vitória, inclusive, são características que McGoginal (2012, p. 33-34) destaca veementemente que não compõem a estrutura essencial do jogo. Para tanto, exemplifica com o jogo Tetris, conhecido jogo digital cuja dinâmica é empilhar peças que caem da parte superior da tela, deixando-as conectadas ao máximo possível, de forma que se estabeleça o menor número de lacunas entre elas. No caso

indicado não há competição, por se tratar de um jogo individual. Também não há vitória, tendo em vista que o Tetris é um jogo em que não se pode vencer, já que o seu objetivo é deixar o jogador motivado a permanecer jogando, sem que ele desista ou ganhe.

Ainda, apesar da modernidade ter introduzido os jogos digitais e eletrônicos, essa característica também não é imprescindível. A disseminação desses, todavia, está intimamente ligada com a potencialidade de reforçarem uma das características pontuadas anteriormente do jogo: o sistema de feedback. O jogo digital permite que as lacunas entre as ações dos jogadores e a resposta sobre o seu desempenho sejam cada vez menores. Isso garante que seja mantida em alto nível a motivação do jogador, que só terá o aumento da dificuldade do desafio a partir do seu progresso, que é relatado quase que instantaneamente.

A partir das características e da descrição anterior acerca do jogo, é possível evidenciar que este e a brincadeira não são estruturas sociais sinônimas. A brincadeira indica a associação de determinados elementos do corpo com os do espaço. É plenamente possível que evolva mais de um indivíduo, mas não possui delimitações precisas quanto ao espaço, tempo e metas (GRAY; BROWN, MACANUFO, 2012, p. 01). Ainda, é possível que não haja regras ou que as regras não sejam compartilhadas pelo brincante, que se mantém sozinho no imaginário daquilo que realiza.

Jogo e esporte também não representam a mesma atividade, ainda que historicamente, como mencionado, tenham sido atrelados em razão dos desafios representados em ambos e o caráter de superação. Retondar (2013, p. 10) explica três diferenças cruciais entre ambos: institucionalização, competição e percepção das regras. Ainda que o jogo e o esporte sejam práticas culturais, para que o segundo seja dessa forma considerado é necessária sua institucionalização. O esporte é organizado dentro de estruturas unificadas em determinado tempo e espaço. Por essa razão é que se torna possível criar competições esportivas que reúnem indivíduos dos mais diversos locais do mundo. Há uma unificação nas regras, organizações e punições dos praticantes (RETONDAR, 2013, p. 10).

Ao mesmo passo, é notória a diferença no que se refere à competição. Inúmeros jogos são colaborativos, em oposição aos esportes, em que há uma “necessidade constante de superação dos adversários” (RETONDAR, 2013, p. 10). É possível dizer que durante o jogo pode surgir no indivíduo o desejo de vitória, mas em

última instância a sua finalidade é promover a satisfação daquele que joga. Enquanto no esporte o êxito está nas consequências externas, o jogo não carrega finalidades externas a ele, pois “celebra-se o próprio ato de jogar embalado pela predominância do espírito lúdico” (RETONDAR, 2013, p. 10).

A percepção das regras é a terceira característica que o autor ressalta como significativamente diferente entre as práticas. Tanto jogos como esportes possuem regras, todavia elas são formuladas e compreendidas de forma diferente em cada atividade. Enquanto nos jogos as regras derivam de um contrato social firmado entre os indivíduos para orientação, nos esportes as regras, que são impostas, não orientam, mas determinam a conduta. Por isso que nos esportes o treino é necessário para alcançar uma melhor performance do sportista que visa aperfeiçoar a sua conduta diante das regras (RETONDAR, 2013, p. 11).

As diferenças entre os jogos e outras semelhantes práticas do cotidiano, como as brincadeiras e os esportes, faz com que aqueles ganhem estrutura e características próprias, como pontuado. A literatura ratifica a sua relevância e singularidade social e ainda a intrínseca conexão dos indivíduos com os jogos. Há uma atração imanente que leva muitos indivíduos a jogarem e pesquisadores a tentarem identificar o porquê a ferramenta pode ser cativante. Luz (2018, p. 40) explica que isso se relaciona ao fato de os jogos gerarem aprendizado, proporem desafios, proporcionarem *feedbacks*, terem um significado épico e um prazer autotélico.

Os indivíduos possuem interesse em aprender, principalmente porque isso indica o desenvolvimento de novas habilidades e a possibilidade de ingresso em áreas antes não acessíveis. O aprendizado costumeiramente é relacionado com o alcance de melhorias na condição de vida do indivíduo, logo aprender algo indica a possibilidade de mudar o estado em que determinada pessoa se insere.

Os desafios são atraentes porque “criam espaços de significação em determinadas atividades antes sem sentido” (LUZ, 2018, p. 40). Estão intrinsecamente relacionados ao aprendizado, já que esse permite a superação dos desafios postos e abre espaços para que novos sejam propostos. O desafio permite que o indivíduo que se sente desafiado crie um significado para a sua ação e com isso essa ação passa a ter importância para ele. Isso pode ser verificado, por exemplo, em um ato de chutar uma bola em uma parede. O ato de fazê-lo de forma repetitiva tende a levar a ação ao tédio. Todavia, quando um indivíduo alheio à situação desafia que ela seja feita por dez vezes seguidas sem que se deixe a bola cair, a atividade passa a ter um sentido

e se torna importante para o jogador (LUZ, 2018, p. 40).

Os *feedbacks* colaboram para que o jogador mantenha sua atenção no jogo, já que de forma rápida e clara mostram àquele que participa como está o seu desenvolvimento. Ao contrário de outras atividades que geram resultados indiretos ou demorados, os jogos entregam ao jogador referências quantitativas, muitas vezes em tempo real, do seu desempenho (LUZ, 2018, p. 41).

O significado épico é a potencialidade do jogo de fazer com que aqueles que participam se sintam diferenciados. Isso porque a realidade paralela que o jogo cria permite que no universo lúdico sejam introduzidos desafios grandiosos e até mesmo heroicos (LUZ, 2018, p. 41). Além de permitir que por aquele espaço de tempo o indivíduo seja outra pessoa, propicia que ela resolva fictícios problemas da humanidade. Essa característica atrativa é inclusive mencionada por Huizinga (2019, p. 16) quando o autor trata dos jogos infantis dizendo que “a criança produz a imagem de alguma coisa diferente, ou mais bela, ou mais nobre, ou mais perigosa do que habitualmente é. Finge ser um príncipe, um papai, uma bruxa malvada ou um tigre”.

O último motivo pelo qual Luz (2018, p. 41) compreende que o jogo é uma ferramenta cativante é o prazer autotélico. Isso significa um prazer intrínseco, que está intimamente ligado com o fato dele ser completamente voluntário. Não estando sujeito a ordens, o jogo se torna a própria consecução da liberdade e aumenta a motivação daqueles que decidem participar. Atividades que promovem intenso envolvimento geram um estado emocional extremamente prazeroso e gratificante, o que indica a existência de autotelia.

Os motivos pelos quais os jogos envolvem os jogadores levaram o instrumento a ser usado em cenários alheios ao lazer. O fato de motivarem os indivíduos a permanecer jogando, gerando, ao mesmo tempo, aprendizado, é motivo que atrai a sua aplicação em outros contextos. De forma voluntária e desinteressada, os jogos contribuíram, ao longo da história, para engajamento e desenvolvimento, questões essas que permanecem, até o momento, como características de destaque desse instrumento que é utilizado nas mais diversas áreas.

1.1 MECÂNICA DE JOGOS EM CONTEXTOS ALHEIOS AO LAZER

A história dos jogos se entrelaça com a história da humanidade, já que aqueles revelam os seus traços, cultura lúdica e a forma como os sujeitos a

manifestam. Os diversos sentidos e significados que os jogos assumiram ao longo do tempo mostram o quanto eles fazem parte, ainda que das mais diferentes formas, de todas as sociedades.

O fato de o jogo ser uma atividade com regras, voluntária, alheia à realidade e desinteressada, não o afasta a sua importância biológica. Isso porque ele colabora para a descarga da energia do indivíduo, satisfaz o instinto de imitação e supre a necessidade de distensão. Além disso, prepara o jovem para atividades que terá que exercer na fase adulta, à medida que propõe desafios por vezes semelhantes aos que virão a ser enfrentados (ALVES, 2015, p. 18).

A característica de permitir a evasão da realidade é indicada como a mais importante para o segmento terapêutico, dado que se torna “um mecanismo necessário ao indivíduo para que ele possa liberar seus sentimentos, tensões e angústias de maneira a não provocar nenhum prejuízo social” (RETONDAR, 2013, p. 36). A análise das responsabilidades e desafios que são enfrentados no mundo real são feitos na esfera do jogo de forma segura. Biologicamente, é favorável ao relacionamento em sociedade permitir que o sujeito o faça de forma lúdica e ficcional,

Daí acreditar que aquele que joga medita sensivelmente sobre si e sobre o mundo da vida. Após um jogo ou uma brincadeira, o indivíduo sempre se apresenta modificado, transformado. Algumas modificações passíveis de serem empiricamente identificadas e outras que não se apresentam visíveis aos nossos olhos, mas que podem estar criando uma grande revolução interna no sujeito, pois, como já disse, jogar é sempre também se colocar em jogo diante de si e do mundo (RETONDAR, 2013, p. 37).

A contribuição para o indivíduo quando na fase da infância é relacionada a sua autoafirmação, formação do seu caráter e competências motoras. Isso decorre do fato de que os jogos possibilitam o desenvolvimento de força, destreza, habilidades matemáticas e inúmeras outras que estejam inseridas no contexto daquela prática, já que cada jogo propõe o uso de uma ou algumas habilidades. Nesse sentido, jogos podem contribuir para o progresso da força, destreza e aptidões sensoriais (CALLOIS, 2017, p. 24).

No que diz respeito ao seguimento religioso-cristão, o jogo foi associado por diversas vezes à luxúria e ao pecado. A figura foi vista negativamente em razão do destaque que o cristianismo conferiu aos jogos de azar como instrumentos promotores de cobiça e de ganho desonesto de dinheiro. Tratava-se de figura relacionada ao mal,

já que induziria os indivíduos a práticas contrárias aos ditames do cristianismo (FUCHS; NESTERIUK, 2018, p. 23).

O jogo indicava uma ferramenta perigosa também pelo seu caráter envolvente. Além dos conteúdos alheios à moral cristã, o seu excesso poderia levar os fiéis ao vício e conseqüentemente a substituir aquilo que para o cristianismo seria prioridade. Considerado como uma paixão capaz de absorver a alma humana, poderia tomar a atenção do homem comedido e de fé (RETONDAR, 2013, p. 16).

Em razão dessas premissas, os jogos de azar foram proibidos durante muito tempo na Europa Ocidental, implicando inclusive penalidades legais aos praticantes. As normas estatais proibiam a prática, sancionavam os jogadores e determinavam a eliminação de diversos jogos. De acordo com Dirx (1981 *apud* FUCHS; NESTERIUK, 2018, p. 23), em agosto de 1452, Capistrano, sermoneiro da cidade de Erfurt, na Alemanha, coletou milhares de jogos considerados pecaminosos e os queimou publicamente. A conduta, que viria a ser repetida com livros, marcou o objetivo de destruir não apenas jogos, mas uma prática cultural de determinado grupo social.

Apesar do trabalho para repelir os jogos de azar, a doutrina cristã utilizou a estrutura dos jogos para apreensão e manutenção de fiéis. Gerhard Tersteegen desenvolveu durante sua atuação cristã um jogo denominado Loteria Piedosa. Esse era composto por trezentas e sessenta e cinco cartas que continham frases orientativas para os crentes. O jogo propunha que o indivíduo, cotidianamente, retirasse de forma aleatória uma carta, lesse e aplicasse o ensinamento no seu cotidiano (FUCHS; NESTERIUK, 2018, p. 24).

A proposta evidenciou a ludificação de um conteúdo sério que, apesar de eficiente para o seu propósito, foi severamente criticada por religiosos contemporâneos a ela (FUCHS; NESTERIUK, 2018, p. 24-25). A crítica pouco difere das contemporâneas direcionadas aqueles que propõem alcançar resultados alheios ao lazer por via de ferramentas que estimulam determinada conduta. No caso de Tersteegen, a introdução do elemento sorte e a variação das mensagens cativava os praticantes do jogo ao mesmo tempo que os mantinha vinculados à fé cristã.

Também no âmbito da música pode-se ver o uso de mecânicas de jogos. Músicos do século XVIII, como Johann Philipp Kirnberger, Carl Philipp Emanuel Bach e Maximilian Stadler trabalharam para a criação de um processo de auxílio à composição musical. Para tanto, utilizaram cartas e dados com o intuito de criar um método de composição aleatória. Os compositores passaram a ver a música como um

sistema de unidades que poderia ser manipulado de acordo com processos do acaso. Esse processo seria impulsionado por um indivíduo, ainda que não soubesse, em regra, compor (FUCHS; NESTERIUK, 2018, p. 25).

A literatura relata que próximo de 1650 o jesuíta, matemático e físico Athanasius Kircher inventou uma caixa musical. O instrumento possuía o formato de uma caixa e continha inúmeras cartas com frases musicais. Ao tirar as cartas e realizar uma combinação era possível fazer composições musicais (FUCHS; NESTERIUK, 2018, p. 25). A introdução de mecânicas de jogos na música indicava que essa poderia ser concebida a partir do cumprimento de certas regras, mas também dependia de um elemento aleatório. Ainda que a criatividade e o conhecimento sejam elementos relevantes para a composição, a dinâmica de jogo inserida nesse contexto propunha um método coerente e técnico para a produção musical.

A análise combinatória para a composição musical também remete ao uso dos jogos em uma perspectiva econômica. Isso porque, com o intuito de estabelecer métodos para se maximizar ganhos, foram desenvolvidas teorias econômicas a partir de elementos de jogos, por diversos matemáticos, dentre eles John von Neumann (1903-1957) e John Forbes Nash (1928-2015). Economicamente, a teoria dos jogos esclarece que algumas projeções do futuro podem ser estritamente determinadas. Isso porque, em cada estágio de um processo decisório os envolvidos possuem uma estratégia ou uma gama de caminhos que podem lhe levar determinadamente à vitória ou ao empate. A partir dessa teoria, cenários de guerra ou economia poderiam ser estudados sob o viés da matemática dos jogos.

A teoria dos jogos compreende-se em uma teoria matemática que estuda escolhas e tomadas de decisões em meio a situações de conflito. Por ela, entende-se, de modo diferente do tratado nessa pesquisa, que o elemento básico de um jogo é o conjunto de jogadores que participam da partida. Esses jogadores possuem estratégias, que quando escolhidas formam um cenário onde se expõem todas as situações possíveis de finalização do jogo. Por se tratarem de elementos objetivos, existe um conjunto finito de jogadores e estratégias, logo é possível matematicamente definir as soluções finais desse jogo (NASH, 1950).

O grande objetivo da teoria dos jogos é alcançar a solução de um jogo, que seria a prescrição ou previsão do seu resultado. Considerando a existência de um número determinável de jogadores e que eles possuem estratégias, por análise combinatória é matematicamente possível prescrever os possíveis resultados

(NEUMANN; MORGENSTERN, 1944). John von Neumann e John Forbes Nash desenvolveram essa teoria com o propósito de auxiliar em tomadas de decisão, especialmente no âmbito econômico e financeiro.

No que se refere à aprendizagem, remotos exemplos também indicam a utilização de ideias pertinentes aos jogos para estimular a apreensão de terminados conhecimentos. Em 1883, Samuel Langhorne Clemens desenvolveu um jogo com o propósito de auxiliar suas filhas a memorizarem o nome dos monarcas ingleses e os anos de início e término dos seus cargos. Para tanto, colocou as informações que entendia pertinentes em um pedaço de terra e sobre elas estacas, o que permitiu que as filhas lembrassem das informações pela posição espacial (FUCHS; NESTERIUK, 2018, p. 30).

Após identificar a efetividade do aprendizado, percebeu que desenvolveu um novo método de aprendizagem. Anos depois, patenteou um jogo cujo objetivo era identificar as datas de eventos históricos significativos. Formado por um tabuleiro dividido por anos e com alfinetes utilizados como peças para identificação do evento, a pontuação era obtida com base na quantidade de acertos e o quão próximo os jogadores chegavam da data precisa (FUCHS; NESTERIUK, 2018, p. 30).

A aplicação do jogo ou de seus elementos em contextos alheios se deve, em muito, ao fato de que “no interior do círculo do jogo, as leis e costumes da vida cotidiana perdem a validade. Somos e fazemos coisas diferentes” (HUIZINGA, 2019, p. 14). Há uma supressão temporária do habitual e conseqüentemente daquilo que o envolve. As exigências de tudo que é pertinente à vida diária são afastadas. Logo é possível que o indivíduo se insira na atividade sem levar consigo medos e frustrações capazes de impedi-lo de exercer a sua melhor performance. Há uma suspensão temporária das amarras dos desafios habituais e imersão em regras e desafios fictícios, que não gerarão conseqüências reais caso não superados.

A capacidade de contribuir para a aprendizagem e desenvolvimento do indivíduo é pontuada em vasta doutrina. Isso decorre do fato de que os cenários e situações criadas acabam por exigir “dos seus usuários sofisticação intelectual para resolver problemas de curto e longo prazo, já que necessitam que seus jogadores tomem decisões de nível tático e estratégico” (DOMINGUES, 2018, p. 11).

O uso de jogos em contextos alheios ao lazer foi aplicado ao longo da história em inúmeras ocasiões sem que isso fosse considerado uma ciência ou uma prática com denominação diferenciada. Todavia, em razão do ato de jogar continuar

acompanhando indivíduos nos mais diversos contextos, pesquisadores começaram a identificar essa ferramenta como uma possibilidade de gerar engajamento e contentamento. O envolvimento intenso e prazeroso com os jogos foi estudado pelo psicólogo norte-americano Mihály Csíkszentmihályi.

O estudo, que foi iniciado na cidade de Chicago, tinha como meta principal investigar um tipo de contentamento que o pesquisador denominou *flow*, fluxo. De acordo com o autor, a expressão *flow* vem do relato de experiência dos indivíduos que foram questionados sobre esse momento em que se alcança o auge do desempenho. De acordo com eles “era como estar flutuando” (CSIKSZENTMIHALYI, 2020). O *flow* é o “estado em que a pessoa fica tão envolvida numa atividade que nada mais parece importar, em que a experiência em si é tão apreciada que nos entregamos a ela mesmo a um alto preço, pela mera satisfação de vivê-la” (CSIKSZENTMIHALYI, 2020). Trata-se de um estado mental em que o praticante de determinada atividade está intimamente envolvido nela porque a própria atividade é um prazer em si mesma. De acordo com o pesquisador, dentre as atividades que produzem *flow* estão os esportes, artes e, em especial para essa pesquisa, os jogos.

A partir do momento que identificou as situações em que o indivíduo experimentava o *flow* passou a estudar quais as similaridades entre essas experiências. Pode concluir que duas são as características comuns entre as situações que despertam o *flow*: metas claras e *feedback* (CSIKSZENTMIHALYI, 2020). Tais elementos, como pontuado anteriormente, estão entre aqueles que marcam as características básicas de um jogo. Os exemplos das experiências que, de acordo com o autor, melhor geram *flow* possuem os elementos mencionados:

O jogador de tênis sabe o que tem de fazer: devolver a bola à quadra adversária. E, sempre que acerta a bola, sabe se foi bem ou não. As metas do enxadrista são igualmente óbvias: deixa o rei adversário em xeque antes que o outro jogador o faça. A cada movimento ele calcula se chegou mais próximo de seu objetivo. O montanhista subindo um paredão vertical tem um objetivo muito simples em mente: completar a escalada sem cair. A cada segundo, hora após hora, ele recebe a informação de quão próximo está dessa meta básica (CSIKSZENTMIHALYI, 2020).

Após identificar que o *flow* está presente nos jogos, Mihály Csíkszentmihályi passou a investigar a possibilidade de que esse estado emocional também fosse impulsionado em outras práticas comuns no cotidiano dos indivíduos, já que grande

parte do tempo das pessoas é utilizado em interações sociais e no trabalho. Assim, passou a investigar a aplicação de mecânicas que possam melhorar a qualidade das experiências corriqueiras, como o trabalho. Quanto a este, tema em destaque nesse estudo, concluiu que é “crucial aprender a transformar o emprego em uma atividade geradora de *flow*” (CSIKSZENTMIHALYI, 2020).

A ativação neuroquímica que o jogo desperta desloca o indivíduo para uma realidade de grande concentração e satisfação. Isso decorre da motivação que produz e ainda da exigência do desempenho. Pela imersão instantânea, o *flow* colabora para que a sensação de prazer perdure em meio à alta atividade cerebral. O que se percebe é uma prática que colabora para que o indivíduo produza a sua própria satisfação.

O contentamento que o jogo produz é um contentamento interno, já que não se almeja recompensas afora jogo, mas sim apenas aquelas que ele mesmo pode conferir. Por isso é que a ferramenta possibilita que o próprio indivíduo construa o seu estado de felicidade. Não há um trabalho desempenhado para obter êxito para além da ferramenta, mas apenas para os objetivos e satisfações predispostos por ela.

Em razão da capacidade que o jogo possui de motivar, por meio do desenvolvimento do *flow*, é que pesquisadores começaram a vislumbrar a utilização dele ou dos seus artefatos em contextos alheios ao lazer. A grande questão seria inserir a mecânica dos jogos em outros cenários para tentar alcançar os resultados que os próprios jogos possibilitavam: motivação e engajamento. Esse estudo abriu espaços para o que a ciência veio a chamar de gamificação: o uso de mecânicas de jogos em contextos alheios ao lazer.

1.2 GAMIFICAÇÃO

O ato de premiar indivíduos por metas alcançadas não é recente. Variadas recompensas são utilizadas para indicar que determinada pessoa se mostrou mais eficiente que as demais. Dentre as mais comuns estão os troféus, medalhas e botons. Apesar das competições que geram premiações não poderem ser capituladas no atual rol de originalidade, o modo e os cenários em que essas se inserem podem ser considerados inovadores.

O jogo é um fato social importante na cultura das sociedades. Isso decorre da sua capacidade de conseguir representar determinada realidade e aproximar o jogador da ferramenta proporcionando uma vivência tangível. Além disso, permite-se

ser utilizado como uma ferramenta de aprendizagem que não apenas transmite o conteúdo, mas quantifica-o. Nesse viés é que a pesquisa verificará a sua aplicabilidade no ambiente organizacional.

A relevância do jogo e sua versatilidade fez com que seus elementos passassem a ser utilizados em outros seguimentos. Com o intuito de induzir determinados comportamentos ou engajar indivíduos, técnicas de jogos tem ganhado espaço no seguimento médico, educacional e do trabalho. A essa utilização fora do contexto lúdico deu-se o nome de gamificação. Gamificar é o ato de se apropriar de elementos e técnicas de jogos e aplicá-los em contextos alheios ao lazer.

A gamificação foi impulsionada pelo seguimento dos jogos digitais. Ainda que hoje sua aplicação não esteja atrelada, diretamente, às plataformas digitais, foi por meio dessas que se viu a utilização de jogos ou a mecânica desses em cenários sérios. Domingues (2018, p. 11) explica que os jogos eletrônicos foram criados em um cenário militar, sem qualquer propósito de dar a eles um caráter de entretenimento. O lazer relacionado à ferramenta só veio a ocorrer na década de setenta, impulsionado por Nolan Bushnell. A partir desse momento, o instrumento enquadrou-se na seara do lazer, juntamente com a televisão.

A indústria dos jogos abriu espaços para que esses instrumentos passassem a ser utilizados para finalidades diferentes do entretenimento. Esse seguimento foi denominado gamificação, que indica “o processo em que se aplicam elementos lúdicos em contextos não relacionados a jogos” (DOMINGUES, 2018, p. 13). Gamificar é o ato de criar uma interface similar a um jogo para o alcance de objetivos não unicamente lúdicos.

A expressão aparece com diferentes grafias. Alguns estudos optam pelo termo na língua inglesa, qual seja, *gamification*, já que, como se verificará, a maioria das pesquisas indica que sua origem é britânica. Outros optam por unir a expressão *game*, cuja tradução na língua portuguesa é jogo, com o sufixo também inglês *fiction*, que traduzido significa fazer e criar. Nota-se que a união das palavras se refere a fazer um jogo ou criar um jogo. No Brasil, a expressão tem sido traduzida como gamificação ou ainda, de forma menos usual, gameficação. Nessa pesquisa será utilizada a expressão gamificação, por ser essa a tradução mais utilizada.

A referência mais remota encontrada para a expressão gamificação é de 1980. Neste ano, Richard Bartle utilizou a palavra *gamifying* para expressar o ato de tornar algo não jogo em jogo (NEIDENBACH; CEPellos; PEREIRA, 2020, p. 731).

O fez na criação de um sistema on-line que recebeu o nome de MUD1, sigla designada para *Multi-User Dungeon*. Esse foi o primeiro jogo colaborativo, que permitia interação dos participantes em tempo real (ALVES, 2015, p. 24). O MUD1 era um jogo simples que permitia a criação de um conjunto de avatares com o objetivo de completar tarefas.

Em 2002, pesquisas abriram espaços para que o setor privado iniciasse o uso dos jogos no meio acadêmico e militar, já que era possível por meio da ferramenta simular adversidades em um ambiente seguro. Essa categoria de jogos foi denominada *serious games*, ou, em português, jogos sérios. Para aqueles que se dedicam ao estudo da gamificação, todavia, essa classe dos jogos sérios não deve compreendida como sinônimo de gamificação. Isso porque jogos sérios são, de fato, jogos, enquanto gamificar não indica necessariamente transformar algo em um jogo. Logo, é possível dizer que jogos sérios são práticas gamificadas, mas nem toda prática gamificada é um jogo sério.

Werbach e Hunter (2020, p. IX-X) exemplificam os jogos sérios com uma criação digital desenvolvida pela Neofect, empresa coreana especializada em reabilitação. A companhia desenvolveu um sistema digital para reabilitação de pessoas que sofreram ataques cardíacos e o denominou de *Rafael Smart Glove*, pequena luva Rafael. O sistema foi inserido em uma luva com sensores que captavam o movimento das mãos do usuário. Esses movimentos eram reproduzidos em uma tela que simulava cenários em que seria necessário utilizar as mãos com precisão. Dentre eles estavam os atos de pescar e colocar vinho em uma taça. Enquanto os usuários da luva simulavam esses atos, eles estavam, ao mesmo tempo, trabalhando a coordenação motora que havia ficado debilitada em razão do ataque cardíaco sofrido.

Em regra, jogos não são criados para auxiliar no processo de reabilitação, mas a empresa, identificando o potencial psíquico dos jogos, criou um especificamente com esse propósito. Os estudos desenvolvidos pela empresa, após a criação e venda do jogo, mostraram que essa forma de reabilitar pode ser mais eficiente do que métodos tradicionais, já que o indivíduo possui uma meta que não está visualmente relacionada a sua saúde, mas está diretamente relacionada a sua melhora. Isso faz com que a atividade se torne menos enfadonha porque desvinculada da realidade.

A expressão gamificação como hoje vista foi utilizada pela primeira vez por

Nick Pelling. Existem informações divergentes acerca da primeira data do uso da expressão gamificação por Nick Pelling. De acordo com Alves (2015, p. 25) e Neidenbach, Cepellos, Pereira (2020, p. 731-741) o primeiro uso foi em 2003. O objetivo era criar ferramentas gamificadas que estimulassem as pessoas a adquirir determinados produtos e serviços (ALVES, 2015, p. 25). Esse, inclusive, ainda é um seguimento que utiliza de forma frequente ferramentas gamificadas.

Em 2007, a empresa Bunchball lançou um produto com mecânica de jogo destinado a ajudar as empresas a fidelizar os seus clientes. A plataforma, inovadora para a época, incorporou placares, pontos e distintivos para engajar consumidores (ALVES, 2015, p. 25).

Após ser inserida no *Google Trends* em 2010 e concorrer em 2011 a palavra no ano pelo dicionário *Oxford*, o termo passou a ser utilizado nas mais diversas áreas e seguimentos (BURKE, 2015, p. XVI). Assim como outros termos modernos, não há uma definição uníssona da palavra. Burke (2015, p. XVI) define gamificação como “o uso de design de experiências digitais e mecânicas de jogos para motivar e engajar as pessoas para que elas atinjam seus objetivos”. Para o autor, a mecânica do jogo pode ser vista no uso de placares e pontuações, enquanto a experiência digital indica o reconhecimento de um roteiro codificado, com a utilização de dados, ainda que não esteja relacionada necessariamente com o uso de instrumentos telemáticos. O engajamento indica a interação que será formada em vistas de motivar mudanças de comportamentos. Por fim, o processo necessariamente está ligado a um objetivo que deverá ser pessoal e, como consequência, também daquele que promove o jogo (BURKE, 2015, p. XVI-XVII).

Assim, é possível concluir que de acordo com Burke (2015, p. XVI-XVII), para um instrumento ser considerado gamificado é necessário possuir e promover: mecânica de jogo, experiência digital, engajamento de indivíduos digitalmente, motivar pessoas e atingir objetivos. Com relação a essa última característica, o autor destaca que este instrumento deve motivar indivíduos a atingirem seus próprios objetivos e, em consequência, serão atingidos os objetivos daqueles que o promovem.

Alves (2015, p. 30), por sua vez, compreende que “gamification é aprender a partir dos games, encontrar elementos dos games que podem melhorar uma experiência sem desprezar o mundo real”. Insere ainda a diversão como elemento que garante a potencialidade do instrumento de alcançar os seus resultados (ALVES, 2015, p. 30).

Para a autora, a ferramenta gamificada implica na construção de um sistema com: desafio abstrato, regras claras, *feedbacks*, resultados quantificáveis, engajamento, mecânica de jogo e reações emocionais. Apesar de concordar que as mecânicas de jogo compõem o instituto, entende que se trata apenas de uma parte dele e não sua essência, já que não garante o seu sucesso. Logo, nota-se que para a autora, placares, pontos e níveis não são elemento essencial do processo porque não são capazes de garantir que seus fins serão alcançados (ALVES, 2015, p. 11).

A autora entende o processo de gamificação de forma diversa no que se refere ao uso da tecnologia. Enquanto Burke (2015) compreende que a grande maioria dos projetos necessita desta para se tornar uma ferramenta gamificada, Alves (2015, p. 11) entende que “o que conta é como você desenha e não qual será o meio de entrega do seu projeto, que pode ou não depender da tecnologia”.

Tendo em vista a amplitude das concepções acerca do termo, a pesquisa utilizará como referencial teórico para a definição de gamificação os estudos de Jane McGonigal, obra considerada basilar no que diz respeito aos estudos da gamificação. O seu trabalho de maior destaque é o *SuperBetter*, chamado muito melhor. O jogo criado por ela para auxiliar pessoas a enfrentar desafios da saúde, como depressão, ansiedade, dor crônica e lesão cerebral traumática. Atualmente é diretora de Pesquisa e Desenvolvimento de Jogos do Instituto para o Futuro, que tem como área de concentração o desenvolvimento de jogos para o aumento da resiliência humana e bem-estar ².

De acordo com McGonigal (2012, p. 343-344), gamificar é introduzir designer de jogos para mudar e solucionar problemas da realidade utilizando a psicologia positiva. “O enunciado da gamificação dos processos cotidianos indica a possibilidade de encaixar em jogos inúmeros afazes habituais com o intuito de potencializar os resultados” (MIRANDA; SANTIN, 2020, p. 409), recompensar indivíduos por empregar os seus maiores esforços em questões significativas e otimizar a experiência humana. Um instrumento gamificado desenvolvido com atenção será apenas um obstáculo desnecessário e, tais obstáculos, aumentam a motivação daqueles que jogam, despertam o interesse e a criatividade, auxiliando que os que o utilizam a trabalhem no máximo das suas habilidades.

A gamificação não significa transformar todas as atividades cotidianas em um

² Informações obtidas no site: <https://janemcgonigal.com/meet-me/>. Acesso em 28 dez. 2021.

jogo. Se assim o fosse as expressões jogo e gamificação seriam sinônimas e não o são, como já explicado. Gamificar é usar a essência do jogo em contextos de não jogos e essa essência, como visto, não é o divertimento, mas sim o movimento da natureza humana atrelada a um designer específico. Com essa inovação é possível transformar marcas, serviços, aprendizagens, linhas de produção e trabalhos.

Por meio da gamificação, aplica-se pensamentos de jogos em desafios de negócios, consumos, educação e outros seguimentos que necessitem de engajamento humano. Para Werbach e Hunter (2020, p. 11-15), três são os principais aspectos da gamificação: uso de elementos de jogos, técnicas de jogos e contexto de não jogos. Os elementos de jogos são as pequenas partes que compõem os jogos, já que esses se manifestam como uma experiência integrada construída de inúmeras partes. Exemplificando essa sistemática, tem-se que o jogo conhecido como dama possui como partes a noção de transformar as peças em uma rainha, a forma de movimentar as peças no tabuleiro e as próprias peças. Na gamificação, as partes dos jogos, que são os seus elementos, podem ser utilizadas em vistas de engajar indivíduos e obter melhores resultados no seguimento em que ela for aplicada.

As técnicas de jogos, por sua vez, são as estruturas existentes nos jogos que promovem engajamento. Dentre elas cita-se os pontos, insígnias e placares. Essas são usadas para envolver e estimular os indivíduos que utilizarão a ferramenta a desempenharem as condutas esperadas por aquele que aplica a gamificação. Com elas a prática se torna divertida e desafiadora. Ainda, o contexto de não jogos significa levar os elementos que operam em universos de jogos para a realidade, produzindo resultados reais para a vida dos indivíduos (WERBACH; HUNTER, 2020, p. 11-15).

Em razão da potencialidade do instrumento, a gamificação tem sido muito utilizada no segmento empresarial. Com o propósito de engajar empregados, clientes, fornecedores ou consumidores, as técnicas de jogos vêm ocupando o meio corporativo. A gamificação pode ser vista sob a ótica interna e externa. A gamificação interna ocorre quando a empresa utiliza a gamificação dentro da organização, seja com o objetivo de aumentar a produtividade dos seus empregados ou acelerar os processos de inovação. Neste caso, a busca-se resultados positivos dentro da própria comunidade. A gamificação externa, por sua vez, envolve clientes e potenciais clientes da empresa. Volta-se para engajamento, desenvolvimento de lealdade do cliente para com a empresa e aumento dos lucros. Em ambas, todavia, sempre estará atrelada à motivação daquele a quem a ferramenta se dirige (WERBACH; HUNTER,

2020, p. 04).

Em razão da capacidade dos jogos de potencializar a motivação humana é que seus elementos e técnicas começaram a ser usados em contextos da realidade. Enquanto a realidade apresenta inúmeros desafios que não engajam os indivíduos a resolvê-los, os jogos ativam o sistema de dopamina no cérebro, impulsionando os indivíduos, por meio da presença de problemas, *feedback* e reforço, a resolver desafios de forma significativa.

Além do engajamento que é promovido pelas práticas gamificadas, elas possibilitam uma experimentação de espaços e possibilidades. Quando se utiliza o instrumento, as falhas se tornam menos significativas, justamente porque suas consequências estão desatreladas da vida real. Elas são consideradas apenas na realidade da ferramenta, logo possibilita que o indivíduo tente novamente sem que haja receio de errar novamente. Afora as questões pontuadas, a prática pode ainda gerar diversão. Ainda que não seja elemento essencial dos instrumentos gamificados, quando a diversão é manipulada para ser introduzida em um designer de jogo, colabora para o envolvimento daqueles que serão submetidos à prática.

Partindo das compreensões anteriores, serão discutidas as características elementares de um instrumento gamificado, sob a ótica de Jane McGonigal (2012), e ainda a estrutura necessária para que se torne uma prática de sucesso entre aqueles que a utilizarão. Tais aspectos serão significativos para a posterior verificação de duas experiências vividas em um determinado ambiente de trabalho que aplicou instrumentos gamificados aos seus trabalhadores.

1.2.1 Características essenciais de um instrumento gamificado sob a ótica de McGonigal

A prática da gamificação deriva diretamente dos jogos e da sua capacidade de envolver os indivíduos. Por essa razão é que as características dos instrumentos gamificados se atrelarão àqueles. Isso não significa que gamificar seja meramente introduzir pontos em processos não prazerosos para torná-los atrativos. Técnicas como pontuações, barras de progresso e insígnias estão presentes em inúmeros instrumentos gamificados porque possuem a capacidade de motivar pessoas. Todavia, o mais relevante para o sucesso de um instrumento gamificado é promover o engajamento. A rasa mecânica de pontos não torna um instrumento gamificado

divertido, mas uma dinâmica desenvolvida com atenção aos elementos e técnicas da gamificação fazem com que a atividade seja interessante em si mesma.

Dentre as características dos instrumentos gamificados está a voluntariedade, ou seja, que não haja obrigatoriedade de participação do indivíduo, mas sim que ele decida, deliberadamente, por participar ou não. A voluntariedade colabora para a satisfação pessoal do indivíduo, que elimina pressões externas alheias ao jogo. A voluntariedade, que impulsiona o uso e gera satisfação, promove a motivação intrínseca.

A motivação intrínseca refere-se à intenção de realizar determinada atividade pela própria atividade e não por aquilo que ela pode proporcionar ou suprir. Por isso é que as recompensas que derivam dela são mais resistentes. A motivação extrínseca, por sua vez, ocorre quando o indivíduo executa a tarefa porque existe uma necessidade fora da atividade que o compele. Pode-se dizer que “enquanto motivações extrínsecas são mais pragmáticas e focam nos resultados (faça isso para ganhar aquilo), as motivações intrínsecas são mais sensoriais e focam no processo (faça isso porque é divertido fazer)” (LUZ, 2018, p. 47).

Questão problemática também relacionada à motivação extrínseca é que ela cria um forte vínculo entre o que deve ser realizado e o prêmio obtido. Se o indivíduo realizar a atividade como esperado ganha a recompensa. Se não o fizer não ganha. Isso pode tornar o processo frágil porque como a atenção está no resultado e não no processo, se retirada a retribuição o indivíduo perde o interesse (LUZ, 2018, p. 47).

A recompensa extrínseca possui a potencialidade de quebrar o ciclo da autotelia. Os indivíduos, interessados em alcançar a retribuição alheia ao jogo, deixam de se envolver intimamente com o processo e passam a buscar apenas sua conclusão para alcançar o resultado. Para tanto, procuram atalhos que tornem a sua realização mais rápida, deixando de se empenhar com o que é proposto dentro da ferramenta. Ao concluir o processo e alcançar o prêmio prometido não há mais o que fomente o envolvimento, já que o desafio, o desenvolvimento das habilidades e os *feedbacks* passaram despercebidos.

Quando empresas, governos e entidades sem fins lucrativos optam por aplicar instrumentos que possuem mecanismos de jogos, mas que tem como premissa a concessão de bonificações e prêmios, estão utilizando-se de gamificação na sua forma mais simplificada. Como dito, o instrumento possui algumas características de jogos, mas “em geral não funcionam e costumam fazer mal” (PINK, 2010, p. 08).

Assim, nota-se que

[...] as recompensas podem exercer um tipo estranho de alquimia comportamental: transformar uma tarefa interessante num estorvo e fazer da diversão um trabalho. Ao diminuir a motivação intrínseca as recompensas podem derrubar o desempenho, a criatividade e até mesmo um comportamento estável em um efeito dominó (PINK, 2010, p. 31).

O ato de jogar decorre de motivações intrínsecas, por isso é um ato voluntário. A diversão está associada à motivação intrínseca. O indivíduo deixa de fazer atividades porque precisa - motivação extrínseca - para passar a fazer aquelas que deseja - motivação intrínseca (DOMINGUES, 2018, p. 12).

A motivação intrínseca, de acordo com Pink (2010), envolve autonomia, domínio e propósito. A autonomia é daquele que opta por participar do processo, a promoção do domínio de algo e o despertar de um propósito no jogador. A gamificação pode usar recompensas extrínsecas, mas para gerar engajamento e constância precisa optar primariamente por recompensas intrínsecas que se pautem nesses três eixos (BURKE, 2015, p. 07).

Autonomia significa, de acordo com Pink (2010, p. 79), agir com critérios. Essa exerce um grande efeito sobre o desempenho e atitudes dos indivíduos, porque promove a compreensão conceitual dos processos. Estimula que o indivíduo compreenda o porquê da atividade, independentemente aquilo que ela pode prover. Por isso que desperta engajamento e produtividade. No viés da gamificação, a autonomia está na opção por participar e na forma de enfrentar os desafios que serão propostos. Por isso é necessário que inúmeros caminhos sejam ofertados em vistas de se alcançar a solução e conseqüentemente atingir os objetivos, sem direcionamentos postos pela própria plataforma.

O domínio refere-se à possibilidade de gerar no indivíduo novas capacidades e habilidades, já que no processo gamificado os *feedbacks* permitem que ele vislumbre o seu desenvolvimento naquela atividade. Isso ocorre por meio da busca pelo desenvolvimento e excelência que, em outros contextos, pode ser desgastante. Por meio do processo gamificado, o domínio é possibilitado através do fluxo, já estudado. Ainda que a busca pelo conhecimento e aquisição de novas habilidades seja desgastante, com o processo gamificado que se vale do fluxo inerente ao jogo, o indivíduo consegue perceber o seu gradual progresso. Essa compreensão do

progresso durante o processo é que permite que as fases mais difíceis da aquisição de novas habilidades sejam enfrentadas (PINK, 2010, p. 109-111).

O propósito se concentra na potencialidade de gerar transformações e, em destaque para essa pesquisa, impulsionar comportamentos no ambiente de trabalho. Quando o indivíduo entende que sua atividade vai além do recebimento da remuneração no início do mês e que aquilo que ele desenvolve tem a capacidade de refletir para além da sua realidade, ele estabeleceu ou compreendeu o propósito da sua conduta. Propósitos produzem energia para condutas comissivas (PINK, 2010, p. 120-122). Na gamificação, o propósito pode estar inserido nas metas, objetivos e fins que a atividade estabelece.

Em razão da ausência de autonomia, domínio e propósito, inerentes à motivação intrínseca, é que os jogos de azar recebem inúmeras críticas. Eles caminham em lado oposto à motivação intrínseca, já que o indivíduo passa a jogar para alcançar bens que são alheios às recompensas propostas pela própria ferramenta (DOMINGUES, 2018, p. 12). A motivação intrínseca significa “envolver as pessoas em um nível emocional” (BURKE, 2015, p. 04). Nessa pesquisa, essa motivação será verificada no âmbito de engajamento de empregados para com a produtividade, lucratividade, retenção e qualidade dos seus trabalhos na empresa.

Ainda que seja possível verificar motivações extrínsecas em ferramentas gamificadas esse estímulo pode comprometer sobremaneira o jogo. Isso porque o indivíduo deixa de buscar o prazer na própria atividade e passa a almejar a recompensa externa. A ferramenta perde o fim em si mesma, deixa de ser voluntária e conseqüentemente há uma quebra do ciclo do prazer autotélico.

A segunda característica dos instrumentos gamificados, de acordo com McGonigal, é a existência de meta, esta é “o resultado específico que os jogadores vão trabalhar para conseguir. Ela foca a atenção e orienta continuamente a participação deles ao longo do jogo. A meta propicia um senso de objetivo” (MCGONIGAL, 2012, p. 30). Para que o processo de gamificação atinja os seus objetivos é preciso que a meta seja clara, para que o jogador saiba exatamente o que deve fazer, e que sejam estabelecidos passos acionáveis para atingi-la, já que esses garantirão que se possa trabalhar para atingir a meta. Caso a meta seja estabelecida e não sejam estabelecidos os caminhos para cansá-la, estar-se-á diante de um problema. Problemas a serem resolvidos também podem ser interessantes, mas podem influenciar na motivação, já que gera dúvida sobre se o progresso será

alcançado (MCGONIGAL, 2012, p. 64).

A meta clara associada a uma tarefa específica gera o senso de propósito, já estudado, e por isso impulsiona a continuidade na atividade. Por isso não basta que a ferramenta especifique o que deve ser alcançado, mas também que deixe claro àquele que vai se submeter a ela o que deve fazer para alcançá-la. O propósito elementar é que todos os envolvidos consigam utilizar a ferramenta e obter sucesso, logo todos precisam compreender como fazê-lo. Essencialmente, a gamificação não propõe competitividade, logo não é necessário que fique velado o meio de atingir o objetivo posto.

A esfera da competitividade é questão que gera equívoco entre muitos indivíduos que se propõe a criar instrumentos gamificados. Assim como a competitividade não é elemento essencial dos jogos, apesar de estar presente em inúmeros deles, também não o é da gamificação. Na gamificação não é elementar criar um cenário em que se um ganhar todos os demais devem perder, na mesma proporção. A competição pode ser utilizada, mas caso o seja, ela estimulará um conjunto específico de comportamentos. Por isso é importante, avaliar se a técnica escolhida, que gera competição entre os usuários, atingirá os objetivos de interesse daquele que criou a ferramenta (BURKE, 2015, p. 100-101).

Na maioria dos instrumentos gamificados de sucesso, as metas são postas para todos, assim como os caminhos para alcançá-las. Com isso, por meio de um ambiente colaborativo, em que “não existe um vencedor único, os próprios jogadores encorajam uns aos outros a se tornarem bem-sucedidos. Jogos colaborativos apresentam maior probabilidade de impulsionar comportamentos alinhados com soluções almejadas” (BURKE, 2015, p. 101).

Ainda que a competição possa ser usada, considerando que o objetivo da gamificação é, como visto, motivar indivíduos a desempenharem determinados tipos de comportamento, os modelos de engajamento colaborativo são mais apropriados. Na gamificação espera-se que todos saiam vencedores e que o grupo que se submeteu ao instrumento alcance o aprendizado e as mudanças comportamentais desejadas.

No ambiente de trabalho, destaque nessa pesquisa, a gamificação utilizando técnicas competitivas pode ser extremamente prejudicial. Soluções que impulsionem a competição entre os empregados podem ser inapropriadas porque apesar de se mostrarem envolventes para os melhores jogadores, se tornam desinteressantes ou

desmotivadoras para aqueles que não fazem parte desse grupo. Nas ferramentas gamificadas de sucesso, todos os participantes devem compreender e ter a possibilidade de, por meio do caminho apresentado, alcançar a meta posta.

A terceira característica inerente aos instrumentos gamificados é a existência de regras. Essas, como já estudado, balizam o caminho até as metas, indicando aos envolvidos o que se pode e o que não se pode fazer para atingir os objetivos propostos pela ferramenta. Limitando as formas de alcançar as metas, “as regras estimulam os jogadores a explorar possibilidades anteriormente desconhecidas para atingir o objetivo final. Elas liberam a criatividade e estimulam o pensamento estratégico” (MCGONIGAL, 2012, p. 31).

As regras restringem as atuações dentro das ferramentas gamificadas, mas com isso elas conduzem determinados comportamentos e aprendizagens. O comportamento desejado pode ser induzido pelas balizas postas e por essa razão é que as regras acabam sendo propícias para medir a resposta para cada ação. Sabendo que não se pode fazer determinada atividade, prevê-se o caminho que será tomado e este pode gerar o desenvolvimento de determinada habilidade. Ao mesmo tempo, também abre espaços para que os indivíduos inovem e sejam criativos na consecução das metas por um meio não previsto. É por essa razão que essas ferramentas podem ser úteis nos processos que exigem inovação.

Por fim, a última característica que a autora compreende como inerente aos instrumentos gamificados é a existência de um sistema de *feedbacks*. Essa característica indica a existência de mecanismos que informem ao indivíduo que ele alcançou o resultado esperado ou que está progredindo em prol da meta posta. É possível que o sistema de *feedback* apenas informe que a pessoa alcançou ou não o proposto, neste caso o *feedback* ocorrerá ao final da utilização da ferramenta. É possível ainda que seja um sistema de *feedbacks* em tempo real, ou seja, que indiquem que o progresso em vistas da meta está ocorrendo e que essa é, de fato, possível. Para tanto, é possível utilizar pontos, níveis, placares, barras de progresso ou informações expressas ao final (MCGONIGAL, 2012, p. 31).

O sistema de *feedbacks*, em especial o realizado em tempo real, colabora para que o indivíduo se mantenha motivado. Quando o tempo entre o início do uso da ferramenta e a sua finalização é muito extenso, os usuários tendem a perder o interesse na prática, porque não conseguem, nesse período, vislumbrar a possibilidade de que o objetivo seja alcançado. Para que essa situação não se torne

um problema, o sistema de *feedbacks* é utilizado nas ferramentas gamificadas. Por meio dele, o usuário sabe que está no caminho adequado em vistas do objetivo.

As características das ferramentas gamificadas, consolidadas por McGonigal (2012), indicam a diferença existente entre essas e os jogos, sob a ótica de Huizinga (2019). Como visto no início desse estudo, para Huizinga (2019), será considerado jogo a atividade voluntária, composta por regras, desinteressada e alheia à realidade. Para McGonigal (2012), as ferramentas gamificadas, apesar de também serem voluntárias e compostas por regras, terão metas e um sistema de *feedback*.

Vê-se que, de acordo com a consideração da pesquisadora, é possível que o instrumento gamificado não crie um contexto diferente da realidade. Não há a necessidade de que se estabeleça um cenário diferente, se crie histórias para o plano de fundo da ferramenta ou ainda proponha que os usuários construam um personagem para participar. É admissível que o façam dentro do seu próprio contexto da realidade, sem modificações. Ainda, o desinteresse inerente aos jogos também não pode ser considerado como característica da ferramenta gamificada, justamente porque o seu uso terá um propósito estabelecido, no caso, a meta.

Assim, nota-se que jogo e gamificação não são o mesmo instituto. A gamificação se vale de elementos de jogos, mas um instrumento gamificado não pode ser considerado, em uma essência, um jogo. Ainda assim, é comum que a nomenclatura utilizada seja essa. Quando do desenvolvimento de ferramentas gamificadas é habitual que os criadores ou aplicadores chamem-na de jogo. Isso porque, de fato são utilizados inúmeras técnicas de jogos. Essas garantem o sucesso do instrumento e ainda auxiliam no direcionamento do objetivo daquele que o cria e o aplica. Essas técnicas serão estudadas no tópico seguinte, sob a referência da teoria da octanálise desenvolvida por Yu-kai-Chou.

1.2.2 Técnicas estruturantes do instrumento gamificado e a octanálise de Yu-kai Chou

A estrutura de um instrumento gamificado criado para aplicação em um contexto não lúdico é semelhante àquela criada para jogos. A diferença está no conteúdo e na integração entre elementos de jogos e o contexto alheio à diversão. Essa estrutura será criada por meio da seleção de técnicas de jogos, que devem ser escolhidas em vistas do propósito que se pretende alcançar com a ferramenta. A essa

estrutura, baseada em técnicas selecionadas, também se chama design do jogo. Sob essa expressão, importante lembrar, como já mencionado, que jogo e gamificação não são o mesmo instituto, mas a literatura e a prática utilizam a expressão jogo para tratar de instrumentos gamificados, por isso que, por vezes, usuários são chamados de jogadores.

O design necessita ser criado considerando não apenas os interesses do criador da ferramenta, mas também, e principalmente, o interesse e objetivos dos jogadores. Não basta, por exemplo, atender ao contexto da empresa que objetiva empregá-lo ao ambiente de trabalho. É fundamental que sua construção seja pautada na consecução dos fins e metas dos próprios usuários. Essas precisam ser significativas para aqueles que executarão as atividades propostas, o que indica colocar os objetivos dos jogadores em uma perspectiva primária. Isso não significa que os fins do empresariado não possam ser alcançados, mas sim que estes o serão por via reflexa, como um subproduto (BURKE, 2015, p. 09-10).

Para além dos interesses dos usuários, é relevante pensar em quais sensações espera-se que sejam despertadas neles durante a prática. O objetivo da experiência é mais relevante do que a sua mecânica, por essa razão é que ela será tão adaptável e interessante à dinâmica da relação de emprego. Após a definição dos interesses dos usuários, que nesta pesquisa serão empregados, e o que se objetiva alcançar, é possível analisar as técnicas que serão mais adequadas para chegar até este objetivo. Os elementos do jogo são meios e não fins da ferramenta. Existem e são ali postos para desencadear o comportamento esperado e impulsionar resultados (CHOU, 2019, p. 21-26).

Para a construção da estrutura do instrumento gamificado é necessário selecionar técnicas de jogos apropriadas para os propósitos que se pretendem alcançar com a ferramenta, o contexto em que ela será inserida e ainda as pretensões dos usuários. Tais técnicas foram estudadas e sistematizadas por Yu-Kai Chou (2019). Yu-Kai Chou desenvolveu a teoria da octanálise para a estrutura de projetos gamificados. Para o estudioso, a criação da ferramenta deve enfatizar a motivação humana e por isso sustenta-se em elementos sociológicos, antropológicos e psicológicos.

Considerando que a gamificação é a utilização de mecânica de jogos e estética lúdica em contextos alheios ao lazer, é preciso, para o autor, se valer das características já consolidadas nos jogos, de manter indivíduos motivados e engajados,

para alcançar melhores resultados em outras áreas. Por tal razão é que a ferramenta é justificável na perspectiva no ambiente de trabalho. A construção social da relação de emprego pautou-se da compreensão do empregado como ferramenta para o alcance dos fins empresariais, em desconsideração, por muitas vezes, do seu aspecto humano. Essa é uma das razões pela qual o interesse do empregado no desempenho das suas funções é posto em questionamento e estimula pesquisas como a de Chou (2019), que pretende gerar engajamento em diversas áreas, inclusive na relação entre empregado e empregador.

Sob esse cenário, Yu-Kai Chou (2019) desenvolveu a metodologia da octanálise. Trata-se da compreensão e sistematização de oito técnicas de jogos consideradas fundamentais para o desenvolvimento de um instrumento gamificado. O instrumento gamificado poderá ser concebido com uma ou mais técnicas, sendo necessário que sejam escolhidas de acordo com os propósitos do criador da ferramenta e dos usuários. São elas: significado épico, empoderamento da criatividade e *feedback*, influência social, imprevisibilidade, perda ou evitar, escassez e impaciência, posse e possessão e desenvolvimento e conquista.

O primeiro elemento da estrutura da octanálise é o significado épico, desenvolvimento e realização. Esse elemento foi explicado quando da justificação do motivo pelo qual os jogos são cativantes. Como visto, os jogos geram aprendizado, propõem desafios, proporcionam *feedbacks*, despertam um prazer autotélico e tem um significado épico. O significado épico, também denominado pelo autor de chamado, é o núcleo da octanálise que aparece quando o indivíduo que utiliza a ferramenta gamificada acredita que está fazendo algo maior do que ele mesmo. Trata-se da compreensão de que a atividade transcende interesses pessoais, sendo contributiva para outros seguimentos, como meio ambiente, questões sociais e econômicas (CHOU, 2019, p. 25).

A aplicação de técnicas que possuem como fundamento o significado épico faz com que as pessoas se sintam motivadas porque acreditam que estão envolvidas em algo que é maior do que elas. Trata-se de um núcleo que desperta o altruísmo e o senso de propósito. A título de exemplo o autor cita a estrutura do site *Wikipédia*³, que funciona como uma enciclopédia online. Indivíduos de todo o mundo disponibilizam informações sobre inúmeros temas e fazem as correções dos textos

³ Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal

publicados. Não há qualquer pagamento por essas atividades, mas as pessoas continuam divulgando significados e informações sobre inúmeras temáticas e corrigindo essas informações constantes no site porque sentem que estão desempenhando uma atividade benéfica para a humanidade (CHOU, 2019, p. 65-69).

O uso do significado épico é visto também no aplicativo de georreferenciamento *Waze*. Trata-se de sistema de localização, com design de mapas, que permite que o usuário compartilhe informações em tempo real a respeito do trânsito. Mais do que auxiliar o usuário a chegar em algum local desejado, o *Waze* desperta em quem o utiliza a sensação de que está ajudando outros motoristas, já que o possibilita alertar ativamente a comunidade sobre condições do trânsito, acidentes, blitz policiais, bloqueios de vias e condições climáticas. O sistema coleta as informações que são transmitidas pelo usuário, as analisa e fornece a outros usuários. Há uma conexão em tempo real entre usuários, propiciando que eles trabalhem em conjunto para melhorar a experiência de deslocamento, uns dos outros. O significado épico é o núcleo que motiva os usuários a continuarem utilizando o aplicativo (CHOU, 2019, p. 74-76).

Esse núcleo tem como premissa o sentimento de chamado a ser despertado no usuário. Por meio da compreensão dos valores dos usuários, pode ser desenvolvido com técnicas de narrativa que façam com que eles se sintam capazes de mudar algo para além deles. As ferramentas gamificadas que priorizam esse núcleo criam narrativas envolventes, dão contexto às pessoas que estão utilizando-a ou ainda fazem com que elas ajudem outros indivíduos e se sintam satisfeitas por isso. Técnicas que se fundamentam no significado épico são justificadoras, por exemplo, da conduta de empregados que optam por permanecer em uma empresa ainda que outras remunerem de forma melhor (CHOU, 2019, p. 85-88).

Empresas que envolvem os empregados em objetivos que os transcendem trabalham com a técnica do significado épico. Essa aplicação é vista, por exemplo, quando empregadores envolvem os empregados na busca de certificações internacionais relacionadas às práticas sociais, ambientais e de governança, conhecidas pela sigla em inglês ESG⁴. Certificações nesses segmentos passaram a ser exigidas pelo mercado e consumidores nos últimos anos, cenário que tem movimentado as empresas em vistas dos selos de certificação ESG.

⁴ Environmental (Ambiental, E), Social (Social, S) e Governance (Governança, G).

Os selos ESG são certificações de que a empresa segue práticas sustentáveis nos quesitos: ambiental, social e de governança. Muitos empreendimentos tem buscado esses selos por incentivos mercadológicos ou para atender restrições normativas, mas em última análise eles representem uma boa prática empresarial. Após o diagnóstico da empresa, deve-se iniciar um planejamento para implementação de práticas de desenvolvimento sustentável dentro dos três eixos mencionados. Dentre eles está o melhor uso de recursos naturais, redução de desperdícios, controle de emissão de carbono, melhoria no relacionamento com empregados, público e clientes, além de controle de riscos econômicos.

Inúmeras são as certificações que demonstram que a empresa respeita questões ambientais, sociais e de governança nos seus processos internos. Dentre elas cita-se a Certificação 2030 *Today*, que indica que a empresa integra a sustentabilidade na sua operação a partir da análise de indicadores e resultados. A ISO 50001 indica que a empresa realiza a medição e monitoramento do uso de energia e trabalha para reduzir as emissões de carbono. Envolver empregados em práticas que visem alcançar selos ESG significa utilizar o significado épico em meio ao desempenho das funções e atividades dos trabalhadores, estimulando um comportamento altruísta.

Esse núcleo da octanálise volta-se ao indivíduo e ao interesse de fazer com que ele sinta que promove diferenças sociais durante a sua vida. Por essa razão é que utilizá-lo no ambiente de trabalho auxilia no senso de pertencimento do empregado para com a empresa. Quando a empresa compartilha suas ideias com seus empregados e convida-os a busca-las em conjunto, a prática volta-se ao ser humano, mais do que ao fim lucrativo. Por essa razão é que se torna envolvente, cativante e capaz de manter o empregado emocionalmente vinculado ao trabalho.

De acordo com Chou (2019, p. 80), inúmeras são as formas de implementar o significado épico em instrumentos gamificados. O autor menciona, por exemplo, a criação de narrativas envolventes que tragam contextos às pessoas que estão jogando, ainda que elas estejam desvinculadas da vida real. O objetivo deve ser fazer com que o usuário se sinta protagonista de uma meta que transcenda seus interesses pessoais. Outra forma de introduzir o significado épico é dividir os participantes em grupos com base em critérios pessoais, para que eles se sintam pertencentes a algo. A tendência é que entre os grupos surja uma rivalidade, todavia, cria-se um espírito de empenho dentro de cada grupo em vistas de alcançar os resultados maiores. Toda

a ferramenta que utiliza o significado épico deve voltar-se a fazer com que o indivíduo acredite em algo para além dele.

O segundo elemento da octanálise é o empoderamento da criatividade e *feedback*. Esse elemento é utilizado quando o instrumento gamificado visa estimular que os usuários criem algo novo e se insiram em um processo criativo. É importante que eles sintam que são capazes de desenvolver e por isso a importância dos *feedbacks* (CHOU, 2019, p. 26). *Feedbacks* também já foram estudados nos itens anteriores, principalmente na exposição acerca dos elementos da gamificação. A existência de *feedbacks* é característica inerente aos processos gamificados e ainda técnica que colabora para o desenvolvimento de empoderamento da criatividade.

O segundo elemento enfatiza questão inerente a inúmeros indivíduos: o desejo de criar, aprender, desenvolver e participar o processo criativo. Esse segundo núcleo, quando existente no processo gamificado, colabora para promover o envolvimento contínuo dos participantes, que passam a valorizar a sistemática do jogo e não propriamente onde ele pode levá-los (CHOU, 2019, p. 125). De acordo com Chou (2019, p. 130-134), trata-se de um difícil núcleo a ser implementado no processo gamificado, já que é árduo o trabalho de criar ferramentas que garantam o envolvimento do início ao fim da tarefa. A maior parte dos jogos ou instrumentos gamificados não são projetados para ter uma motivação continuada até a sua finalização. Caso esse objetivo fosse levado em consideração com maior frequência, em regra, aqueles que finalizassem a experiência pensariam em retomá-la logo após o final.

Para esse propósito, de manter o engajamento, os *feedbacks* se fazem necessários. Eles colaboram para que os usuários não se sintam desmotivados, a medida em que auxiliam na compreensão de como chegar ao objetivo e o quão próximo estão dele. O *feedback* baliza o caminho, mostrando por via de estratégias que a experiência que o usuário está vivendo está direcionando-o ao objetivo (CHOU, 2019, p. 136). Esse núcleo é pertinente ao ambiente de trabalho à medida que quando implementado contribui para que o empregado compartilhe processos criativos, colabore com a empresa e mantenha-se engajado.

Frequentemente empregados não são ouvidos no que diz respeito as suas ideias. As instituições empresariais mais tradicionais normalmente conseguem alcançar processos de inovação apenas após muitas etapas burocráticas. Isso contribui negativamente para o sucesso da implementação, que muitas vezes ocorre

quando a ferramenta ou procedimento já está obsoleto. De forma contrária à essência da inovação, ideias criativas são, por vezes, questionadas pelos gestores se já foram implementadas em outras instituições, o que também não auxilia no processo de inovação. Companhias mais novas normalmente possuem mais sucesso no que diz respeito à inovação porque estão abertas a conceder autonomia criativa a empregados. Tal conduta, que garante motivação, pode ser promovida por meio de processos gamificados (CHOU, 2019, p. 140-145).

Chou (2019, p. 146) traz sugestões de técnicas que podem ser utilizadas em vistas de implementar o núcleo dois, empoderamento da criatividade e *feedback*. Para que o indivíduo se sinta motivado a criar é preciso que ele queira permanecer utilizando a ferramenta. Por essa razão é sugerida a introdução de sistemáticas que promovam novas habilidades com o passar do tempo do uso da ferramenta. A medida em que o jogador sente que está mais apto a jogar, em razão de ter adquirido nova habilidade, a tendência é que se sinta motivado a jogar. A mesma ideia é aplicada quando o instrumento gamificado insere marcos que necessitam ser alcançados para que o jogador ultrapasse um nível dentro da ferramenta. Essa técnica garante o engajamento porque a medida em que um marco é alcançado já se pode verificar a existência de outro. A proposta é que todos os jogadores possam jogar e se sentir motivados a continuar por meio de escolhas feitas ao longo do uso da ferramenta que estimulam a permanência.

O terceiro elemento da octanálise é a influência social, também chamado pelo autor de desenvolvimento de relações. Essa técnica compreende-se no uso de mecânicas que motivam as pessoas. Estão entre elas aspectos de competição e colaboração (CHOU, 2019, p. 26). Cada instrumento gamificado deve ser criado considerando a necessidade ou não de técnicas que promovam relações sociais. A depender do propósito e dos usuários que utilizarão a ferramenta, pode ser mais adequado, de acordo com o autor, valer-se de jogos individuais, competitivos ou colaborativos. A necessidade de criação de equipes ou duplas, por exemplo, pode ser uma técnica de competição ou colaboração, a depender da sua aplicabilidade.

O terceiro núcleo da octanálise propõe o envolvimento dos indivíduos que possuem características em comum, principalmente no que diz respeito às experiências de vida. Por isso envolve, em sua maioria, missões em grupo que estimulam a empatia e a ligação dos aspectos que os envolvidos têm de forma correlata (CHOU, 2019, p. 195). O núcleo três é potencialmente interessante para o

ambiente corporativo porque contribui para o desenvolvimento da comunicação ativa e empática entre empregados, de forma que eles possam construir um ambiente de trabalho saudável ajudando uns aos outros.

Chou (2019, p. 198) tece severas críticas ao uso da competição no ambiente corporativo como a única forma de desenvolver o núcleo três. De acordo com o pesquisador, em verdade, a competição é uma interessante técnica, mas que não sendo empregada corretamente pode ser um ponto crítico a desmoralizar a equipe e promover mais desavenças entre empregados. Isso decorre do fato de que métodos unicamente competitivos costumam colocar alguns poucos indivíduos em escala hierárquica maior de sucesso e deixam de trabalhar as características e potencialidades dos demais.

Além disso, metodologias que privilegiam a competição em face dos demais elementos da octanálise podem promover um estresse significativo no ambiente de trabalho e entre os empregados. A competição promove adrenalina e percepção de urgência, sensações que são interessantes quando vividas por poucos momentos. De acordo com Chou (2019, p. 200), a maior parte dos seres humanos não sente prazer em estar a maior parte do tempo em competição. Por essa razão é que o uso do modelo individual de competição pode trazer mais malefícios do que benefícios para o ambiente corporativo.

Nesse sentido o autor propõe o modelo de competição em cooperativa para o alcance do núcleo três da octalálise. Por meio dele propõe-se a competição criada entre um grande grupo de indivíduos e algo maior ou externo a eles. O cenário está não em competir uns contra os outros, mas sim, de forma colaborativa, fazer com que todos se empenhem em obter vitória em face de algo ou alguém que está fora do contexto diário daqueles que compõem a equipe. Trata-se da competição promovida entre empresas, filiais ou entre setores diferentes. Promover competições internas e desafios diários aumenta a probabilidade de que empregados gastem mais tempo tentando fazer com que o outro falhe ou ainda que se envolvam de tal forma a contribuir para o desenvolvimento de doenças profissionais (CHOU, 2019, p. 201-209).

A competição pode ser implementada corretamente quando o é em um cenário de ganhos orientados e quando se volta a tornar o indivíduo muito hábil em determinada tarefa. Deve direcionar-se a estimular os participantes a vencer obstáculos e desenvolver habilidades e não o que ganharão quando alcançarem o

objetivo. Em ambientes corporativos é ainda importante que parta de uma efetiva igualdade entre participantes, de forma que todos percebam que de fato possuem chances de alcançar o objetivo. A competição se torna pouco efetiva em ambientes em que se busca o aprendizado coletivo, porque tende a não permitir que cada indivíduo tenha o seu processo e tempo de aprendizagem (CHOU, 2019, p. 210).

O autor propõe outras técnicas de jogo dentro do núcleo. Cita, por exemplo, a mentoria. O mentor é visto como suporte técnico e emocional do mentorando e contribui para que o processo de aprendizado se torne mais pessoal. Se adequa tanto àqueles indivíduos que estão iniciando o processo de aprendizado, quanto àqueles que já possuem um extenso rol de habilidades desenvolvidas. Essas mentorias, no ambiente empresarial, podem ser criadas por meio de fóruns de debates. Nesses fóruns, empregados mais experientes colaboram para a disseminação de informações e orientações de empregados recém contratados. Além da sua efetividade no ambiente corporativo, o autor cita a funcionalidade do processo de mentoria no âmbito do consumo (CHOU, 2019, p. 212).

Projetos de mentoria em ambientes de suporte ao consumidor colaboram para que o cliente siga um processo orientado por indivíduos que já passaram por problemas semelhantes ou adquiriram os mesmos produtos. Além de desenvolver empatia entre consumidor e mentor, é comum que os primeiros não se sintam satisfeitos com atendimentos realizados por operadores da própria empresa. Há, nesse cenário, por vezes, ausência de sensibilização do operador para com o cliente, ao contrário do processo de atendimento visto quando os próprios usuários do serviço ou do produto se auxiliam. Além de proporcionar informações mais úteis, gera engajamento daqueles que possuem mais experiência como usuários (CHOU, 2019, p. 215).

Outro método de se apropriar do terceiro elemento da octanálise é pela criação de elementos que evidenciam conquistas e méritos. O autor cita como exemplo a criação de botões e troféus, que individualizem o sujeito por ter alcançado algo que os demais não conseguiram. Com essa amostra destaca-se o quão difícil é uma tarefa, trazendo para os demais o valor daquela conquista (CHOU, 2019, p. 2018). Pode se efetivar pela entrega de medalhas, certificados e outros elementos que fiquem visíveis aos demais.

Também colabora para o envolvimento social os instrumentos utilizados como endossos de comportamentos. Isso ocorre, por exemplo, quando ferramentas

possibilitam que indivíduos demonstrem que aprovaram ou não comportamentos de outras pessoas. Trata-se de um modelo de aprovação de uns com relação aos demais, que além de gerar engajamento social, estimula uma conduta porque coloca em evidência a conduta de outro. A essa técnica o autor denomina de âncora de conformidade (CHOU, 2019, p. 222-224).

O quarto elemento da octanálise é a imprevisibilidade. Esse núcleo significa a existência de métodos que despertem a curiosidade no usuário, não permitindo que ele saiba, com precisão, tudo o que ocorrerá nos próximos passos da atividade. Quando é proposta uma atividade em que não se sabe ao certo o que ocorrerá é natural que o cérebro do usuário se coloque em maior atenção sobre ela (CHOU, 2019, p. 27).

A imprevisibilidade indica surpresa sob o que se pode ganhar ou obter. A técnica pode ser aplicada em jogos que não deixam claro ao usuário quais são os prêmios que poderão ser obtidos ao final ou, ao menos, suas qualidades. No ambiente de trabalho pode ser aplicada em tabelas de progressão de cargos e salários. Apesar de o empregado saber quais são as possibilidades de crescimento e variação na carreira, não sabe, por exemplo, quais os benefícios afora o aumento salarial que são auferidos no momento da progressão de função.

A imprevisibilidade também pode ser aplicada por meio de prêmios e benefícios dados pelo alcance de metas globais e superiores ao esperado do empregado. Nos momentos de distribuição de lucros e resultados, é possível que o empregador, além de repartir percentuais dos lucros da empresa com base em valores e sistemáticas pré-estabelecidas, ofereça prêmios não previstos. Para aqueles trabalhadores que superaram às expectativas ao longo do programa de premiação podem ser oferecidas vantagens extras como viagens e outros bens.

O quinto elemento da octanálise é conhecido como perda ou evitar. A inserção de técnicas com esse propósito visa despertar no usuário o interesse de se manter na atividade, sem desistir. Esse elemento volta-se ao prolongamento do uso da ferramenta (CHOU, 2019, p. 28). Com base nessa técnica, propõem-se a criação de itens nos instrumentos gamificados que gerem a sensação de escassez ao usuário. O método compreende-se na criação de cenários ou situações que transmitam a compreensão de oportunidades únicas ou ao menos poucas chances de que determinada ocasião se repita.

O quinto núcleo volta-se a motivar que o indivíduo trabalhe para evitar que

algo negativo ocorra. Em diversas escalas, pode-se pensar em evitar perder algum trabalho, evitar perder uma elevação na carreira ou evitar perder uma promoção no valor de determinado produto. Essa técnica é alcançada inserindo, por exemplo, uma oferta específica ou uma bonificação por um tempo delimitado. Quando o indivíduo percebe que pode deixar de ganhar algo, ele se motiva a permanecer jogando para não perder a chance da vitória.

Está diretamente ligado ao subconsciente da sobrevivência. É natural que se busque garantir e conseguir itens necessários à sobrevivência antes que eles acabem. Por ser tão natural no aspecto psicológico é que o elemento ganha roupagem de um gatilho para engajamento das pessoas. A percepção que se pode perder algo estimula a obtenção deste algo. A título de exemplo, menciona-se as compras em excesso de produtos essenciais realizadas no início da pandemia do coronavírus, no primeiro trimestre de 2020. Essa conduta de inúmeros indivíduos decorreu da sensação promovida pela situação de que tais produtos poderiam se esgotar. No segmento comercial e consumerista, usa-se o quinto elemento da octanálise para estimular indivíduos a decidirem por uma compra sob o argumento de que existem poucos produtos em estoque, que as vagas são limitadas ou que determinado bônus será dado apenas para os primeiros clientes.

A empresa *Booking*, cujo objeto empresarial é a realização de reservas em hotéis e pousadas em inúmeras localidades do mundo, utiliza o quinto elemento na operação das suas vendas. No momento em que o usuário insere no site da empresa destino para onde deseja viajar, data de início e fim da viagem e quantas pessoas viajarão, a empresa disponibiliza resultados de hospedagem na cidade procurada. O site informa, como estímulo à compra, que restam poucas opções de hospedagem e que existem outros usuários procurando o mesmo destino que o pesquisador. Logo, gera-se a sensação de que se a compra não for finalizada com brevidade é possível perder a oportunidade.

No ambiente de trabalho é possível inserir esse elemento da octanálise em programas de promoção de cargos e salários. Quando uma determina empresa estrutura o seu quadro de carreira, pode introduzir metas e tarefas temporárias que contribuirão para a progressão almejada. Outro exemplo, no âmbito de vendas, é a introdução de comissões maiores do que o previamente estipulado, para a venda de determinados produtos ou durante um determinado período do mês. Assim, o empregado sente-se motivado a alcançar aquele benefício antes que a possibilidade

de o alcançar acabe.

O sexto elemento da octanálise é a escassez e impaciência. Quando aplicado, objetiva fazer com que o usuário entenda que aquela atividade ou oportunidade é rara, exclusiva ou muito difícil de se obter. As técnicas aplicadas com esse propósito fazem com que o usuário compreenda que precisa executar aquela tarefa com mais brevidade, afinal trata-se de algo incomum, valioso e de valor inestimável (CHOU, 2019, p. 26).

O núcleo seis da octanálise estimula o primitivo estado do indivíduo de alcançar algo que ainda não possui e que não é fácil de se obter. A opção por aplicá-lo em instrumentos gamificados caminha na criação de itens de difícil acessibilidade ou exclusivos, que remetem à sensação de escassez. No âmbito do mercado de consumo observa-se essa aplicação na venda de itens desnecessários, mas que são perseguidos pelo consumidor pelo simples fato de estarem em quantidade baixa no estoque. Realiza-se assim uma compra dispensável pela persuasão, inconveniente, realizada pelo próprio cérebro.

O sétimo elemento é a propriedade, posse e possessão. Técnicas que se valem desse núcleo promovem sensações de domínio do processo e efetiva participação. Os indivíduos se sentem parte e por isso são motivados a continuar a desenvolver algo que os pertence (CHOU, 2019, p. 26). Neste caso a motivação é dirigida ao desenvolvimento do sentimento de possuir algo e poder melhorá-lo ou protegê-lo, personalizando algo à volta do usuário.

A experiência de instrumentos que se valem do núcleo sete é pessoal e única porque desperta a natural associação do cérebro àquilo que pertence ao usuário. Quando o indivíduo sente que algo o pertence, é natural que queira envolver-se ainda mais com a atividade. Em jogos, esse núcleo é visto nas possibilidades de personalizar o avatar do jogador com características pessoais do usuário da ferramenta. Isso faz com que aquele que joga se sinta parte do processo e inserido pessoalmente na dinâmica do jogo (CHOU, 2019, p. 160-169).

No ambiente de trabalho a aplicação do elemento sete da octanálise é essencial para manter o trabalhador vinculado e motivado à realização das suas tarefas. É aplicado quando se cria mecanismos de identidade, consciência e compromisso do indivíduo para com o negócio da empresa, para o qual ele desprende sua mão de obra e sua força de trabalho. Trabalhadores que conseguem verificar valores da própria identidade na execução dos seus trabalhos tendem a ser mais

produtivos. Mais do que trabalhar para auferir renda, o trabalho pautado em valores pessoais impulsiona a melhoria individual e da organização.

Uma das formas de desenvolver o senso de identidade entre trabalhador e a empresa é permitir que empregados criem processos, bens, produtos e serviços. Participar do processo de criação gera identificação e maior envolvimento entre o criador e o que se cria. Tal ação desperta o sentimento de propriedade e motiva os empregados a se engajarem com o que são responsáveis pela construção (CHOU, 2019, p. 181).

Por fim, o oitavo e último elemento é o desenvolvimento e conquista. Esse núcleo indica a existência de mecânicas que se voltam ao progresso, aprendizado e à superação de desafios (CHOU, 2019, p. 25), porque de forma natural as pessoas são dirigidas a um senso de crescimento e necessidade de alcançar objetivos. Jogos e ferramentas gamificadas podem sustentar jornadas que levam os indivíduos a desenvolver novas habilidades e transpor dificuldades, por isso despertam a sensação de conquista, ainda que se tratem de desafios desnecessários, já que ambas as práticas são voluntárias (CHOU, 2019, p. 91).

Técnicas que se valem desse núcleo utilizam pontos, insígnias, troféus e sinais distintivos de vitória, fazendo com que o usuário se sinta orgulhoso da tarefa que concluiu e onde chegou. Por essa razão é que ferramentas que, ao final, despertam frustração e incompetência são tão problemáticas. Quando isso ocorre, no usuário é produzida uma sensação oposta a proposta deste núcleo e, em ato consequente, vem o desengajamento com a atividade (CHOU, 2019, p. 94). Um exemplo trazido pelo autor da utilização de uma técnica pautada no núcleo desenvolvido e conquista foi desenvolvida pela marca de bolos prontos *Betty Crocker*.

A empresa desenvolveu uma mistura pronta para bolos que exigia que o consumidor apenas acrescentasse água ao produto e levasse ao forno. Após alguns minutos no forno o bolo estaria pronto. Apesar da ideia facilitadora, as vendas ficaram estagnadas e por isso a companhia optou por modificar a química do produto: retirou os ovos em pó e passou a exigir que os consumidores da mistura colocassem, além de água, ovos crus. Tal mudança fez com que as pessoas sentissem que de fato estavam cozinhando, aprendendo algo novo, desenvolvendo um bolo e conquistando o resultado final, que era, o bolo pronto. Adicionar passos extras à tarefa fez aumentar o núcleo desenvolvimento e conquista (CHOU, 2019, p. 97-99).

É natural que indivíduos desejem se sentir eficientes e capazes, logo a

aplicação do núcleo oito no ambiente de trabalho também motiva ao desenvolvimento e melhora na performance. Apesar disso, na mesma medida não é prazeroso sentir-se ineficiente e incapaz. Essas sensações geram um desengajamento emocional, o que é prejudicial para qualquer tipo de atividade, inclusive performance profissional (CHOU, 2019, p. 102).

Inúmeras são as técnicas que podem ser escolhidas para estimular o núcleo do desenvolvimento e conquista. Dentre elas, Chou (2019, p. 113-122) cita as barras de progresso, que demonstram para o usuário o quão próximo ou distante está do resultado final. Além disso, as ferramentas gamificadas que concedem para os jogadores que atingem determinados objetivos insígnias, faixas, troféus e medalhas também estão se valendo desse núcleo. Nesse caso, a conquista que derivou da habilidade do usuário é representada, ao final, em uma demonstração visual. A pontuação conferida ao usuário também indica que ele está no caminho certo, sendo que essa pode, também enfatizando esse núcleo, ser exibida em um painel que ranqueie os participantes.

Barras de progresso são vistas no *LinkedIn*, site que instrumentaliza uma grande rede social profissional, cujo objetivo é promover conexões e relacionamentos nesse segmento. O *LinkedIn* possui uma barra de progresso que demonstra quais as informações que o usuário já inseriu no sistema e quais ainda estão pendentes. Por estar situada ao lado do perfil dos usuários, demonstra ainda o nível de engajamento deles com a busca por uma colocação profissional.

Os oito núcleos da octanálise devem direcionar o criador da ferramenta àquilo que se pretende alcançar com ela, bem como quais as experiências que se espera que o usuário tenha. Em um mesmo instrumento é possível que um ou vários dos núcleos apresentados estejam presentes, a depender da mecânica inserida pelo criador e seus propósitos. Essas mecânicas, que se atrelam aos núcleos da octanálise, ainda direcionarão o indivíduo para que tenha experiências que o motivam intrinsecamente ou extrinsecamente.

Sobre as tendências intrínsecas ou extrínsecas, Chou (2019, p. 28-30) explica que a técnica escolhida se relaciona diretamente com o tipo de motivação que despertará no usuário. As motivações, já explicadas em tópicos anteriores, são acionadas, de acordo com o autor, em determinadas regiões do nosso cérebro. Os núcleos do empoderamento, influência social e imprevisibilidade, despertam motivações intrínsecas que são trabalhadas no lado direito do cérebro. Por sua vez,

os núcleos da conquista, propriedade e escassez, despertam motivações extrínsecas e são trabalhadas no lado esquerdo do cérebro. Os núcleos do significado e da perda ou evitar não são enquadrados sob esse aspecto pelo autor.

Além da correlação dos núcleos, técnicas aplicadas e a motivação que é impulsionada no usuário, o autor ainda associa os oito núcleos da octanálise com sensações positivas ou negativas despertadas nos usuários. A isso Chou (2019, p. 30-33) chama, respectivamente, de núcleos e técnicas de chapéu branco e de chapéu preto. As técnicas conhecidas como de chapéu branco envolvem o usuário permitindo que ele expresse criatividade, tenha sensação de bem estar, empoderamento e contribua para além de si. As técnicas conhecidas como de chapéu preto impulsionam o indivíduo a continuar executando aquela atividade porque despertam medo e necessidade de obter ganhos.

De acordo com Chou (2019, p. 32) as técnicas de chapéu preto não devem ser consideradas ruins ao passo que as de chapéu branco devem ser vistas como boas. Em verdade, ambas possuem os seus propósitos. A questão sempre estará em observar quais resultados se espera obter com a ferramenta gamificada e então optar por técnicas ajustadas e esses. Um design de gamificação eficiente considera a existência dos oito núcleos e após desenvolve o projeto pautado em atividades produtivas e que despertem prazer nos usuários. Chou (2019, p. 33) enquadra os núcleos da conquista, significado épico e empoderamento como desenvolvedores de técnicas de chapéu branco e os núcleos da escassez e impaciência, perda ou evitar e imprevisibilidade como desenvolvedores de técnicas de chapéu preto. O autor não enquadra a posse ou propriedade e a influência social sob esse aspecto.

A estrutura da octanálise, desenvolvida pelo autor, conduz a uma grande crítica à mera inserção de pontos e placares em processos. Apenas utilizar esses métodos não torna uma tarefa divertida e nem é capaz de garantir a motivação do usuário em realizá-la por um longo período. O desenvolvimento de um sistema engajante, que integre os usuários e desperte interesse na atividade em si afasta a rasa mecânica de pontos, insígnias e placares, contribuindo para que os usuários permaneçam por mais tempo envolvidos com a ferramenta. Por essa razão é que a teoria da octanálise indica a necessidade de se observar o usuário da ferramenta, seus objetivos pessoais e a experiência que terá (CHOU, 2019, p. 16-18). Nesse sentido, a sua aplicação no ambiente de trabalho, como se verá, deve ser voltada para o trabalhador e não unicamente para os interesses do negócio.

A criação de um instrumento gamificado para aplicação em qualquer ambiente, inclusive no ambiente de trabalho, deve partir da verificação do objetivo da experiência. Esse objetivo está diretamente relacionado com os usuários e a sensação que se espera produzir neles. A partir disso pode-se escolher quais técnicas da octanálise contribuirão para o alcance desse resultado. Os elementos da octanálise são meios e não fins da gamificação, o que significa que existem para promover o comportamento e estimular resultados.

A gamificação tem aplicação em inúmeros tipos de mercado, seguimentos e indústrias (CHOU, 2019, p. 47). Há uma multiplicidade de espaços para aplicação e implementação de ferramentas que carregam consigo técnicas de jogos. A problemática está, todavia, em construí-la e aplicá-la de forma eficiente e sem que isso gere ofensas a direitos dos usuários. O design estrutural desenvolvido levando em consideração os objetivos e a experiência do usuário fará com que a ferramenta tenha maior êxito e probabilidade de motivá-lo a permanecer na atividade, independentemente do seguimento em que estiver inserido.

1.2.3 Aplicações de instrumentos gamificados

A diversão pode ter íntima relação com a vida real e a gamificação tem a capacidade de tornar essa relação possível, já que possui a capacidade de transformar desafios que já existem e estimular pessoas a vencê-los. O objetivo da gamificação é, por meio de um instrumento lúdico inserido em um contexto não lúdico, impulsionar indivíduos a “fazer uma tarefa que de outro modo não estariam tão atraídos em realizar” (DOMINGUES, 2018, p. 12). Trata-se de engajar o indivíduo na atividade dando a ele uma posição de jogador e efetivo participante do processo.

De acordo com Burke (2015, p. XIV) a gamificação “pode ser usada para desenvolver habilidades, alterar comportamentos e aprimorar a vida das pessoas” motivando-as. O autor menciona que três são os públicos para os quais se direciona a gamificação: clientes, comunidade e funcionários. A aplicação direcionada à clientes visa promover o maior engajamento deles com a companhia, maior lealdade com os produtos que consome e, em ato conseqüente, aumento dos lucros.

Quando se relaciona com a comunidade, a gamificação visa engajar indivíduos a auxiliarem em trabalhos que, em regra, não lhes compete, mas que podem ser motivados a fazê-los. Dentre eles, citam-se experiências com o meio

ambiente, contribuições sociais e comunitárias. Para funcionários, eixo desta pesquisa, a gamificação tem o propósito de envolvê-los na empresa, promover o empenho com relação às suas tarefas e funções e ainda mantê-los no desenvolvimento da sua atividade.

A gamificação já foi utilizada em diversos seguimentos. Exemplo da primeira década dos anos 2000 pode ser encontrado no aplicativo *Foursquare*, que ofereceu um serviço de localização de pessoas (BURKE, 2015, p. XV). Trata-se de uma rede social com ênfase na geolocalização e comunicação entre usuários e ambiente. O jogo consiste no participante ir até determinado local e informar aos demais usuários, por meio do sistema, onde está.

O comparecimento contínuo gera pontos que acumulados permitem que o usuário seja alçado ao status de perfeito do local. A cada comparecimento, o usuário adquire um *Badge*, que significa, na língua portuguesa, distintivo. Quando acumulados acabam por indicar muito sobre o indivíduo que faz uso do aplicativo e seus hábitos, já que revela algumas preferências e frequências em determinados locais visitados (ALVES, 2015, p. 39).

A sistemática resume-se em oferecer pontos pelo comparecimento dos usuários nos locais cadastrados. Dentre as partes do projeto gráfico do sistema está um placar que compara a classificação dos usuários. Assim é possível que aquele que utiliza o aplicativo compare a sua posição em face dos demais. Ainda que para alguns a prática possa não ser atraente, a base alcançou em 2013 quarenta milhões de usuários (BURKE, 2015, p. XV), trazendo como incentivo ao uso apenas a classificação como o melhor em visitar determinado local.

Ainda que não se tenha encontrado uma pesquisa que atribua diretamente o sucesso do *Foursquare* à gamificação, é notório que o sistema, como construído, se enquadra no conceito, já estudado, de gamificação de McGonigal (2019) e ainda possui técnicas de jogos, conforme estrutura da octanálise de Yu-Kai Chou (2019). É certo que a ferramenta engajou pessoas das mais diversas localidades do mundo a utilizá-lo. Os elementos de jogos identificados, como placares, pontuações e progressões, fizeram com que se tornasse hábito, dentre vários indivíduos, o uso constante do aplicativo.

No seguimento médico, a empresa *New Factory* desenvolveu um sistema para auxiliar pessoas a se recuperarem das sequelas de ataques cardíacos. A empresa percebeu que o processo de reabilitação de pessoas que ficaram com

dificuldade de mobilidade e precisão no braço após um ataque cardíaco era enfadonho. Por essa razão, resolveu criar um jogo com o propósito de substituir os métodos tradicionais. Por meio de um sistema digital, inserido em uma luva, os usuários faziam movimentos de fisioterapia, com uso de força e precisão, em um cenário diferente do habitual. Os movimentos eram inseridos em um ambiente virtual de uma pescaria, ação de colocar vinho em uma taça e outros que quando concluídos com êxito geraram pontos para o participante (WERBACK; HUNTER, 2020, p. IX).

O que a empresa percebeu é que não são muitos que estão envolvidos em melhorar o processo de reabilitação e que é possível utilizar os jogos para tornar esse momento mais eficaz. Os jogos têm um significativo potencial psíquico de motivar pessoas e a diversão é uma ferramenta valiosa para levar sérias buscas a resultados promissores (WERBACK; HUNTER, 2020, p. IX).

Ainda ligada à saúde, a ferramenta foi utilizada e atingiu os seus objetivos pelo Hospital *Sick Children*, em Toronto, Canadá. O centro médico atende, prioritariamente, crianças com câncer e precisava equilibrar os medicamentos administrados e a dor dos seus pacientes. Para tanto, precisava obter relatórios diários com informações de cada criança com relação a dor sentida, mas em razão da dificuldade do tratamento em inúmeras ocasiões as informações eram inconsistentes ou em quantidade não significativa. Com o intuito de solucionar a demanda, a empresa optou por uma ferramenta gamificada (BURKE, 2015, p. 04).

Conjuntamente à empresa *Cundari*, o Hospital desenvolveu um jogo digital denominado Esquadrão da Dor. Utilizando a interface de esquadrão policial, o objetivo posto no jogo era eliminar a dor. As crianças faziam isso preenchendo os relatórios com informações sobre a dor vivenciada no tratamento. A cada três relatórios preenchidos elas subiam uma patente, galgando cargos de sargento e general, por exemplo (BURKE, 2015, p. 06).

Mais do que tradicionais formas de recompensa, como pagamentos em doces ou brinquedos, o aplicativo permitia que os participantes se sentissem integrados ao tratamento. Trouxe ainda uma compreensão do seu estado clínico e controle sobre a administração da própria dor. A recompensa proposta foi intrínseca ao game (BURKE, 2015, p. 06), atendendo à premissa de que quanto mais a motivação for intrínseca, mais a ferramenta atenderá aos seus objetivos.

McGonigal, referencial teórico dessa pesquisa, iniciou os seus trabalhos de criação e designer de jogos em 2012, quando criou, para si, um jogo para lhe auxiliar

no seu processo de superação da depressão. Denominou a ferramenta de *SuperBetter*. A sistemática consistia em inserir no jogo a lista de atividades recomendadas pelos seus médicos, como sair de casa, visitar amigos, praticar uma atividade física, e ganhar pontos todas as vezes que essas atividades fossem cumpridas. Ao mesmo tempo, ela perdia pontos todas as vezes que tinha condutas não recomendadas pelos médicos, como tomar muito café (WERBACK; HUNTER, 2020, p. 07).

O jogo foi tão promissor para ela que a pesquisadora o inseriu em uma plataforma digital para que ele pudesse ser usado por outras pessoas. Atualmente, o jogo é utilizado por pessoas que sofrem as mais diversas doenças psicológicas e buscam auxílio para enfrentar a depressão e dores crônicas. Foi ainda utilizado, durante a pandemia do coronavírus, por inúmeros indivíduos que sofreram com o isolamento. Nesse período, foi desenvolvido um cenário específico para que os usuários buscassem itens na sua casa, cumprissem desafios e os compartilhassem com outras pessoas, a fim de que pudessem interagir e não se sentissem sozinhos (WERBACK; HUNTER, 2020, p. 07).

Para o estímulo às atividades físicas, a gamificação foi utilizada pela empresa Nike na criação do aplicativo *Nike+ Running*. Aqueles que optam por baixar e fazer uso desse se deparam com um sistema que estimula a prática da corrida por meio do compartilhamento das informações do praticante. Compreendendo que correr sozinho pode ser desestimulante e que pessoas com sedentarismo ou muitas atividades cotidianas têm dificuldade de encaixar a prática esportiva na sua rotina, a empresa desenvolveu o programa (ALVES, 2015, p. 09).

O objetivo central é estimular o usuário à prática da corrida relevando que ele não está sozinho. Um sistema de geolocalização marca o trajeto corrido, ritmo, consumo calórico e quantidade de passos. Durante o uso é possível que o indivíduo escute músicas e ao final compartilhe a sua atividade física nas redes sociais para que os amigos e demais usuários o estimulem (ALVES, 2015, p. 09).

Inúmeros são os elementos de jogos que podem ser vistos no aplicativo, dentre eles a avaliação em tempo real do desempenho do corredor, que em ambientes de jogos é chamada de *feedback*, e sua evolução em relação ao seu objetivo. A ferramenta contribui para a mudança de comportamento no segmento das atividades físicas e conseqüentemente para a melhora da saúde daquele que faz uso da ferramenta. Outros aplicativos foram criados com o mesmo propósito, como por

exemplo o *Zoombies, run!*, chamado em português de Zumbis, corram!, criado pela empresa *Six to Start* (ALVES, 2015, p. 09).

Ferramentas gamificadas também já foram utilizadas em cenários não comerciais. A cidade de San José, na Califórnia, implementou uma dinâmica de jogo no ano de 2011, quando enfrentou problemas orçamentários. A redução de serviços públicos oferecidos pela cidade aos seus moradores em razão da crise financeira fez com que a empresa *Innovation Games* criasse o jogo *Buy a Feature*, chamado em português de Compre um futuro. Inicialmente a experiência foi realizada por meio de eventos presenciais, utilizando calculadoras e dinheiro fictício. Essa vivência revela o uso da ferramenta na comunidade e ainda que a gamificação pode ser realizada sem o uso de internet (ALVES, 2015, p. 29-30).

Apenas em 2014 é que o evento ganhou a sua versão on-line. A plataforma criada permitiu que os moradores indicassem quais as maiores necessidades da cidade em que residiam. Aqueles que decidissem participar ganhavam a possibilidade de votar se entendiam mais adequado o uso dos recursos financeiros na área saúde, educação, obras públicas ou segurança por exemplo. Os indivíduos já priorizaram, em algumas situações, reparos em rodovias e contratação de profissionais de segurança pública. As votações, expressas em placares, mostravam os desejos da maioria e indicavam possíveis atuações do governo (ALVES, 2015, p. 29-30). É evidente que a ferramenta estimulava a participação social na vida pública, além de conferir aos cidadãos percepção de domínio das questões envolvendo a cidade onde residiam.

O uso de instrumentos gamificados e os resultados que são obtidos nos mais diversos seguimentos leva-se a questionar o que faz com que a técnica seja promissora. De acordo com McGoninal (2012, p. 36-37), referencial teórico da pesquisa para fins de gamificação, os jogos despertam emoções positivas porque são, em suma, uma forma de trabalho e o ser humano está intrinsecamente envolvido com o trabalho.

A autora entende que o jogo se consubstancia em um trabalho árduo, em razão da necessidade de empenho e esforço para se alcançar o propósito ali estabelecido, ainda que haja o enfrentamento de obstáculos desnecessários para a vida fora do jogo. Há intenso envolvimento, disposição mental e condição física desempenhada. A grande diferença estaria no fato de que o trabalho é realizado, em regra, porque o indivíduo tem que fazer para atender às necessidades e expectativas. Além disso, o trabalho por vezes não gera satisfação, mas, pelo contrário, provoca

estresse e aborrecimentos porque o fluxo foge ao controle ou não traz a recompensa imaginada (MCGONIGAL, 2012, p. 37-38).

Tendo em vista que o indivíduo, para a autora, almeja um trabalho árduo que o satisfaça, mas não encontra isso na sua vida real, a indústria dos jogos tem trabalhado para criar jogos que sejam um trabalho árduo, mas que satisfaça os desejos dos jogadores. Consequentemente, “todo bom jogo se torna um trabalho árduo, mas um trabalho árduo que apreciamos e escolhemos para nós mesmos” (MCGONIGAL, 2012, p. 38), logo, é um trabalho árduo que tem a potencialidade de motivar e gerar felicidade. Conclui afirmando que o jogo proporciona o trabalho de grandes desafios, mental, físico, de descoberta, criativo, individuais, em equipe e tantos outros capazes de impulsionar os indivíduos a jogarem.

Quando o indivíduo tem a possibilidade de escolher um trabalho árduo, ou seja, optar por jogar um jogo, ele aprecia a estimulação mental que o instrumento promove, fazendo com que se queira participar e realizar as tarefas que são propostas. Por essa razão, instrumentos gamificados que são capazes de criar um ambiente em que os jogadores se sentem capazes de corresponder aos desafios fazem com que eles se sintam “altamente motivados, extremamente interessados e positivamente envolvidos em situações estressantes” (MCGONIGAL, 2012, p. 41).

A relação entre a potencialidade da gamificação e o trabalho árduo, abordada pela autora, indica o quão esses dois âmbitos estão e podem ser relacionados. Vê-se que o trabalho, por si só, já é uma atividade que visa determinados resultados, mas é desenvolvido, em regra, sem motivação. O acréscimo de mecânicas de jogos, a exemplo de *feedbacks* e significado, pode fazer com que o desempenho de tarefas no ambiente de trabalho se torne mais motivantes. Assim como nos cenários apontados anteriormente, o ambiente de trabalho pode ter inserido a ele ferramentas gamificadas para engajar e motivar.

Para tratar acerca da aplicação da gamificação no ambiente de trabalho é preciso esclarecer que, apesar dessa prática já estar ganhando espaço entre as empresas, ela nem sempre é feita da forma adequada. Inúmeros instrumentos utilizados no cotidiano são qualificados como gamificados mas, em verdade, apenas se apropriam de elementos lúdicos para alcançar determinados resultados. A gamificação não tem o condão de fazer com que atividades comuns pareçam jogos ou tornar qualquer atividade divertida. Não se trata ainda de aplicação de um programa de recompensas ou finalidade. Como visto, o processo gamificado precisa

necessariamente motivar os participantes.

Assim, para Burke (2015, p. 17-19) a gamificação não diz respeito à diversão, já que ela não tem como escopo primário tornar determinada tarefa mais prazerosa. Também não intenta trazer recompensas tangíveis em troca do alcance de resultados organizacionais, já que metas de produção costumam estar desassociadas dos propósitos daqueles que se inserem no processo produtivo.

Ainda, cumpre esclarecer que gamificar também não significa introduzir pontos, placares e classificações em atividades tediosas. Proceder dessa forma não tornará a tarefa mais prazerosa, fácil ou interessante. A banalização do processo, sem considerar suas características essenciais, gera frustração naqueles que participam principalmente por não alcançarem os resultados impostos e esperados por aqueles que se inserem fora do jogo.

A gamificação tem a potencialidade de alcançar o objetivo proposto porque ela tem a aptidão de mudar comportamentos. A medida em que encoraja escolhas, ela pode formar novos hábitos em benefício do próprio sujeito que participa do jogo. No âmbito da saúde, pode estimular o indivíduo a comer melhor e treinar mais. Ao mesmo tempo que, nesse aspecto, auxilia o indivíduo, também colabora para uma empresa que vende, por exemplo, plano de saúde. Vê-se que se o usuário do plano estiver mais saudável, ele utilizará menos a cobertura. Pode contribuir para o redesenho de uma sala de aula, a fim de facilitar o aprendizado e até mesmo torná-lo menos enfadonho. Os instrumentos gamificados produzem resultados socialmente desejáveis ao mesmo tempo em que trazem benefícios para empresas privadas, por essa razão é que tem ganhado espaço no ambiente de trabalho.

Além da capacidade de mudar comportamentos e gerar benefícios empresariais, o que tem motivado o uso da gamificação no âmbito do trabalho é que ela está em consonância com uma nova maneira de trabalhar. Essa maneira, baseada na atual estrutura econômica, estrutura de poder, mudanças sociais e mudanças de maneiras e hábitos, está associada às atuais exigências de desenvolvimento, capacidade e adaptabilidade do ser humano. Essa mudança perceptual tem feito com que a gamificação seja introduzida e bem aceita no âmbito do trabalho.

As técnicas de motivação criadas na década de 1950, que propunham apenas bônus e presentes, têm perdido a sua eficácia nos ambientes de trabalho. Isso porque, apesar de em um primeiro momento engajarem os trabalhadores, perdem sua eficácia com o passar do tempo tanto para aqueles que não alcançaram o proposto quanto

para aqueles que alcançaram e satisfizeram o seu interesse extrínseco. Tais práticas podem ser inicialmente motivadoras, mas com o passar do tempo segregam os que alcançam e os que não o fazem. A atual estrutura do trabalho requer a criação de processos intrinsecamente prazerosos e ambientes férteis para o prazer autotélico em vistas de resultados sólidos e estáveis. Para esse propósito deve ser voltada a criação e introdução da gamificação no ambiente de trabalho.

2 GAMIFICAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Em um cenário pós globalizado, a inovação digital tem sido responsável pela mudança de hábitos no seguimento econômico. O relacionamento com clientes e acionistas, em razão da rápida difusão de informações, tem se pautado na busca constante por agregar valor àquilo que é produzido. Para tanto, em um processo de servitização, o mercado passa a ofertar de forma integrada produtos e serviços e conseqüentemente estimular intensamente aqueles responsáveis pelas suas produções.

Essa nova forma de interagir com aqueles que permeiam a empresa, exige maior agilidade e qualificação dos trabalhadores. Por essa razão é que na análise das atuais relações empregatícias percebe-se uma mudança nas formas tradicionais de prestação de serviços e conseqüentemente de trabalho. Um novo paradigma de trabalho vem sendo formado a partir da introdução de novas tecnologias nos processos de fiscalização, gerência e sanção do trabalhador.

Isso decorre, em grande parte, do fato de que a relação entre organização e trabalhador tem sofrido grande alteração derivada da inserção de aplicativos, redes sociais e demais sistemas constantes na *World Wide Web* (WEB). Essas mudanças, baseadas no acesso e busca de informações, modificam a forma de aprendizagem, comunicação e cumprimento das funções destinadas a cada cargo no contexto empresarial (NEIDENBACH; CEPellos; PEREIRA, 2020, p. 731).

O uso de jogos no ambiente empresarial, com o intuito de impulsionar a produção e a qualidade dos serviços, tem sido fortemente influenciado pela mudança das relações empregatícias e comerciais. Apesar da sua incidência em empresas norte americanas e europeias há algumas décadas, no ambiente de trabalho brasileiro a introdução de jogos para selecionar candidatos, desenvolver funcionários e incentivar o cumprimento de metas é recente.

A introdução da gamificação no ambiente empresarial não significa transformar todos os negócios em jogos, mas sim pensar em como essa inovação pode modificar a linha de produção de uma indústria, contribuir para a eficácia da prestação de serviços ou impulsionar a criatividade dos trabalhadores. Essencialmente, não se busca divertir, mas sim fundir questões ligadas à natureza humana com um design de um jogo. O design é baseado nas experiências empresariais e na compreensão da mente dos colaboradores (WERBACK; HUNTER,

2020, p. XIII).

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 inquirir 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. 04) a gamificação aplicada ao ambiente empresarial pode ser 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 produtores, 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 conseqüente aumentar a renda da companhia (WERBACK; HUNTER, 2020, p. 04). A pesquisa se desenvolverá no seguimento da gamificação interna, tendo em vista que a discussão permeia o trabalho e as conseqüências 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. 06).

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. 06).

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 dez por cento de acesso ao site, vinte e cinco por cento de aumento do tempo de leitura, além de redução dos custos com edital, editoração e papel (WERBACK; HUNTER, 2020, p. 06). 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, as formas como se sente engajado e o 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 adequam 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, da 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 a sua tarefa, acaba por amoldar o indivíduo às necessidades da empresa (MIRANDA, SANTIN,

2020, p. 410). Cherry (2014, p. 858, tradução nossa) 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.

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 que a gamificação trabalha com a individualidade, “considerando os sentimentos das pessoas, suas inseguranças 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 de 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 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 desses 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, impulsiona 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, prolabore, 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 tratam, 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 de 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 dessa 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 desafia-o 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 os 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.

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 induzir ele 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.

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. 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 excluiu-se, inclusive, as previsões normativas. Ambas as perspectivas levam em consideração maximizar o bem-estar social e, conseqüentemente, 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 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”. 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 nessa pesquisa, podem ser vislumbradas 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 vislumbrado nesse cenário. Aplicando as concepções anteriores sob a ótica do jogo, pensa-se em um empregador que aplica uma ferramenta gamificada no 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 conseqüentemente 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 à 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 valorativa negativa, tem a potencialidade de gerar prejuízos à saúde do trabalhador e a 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 atingir fins empresariais e ainda a potencialidade de ferir direitos justifica a necessidade de análise jurídica da temática.

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 afim de evitar que eles disponibilizassem, sem perceber, informações dos seus empregadores para hackers. Para tanto, criou um jogo denominado *Super Hacker Land*, que pode ser traduzido como Terra dos Super Hackers (WERBACK; HUNTER, 2020, p. 01-02).

O jogo se inseria em um cenário de uma ilha e propunha os 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, para 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. 01-02).

A *Accenture's Information Security* aplicou em uma das empresas que contratou os seus serviços um teste entre trabalhadores que utilizaram o jogo e 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 sigilosos. Daqueles que se comprometeram a fazer, mais de noventa por cento concluiu todo o treinamento e esses foram setenta por cento melhores na prevenção de invasões de dados do que aqueles que não jogaram (WERBACK; HUNTER, 2020, p. 01-02).

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 japonesa. O seu quadro de funcionários contava com mais de sessenta e quatro 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*, que pode ser traduzido como Desperte a Liderança (BURKE, 2015, p. 54). Inicialmente, setecentos 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 seguimentos 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 seguimento (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 possuíam maior dificuldade. Essa colaboração ainda possibilitava que empregados premiassem outros empregados com pontos 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 cinquenta por cento na quantidade de promoções para cargos de liderança, surgimento de duzentas e vinte novas ideias para aprimoramento do setor financeiro e trinta 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. 02-04).

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. 02-04).

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 as 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. 02-04).

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. 03, tradução). O Japão teve um envolvimento tão significativo com o jogo que decidiu conferir um dia de trabalho para 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. 02-04).

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, a 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 a 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 na eficiência e na saúde do meio ambiente, material e imaterial, do trabalho. 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 (art. 2º, CLT, BRASIL, 2017), 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 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 artigo 157, inciso II (BRASIL, 1977), 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 quando ao correto desempenho da atividade sejam passadas.

Em sentido semelhante, a norma do artigo 75-E da CLT (BRASIL, 2017), 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, 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 iniciar 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 psiquê 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 deve-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 conseqüente, 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, passasse 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 ao empregado, 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 (art. 932, III, CC, BRASIL, 2002). É preciso treinar empregados para que eles cumpram previsões legais, como forma de tratamento de dados pessoais de clientes, demais empregados e fornecedores (Lei n. 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 torne eficiente. Nesse interim, 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 o 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* diminuimos 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 as necessidades da empresa.

Os jogos podem ser utilizados ainda para impulsionar o trabalho e conseqüentemente melhorar a performance do trabalhador. Isso porque, como o cerne do instrumento é a motivação, a ferramenta é utilizada para engajar e motivar. Por meio das técnicas da teoria da octanálise, sejam essas técnicas chapéu branco ou chapéu preto, o jogo estimula que o trabalhador desempenhe sua função com maior aspiração.

Além da possibilidade de serem usados para treinamento e aumento de performance, os jogos também podem ser usados 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 do 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, 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, 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.

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 passará para a análise de dois jogos aplicados no ambiente de trabalho de uma empresa. A proposta da pesquisa, neste ponto, como já discutido no tópico destinado à metodologia, é analisar as ferramentas frente às teorias abordadas na pesquisa, quais sejam, teoria do jogo, gamificação e octanálise. Objetiva-se descrever os jogos e posteriormente observar suas características frente às concepções já postas no estudo. Após, analisá-los frente à legislação trabalhista para averiguar se a utilização das ferramentas infringiu direitos relativos ao contrato de trabalho.

2.1. DADOS COLETADOS

Em vistas de verificar a aplicação dos jogos no ambiente de trabalho essa pesquisa valeu-se dos dados disponibilizados pela Empresa A, indicada no item procedimentos metodológicos desse trabalho. A Empresa A cedeu dois jogos aplicados no contexto da sua atividade laboral. Inicialmente, o contato, como mencionado anteriormente, ocorreu via e-mail, com o envio da carta de apresentação da pesquisa (Anexo A). O responsável pela Empresa A disponibilizou os dados dos jogos em resposta ao e-mail e pelo sistema de mensagens *whatsapp*. Todos os documentos coletados e analisados estão disponíveis no Anexo B desse trabalho.

Foram suprimidas as informações e imagens que pudessem gerar a identificação da empresa que disponibilizou os dados.

A empresa disponibilizou duas ferramentas aplicadas no ambiente laboral para serem analisadas nessa pesquisa. Em razão de ser a forma mais usual de denominação, serão chamados de jogos. A análise dos dados será realizada, inicialmente pela descrição dos jogos disponibilizados. Posteriormente, será feita a verificação dos dois jogos em face da teoria dos jogos de Huizinga (2019) e da gamificação de McGonigal (2012). Neste momento será verificado se os jogos se enquadram nos conceitos de jogo e de gamificação já estudados. Posteriormente os jogos serão analisados em face da teoria da octanálise de Yu-kai Chou (2019), momento em que serão verificadas quais as técnicas mencionadas na estrutura da octanálise foram usadas nos jogos. Por fim, os jogos serão analisados em face da legislação trabalhista brasileira afim de verificar se o seu uso gerou violação legal.

A empresa que disponibilizou os jogos para esta pesquisa, denominada na pesquisa de Empresa A, trata-se de pessoa jurídica cuja principal atividade é a comercialização de produtos eletrônicos. Insere-se no comércio varejista e seus empregados possuem como principal função a venda de produtos eletrônicos de marcas de notório reconhecimento nacional. A empresa foi criada no ano de em 2002 e atualmente possui mais de trinta pontos de vendas.

A Empresa A criou e aplicou dois jogos no seu ambiente de trabalho. O primeiro jogo, denominado nesta pesquisa de Jogo 01, foi desenvolvido com o objetivo de motivar os empregados que ocupavam a função de vendedores a aumentar o número de vendas. O jogo foi disponibilizado aos funcionários e aqueles que optassem por jogar receberiam premiações a depender do seu desempenho.

O Jogo 01, aplicado pela Empresa A, consistia em um jogo físico construído sobre um desenho que representava o cenário de espaço sideral. A dinâmica do jogo compreendia em, de forma fictícia, lançar foguetes a partir da terra e fazer com que eles alcançassem a mais elevada camada da atmosfera. O ganhador seria aquele que, ao final de uma semana, conseguisse lançar mais foguetes à mais longa distância. A estrutura do jogo foi composta por seis elementos básicos.

Figura 1. Os Elementos

Os elementos

1 Mural apoio para identificar os foguetes com os modelos

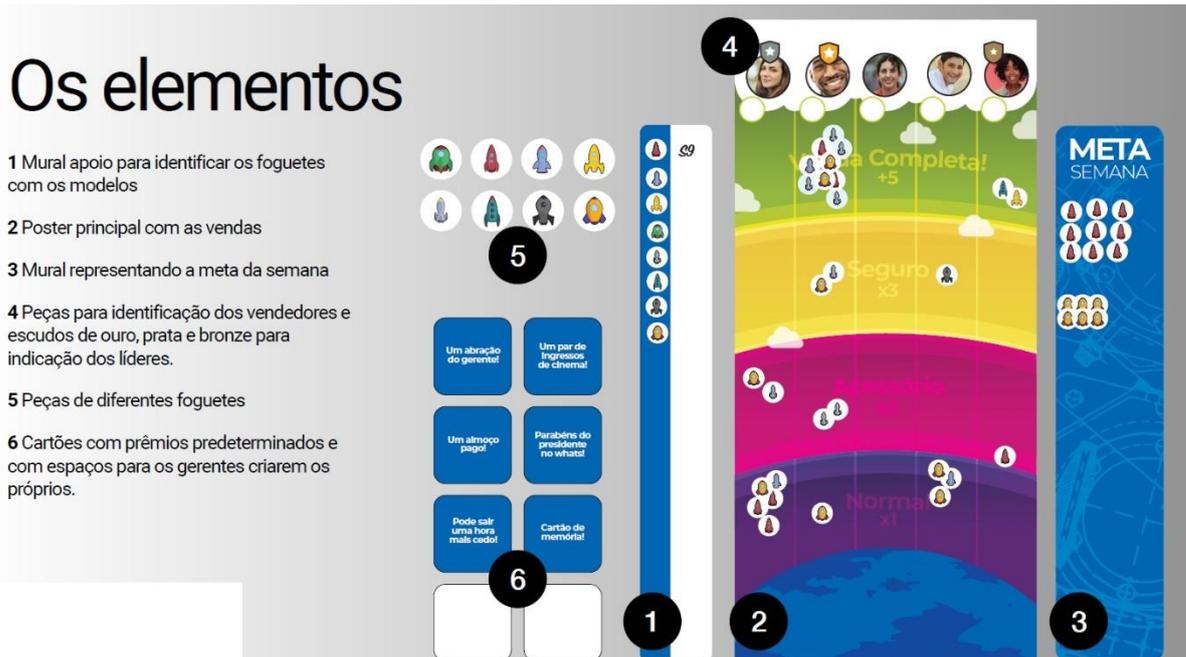
2 Poster principal com as vendas

3 Mural representando a meta da semana

4 Peças para identificação dos vendedores e escudos de ouro, prata e bronze para indicação dos líderes.

5 Peças de diferentes foguetes

6 Cartões com prêmios predeterminados e com espaços para os gerentes criarem os próprios.



Fonte: dados coletados conforme descrito nos anexos A e B

O primeiro elemento, marcado na imagem pelo número um, era um mural de apoio para identificação dos foguetes. Cada foguete representava um produto do portfólio da empresa a ser vendido pelo trabalhador jogador. A partir desse mural, os participantes poderiam visualizar quais os foguetes precisariam ser lançados, ou seja, quais os produtos precisavam ser vendidos naquela semana.

O segundo elemento era o tabuleiro do jogo, marcado na imagem pelo número dois. Esse tabuleiro foi desenvolvido em um formato de mural retangular, o que permitia que fosse disposto em qualquer local do ambiente de trabalho à vista de todos os funcionários. O tabuleiro simulava um cenário de espaço sideral. Na parte inferior foi reproduzida a imagem de um planeta de cor azul e logo acima foram representadas, com cores diferentes, as camadas da atmosfera. Cada camada da atmosfera indicava um tipo de venda a ser realizada pelo jogador.

Na primeira camada, de cor roxa, mais próxima da terra, a Empresa A indicou um tipo de venda denominada normal x1. A venda de um produto constante no mural de apoio, sem qualquer elemento adicional, era representada pela alocação do foguete correspondente àquele produto nessa camada da atmosfera. Essa venda gerava para o jogador um ponto no jogo.

Na segunda camada, de cor rosa, a Empresa A indicou um tipo de venda denominada acessório x2. A venda de um produto constante no mural de apoio com um acessório era representada pela alocação do foguete correspondente àquele

produto nessa camada da atmosfera. Essa venda gerava para o jogar dois pontos no jogo.

Na terceira camada, de cor amarela, a Empresa A indicou um tipo de venda denominada seguro x3. A venda de um produto constante no mural de apoio com um seguro era representada pela alocação do foguete correspondente àquele produto nessa camada da atmosfera. Essa venda gerava para o jogar três pontos no jogo.

Por fim, na quarta camada, de cor verde, a Empresa A indicou um tipo de venda denominada venda completa x5. A venda de um produto constante no mural de apoio com um acessório e mais um seguro era representada pela alocação do foguete correspondente àquele produto nessa camada da atmosfera. Essa venda gerava para o jogar cinco pontos no jogo.

O terceiro elemento, representado na imagem pelo número três, também era um mural e representava a meta de foguetes e lançamentos da semana. Nesse mural, a Empresa A dispunha quais os foguetes que precisavam ser lançados naquela semana e em qual quantidade. Ou seja, o terceiro elemento indicava quais e quantos produtos os vendedores, participantes do jogo, precisavam vender naquela semana.

O quarto elemento, representado na imagem pelo número quatro, era composto pelas peças que mostravam os rostos dos vendedores participantes do jogo e os escudos indicativos daqueles que possuíam mais pontos no jogo e conseqüentemente que estavam à frente dos demais trabalhadores no jogo. Todos aqueles que jogavam tinham os seus rostos expostos nesse espaço em branco do tabuleiro. Ademais, escudos de ouro, prata e bronze indicavam os jogadores que estavam à frente das vendas naquela semana. Todas essas informações ficavam expostas para todos os jogadores, logo, aqueles que estavam com vendas aquém do esperado também podiam ser identificados pelos demais.

O quinto elemento, representado na imagem pelo número cinco, são as peças dos diferentes foguetes, sempre em correspondência àqueles já apresentados no elemento um, que possibilita a visibilidade da correspondência entre foguetes e modelos de aparelhos que precisam ser vendidos. Diferente do elemento um, o elemento cinco indica as peças dos foguetes que serão alocadas no tabuleiro de acordo com a venda realizada. Como inúmeras podem ser as vendas de cada produto durante determinada semana, os foguetes dispostos no elemento cinco devem se repetir e ser em número pelo menos correspondente ao da meta estabelecida para a

semana. Assim, cada jogador, a medida em que realiza a venda, pega um foguete do campo cinco e aloca no tabuleiro.

O sexto elemento, representado na imagem pelo número seis, indica quais os prêmios previstos para a semana e ainda caixas em branco onde poderão ser acrescentados novos prêmios pelos gerentes de cada estabelecimento. Como é possível se observar no elemento, foram estabelecidos seis prêmios para o jogo. São eles: “um abraço do gerente!”, “um par de ingressos de cinema!”, “um almoço pago!”, “parabéns do presidente no whats!”, “pode sair uma hora mais cedo!” e “cartão de memória!”.

A dinâmica do jogo consiste nos jogadores, vendedores da empresa, realizarem vendas de aparelhos no exercício das suas funções e, para cada venda, dispor um foguete no tabuleiro. Cada foguete representa um produto vendido e deve ser colocado na camada da atmosfera que representa o modelo de venda. Caso a venda tenha sido normal, deve ser alocado na primeira camada, que indica uma venda normal x1. Com isso o vendedor alcança um ponto. Caso a venda realizada seja com um acessório, o jogador deve alocar o foguete na segunda camada, que indica uma venda com acessório x2. Com isso o vendedor alcança dois pontos. Caso a venda seja com seguro, deve alocar o foguete na terceira camada, que indica uma venda com seguro x3. Com isso o vendedor alcança três pontos. Caso seja uma venda completa, deve alocar o foguete na quarta camada, que indica uma venda completa x5. Com isso o jogador ganha cinco pontos.

A cada venda a mesma dinâmica é repetida, ou seja, o vendedor pega um foguete do elemento cinco e dispõe no tabuleiro de acordo com a modalidade da venda: normal, com acessório, com seguro ou completa. Logo, cada venda gera uma disposição dos foguetes no tabuleiro e, ao mesmo tempo, uma pontuação do jogo acrescida às peças com os rostos dos vendedores. A atividade perdura por toda a semana e os pontos são somados à medida em que as vendas são realizadas.

A medida em que as vendas são concretizadas e os pontos são atribuídos, a classificação dos jogadores vai sendo alterada. Os escudos de ouro, prata e bronze são alocados aos trabalhadores de acordo com a sua colocação, que é pautada nas vendas realizadas e nos pontos obtidos. A sugestão indicada no próprio jogo é que o gerente, diariamente, indique quem são os líderes com as peças de ouro, prata e bronze.

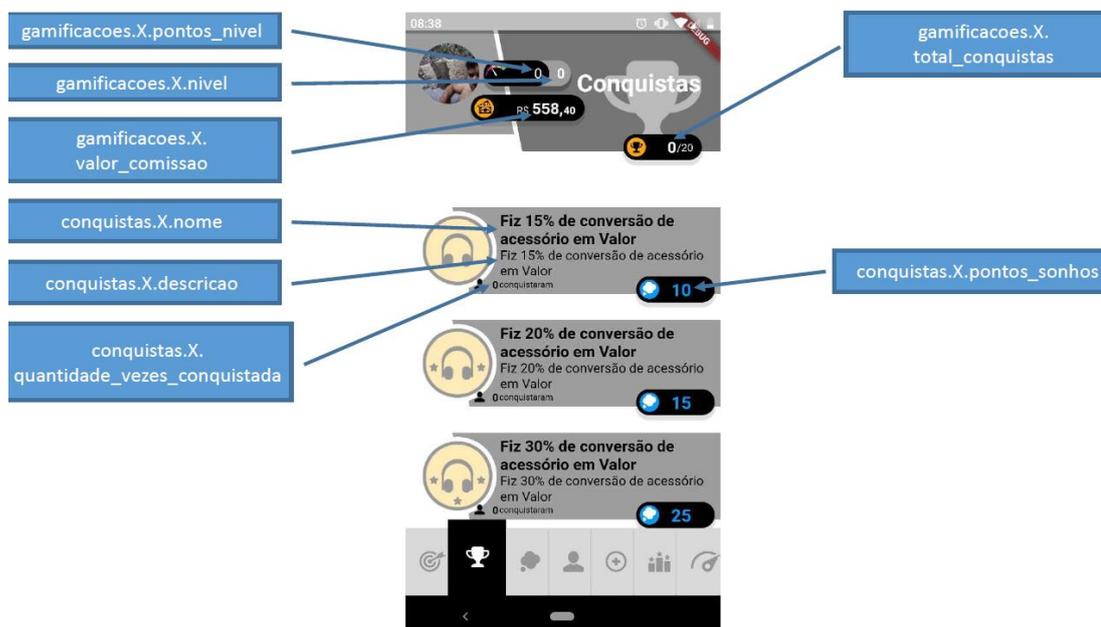
O Jogo 02, desenvolvido no âmbito da mesma empresa, é um jogo digital, que pode ser jogado por meio de um aplicativo instalado nos celulares dos jogadores. Diferentemente do Jogo 01, não foi construído sobre um cenário específico alheio à realidade. O layout apenas indica informações numéricas e percentuais relacionados ao próprio jogo que é, essencialmente, digital. O objetivo do Jogo 02 é promover a realização de determinados sonhos dos jogadores por meio da conversão das comissões obtidas nas vendas em pontos de sonhos. A compreensão de sonho do jogo é o alcance de algum bem material desejado pelo trabalhador e que a empresa, por meio do jogo, auxilia na compra.

Assim como no Jogo 01, o Jogo 02 tem como jogadores os vendedores da Empresa A. O jogo está inserido em um aplicativo, que possui sete telas. A primeira tela, cujo símbolo de identificação é um alvo, não tem a imagem constada no material disponibilizado pela empresa. Por essa razão, não pode ser analisada nessa pesquisa. A segunda tela, foi denominada de conquistas e tem como símbolo um troféu. A terceira tela, denominada sonhos, tem como símbolo uma nuvem representativa de um pensamento. A quarta tela, cujo símbolo identificador é o desenho de uma silhueta de um ser humano, não possui um nome específico, porque ela deve ser nomeada com o nome do jogador. A quinta tela é nomeada como pontos mais e tem como símbolo um identificador de soma com um círculo em volta. A sexta tela é denominada de *ranking*, ou em português classificação, e tem como símbolo um podium. A sétima tela foi chamada de indicadores e adotou como símbolo um velocímetro.

Como mencionado, a primeira tela do jogo, cujo símbolo é um alvo, não foi disponibilizada pela empresa e por isso não pode ser objeto de descrição e posterior análise nessa pesquisa. A segunda tela, denominada conquistas, cujo símbolo é um troféu, traz na parte superior o nível do jogador em face dos demais trabalhadores e quantos pontos de sonho ele possui. Abaixo, indica o valor, em real, que aquele jogador auferiu de comissões naquele mês em razão das vendas realizadas. Ainda na parte superior da tela, ao lado direito, indicava quantas conquistas o jogador já alcançou. Após essas disposições gerais, a tela de conquistas apresenta informações sobre as vendas e as comissões geradas destas. O jogo computa vendas dos aparelhos eletrônicos com acessórios e com seguros. O valor gerado de comissão com acessórios e seguros pode ter um seu percentual convertido em valor, para

recebimento junto à folha de pagamento, outro percentual convertido em pontos de sonho ou ainda em valor no cartão alimentação.

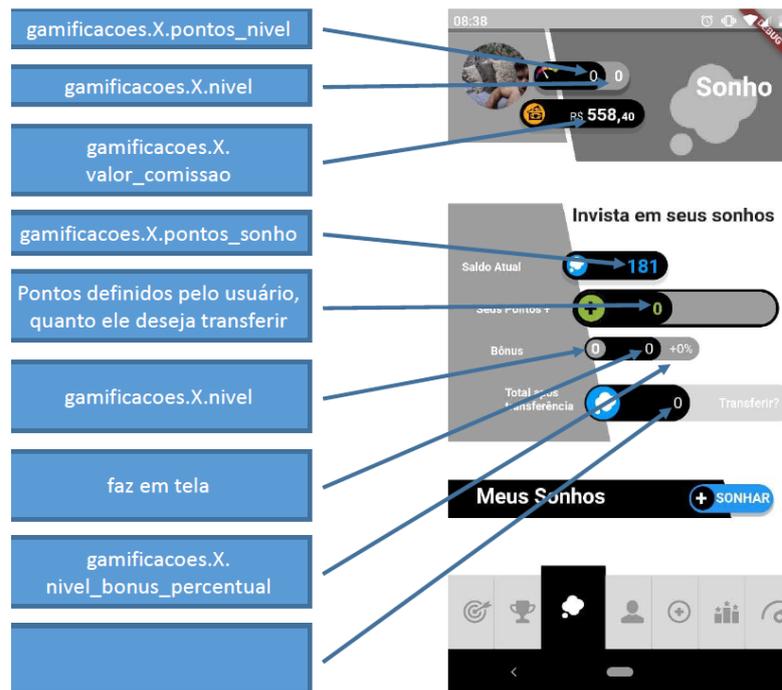
Figura 9. Conquistas 1



Fonte: dados coletados conforme descrito nos Anexos A e B

A terceira tela, denominada sonhos, cujo símbolo é uma nuvem indicativa de um pensamento, tem na parte superior as mesmas informações da tela anterior, ou seja, o nível do jogador em face dos demais, quantos pontos de sonho ele tem e o valor das comissões auferidas naquele mês. Logo abaixo há uma frase no imperativo indicando a necessidade de que o jogador invista em seus sonhos. Apresenta na tela os pontos de sonho acumulados, quantos pontos o usuário tem em relação às comissões auferidas e que podem ser transferidos para alcançar o seu sonho e o nível que está em face dos demais jogadores. Ademais, há um ícone que mostra quantos bônus foram conferidos a mais para o funcionário e o total de pontos de sonho após a transferência feita.

Figura 10. Sonho 1

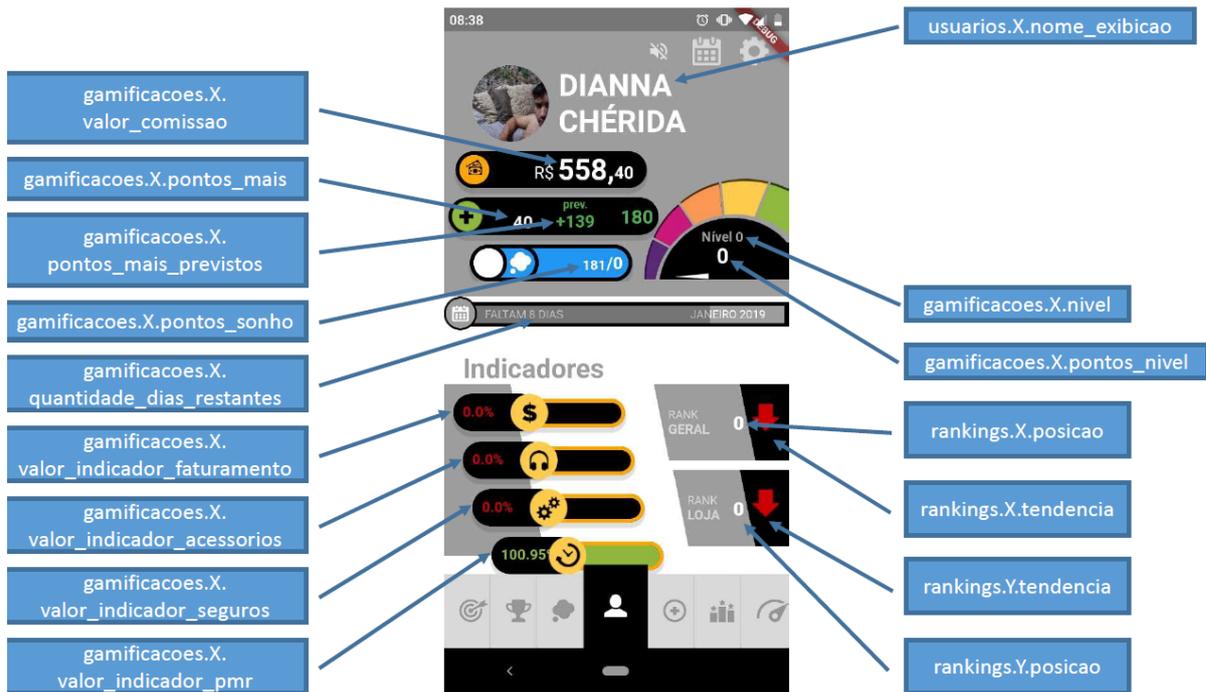


Fonte: dados coletados conforme descrito nos Anexos A e B

A quarta tela é a tela pessoal do usuário jogador. Na parte superior, possui o nome do trabalhador, o valor que ele tem acumulado de comissões naquele mês, quantos pontos essas comissões geram, que o jogo denomina de pontos mais, e qual a previsão com base nas comissões que entrarão. Abaixo, o jogo mostra os pontos de sonho que o usuário tem e o nível que ele está em face dos demais jogadores. Nota-se que essas informações são apresentadas constantemente nas telas do jogo. Há ainda a indicação de quantos dias faltam para o fechamento do mês e conseqüentemente para a apuração final das comissões auferidas e dos pontos transferidos.

Ainda na quarta tela são apresentados indicadores da empresa e das vendas, para estimular os jogadores. O jogo mostra, nesse sentido, os números mensais relativos a faturamento, percentual de acessórios e seguros vendidos, a posição da empresa em face da sua meta estabelecida e se tende a alcançá-la ou não pelos números já obtidos, bem como a posição da loja em face das demais.

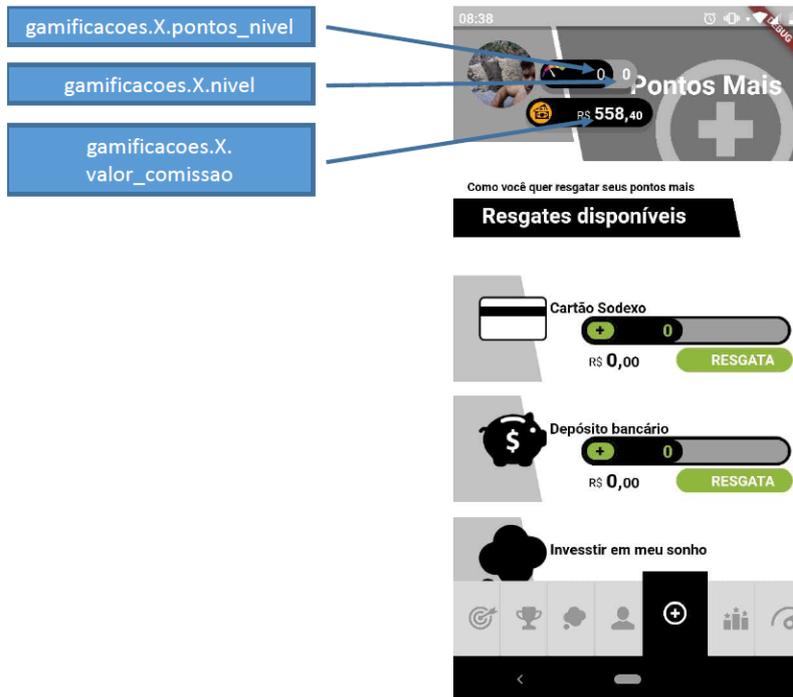
Figura 11. Perfil



Fonte: dados coletados conforme descrito nos Anexos A e B

A quinta tela, denominada pontos mais, repete as informações sobre nível e valor acumulado de comissões do jogador e traz informações sobre os resgates disponíveis. Os pontos mais indicam quantos pontos correspondem às comissões que o trabalhador ganhou naquele mês em razão das vendas que realizou. Logo na parte inferior da tela há as possibilidades disponíveis de resgate. É possível que os pontos mais sejam convertidos em créditos no cartão sodexo, que é um cartão utilizado pela empresa para disponibilizar o vale alimentação do trabalhador. É possível que os pontos mais sejam convertidos em dinheiro, por via de depósito bancário e ainda que sejam convertidos em pontos de sonhos.

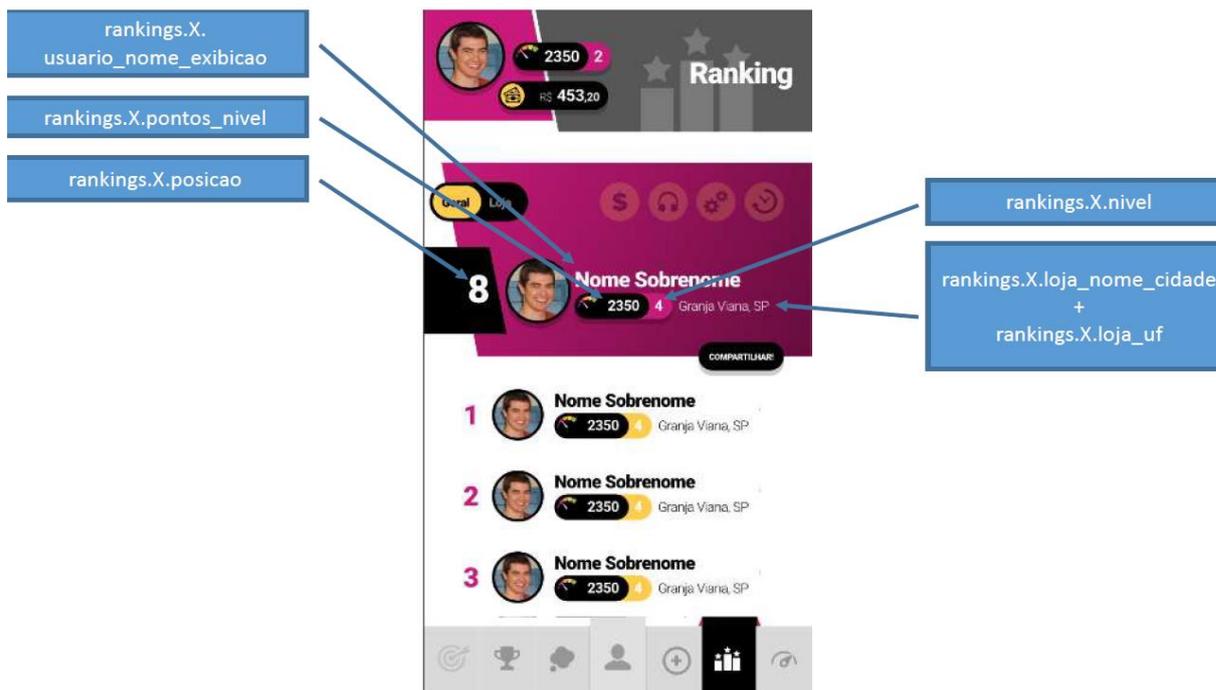
Figura 12. Pontos Mais



Fonte: dados coletados conforme descrito nos Anexos A e B

A sexta tela, denominada *ranking*, apresenta informações específicas do jogador em face dos demais. Inicialmente repete as informações anteriores sobre qual nível o jogador está no jogo, quantos pontos ele tem naquele nível e quanto em comissões ele tem acumulado naquele mês. Logo abaixo traz o nome e sobrenome do jogador, repete a informação do nível em que ele está e mostra qual a posição daquele jogador, em face dos demais, dentro do seu próprio nível. Apresenta também a informação da cidade em quem o trabalhador trabalha e o estado. Abaixo o jogo mostra os jogadores mais bem colocados naquele mês no jogo, sempre considerando as posições dentro daquele mesmo nível. Assim, os jogadores que estão no mesmo nível conseguem ver quantos pontos que o outro jogador tem, considerando que esses pontos são calculados pela empresa com base nas comissões auferidas na venda de seguros e acessórios.

Figura 13. Ranking



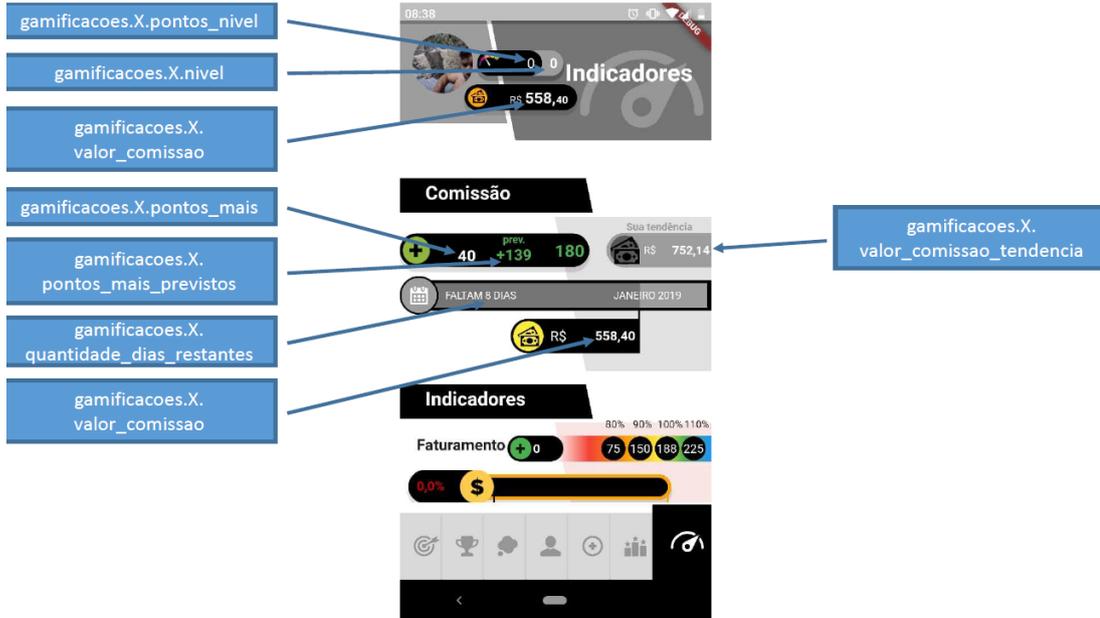
Fonte: dados coletados conforme descrito nos Anexos A e B

A sétima tela, denominada indicadores, assim como as demais, repete as informações do nível do trabalhador e quantos pontos ele tem naquele nível. Posteriormente apresenta dados do próprio trabalhador e da empresa. Primeiro traz informações sobre a quantidade de pontos mais, comissões e a previsão de aumento dos pontos mais com base nas vendas realizadas. A previsão também é exibida na forma de tendência em moeda. Reproduz novamente quantos dias faltam para a finalização do mês e conseqüentemente para o fechamento das comissões e contagens daquele mês.

A sétima tela ainda traz informações da empresa, denominada indicadores. Mostra a tendência de faturamento da empresa naquele mês convertida em pontos mais e quantos pontos mais devem constar para que a tendência de faturamento alcance oitenta por cento, noventa por cento, cem por cento e cento e dez por cento. Diante dessas informações, mostra uma barra com o faturamento já obtido dentro daquele mês. Mostra a meta estabelecida em reais, o quanto já foi realizado dela e o quanto da meta foi estabelecida naquele dia. As mesmas informações de valores convertidos em pontos mais são apresentadas quanto a venda de assessórios e da mesma forma quantos pontos mais devem constar para que a tendência de assessórios alcance oitenta por cento, noventa por cento, cem por cento e cento e dez por cento de vendas baseadas na meta estabelecida. Em uma barra a tela mostra

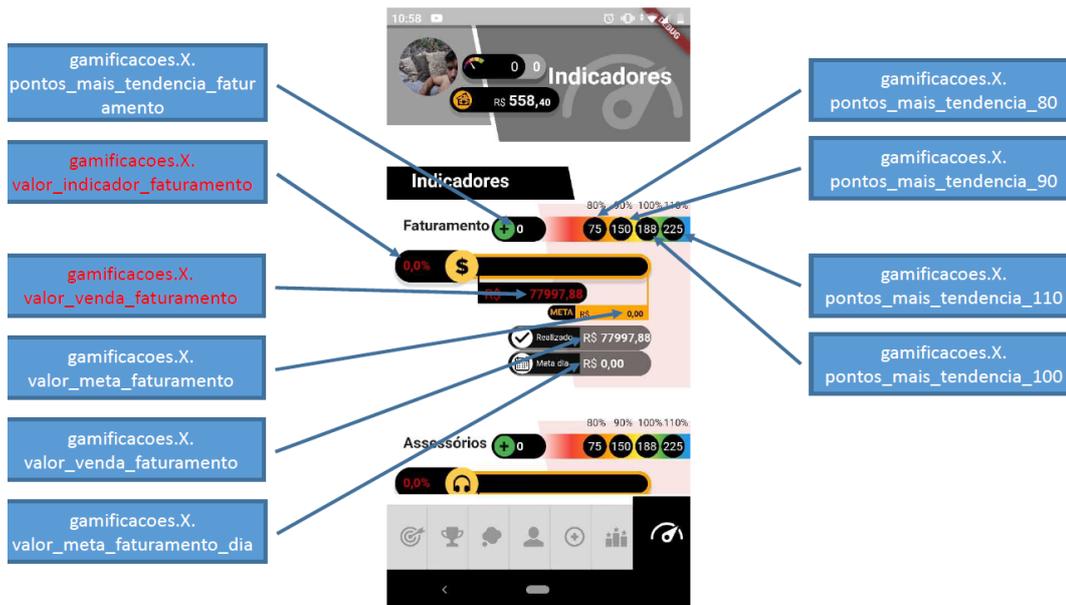
ainda o percentual já alcançado de vendas de assessoriais. Apesar de na tela não aparecer informações sobre as vendas de seguros, como o jogo é baseado na venda desses dois produtos, acredita-se que possivelmente essa informação também estivesse presente no jogo.

Figura 14. Indicadores 1



Fonte: dados coletados conforme descrito nos Anexos A e B

Figura 15. Indicadores 2



Fonte: dados coletados conforme descrito nos Anexos A e B

Para iniciar o jogo era preciso que o jogador compartilhasse com a empresa um sonho que possuía. O jogo considerava como sonho algum objeto que o jogador tivesse interesse em adquirir. A título de exemplo, duas telas exemplificativas são disponibilizadas pela Empresa A, uma tela das conquistas e uma tela dos sonhos. Na tela dos sonhos vê-se que o jogador que foi apresentado exemplificativamente apontou como sonho uma moto Honda Falcon e um aparelho tablet. Após a indicação do objeto que o jogador tinha interesse de adquirir, a empresa mensura o valor daquele objeto na escala de valores do jogo, conhecida como pontos de sonho. Observa-se que a empresa indica que a moto tem o valor de cinco mil pontos de sonho e o tablet quinhentos pontos de sonho.

Figura 16. Sonhos 1



Fonte: dados coletados conforme descrito nos Anexos A e B

Após a indicação do sonho e a conversão, por parte da empresa, na escala de pontos do jogo, qual seja, pontos de sonho, o ato de jogar consiste na conversão das comissões obtidas com as vendas em pontos de sonho. Alcançada a quantia suficiente para fazer a troca dos pontos de sonhos no bem indicado, o trabalhador

pode assim fazê-lo. Nota-se que o jogo funciona como uma poupança desenvolvida pela empresa para direcionar o trabalhador ao alcance do bem material que deseja adquirir e que, por alguma razão, não consegue.

Em análise dos dois jogos de forma conjunta, destaca-se que o primeiro é um jogo físico, reproduzido em um tabuleiro e que fica visível no ambiente empresarial. O segundo jogo, por sua vez, é um jogo digital, reproduzido em um aplicativo e jogado por meio de um aparelho de celular. Ainda, o primeiro jogo possui rodadas semanais, enquanto que o segundo jogo não possui rodadas definidas. Ambos podem ser jogados por tempo indeterminado, mas o primeiro tem rodadas semanais definidas, enquanto que o segundo não.

Apresentados os Jogos 01 e 02 aplicados pela Empresa A, ambos serão analisados sob três óticas. A primeira será a verificação dos jogos em face da teoria do jogo de Huizinga (2019) e da gamificação de McGonigal (2012). Nesse aspecto a pesquisa verificará se o jogo criado se enquadra na concepção de jogo e de gamificação trazidos pelos autores. A segunda ótica será a verificação do jogo em face da teoria da octanálise de Yu-kai Chou (2019). Nesse aspecto a pesquisa verificará quais são as técnicas de jogos que foram utilizadas no Jogo 01 e no Jogo 02. Por fim, em um terceiro aspecto, a pesquisa fará a compatibilização dos jogos 01 e 02 em face da legislação e ciência trabalhista, com o fim de analisar se eles, por algum meio, desrespeitam o ordenamento jus trabalhista brasileiro.

2.1.1 Análise dos dados frente à compreensão teórica de jogo e gamificação

Após a exposição dos instrumentos utilizados pela Empresa A e a dinâmica das suas aplicações no ambiente de trabalho, a pesquisa analisará os instrumentos em face das compreensões teóricas de jogo e gamificação. Considerando as características apontadas no primeiro capítulo desse estudo como sendo essenciais para considerar um instrumento como jogo e também as características essenciais para se constatar um processo de gamificação, será feita a compatibilização entre essas características e o que foi criado e aplicado no ambiente de trabalho pela Empresa A.

Inicialmente, rememora-se que para essa pesquisa um jogo é um instrumento que possui quatro características basilares e três características complementares. São características basilares a voluntariedade, a inserção do jogador em um espaço

alheio à realidade, o caráter desinteressado e a existência de regras. São características complementares a tensão, as metas e o sistema de feedbacks.

O primeiro instrumento utilizado pela Empresa A no ambiente de trabalho foi denominado nessa pesquisa de Jogo 01. Como descrito no tópico anterior, foi criado para estimular os vendedores da Empresa A a realizarem a venda de determinados produtos. O instrumento foi construído sob o cenário de um espaço sideral e tinha como dinâmica a alocação de foguetes em um tabuleiro a cada vez que uma venda fosse concretizada por um jogador.

Sob o aspecto teórico de jogo, o instrumento precisa ser analisado sob o enfoque da voluntariedade, afastamento da realidade, desinteresse, existência de regras, tensão, metas e feedback. Para que o instrumento seja considerado jogo é preciso que ele possua de forma conjunta as quatro primeiras características, por serem elas basilares. A ausência de uma das quatro primeiras características faz com que o instrumento deixe de ser considerado jogo. As três últimas características, por serem consideradas complementares nesta pesquisa, não precisam estar presentes para que a ferramenta seja considerada jogo, mas a presença de uma ou algumas delas indica maior ou menor sofisticação da ferramenta e ainda, se forem analisadas antes das quatro primeiras, a maior probabilidade de que a ferramenta seja considerada jogo.

A análise do primeiro instrumento utilizado pela Empresa A inicia-se pelo aspecto da voluntariedade. A voluntariedade indica a possibilidade de que os participantes optem ou não por participar do jogo, independentemente de pressões externas. Essa característica, no que se refere ao primeiro instrumento, não pode ser analisada na pesquisa, tendo em vista se tratar de aspecto subjetivo, que não pode ser constatado pela visualização do documento entregue pela empresa para o desenvolvimento da pesquisa.

A segunda característica é a possibilidade de que o instrumento gere aos jogadores um afastamento da realidade em que se inserem. Como dito, a ferramenta desenvolveu sua dinâmica em cima das vendas realizadas pelos empregados da Empresa. Ainda que tenha incluído o cenário de um espaço sideral, é preciso destacar que a inclusão de um foguete no tabuleiro só ocorre quando o jogador concretiza uma venda de um produto no exercício da sua função de vendedor.

Essa consideração é relevante porque a ferramenta atrela de forma direta o processo de venda à prática da dinâmica do instrumento e conseqüentemente ao

progresso dentro deste. Só é possível movimentar as peças do tabuleiro se e quando o trabalhador efetivar uma venda. Caso, na realidade e no dia a dia do trabalho, o empregado não efetive uma venda não haverá qualquer ação a ser realizada na ferramenta proposta e, em ato conseqüente, também restará prejudicado o seu desempenho.

Partindo dessas análises é possível concluir que a segunda característica inerente aos jogos, qual seja, a aptidão para inserir o indivíduo em uma realidade paralela àquela vivida cotidianamente, não pode ser verificada no primeiro instrumento aplicado pela Empresa A. A partir do momento em que a realidade do trabalho está atrelada à realidade proposta pelo instrumento e que, sem ações inerentes à realidade do trabalho torna-se impossível a mera utilização do instrumento, verifica-se que este não possui a capacidade de levar o indivíduo a se enxergar em um espaço alheio da realidade. Ao contrário, a realidade está, a todo momento, sendo lembrada quando se propõe a utilizar a ferramenta.

A terceira característica, qual seja, o aspecto desinteressado, significa que o jogador se envolverá pelo jogo absorto em uma motivação intrínseca. O prazer e o interesse pela ferramenta devem vir daquilo que ela mesma pode proporcionar. Ao contrário, caso o indivíduo busque recompensas extrínsecas, ou seja, que estejam fora da ferramenta, o aspecto desinteressado deixa de existir, já que o jogador passa a usar o instrumento atraído por abonos, pagamentos, bonificações e retribuições alheias à prática.

A terceira característica dos jogos no instrumento um também não é possível de ser identificada. Observa-se que o instrumento um propõe aos trabalhadores o ganho de recompensas externas a ele. Como mencionado no tópico anterior, foram estabelecidos seis prêmios para o jogo, sendo eles “um abraço do gerente!”, “um par de ingressos de cinema!”, “um almoço pago!”, “parabéns do presidente no whats!”, “pode sair uma hora mais cedo!” e “cartão de memória!”.

Todos os prêmios estabelecidos geram motivação extrínseca aos empregados, já que não possuem qualquer correlação com o ato de usar a ferramenta, mas sim de realizar vendas, marcá-las no painel e, em havendo bom desempenho, ganhar uma das compensações mencionadas. Nota-se, pela dinâmica estabelecida, que a ferramenta não é desinteressada. O empregado não joga desprendido daquilo que externamente pode ganhar, em verdade é motivado, ou não, pelos prêmios estabelecidos. Considerando ainda que a empresa poderia modificar

ou estabelecer novas e diferentes premiações, constata-se que poderia o empregado dar maior ou menor importância à ferramenta de acordo com o prêmio nela estabelecido para os vencedores.

A quarta característica para uma ferramenta ser considerada um jogo é a existência de regras para utilizá-la. As regras são as diretrizes de como atuar diante do jogo, aquilo que se pode e não se pode fazer. As regras delimitam as condutas dos jogadores ao mesmo tempo em que os direciona para a meta, já que instruem os participantes e com isso eles conseguem identificar as melhores alternativas para se chegar até o objetivo do jogo.

O instrumento proposto pela Empresa A possui regras que orientam os trabalhadores a como realizar a dinâmica da ferramenta. Como visto no tópico anterior, os participantes devem realizar uma venda de um produto e, após sua efetivação, marcá-la no tabuleiro por meio da disposição de um foguete. De acordo com o tipo de venda realizada, seja ela normal, com acessórios, seguro ou completa, o local de inserção do foguete no tabuleiro será modificado.

A partir da disposição dos foguetes no tabuleiro são computados pontos aos trabalhadores que geram o progresso semanal de cada participante. Aqueles que alcançam os melhores resultados, com base nos pontos auferidos semanalmente, recebem medalhas de ouro, prata e bronze, indicativas do primeiro, segundo e terceiro lugar. A partir de então, esses indivíduos podem escolher quais dos prêmios constantes no próprio tabuleiro que eles desejam ganhar.

Observa-se que a quarta característica dos jogos, qual seja, a existência de regras, está presente no instrumento um aplicado pela Empresa A. As regras criadas para o uso da ferramenta são claras e foram delineadas em vistas das metas estabelecidas. Logo, em atenção às regras é possível, de acordo com o desempenho do indivíduo nas vendas semanais, chegar ao objetivo do instrumento.

Após a análise das quatro características basilares para se definir um objeto como jogo notou-se que o instrumento utilizado pela Empresa A no ambiente de trabalho não pode ser verificado quanto à voluntariedade, não possuía as características de inserir-se fora da realidade e ser uma tarefa desinteressada, mas possuía a quarta característica, qual seja, a existência de regras. Por essa primeira análise, pode-se concluir que o Jogo 01 aplicado para Empresa A, não pode ser considerado um jogo pela compreensão teórica adotada na pesquisa. Apesar disso, em vistas dos referenciais estabelecidos nessa pesquisa, serão observadas também

as características complementares, quais sejam: tensão, as metas e o sistema de *feedbacks*.

A tensão é a característica complementar ao jogo que indica a falta de controle sobre o que pode vir a ocorrer. Os jogadores, quando se propõem a jogar, submergem-se a um estado de incerteza sobre o fim da partida, vez que, apesar das regras direcionarem a prática, não são capazes de delimitar com precisão o que irá ocorrer. Durante a partida, os jogadores passam a cumprir desafios e atividades que, em determinados jogos, podem aumentar ou reduzir essa tensão, já que por vezes os instrumentos possibilitam maior visibilidade do desempenho do jogador e conseqüentemente uma previsibilidade relativa do resultado. Em jogos com baixo sistema de feedback, por sua vez, a tensão pode durar até o fim da partida.

O instrumento utilizado pela Empresa A no ambiente de trabalho possuía a característica da tensão, vez que a utilização do instrumento gerava incertezas sobre a sua finalização. O entrelace existente entre o ambiente real e o ambiente do jogo, visto por meio das vendas realizadas no ambiente de trabalho que geravam pontos no instrumento, era capaz de gerar tensão à medida em que não se podia saber, com precisão, quantas vendas seriam realizadas naquela semana e, em ato conseqüente, quantos pontos cada trabalhador teria ao final da partida. Certamente aqueles vendedores que habitualmente já realizavam mais vendas teriam a tendência de manter a performance e conseqüentemente galgariam maiores pontuações. Entretanto, como a venda de produtos depende de fatores externos, a tensão de fato permanece até o final, já que a qualquer momento é possível que nova venda seja realizada e pontos sejam distribuídos a outros jogadores que até então não estavam com bom desempenho.

A segunda característica complementar corresponde às metas. Essas indicam o objetivo proposto no jogo e servem como norte aos jogadores sobre aquilo que eles devem alcançar. Sabendo de forma clara quais as metas estabelecidas, os jogadores podem direcionar suas ações para seguir o caminho que leve até a consecução das metas. Nota-se também a presença delas no instrumento utilizado pela Empresa A. As metas, neste instrumento, são expostas a todos os jogadores no próprio tabuleiro, de forma indistinta e com ampla visibilidade para toda a empresa. Essas são definidas semanalmente de acordo com critérios estabelecidos pela empresa e não indicados no instrumento, variando entre tipos e quantidades de produtos a serem vendidos.

Por fim, a última característica complementar aos jogos é a existência de um sistema de *feedbacks*. O *feedback*, como estudado, é um mecanismo que permite ao indivíduo saber que está progredindo na atividade e que suas ações estão gerando resultados em prol da meta. O Jogo 01 criado e aplicado pela Empresa A possui um sistema de *feedback*, vez que os empregados jogadores conseguem verificar claramente se estão próximos ou não da meta estabelecida naquela semana. O tabuleiro, disposto no ambiente empresarial, reproduz o progresso de todos os empregados que estão participando do Jogo 01 e mostra quantos pontos possuem na medida em que as vendas são realizadas. Logo, nota-se que além de existirem *feedbacks* eles são conferidos em tempo real.

Em ato conclusivo, vê-se que o Jogo 01 aplicado pela Empresa A não pode ser considerado como jogo pela compreensão teórica dessa pesquisa porque não possui duas das quatro características basilares dos jogos, quais sejam, afastamento da realidade e desinteresse. Apesar disso, possui as três características complementares aos jogos, quais sejam, tensão, metas e *feedbacks*.

Compreendendo que o Jogo 01 não se enquadra na concepção de jogo de acordo com Huizinga (2019), passa-se a analisar o seu enquadramento como uma ferramenta gamificada, com base na teoria desenvolvida por McGonigal (2012). De acordo com a autora, e como visto no capítulo anterior, são características dos instrumentos gamificados a voluntariedade, existência de metas, regras e um sistema de *feedback*. Como é possível se observar, todas essas características, em relação ao Jogo 01, já foram constatadas. Isso porque, a voluntariedade e a existência de regras são características basilares da concepção de jogo e a existência de metas e um sistema de *feedback* são características que foram enquadradas como complementares à compreensão de jogo.

Apenas com relação ao aspecto da voluntariedade é preciso ressaltar, novamente, que os dados disponibilizados pela Empresa A não revelam de forma clara se os empregados trabalhadores poderiam optar por participar ou não da atividade proposta. Contudo, nota-se que o Jogo 01 não está vinculado a qualquer obrigação contratual ou legal no que se refere à relação de emprego. Ademais, os prêmios que foram oferecidos pela Empresa A também estão desconectados das obrigações derivadas do contrato de trabalho. Assim, sem que seja possível afirmar de forma indubitável, o Jogo 01 proposto pela Empresa A pode-se considerar voluntário.

Apesar disso, cabível mencionar que a relação de emprego se pauta, dentre outras, na característica da subordinação. Isso significa que o empregado está vinculado às diretrizes e comando do empregador. Nesse sentido e considerando esse elemento essencial à relação de trabalho, é premente considerar a possibilidade de que os empregados da Empresa A tenham sido obrigados a participar do Jogo 01. A obrigação pode se dar como diretriz da empresa e também pela compreensão da própria relação de trabalho.

A partir dessas perspectivas e considerando que já foi abordado que o Jogo 01 possui metas semanais estabelecidas aos empregados, regras sobre a atividade a ser realizada e um sistema de feedback, concluiu-se que o Jogo 01 se enquadra na concepção de gamificação de acordo com a teoria desenvolvida por McGonigal (2012). Assim, pode-se dizer que apesar do Jogo 01 não poder ser considerado um jogo, ele é uma ferramenta gamificada que foi aplicada no ambiente de trabalho.

Diferentemente do Jogo 01, o Jogo 02 foi desenvolvido em um sistema digital, cuja utilização depende da instalação de um aplicativo no aparelho celular dos jogadores. Como visto, também não se utilizou de um cenário alheio à realidade, mas sim criou um layout digital para a inserção dos dados dos jogadores. De forma sucinta, a dinâmica do jogo consiste em inserir no aplicativo as informações sobre as vendas realizadas pelos vendedores empregados da Empresa A, apurar os percentuais e valores de comissões obtidos com essas vendas e decidir sobre a conversão dessas comissões em pontos de sonhos, valores no cartão alimentação ou em pecúnia.

Assim como analisado com relação ao Jogo 01, a pesquisa passa a analisar o Jogo 02 frente a compreensão teórica de jogo, com base na teoria de Huizinga (2019), e a compreensão de gamificação com base na teoria de McGonigal (2012). Conforme explicitado, são características basilares dos jogos a voluntariedade, a inserção do jogador em um espaço alheio à realidade, o caráter desinteressado e a existência de regras. São características complementares a tensão, as metas e o sistema de *feedbacks*.

A análise da voluntariedade no que se refere ao Jogo 02, encontra o mesmo impasse já discutido na análise do Jogo 01. Inicialmente, a pesquisa não pode tecer afirmações acerca de participação dos empregados ser voluntária ou não. Essa informação não está expressa nas imagens disponibilizadas pela Empresa A. Apesar disso, a relação de emprego é pautada na basilar característica da subordinação, o

que infere a necessária observância de regras e diretrizes impostas pelo empregador ao empregado.

Assim, apesar da informação da voluntariedade, quanto à participação do empregado no Jogo 02, não ser possível de ser obtida empiricamente, a análise teórica da relação de emprego permite depreender que poucos procedimentos estabelecidos no ambiente de trabalho são postos à escolha do empregado. Logo, não é possível para essa pesquisa afirmar que a característica da voluntariedade está ou não presente no Jogo 02. A subordinação é inerente à relação de emprego, tanto pela previsão legal quanto pela sua estruturação social. Tal fato implica na observância dos processos estabelecidos no ambiente de trabalho por parte do empregador para com o empregado.

Além disso, a pesquisa ressalta que o Jogo 02 foi aplicado aos vendedores da Empresa A. Esse cargo, conforme extraído dos dados disponibilizados, implica no recebimento de comissões. O Jogo 02 possui uma dinâmica diretamente relacionada às comissões recebidas pelos vendedores, já que estabelece que para que haja o recebimento das comissões é necessário que o jogador empregado indique, pela plataforma, como deseja receber a comissão derivada das vendas. Nota-se que mesmo o recebimento em pecúnia, forma estabelecida por lei para o pagamento dessa parcela, ocorre por meio do aplicativo. Logo, infere-se, sem que seja possível afirmar de forma indubitável, que as comissões recebidas pelos empregados da Empresa A devem passar pela plataforma, ainda que sejam pagas da maneira legalmente prevista. Esse aspecto indica a inexistência de voluntariedade na participação do empregado quanto ao Jogo 02.

A segunda característica dos jogos, de acordo com a teoria de Huizinga (2019) é a inserção do jogador em um cenário alheio à realidade. Essa característica não está presente no Jogo 02. Como visto no item anterior, o Jogo 02 não possui um layout que permite ao jogador sentir-se parte de outro ambiente. Também não foi criado sob a narrativa de uma história ou com um cenário lúdico. O Jogo 02 limita-se a prever a inserção de dados das vendas dos jogadores em uma plataforma digital que realiza a conversão desses em pontos mais. Os pontos mais podem ser convertidos em pontos de sonho, pecúnia ou valor no cartão alimentação disponibilizado aos empregados.

Não há preocupação do Jogo 02 em criar um contexto à utilização da ferramenta ou promover o envolvimento do empregado pelo contexto divertido que um jogo possa criar. Há apenas uma disponibilização, análise e conversão de dados. Os

dados são inseridos pelo empregador e é permitida a mobilização desses dados pelo empregado. Não há, todavia, qualquer aspecto alheio à realidade. Pelo contrário, ao empregado é posta uma reiteração da realidade do dia a dia do trabalho, já que por meio do Jogo 02 ele é lembrado, a todo momento que o utiliza, da quantidade de vendas e do valor das comissões obtidas naquele mês.

O caráter desinteressado é a terceira característica dos jogos, de acordo com a teoria de Huizinga (2019). Como mencionado, ele indica que o jogador opta pela prática do jogo sem a expectativa de receber algo em troca. O ato de jogar basta-se em si mesmo, porque a atividade é, por si só, interessante. Jogar é tarefa gratuita, que se realiza porque desperta entusiasmo pela dinâmica do jogo e não pelo que ele pode oferecer.

Essa característica não está presente no Jogo 02. O Jogo 02, de maneira oposta, já estabelece que o seu princípio é, justamente, auxiliar os jogadores a alcançarem bens materiais que compreendem como aspirações. Assim, o ato de jogar é pautado na realização de um interesse que não tem qualquer relação com a dinâmica do jogo. Não é o processo do jogo que é cativante, mas sim aquilo que ele pode oferecer ao jogador. O Jogo 02 pode oferecer ao jogador o alcance de um bem material, pela conversão das comissões obtidas em pontos de sonho e posteriormente no bem indicado; o valor em pecúnia das comissões auferidas no mês; ou o aumento do valor posto no cartão alimentação do jogador empregado. Não há, dessa forma, caráter desinteressado, ao revés, há um caráter interessado.

A última característica posta como essencial aos jogos pela teoria de Huizinga (2019) é a existência de regras. Regras são diretrizes para a realização de determinada ação dentro do jogo. Servem como balizadoras e condutoras da prática em vistas do alcance dos resultados. O Jogo 02 não possui um complexo e extenso conjunto de regras. Há, somente, a indicação de que as comissões só podem ser convertidas em três possibilidades: pecúnia, pontos de sonho ou valor no cartão alimentação. Não é possível que o jogador empregado opte por outra conversão.

Essa é a única ação que o empregado jogador realiza no Jogo 02. Todas as demais operações do jogo são realizadas ou pelo empregador ou pelo próprio sistema. A inserção das comissões ocorre pelo empregador assim como a sua conversão em pontos mais. A partir da conversão em pontos mais é que é dada a possibilidade de o empregado jogador converter esses pontos nas três possibilidades

mencionadas. Após a conversão não há mais ações a serem efetuadas pelo empregado jogador.

Caso o empregado jogador opte pela conversão dos pontos mais em pecúnia, ele receberá o valor em sua folha de pagamento no mês posterior. Caso opte pela conversão dos pontos mais em valor a ser disponibilizado no cartão alimentação, também verá o valor convertido na competência seguinte. Caso, todavia, opte pela conversão em pontos de sonho, terá que aguardar a somatória dos pontos de sonho ser correspondente aos pontos indicados como necessários para o alcance do bem indicado, para que o empregado possa recebê-lo. Neste último caso, a conduta funciona como um acúmulo mensal de valores em uma poupança, sendo a diferença apenas no que diz respeito ao que é acumulado.

Todas as demais informações do Jogo 02 não dependem de uma conduta do empregado jogador. Os indicadores, barras de progresso, níveis apresentados são preenchidos pelo próprio sistema a partir da ação do empregador de inserir os valores de comissões obtidas pelo empregado no mês. Logo, os dados são imputados no sistema e atualizados independentemente de movimentação dos usuários jogadores. Assim, não existem regras que os balizam.

A partir dessa análise, pode-se afirmar que o Jogo 02 possui uma regra para a única operação que é realizada pelo empregado jogador. Não há, dessa forma, um extenso e complexo sistema de regras que balize a atuação do empregado. Pode-se inferir que se trata de um instrumento com uma única regra e conseqüentemente com uma dinâmica simples. Apesar disso, com relação a essa característica, a pesquisa destaca a sua existência no Jogo 02.

Além das características basilares dos jogos, que foram escolhidas com base na teoria de Huizinga (2019), a pesquisa trouxe características complementares aos jogos, que foram selecionadas com base na análise da extensa doutrina analisada no capítulo um e que estuda a temática. Foram definidas como características complementares dos jogos a tensão, as metas e o sistema de *feedback*.

A tensão é verificada no Jogo 02 a medida em que o sistema operacional utilizado apresenta ao jogador empregado os indicadores da empresa no que diz respeito às vendas e faturamento. O jogador ainda tem acesso às informações de vendas dos demais jogadores empregados e a quantidade de vendas faltantes, no mês em curso, para atingir a meta posta pela empresa. Há, ainda, a visualização das

vendas das outras lojas e, conseqüentemente, o quanto essas estão em relação ao estabelecimento empresarial a que está vinculado o jogador empregado.

Os dados mencionados imputam tensão ao jogador empregado à medida que exercem pressão quanto à melhora de performance. Há tensão na observância dos dados frente ao passar dos dias do mês, que implica, necessariamente, a proximidade do fechamento das comissões e conclusão das metas. Esse cenário gera incômodo e pretensão de melhorar resultados, simbolismo da tensão pertinente aos jogos.

No que diz respeito à segunda característica complementar dos jogos, qual seja, a existência de metas, percebe-se que o Jogo 02 não imputa ao jogador empregado uma meta direta. Não há uma necessidade, explícita no jogo, de que o usuário alcance determinado objetivo para que seja declarado vencedor ou para que o jogo finalize. Há, em verdade, apenas uma apuração dos seus resultados e constante conversão desses em bens ou pecúnia. Caso o empregado demore dias, semanas ou meses para acumular pontos suficientes para que receba o bem indicado como o seu sonho, não há qualquer punição ou demérito por isso. Não existe, por exemplo, um tempo delimitado para que ele alcance esse objetivo.

Assim, percebe-se que o bem indicado pelo jogador empregado como o seu sonho não é uma meta estabelecida pelo jogo, mas sim um objetivo criado pelo próprio usuário que nada implicará na dinâmica do jogo. Não se trata também de uma meta estabelecida pela empresa. Por essas razões e considerando a análise do instrumento, a pesquisa concluiu que o Jogo 02 não possui essa característica complementar.

Apesar disso, observa-se que por meio do Jogo 02 a empresa transmite ao jogador empregado as metas que a instituição possui. Como descrito no tópico anterior, dentre as telas do sistema, há a apresentação de indicadores da empresa e das vendas, números de faturamento e posição da loja em face das demais. Exibe-se ainda a tendência de faturamento da empresa naquele mês convertida em pontos mais e quantos pontos mais devem constar para que a tendência de faturamento alcance determinada porcentagem. Diante dessas informações, mostra-se uma barra com o faturamento já obtido e a meta da empresa estabelecida em reais.

Vê-se que essa meta não está relacionada diretamente com o Jogo 02. Em verdade, o Jogo 02 é utilizado como painel para exposição das metas da companhia. Essa postura gera no empregado jogador uma percepção de que aquela meta lhe pertence e que ele deve trabalhar para alcançá-la. Trata-se de um mecanismo

utilizado pelo empregador para estimular as vendas e alcançar as metas da empresa, mas que não possui relação direta com a dinâmica da ferramenta. Por isso, não é possível concluir que o Jogo 02 possui, em si mesmo, metas.

Por fim, a última característica complementar pertinente aos jogos é o sistema de *feedback*. O sistema de *feedback* é a informação, constante no próprio jogo, do progresso do usuário. Um jogo possui um sistema de *feedback* quando o jogador consegue perceber que está evoluindo ao alcance do objetivo posto. É preciso que a informação seja clara e precisa e que não haja dúvidas de que o usuário está realizando as atividades de forma adequada ou inadequada.

O Jogo 02 possui dois sistemas de feedback. O primeiro está relacionado ao sonho do jogador empregado que ele mesmo informou na plataforma. A medida em que o empregado converte pontos mais em pontos de sonho ele observa o quão próximo está da conquista do bem que ele inseriu na plataforma como sendo o seu sonho. Isso acontece pela exibição de quantos pontos de sonho o usuário jogador possui e quantos pontos de sonho são necessários para que ele receba o objeto indicado.

Além do sistema de *feedback* relacionado ao sonho do jogador empregado, o Jogo 02 também possui *feedbacks* relacionados às metas da empresa. Isso pode ser verificado na sétima tela do Jogo 02, denominada indicadores. A tela sete do sistema exibe uma barra de progresso com o faturamento já obtido dentro daquele mês. A medida em que os usuários realizam vendas e as comissões derivadas dessas vendas são inseridas no Jogo, a barra de progresso de faturamento da empresa aumenta, evidenciando o crescimento dos negócios e operações comerciais. A partir dela é possível visualizar o quanto a loja e a empresa venderam naquele mês. Ainda que se trate de um *feedback* existente no Jogo 02, novamente a pesquisa evidencia que não se trata de um *feedback* relacionado ao progresso do jogador dentro do jogo, mas sim um progresso da empresa que utiliza o *layout* do jogo para exibir a melhora do seu faturamento financeiro.

A partir da análise do Jogo 02 frente a compreensão teórica de jogo, suas características basilares e complementares, pode-se concluir que o instrumento analisado não é um jogo de acordo com a teoria estudada na pesquisa. Não se trata de jogo porque possui apenas uma das características elementares dos jogos, qual seja, regras. Ainda assim, como descrito, possui um parco sistema de regras, vez que apenas imputa ao jogador a regra de que ele só poderá converter suas comissões em

três possibilidades: pecúnia, pontos de sonho ou valor no cartão alimentação. Não é possível que o jogador empregado opte por outra conversão.

Mesmo não sendo possível tratar acerca da característica da voluntariedade, tendo em vista que dentre os documentos disponibilizados não há informações precisas acerca da possibilidade de o empregado optar ou não por participar, ainda assim não é possível considerar o instrumento como jogo porque ele não possui as demais características basilares. O Jogo 02 aplicado pela Empresa A não insere o jogador empregado em um contexto alheio à realidade e não possui caráter desinteressado. Além disso, possui, como tratado, um sistema de regras simples.

Da mesma forma, não foi possível identificar no Jogo 02 todas as características complementares dos jogos, porque há ausência de metas. Como analisado, há tensão na prática do Jogo 02 e também existe um sistema de *feedback*, mas a ausência de metas faz com que também não se encontrem todas as características complementares. Por essa análise, pode-se concluir que assim como o Jogo 01, o Jogo 02 não pode ser compreendido como jogo de acordo com a teoria adotada na pesquisa.

Prosseguindo para a análise do Jogo 02 com base na teoria da gamificação, tem-se a necessidade de analisar o instrumento no que diz respeito à voluntariedade, existência de metas, regras e um sistema de *feedback*. Isso porque, essas são as características pontuadas por McGonigal (2012) como necessárias para se definir um instrumento como gamificação. As quatro características que compõem os instrumentos gamificados já foram analisadas no que diz respeito ao Jogo 02.

Como dito, não é possível realizar uma análise das características da voluntariedade, tendo em vista que a Empresa A não disponibilizou informações suficientes para que a pesquisa pudesse concluir sobre a possibilidade de os empregados optarem ou não por participar da dinâmica do Jogo 02. No que diz respeito à existência de metas, esse requisito foi analisado quando da verificação das características complementares dos jogos. Notou-se que o Jogo 02 não possui metas definidas aos jogadores empregados.

Em se tratando do requisito das regras, o Jogo 02, como já tratado, possui um sistema de regras simples, mas esse requisito pode ser considerado presente. Também foi identificado um sistema de *feedback*, voltado ao jogador empregado, mas que exibia a ele as projeções com relação ao seu sonho e aos objetivos de

faturamento da empresa. Com base nessa análise e considerando que o Jogo 02 não possui metas, não é possível enquadrá-lo como um instrumento gamificado.

Em ato conclusivo, vê-se que o Jogo 02 aplicado pela Empresa A não pode ser considerado como jogo pela compreensão teórica dessa pesquisa porque, assim como o Jogo 01, não possui duas das quatro características basilares dos jogos, quais sejam, afastamento da realidade e desinteresse. Apesar disso, possui as duas características complementares aos jogos, quais sejam, tensão e *feedbacks*. Quanto ao aspecto da gamificação, o Jogo 02 não pode ser enquadrado como instrumento gamificado por não possuir dois dos quatro requisitos, quais sejam, voluntariedade e metas.

A partir da análise dos dados frente a compreensão teórica de jogo, estabelecida por Huizinga (2019) e a compreensão de gamificação, discutida por Mc Gonigal (2012), a pesquisa pode realizar as primeiras conclusões acerca dos jogos aplicados pela Empresa A. Inicialmente, verificou-se que os dois Jogos não podem ser enquadrados como jogos de acordo com a teoria de Huizinga (2019). Faltam em ambos os elementos afastamento da realidade e desinteresse. No que diz respeito ao enquadramento como gamificação, a pesquisa concluiu que o Jogo 01 é gamificado, porque possui todos os elementos da gamificação, inferindo-se, quanto a esses, a existência de voluntariedade. O Jogo 02, por sua vez, não deve ser considerado um instrumento gamificado porque não possui metas e, inferiu-se, não ser voluntário.

A conclusão no que diz respeito ao enquadramento das ferramentas como jogo e como gamificação são relevantes para essa pesquisa. No que diz respeito ao enquadramento como jogo, ressalta-se que a pesquisa não se propõe a analisar a necessidade de fiscalização dos jogos aplicados no ambiente de trabalho. Há recorte temático específico com relação à gamificação. O recorte foi feito especificamente em razão das características basilares dos jogos.

Quando verificado que um instrumento possui especificamente as três primeiras características dos jogos, de acordo com a teoria de Huizinga (2019), quais sejam, voluntariedade, desinteresse e afastamento da realidade, a sua discussão deixa de ser pertinente ao Direito do Trabalho. Quando há ampla autonomia da vontade quanto à participação do indivíduo na dinâmica do jogo, afasta-se a sua vinculação ao contrato de trabalho, o viés da subordinação pertinente à relação de emprego e ao poder de gerência e ingerência do empregador.

Não havendo qualquer interesse na prática também não será possível afirmar que o empregador almeja algo com a aplicação daquele instrumento e nem que o empregado objetiva obter algo por participar. A ausência de ambição e o desprendimento retiram o caráter de trabalho daquele instrumento e o inserem no âmbito do lúdico. Nesse aspecto, inclusive, destaca-se que as previsões legais e jurisprudenciais, do segmento trabalhista, referentes aos jogos de azar equivocam-se no uso da expressão, como já abordado nessa pesquisa. Os jogos de azar não são considerados jogos, pela teoria de Huizinga (2019), justamente por lhes faltar a característica do desinteresse. Assim, enquanto os jogos não possuem relevância para o Direito do Trabalho, os jogos de azar possuem por não serem, de fato, jogos. Apesar disso, os jogos de azar não foram objeto dessa pesquisa.

A última característica que contribui para que os jogos não sejam objeto de análise pelo Direito do Trabalho é o afastamento da realidade. Essa característica, acrescida das anteriores, faz com que os jogos, quando usados no ambiente de trabalho, enquadrem-se como objetos de lazer e não de trabalho. Sendo objeto de lazer e não instrumento relacionado ao exercício das funções do empregado, não é analisado como objeto de estudo dessa pesquisa.

A pesquisa realizou um recorte temático específico para analisar os instrumentos gamificados e também os instrumentos que se intitulam como gamificados mas não possuem os elementos caracterizadores da gamificação. Os instrumentos gamificados merecem análise do Direito do Trabalho porque quando usados no ambiente de trabalho, como se verificará, vinculam-se ao contrato de trabalho. Essa vinculação deriva do seu potencial de alcançar objetivos do empregador. Como mecanismo que impulsiona o empregado a atingir um fim da empresa, deve ser objeto de atenção da ciência trabalhista.

Também merecem análise os instrumentos que se intitulam como gamificados, mas que não atendem aos requisitos da gamificação, como o Jogo 02. Esses podem ser utilizados com os mesmos propósitos de um instrumento gamificado, ainda que lhe falte uma característica. Essa ausência implicará em uma imperfeição da ferramenta, que gerará impactos no âmbito motivacional dos usuários e do seu próprio funcionamento. Não afastará, todavia, a necessidade de análise por parte do Direito do Trabalho.

Após a delimitação teórica do objeto de pesquisa, o estudo parte para a análise dos instrumentos gamificados aplicados pela Empresa A sob o viés da teoria

da octanálise. Essa compreensão e análise revela-se importante como discussão prévia à verificação dos instrumentos em face da legislação trabalhista, porque está relacionada, diretamente, ao engajamento do usuário no uso do instrumento e a sua motivação. Será verificado, dessa forma, quais os elementos da octanálise estão presentes nos Jogos 01 e 02 aplicados pela Empresa A. Por questões de compreensão textual, os instrumentos analisados nessa pesquisa continuarão sendo chamados de Jogo 01 e Jogo 02, ainda que não se enquadrem como jogos, como estudado, pela teoria aqui estudada.

2.1.2 Análise dos dados frente à teoria da octanálise de Yu-kai Chou

A análise dos Jogos 01 e 02 em face da teoria do jogo de Huizinga (2019) e da teoria da gamificação de Mc Gonigal (2012) permitiu a compreensão de que ambos os instrumentos não podem ser considerados como jogos e que, no que diz respeito à gamificação, o Jogo 01 pode ser enquadrado como uma ferramenta gamificada, mas o Jogo 02 não possui as características necessárias para essa caracterização. O afastamento dos Jogos aplicados pela Empresa A da teoria do jogo indica a necessidade de que ambos sejam analisados na pesquisa e recebam atenção do Direito do Trabalho. O enquadramento do Jogo 01 como gamificação destaca a importância para essa pesquisa e o não enquadramento do Jogo 02 como gamificação não o afasta da análise aqui feita, mas sim revela que a ferramenta terá problemas estruturais.

Após as análises anteriores a pesquisa passa a analisar os Jogos 01 e 02 com base na teoria da octanálise de Chou (2019). Essa verificação é relevante em vistas de se compreender quais os elementos da octanálise estão presentes nas ferramentas. A partir dessa compreensão pode-se concluir sobre o viés da ferramenta, se voltado para o empregado ou para o empregador, os elementos motivacionais e abrir espaços para as discussões relacionadas à legislação do trabalho. Ainda que o jogo alcance propósitos empresariais, é importante, como visto, que o jogador se sinta parte do processo e ainda que está alcançando algo que interessa a ele, sob pena da ferramenta fracassar.

A análise do Jogo 01 revela que ele contém três elementos da octanálise: o terceiro elemento, denominado influência social, o sexto elemento, chamado de escassez e impaciência, e o oitavo elemento, desenvolvimento e conquista. Outros

elementos podem ser identificados em menor escala, mas os apontados são os que prevalecem. Os núcleos foram verificados a partir da análise do Jogo 01 e dos documentos disponibilizados pela Empresa A.

O terceiro elemento da octanálise é a influência social, também chamado de desenvolvimento de relações. Os instrumentos gamificados que se valem dessa técnica fazem com que os usuários se influenciem mutuamente, em razão da estrutura da ferramenta. Cada jogador, ao fazer uso da ferramenta, estimula que o outro melhore sua performance, porque a própria ferramenta permite a visualização dos resultados uns dos outros.

Por essa razão é que essa técnica permite que um usuário motive ou desmotive os demais. É possível identificá-la em sistemas que apresentam competição ou colaboração entre os indivíduos. Para que seja tomada a decisão sobre criar técnicas de competição ou de colaboração deve-se pensar quais objetivos são pretendidos e quem são os jogadores envolvidos. Isso porque cada público, inserido em diferentes ambientes, pode reagir de diferentes formas diante da existência de um sistema competitivo ou colaborativo.

No caso do Jogo 01 foi desenvolvido um sistema competitivo. A opção pela disputa entre os participantes pode ser vista no estabelecimento das metas semanais e os prêmios conferidos aos melhores jogadores empregados da semana. Nota-se também que a ferramenta confere àqueles que realizam mais vendas botons de ouro, prata e bronze, indicando os melhores resultados da semana. Não há colaboração entre os envolvidos, mas apenas competição para, ao final, os que atingiram os melhores números em vendas serem premiados.

A aplicação do terceiro elemento da octanálise no Jogo 01 valeu-se da possibilidade de promover o envolvimento dos empregados da Empresa A que possuíam características em comum, qual seja, a função. O fato de diariamente desenvolverem as mesmas atividades e terem, a título de trabalho, objetivos semelhantes, permitiu que a ferramenta criasse conexões entre eles. Em regra, o uso do núcleo três é interessante para o ambiente corporativo porque contribui para o impulsionamento das atividades e estímulo à produtividade.

Ocorre que, como já tratado no capítulo anterior, o núcleo três carrega consigo problemas que também se relacionam à competição no ambiente corporativo. Apesar de ser uma interessante técnica, quando não empregada corretamente pode ser um ponto crítico a desmoralizar a equipe e promover mais desavenças entre

empregados. Nesse cenário, o Jogo 01 evidencia para todos os jogadores aqueles que não estão em uma boa semana de vendas, colocando alguns indivíduos em escala hierárquica menor de sucesso. Isso pode gerar frustração e desmotivação com relação ao próprio trabalho.

O Jogo 01 pode ainda promover um estresse significativo no ambiente de trabalho e entre os empregados, já que aqueles que se veem em uma posição inferior no que diz respeito às vendas da semana se sentem pressionados a melhorar seus índices. Essa competição e visualização constante dos resultados promove adrenalina e percepção de urgência, sensações que são interessantes quando vividas por poucos momentos. Ocorre que, a ferramenta tem o condão de ser usada semanalmente. Ou seja, a cada ciclo de sete dias os jogadores empregados se veem, novamente, em uma sensação de urgência quanto às vendas. Esse cenário não contribui para a melhoria do processo de vendas da Empresa A.

Também está presente no Jogo 01 o sexto elemento, chamado de escassez e impaciência. Como visto, quando aplicado, objetiva fazer com que o jogador entenda que aquela atividade ou oportunidade é única e por isso deve haver um significativo empenho daquele que joga para atingí-la o mais breve possível. Em se tratando de algo incomum, difícil ou raro, estimula-se naquele que joga o desejo de cumprir a atividade. Essa técnica pode ser vista no Jogo 01 a medida em que o ciclo de metas e prêmios é definido semanalmente. Assim, caso o jogador usuário não alcance a meta estabelecida para aquela semana, não terá mais a oportunidade de ganhar aqueles prêmios. Há sensação de urgência na consecução das tarefas definidas a cada semana.

O núcleo seis, aplicado no Jogo 01, estimula o estado do empregado de alcançar algo que ainda não possui e que não é fácil de se obter. Tendo em vista que apenas os empregados que tiverem o maior resultados em vendas na semana é que terão acesso àqueles prêmios, consideram-se esses prêmios itens de difícil acessibilidade ou exclusivos, que remetem à sensação de escassez. Nota-se que os prêmios estabelecidos podem não ser de fato necessários ou interessantes para o indivíduo, mas que são perseguidos pelo empregado pelo simples fato de não estarem mais disponíveis na semana seguinte. Realiza-se assim um impulsivamento dos trabalhos pela persuasão realizada pelo próprio cérebro.

Por fim, o Jogo 01 possui em si o núcleo do desenvolvimento e conquista. Esse núcleo indica a existência de mecânicas que se voltam ao progresso,

aprendizado e à superação de desafios. Por meio desse núcleo, o usuário empregado consegue verificar que está progredindo na ferramenta e que, dia a dia, tem melhorado o seu resultado. Ao mesmo tempo, considerando a existência de mecânicas que evidenciam o progresso, essas mesmas mecânicas também contribuem para a visualização daqueles empregados que não estão atingindo um bom resultado em vendas naquela semana.

No caso do Jogo 01, a técnica utilizada que demonstra a utilização do núcleo oitavo são os botons de ouro, prata e bronze, alocados junto à imagem do empregado e os próprios foguetes, dispostos no tabuleiro. Os botons mostram que são os líderes da semana, indicando o primeiro, segundo e terceiro lugar. Os foguetes mostram aqueles que realizaram o maior número de vendas e as vendas acrescidas de acessórios. Ao mesmo tempo que esses itens indicam para os empregados que estão realizando um maior número de vendas o quanto eles estão progredindo, também mostra para aqueles com baixo desempenho que não estão alcançando resultados. Por essa razão é que a ferramenta também desperta frustração e sensação de incompetência.

Essas últimas situações, sentidas por aqueles que não estão com bom desempenho, acabam gerando desengajamento com as vendas. É natural que os empregados que estão na frente no que diz respeito ao número de vendas da semana se sintam eficientes e capazes, motivando novas vendas e melhora na performance. Apesar disso, na mesma medida, aqueles que não estão com bons resultados tendem a se sentir ineficiente e incapazes, o que gera desengajamento emocional, prejudicial para as vendas e a performance profissional.

A análise do Jogo 01 permitiu concluir que nele estão presentes três núcleos da octanálise, quais sejam, o núcleo três, seis e oito. Tais núcleos são identificados a partir das técnicas usadas na ferramenta que visam promover a influência de um empregado sobre o outro, a sensação de que os prêmios disponíveis são escassos e ainda a visualização do progresso deles. Os núcleos da octanálise encontrados no Jogo 01 são, em sua maioria, de acordo com os estudos de Chou (2019), núcleos de motivação extrínseca. De acordo com o estudioso, o núcleo da escassez e o núcleo do desenvolvimento e conquista fazem com que o indivíduo execute a tarefa proposta no instrumento porque almeja alcançar um objetivo alheio ao jogo. O núcleo influência social é enquadrado pelo estudioso como promotor da motivação intrínseca.

Como estudado no tópico 2.3.1, quando se promove a motivação extrínseca a técnica compele o indivíduo a fazer algo porque ganhará determinado bem, serviço ou status. Isso é possível ser vislumbrado no Jogo 01, tendo em vista que, em regra, a ferramenta motiva os empregados a jogarem porque alcançarão os prêmios indicados no tabuleiro. Não se opta por participar da ferramenta pelo prazer que ela promove, mas sim pelo que ela pode garantir àquele que a utiliza. Especificamente com relação ao núcleo da influência social, tem-se que esse estimula o uso da ferramenta pela sensação de prazer e vitória que ela possibilita. Neste caso, vê-se motivação intrínseca porque o empregado, com a possibilidade de demonstrar excelência com relação aos demais, decide pela prática porque é por meio dela que essa superioridade é demonstrada.

Em regra, como predomina a motivação extrínseca, não há preocupação com o processo de melhoria das vendas, mas sim com os prêmios que serão obtidos. O Jogo 01 não foi desenvolvido com o intuito de garantir aprendizado ou progresso na técnica de venda, mas apenas no aumento quantitativo dessas. Vale ainda destacar, quanto à temática, que o empregado que não alcança o prêmio indicado no tabuleiro, ou não consegue ver o seu progresso numérico, tende a se sentir desestimulado. Logo, é possível que não tenha interesse em participar do novo ciclo de vendas da semana seguinte.

Por essa razão é que os prêmios dispostos no tabuleiro do Jogo 01, acrescidos das metas indicadas, tem a potencialidade de quebrar o ciclo da autotelia, já estudado. Os empregados que não alcançam bons resultados tendem a não querer mais se envolver com o jogo, no ciclo seguinte. Logo, não há, quanto a esses, melhoria das vendas. Vê-se que a técnica colabora para que os vendedores que possuem bons resultados melhorem a performance e aqueles que possuem baixos resultados piorem a performance. Considerando que a empresa necessita, para o seu próprio crescimento, do empenho de todos os empregados ou do maior número deles, a técnica coloca em risco os resultados globais da empresa.

Além do enquadramento dos núcleos encontrados no Jogo 02 na hipótese de desenvolvimento de motivação extrínseca, pode-se analisá-los no que diz respeito às técnicas de chapéu preto e chapéu branco, também abordadas por Chou (2019). Já foi estudado que o núcleo da escassez é compreendido por Chou (2019) como uma técnica de chapéu preto. Isso porque, impulsiona o indivíduo a continuar executando uma atividade por medo de perder uma oportunidade única. No caso do Jogo 01 o

usuário recente perder a possibilidade de alcançar o prêmio indicado no tabuleiro naquela semana e por isso motiva-se a jogar.

Desenvolvimento e conquista, por sua vez, é capitulado como núcleo de chapéu branco. A técnica envolve o empregado permitindo que ele tenha sensação de empoderamento. No Jogo 01, os botons e os foguetes alocados no tabuleiro fazem com que o usuário que está progredindo nas vendas naquela semana sinta-se motivado a continuar porque consegue perceber o seu crescimento. O autor não faz enquadramento do núcleo influência social como sendo núcleo de chapéu preto ou branco.

Em atenção ao Jogo 02 foi possível verificar a existência de três elementos da octanálise na ferramenta: o quinto elemento, conhecido como perda ou evitar, o sétimo elemento, propriedade, posse e possessão, e o oitavo elemento, denominado desenvolvimento e conquista. Em menor incidência, é possível que sejam identificados traços de outros elementos, todavia, os indicados são os elementos que se sobressaem e ganham maior destaque na ferramenta. Os núcleos foram verificados a partir da análise do Jogo 02 e dos documentos disponibilizados pela Empresa A.

O quinto elemento da octanálise, perda ou evitar, foi identificado no Jogo 02 em razão das técnicas utilizadas com o propósito de manter o jogador empregado no uso da ferramenta, sem desistir. Como tratado, visa-se com esse elemento prolongar o uso da ferramenta, sem que o usuário a deixe antes da finalização de ao menos um ciclo da dinâmica. Para tanto, devem estar presentes itens que gerem a sensação de escassez ao usuário, ou seja, que em um pouco tempo não haverá mais aquela mesma oportunidade indicada na ferramenta.

No Jogo 02 é inserida uma técnica de perda ou evitar. Isso é possível de ser identificado na quarta tela, que se apresenta como o perfil do usuário jogador. Nesta, há a indicação de quantos dias faltam para a finalização do mês e conseqüentemente o fechamento das comissões e da possibilidade de conversão dos pontos mais em pontos de sonho, pecúnia ou valor no cartão alimentação. Nota-se que a indicação do tempo restante para o fechamento se revela como uma forma de estimular que o indivíduo trabalhe para evitar que algo negativo ocorra, ou seja, que perca a possibilidade de conversão dos pontos mais.

Estimula-se que o jogador usuário permaneça na ferramenta, acumule pontos mais e os converta até o final do período da sua apuração. A técnica evita perder os

pontos mais que foram acumulados durante o período, já que a conversão deve ocorrer dentro da mesma competência de acumulação dos pontos. Quando o usuário empregado percebe que pode deixar de converter os pontos mais, ele se motiva a permanecer jogando para não perder a chance de acumular cada vez mais pontos de sonho ou de receber o valor em pecúnia ou na forma de cartão alimentação. A técnica se torna, como tratado, um gatilho para o engajamento dos usuários empregados. A percepção de que se pode perder os pontos mais estimula a obtenção de mais pontos para sua posterior conversão.

O sétimo elemento da octanálise, propriedade, posse e possessão, também é identificado no Jogo 02. Como tratado, técnicas que se valem desse núcleo promovem sensações de domínio do processo e efetiva participação. No caso do Jogo 02, esse núcleo pode ser observado porque os jogadores empregados inserem no sistema um bem que desejam obter. A indicação do objeto que almejam alcançar traz identificação com o processo, porque os indivíduos se sentem motivados a buscar algo que eles desejam individualmente. Neste caso, o objeto serve como uma forma de aproximação do jogador empregado da dinâmica do jogo, trazendo a sensação de que o trabalho a ser desenvolvido tem ele mesmo como fim e não um interesse da empresa. Nota-se que a motivação é dirigida à promoção do sentimento de possuir algo que lhe é de interesse pessoal.

A experiência do empregado da Empresa A passa a ser pessoal e única porque desperta a natural associação do cérebro àquilo que pertence ao usuário. Cada empregado indicará um bem específico, o que significa que cada empregado terá também o seu próprio objetivo e conseqüentemente o seu próprio desenvolvimento no uso da ferramenta. Com isso, permite-se que o indivíduo sinta que a ferramenta é voltada para ele, gerando o natural interesse de envolver-se ainda mais com a atividade. Neste instrumento, ocorre uma personalização do objetivo, a partir do interesse e conseqüentemente com a realidade pessoal do usuário da ferramenta. Isso faz com que aquele que joga se sinta parte do processo e inserido pessoalmente na dinâmica do jogo.

No ambiente de trabalho da Empresa A, a aplicação deste elemento na dinâmica do Jogo 02 é essencial para manter o jogador empregado vinculado e motivado a continuar no jogo. Criou-se um mecanismo de identidade do usuário, permitindo maior aproximação e envolvimento dele com a ferramenta. O trabalhador consegue, por essa técnica, verificar interesse pessoal na utilização do Jogo 02, o que

gera maior engajamento e produtividade. Mais do que trabalhar para auferir renda, o trabalho pautado em interesses pessoais impulsiona a melhoria individual e consequentemente da organização.

O oitavo elemento da octanálise, desenvolvimento e conquista, é encontrado no Jogo 02 com maior incidência. Como estudado no capítulo anterior, esse núcleo indica a existência de mecânicas que se voltam à demonstração de progresso ao usuário. Por meio dessa técnica, aquele que joga consegue perceber que está progredindo e alcançando o objetivo estabelecido. Logo, desperta a sensação de conquista e promove a manutenção do usuário na prática.

No Jogo 02 essa técnica pode ser identificada na apresentação dos indicadores da empresa e das vendas, números de faturamento e na posição da loja em face das demais. As barras de progresso e os números, que aumentam de acordo com a evolução das vendas, apontam para os usuários jogadores que eles estão acumulando cada vez mais pontos e ainda fazendo com que a empresa alcance os próprios objetivos. Os jogadores que estão no mesmo nível também conseguem ver quantos pontos o outro jogador tem, o que também demonstra ao usuário qual a sua posição em relação aos demais.

Os indicadores da empresa, localizados na sétima tela, também funcionam como elementos do núcleo oito. Isso porque mostram não apenas a tendência de faturamento da empresa naquele mês, mas também quantos pontos mais devem ser conquistados para que a tendência de faturamento alcance oitenta por cento, noventa por cento, cem por cento e cento e dez por cento. Assim, a barra de faturamento vai demonstrando, ao longo do mês, a evolução das vendas e o quão longe ou perto os usuários empregados estão da meta estabelecida para a empresa.

As técnicas mencionadas podem fazer com que o usuário empregado se sinta orgulhoso do seu desempenho ou frustrado por não ter alcançado o esperado. Por essa razão é que a utilização do núcleo oito pode gerar um efeito reverso ao esperado pela empresa que opta pela sua aplicação. Ao invés de motivar, pode desmotivar se os resultados não forem alcançados. É natural que os indivíduos desejem se sentir eficientes, logo a evidência da incapacidade pode gerar piora de performance. Quando as barras de progresso, pontos e insígnias não mostram resultados favoráveis, pode haver um desengajamento emocional, o que é prejudicial para a performance profissional.

No caso do Jogo 02, a evidência da quantidade de pontos e a barra de progresso do faturamento da empresa podem mostrar ao jogador empregado que as suas conquistas derivaram das suas habilidades. Há uma representação visual do progresso. A pontuação conferida ao usuário também indica que ele está no caminho certo. Ocorre que, em razão da própria sistemática do núcleo oito, está-se diante da possibilidade de que os dados demonstrem resultados negativos e, a partir da comparação com os demais jogadores empregados que a ferramenta permite, seja promovida a desmotivação.

A análise do Jogo 02 permitiu concluir que nele estão presentes três núcleos da octanálise. Tais núcleos são identificados a partir das técnicas usadas na ferramenta que visam promover o engajamento, motivação, envolvimento do empregado com a atividade final da empresa e o interesse do usuário em permanecer e aumentar as vendas. Nota-se que há uma tentativa de aproximar os objetivos do empregado com os objetivos da empresa, já que se indica como meta a aquisição de um bem de interesse do empregado, mas que só pode ser alcançado a partir das vendas, que é a atividade principal da empresa.

Os núcleos da octanálise encontrados no Jogo 02 são, em sua maioria, de acordo com os estudos de Chou (2019), núcleos de motivação extrínseca. De acordo com o estudioso, o núcleo da propriedade, posse e possessão e o núcleo do desenvolvimento e conquista fazem com que o indivíduo execute a tarefa proposta no instrumento porque almeja alcançar um objetivo que não pertence à dinâmica. Não há enquadramento em motivação intrínseca ou extrínseca, de acordo com a teoria da octanálise, no núcleo da perda ou evitar.

Como estudado no tópico 2.3.1, quando se promove a motivação extrínseca a técnica compele o indivíduo a fazer algo porque ganhará determinado bem, serviço ou *status*. Neste caso, não há preocupação com o processo, mas sim com o que será obtido caso sejam alcançados os objetivos da ferramenta. A motivação extrínseca é evidente no Jogo 02, porque o seu fim limita-se ao alcance do bem material, indicado pelo usuário empregado, como de seu interesse. O Jogo 02 não está direcionado para o processo de melhoria da venda ou melhoria de habilidades e características do vendedor, mas única e tão somente para que ele alcance o sonho indicado na ferramenta.

Questão problemática relacionada ao excesso de técnicas de motivação extrínseca no Jogo 02 está relacionada ao vínculo criado entre o que deve ser

realizado e o prêmio obtido. Se o indivíduo realizar mais vendas terá mais chances de ganhar a recompensa. Se o indivíduo não realizar tantas vendas, não ganhará a recompensa. Isso pode tornar o processo frágil porque como a atenção está no resultado e não no processo, se retirada a retribuição o indivíduo perde o interesse. Logo, se o usuário empregado perceber, ao longo do uso da dinâmica, que está longe de alcançar o bem almejado, ou que essa tarefa é essencialmente difícil, tende a não querer mais empenhar-se nas vendas.

A recompensa extrínseca existente no Jogo 02 tem a potencialidade de quebrar o ciclo da autotelia, já estudado. Os jogadores empregados, interessados em alcançar o bem indicado como o seu sonho, deixam de se envolver intimamente com o processo de venda e com sua melhoria e passam a buscar apenas a conclusão de um número significativo de vendas para alcançar o resultado. Coloca-se em risco o processo de fidelização do cliente, qualidade no atendimento e até mesmo cumprimento dos processos que envolvem a venda de um bem. Os empregados podem passar a procurar atalhos que tornem a venda mais rápida, deixando de se empenhar com outras tarefas correlatas à função de vendedor. Ainda, concluir o processo de acúmulo de pontos mais e alcançar o prêmio prometido não há mais o que fomente o envolvimento do usuário empregado, já que o desafio, o desenvolvimento das habilidades de vendas e os *feedbacks* passaram despercebidos.

Além do enquadramento dos núcleos encontrados no Jogo 02 na hipótese de desenvolvimento de motivação extrínseca, pode-se analisá-los no que diz respeito às técnicas de chapéu preto e chapéu branco, também abordadas por Chou (2019). Já foi estudado que o núcleo da perda ou evitar é compreendido por Chou (2019) como uma técnica de chapéu preto. Isso porque, impulsiona o indivíduo a continuar executando uma atividade por medo ou necessidade de obter ganhos. No caso do Jogo 02, o usuário recente perder a possibilidade de acumular pontos de sonho com a mudança do mês e por isso empenha-se cada vez na venda de produtos.

Desenvolvimento e conquista, por sua vez, é capitulado como núcleo de chapéu preto. A técnica envolve o empregado permitindo que ele tenha sensação de empoderamento. No Jogo 02, as barras de progresso e a visualização da acumulação de pontos fazem com que o usuário que está progredindo nas vendas naquele mês sinta-se motivado a continuar porque consegue perceber o seu crescimento. O autor não faz enquadramento do núcleo da propriedade, posse e possessão como sendo núcleo de chapéu preto ou branco.

Analisadas as experiências geradas pela aplicação dos Jogos 01 e 02 no ambiente de trabalho da Empresa A, notou-se que as ferramentas utilizaram, cada uma, essencialmente, três elementos da octanálise. Tais elementos foram utilizados com o propósito de motivar e engajar os empregados jogadores, principalmente para que realizassem mais vendas. Em sendo a atividade fim da Empresa A a comercialização de aparelhos celulares, é relevante para ela que seus empregados tenham bons resultados nesse quesito. Logo, ferramentas que se voltem para garantir melhora nesses números são imprescindíveis. O questionamento está, todavia, na legitimidade do uso, tendo em vista que não deve ser admitido que sob a justificativa de promover o engajamento, direitos dos trabalhadores sejam violados. Nesse viés, a pesquisa passará, no próximo tópico, a verificar os jogos frente às normativas previstas no ordenamento jurídico trabalhista.

2.1.3 Análise dos dados dos jogos frente às normas trabalhistas

Após a verificação de que os Jogos 01 e 02 não podem ser considerados jogos pela teoria do jogo desenvolvida por Huizinga (2019), que o primeiro pode ser considerado uma ferramenta gamificada de acordo com a teoria de McGonigal (2012) enquanto que o segundo não, cumpre verificar a sua aplicação no ambiente de trabalho em face da normativa trabalhista. Nesse tópico, ambos os jogos serão analisados em face da legislação trabalhista, seja ela constitucional ou infralegal.

Diante da descrição do Jogo 01 e do Jogo 02, e das análises realizadas com relação à gamificação e com relação à teoria da octanálise, a pesquisa identificou pontos de violação à legislação trabalhista. Foram identificadas nas dinâmicas dos jogos três práticas contrárias ao ordenamento jurídico: violação do direito à imagem dos empregados; assédio moral organizacional; e mudança da natureza jurídica da parcela salarial. Os pontos de violação serão estudados e demonstrados, especialmente com relação à cada jogo.

A imagem é compreendida como a “representação de uma pessoa ou o perfil que a caracteriza perante o meio social. Compreende, portanto, a representação física da pessoa (...), bem como o conjunto de qualidades que a caracterizam junto ao meio social” (BELMONTE, 2020, p. 721). O direito à imagem busca proteger a representação física de uma pessoa, seja essa fixada sob os aspectos da imagem retrato ou atributo.

Imagem-retrato é a reprodução ou representação física de uma pessoa, como um todo ou em partes separadas do corpo ou mediante caracterização pela voz ou qualquer outro meio de identificação. Essa representação pode dar-se por meio de fotografias, pinturas, charges, sites, figuras e transmissão televisiva, virtual, radiofônica, cinematográfica ou teatral. A imagem-atributo corresponde ao conjunto de qualidades caracterizadoras do perfil da pessoa perante o meio social ou como ele é reconhecida: habilidade, beleza, sensualidade, competência, lealdade, coragem. Abrange o perfil romanceado em biografia literária, televisiva, cinematográfica, virtual ou teatral, bem como o nome utilizado em propaganda comercial (BELMONTE, 2020, p. 722).

Independentemente no local de uso, a proteção a alcança para garantir que não haja uso indevido e desautorizado. A imagem, como direito de envergadura constitucional, possui amplo amparo no ordenamento jurídico brasileiro, tanto em escala constitucional quanto legal. A sua proteção decorre do enquadramento como direito fundamental, vinculado à personalidade da pessoa (NETO; ANDRADE, 2019, p. 67).

Trata-se de direito autônomo, desagregado do direito à privacidade e que independe da concretização de outros danos, como danos à reputação ou danos materiais. Por se tratar de emanção da personalidade da pessoa, merece, por si só, proteção jurídica. Por essa razão é que prevalece do direito brasileiro a compreensão de que o uso desautorizado da imagem já ocasiona sua ofensa, independentemente de comprovação de danos correlatos (NETO; ANDRADE, 2019, p. 67).

O direito à imagem possui amparo constitucional, conforme norma prevista no artigo 5º, inciso X⁵, da Carta Magna. Esse direito fundamental, aplicável tanto às relações públicas quanto às privadas, emerge às relações de emprego, sendo imprescindível que empregado e empregador se atentem a sua proteção no âmbito do trabalho. Essa compreensão decorre, inclusive, da previsão constante no artigo 223-C⁶ e artigo 223-D da CLT⁷.

⁵ Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação (BRASIL, 1988).

⁶ Art. 223-C. A honra, a imagem, a intimidade, a liberdade de ação, a autoestima, a sexualidade, a saúde, o lazer e a integridade física são os bens juridicamente tutelados inerentes à pessoa física (BRASIL, 2017).

⁷ Art. 223-D. A imagem, a marca, o nome, o segredo empresarial e o sigilo da correspondência são bens juridicamente tutelados inerentes à pessoa jurídica (BRASIL, 2017).

Os dispositivos infralegais mencionados foram introduzidos no Título II-A da Consolidação das Leis do Trabalho em 2017, por meio da publicação da Lei n. 13.467/2017. De acordo com a norma constante em ambos, a imagem é bem juridicamente tutelado, de natureza extrapatrimonial, inerente tanto à pessoa física quanto à pessoa jurídica. Caso alguma conduta que decorra da relação de trabalho implique em uso desautorizado da imagem ou gere dano ao direito mencionado é devida a reparação⁸.

Destaca-se que apesar de existir regramento específico na legislação trabalhista a respeito do uso da imagem do trabalhador, a lei não regulamenta de que forma deve ocorrer a sua proteção. Por essa razão é que permanece sendo aplicado ao âmbito do trabalho as disposições previstas no Código Civil com relação a esse direito da personalidade. Nesse sentido, a legislação civilista⁹ prevê a necessidade de consentimento ou autorização para o uso da imagem. Considerando esses aspectos, percebe-se que a ofensa à imagem será caracterizada quando houver

(...) a) a divulgação ou reprodução não autorizada do retrato de uma pessoa para associação a fato ou atividade de interesse alheio; b) por ato destinado a deturpar as qualidades da pessoa perante o meio social. Neste sentido, difere da honra, centrada na calúnia, injúria, difamação da reputação ou credibilidade alheia; e c) pelos danos causados à estética ou funcionalidade aparentes do corpo humano (BELMONTE, 2020, p. 722).

Justamente em razão da importância que a constituição e a lei conferem à temática é que o uso da imagem do trabalhador por parte da empresa é conduta também prevista em lei específica. De acordo com a Lei n. 13.709/2018, que estabelece a lei geral de proteção de dados pessoais, a imagem é dado pessoal por se tratar de informação relacionada a pessoa natural capaz de identificá-la. Pode ainda ser considerada um dado sensível, já que através da imagem do indivíduo é possível ter acesso à origem racial ou étnica¹⁰.

⁸ Art. 223-B. Causa dano de natureza extrapatrimonial a ação ou omissão que ofenda a esfera moral ou existencial da pessoa física ou jurídica, as quais são as titulares exclusivas do direito à reparação (BRASIL, 2017).

⁹ Art. 20. Salvo se autorizadas, ou se necessárias à administração da justiça ou à manutenção da ordem pública, a divulgação de escritos, a transmissão da palavra, ou a publicação, a exposição ou a utilização da imagem de uma pessoa poderão ser proibidas, a seu requerimento e sem prejuízo da indenização que couber, se lhe atingirem a honra, a boa fama ou a respeitabilidade, ou se se destinarem a fins comerciais (BRASIL, 2002).

¹⁰ Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se: I - dado pessoal: informação relacionada a pessoa natural

Em razão da magnitude do direito tratado é que somente o seu titular pode decidir quanto ao uso da sua imagem, seja para efeito de publicação, divulgação ou comercialização. Em havendo ofensa ao direito, ainda que pelo mero uso sem autorização, já deverá o ofensor responder por enriquecimento sem causa, enriquecimento ilícito, violação à direito da personalidade e ainda, conforme o caso, por prejuízos materiais e morais (BELMONTE, 2020, p. 722).

No ambiente de trabalho, as violações ao direito à imagem relacionam-se significativamente com a falta de autorização para o uso. Neste caso, a ofensa direta é ao direito à liberdade, já que ao trabalhador não é dada a liberdade de decidir se concorda ou não com o uso da sua imagem (BELMONTE, 2020, p. 724). O uso, sem autorização, é indevido, seja para fins comerciais ou não. Ainda que a empresa opte por usar a imagem do empregado em documentos internos, sempre será necessária a autorização do empregado.

A análise do Jogo 01 revela a exibição da imagem do rosto dos empregados no tabuleiro, associado, inclusive, à pontuação que o trabalhador auferiu em relação às vendas feitas naquela semana. São exibidas as imagens de todos os empregados participantes, ou seja, tanto dos que estão com maior desempenho quanto daqueles que estão com menor desempenho. Essa conduta expõe a imagem do empregado e ainda pode gerar constrangimento entre aqueles que estão entre os últimos colocados no jogo.

Há violação da imagem dos empregados da Empresa A na dinâmica do Jogo 01 porque o rosto do funcionário é exibido diretamente no jogo, em local público e com ampla visualização. Outros empregados podem ver a imagem daqueles que estão participando da dinâmica, logo há violação direta no que diz respeito à imagem retrato. Essa conclusão foi obtida pela análise do Jogo 01 e dos dados disponibilizados. É importante salientar, todavia, que não foram obtidas informações sobre anterior autorização dos empregados para a divulgação da imagem. Logo, caso tenha ocorrido uma autorização anterior à prática do Jogo 01, por parte de cada empregado, não será concretizado o dano à imagem.

identificada ou identificável; II - dado pessoal sensível: dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural (BRASIL, 2018).

O Jogo 02, de forma semelhante, expõe a imagem dos empregados em todas as telas, já que cada tela representa uma face do painel do jogo do próprio trabalhador. Todas as telas trazem para o jogador informações pessoais e pertinentes ao seu desempenho no jogo e por isso são identificadas com a imagem do rosto do empregado. Destaque deve ser dado para a sexta tela, denominada como *ranking*, tendo em vista que nesta há a exposição da imagem do empregado participante do jogo e também de outros empregados que também participam do jogo. Nesta tela, o empregado pode ver outros empregados que estão no mesmo nível que ele, mas que estão em melhores colocações. Assim como no Jogo 01, essa conduta também expõe a imagem do empregado e pode gerar constrangimentos e percepção de inferioridade em face dos demais, situação essa que será analisada quando da verificação do assédio moral organizacional.

Em sendo um dado pessoal sensível, toda a operação realizada com a imagem, que a lei designa como tratamento¹¹, só pode ocorrer dentro das hipóteses legalmente previstas. No caso do Jogo 01 e do Jogo 02, verifica-se que a Empresa A realizou tratamento de um dado sensível do empregado, já que utilizou a sua imagem nos jogos. Em havendo o uso da imagem, para que esse seja legítimo, é preciso atender a um dos requisitos previstos na Lei Geral de Proteção de Dados (Lei n. 13.709/2018), conforme previsão da norma constante no artigo 7^o¹².

Nos contratos de emprego envolvendo a Empresa A, especificamente considerando o uso para o Jogo 01 e o Jogo 02, é requisito para tratamento do dado

¹¹ Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se: X - tratamento: toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração (BRASIL, 2018).

¹² Art. 7º O tratamento de dados pessoais somente poderá ser realizado nas seguintes hipóteses: I - mediante o fornecimento de consentimento pelo titular; II - para o cumprimento de obrigação legal ou regulatória pelo controlador; III - pela administração pública, para o tratamento e uso compartilhado de dados necessários à execução de políticas públicas previstas em leis e regulamentos ou respaldadas em contratos, convênios ou instrumentos congêneres, observadas as disposições do Capítulo IV desta Lei; IV - para a realização de estudos por órgão de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados pessoais; V - quando necessário para a execução de contrato ou de procedimentos preliminares relacionados a contrato do qual seja parte o titular, a pedido do titular dos dados; VI - para o exercício regular de direitos em processo judicial, administrativo ou arbitral, esse último nos termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996 (Lei de Arbitragem); VII - para a proteção da vida ou da incolumidade física do titular ou de terceiro; VIII - para a tutela da saúde, exclusivamente, em procedimento realizado por profissionais de saúde, serviços de saúde ou autoridade sanitária; IX - quando necessário para atender aos interesses legítimos do controlador ou de terceiro, exceto no caso de prevalecerem direitos e liberdades fundamentais do titular que exijam a proteção dos dados pessoais; ou X - para a proteção do crédito, inclusive quanto ao disposto na legislação pertinente (BRASIL, 2018).

peçoal dos empregados, qual seja, a imagem, o consentimento do empregado. O consentimento está expressamente disciplinado no inciso I do artigo 7º. Neste caso, não é possível concluir que a imagem poderia ser usada em razão do cumprimento de uma obrigação legal porque o uso de instrumento gamificado no ambiente de trabalho, apesar de decorrer no contrato de trabalho, não é obrigação prevista em lei. Logo, no caso estudado nessa pesquisa, para que o uso da imagem dos empregados da Empresa A seja considerado legítimo, é imprescindível o expesso consentimento do titular.

Além da violação ao direito de imagem dos empregados, a análise dos Jogos 01 e 02 revelou que as ferramentas foram utilizadas como mecanismo para a promoção do assédio moral organizacional da Empresa A. As tratativas a respeito do assédio moral laboral perpassam pela compreensão de que a dignidade humana, garantida no inciso I do artigo 5º da Constituição Federal, sustenta direitos como integridade física e moral tanto nas relações públicas quanto nas privadas. O assédio moral caracteriza-se, justamente, como violador desses preceitos. Especificamente quando observado no ambiente de trabalho, revela a desconformidade de condutas do empregador para com o empregado, obstaculizando um meio ambiente de trabalho sadio. Conceitualmente, o assédio moral é

um conjunto de condutas abusivas e intencionais, reiteradas e prolongadas no tempo, que visam a exclusão de um empregado específico, ou de um grupo determinado destes, do ambiente de trabalho por meio do ataque a sua dignidade, podendo ser comprometidos, em decorrência de seu caráter multiofensivo, outros direitos fundamentais, a saber: o direito a integridade física e moral, o direito à intimidade, o direito ao tratamento não discriminatório, entre outros (PAMPLONA FILHO; WYZYKOWSKI; BARROS, 2016, p. 120).

O assédio moral é caracterizado por práticas comissivas, omissivas, repetitivas e duradouras. O propósito é impor aflição psicológica, exclusão do indivíduo em relação aos seus pares e comprometer o exercício do trabalho. Em razão das situações vividas na conjuntura da prática do assédio moral, o empregado pode sofrer consequências no âmbito familiar e comunitário. Por se tratar de prática que ofende diretamente a dignidade humana, é motivo de atenta observação da ciência trabalhista.

Ressalta-se que o assédio moral também pode ser praticado entre pares ou até mesmo, em uma via inversa, entre subordinado e superior hierárquico. Nestes

casos, nota-se ofensa aos limites de uma convivência sadia no ambiente de trabalho por meio da prática de condutas abusivas (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 53-54). Apesar do instituto aqui estudado também ser encontrado entre empregados ou de um empregado em face do seu superior, em razão do recorte teórico desde trabalho e com o fim de alcançar as discussões sobre assédio moral organizacional, a pesquisa não dará ênfase a esse fenômeno.

A fim de realizar um recorte metodológico capaz de contribuir para a identificação do assédio moral, Pamplona Filho e Santos (2020, p. 52-53) destacam como elementos caracterizadores a abusividade da conduta, intencionalidade, habitualidade e ataque à dignidade e aos direitos fundamentais do trabalhador. A abusividade da conduta é identificada por um conjunto de comportamentos, omissivos ou comissivos, que extrapolam os poderes do empregador. Por serem impróprias, intoleráveis, detestáveis e capazes de gerar significativo incômodo no empregado, é que podem causar graves danos psíquicos ou físicos a ele (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 52-53).

As atitudes abusivas e hostis podem ser verificadas, exemplificativamente, na retirada de autonomia do empregado; na privação de instrumentos de trabalho necessários para a consecução dos serviços; na retirada de atividades pertinentes às funções do empregado; no impedimento proposital de promoções; na atribuição de trabalhos perigosos; no ato de ignorar a presença da vítima; na utilização de insinuações desdenhosas para qualificá-la; nas ameaças de violência física (HIRIGOYEN, 2002, p. 107-111).

O segundo elemento caracterizador do assédio moral é a intencionalidade, ou seja, o desígnio específico de causar ofensa psíquica ou física no empregado. A intencionalidade, de acordo com Hirigoyen (2002, p. 64) pode ser consciente ou inconsciente. A prática será consciente quando o assediador tem dolo no ato de ofensa à dignidade do empregado. Será, por sua vez, inconsciente, quando apesar de não haver dolo, o agressor não conseguir interromper a própria conduta direcionada à ofensa. Em ambas situações haverá intencionalidade, elemento essencial para a caracterização do assédio moral.

Além da abusividade da conduta e da intencionalidade, as condutas assediadoras se caracterizam pela reiteração no tempo. Uma única conduta que cause abalos psíquicos ou físicos pode ser caracterizadora de danos, mas não se enquadrará como assédio moral. Isso porque, para tanto, é indispensável que a

violência seja regular, sistemática e perdure no tempo. Não é possível fixar um limite de frequência e duração para que se conclua pela existência da habitualidade caracterizadora do assédio moral, todavia, é imprescindível que não se trate de situações isoladas (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 59).

Como quarto e último elemento representativo do assédio moral está o ataque à dignidade e aos direitos fundamentais do trabalhador. A prática assediadora agride a dignidade física e moral do trabalhador; o direito ao trabalho; o direito à imagem, vida privada, intimidade e honra; o direito ao meio ambiente de trabalho sadio; e a igualdade nas relações de trabalho (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 59). Há, claramente, um caráter pluriofensivo da prática, já que ela atinge além de múltiplos direitos, inúmeras esferas da vida do empregado (LIMA FILHO, 2009, p. 57). Dentre as principais consequências está “a perda do emprego da vítima, seja porque é efetivamente despedida, seja porque em razão dos maus-tratos torna-se uma pessoa doente e, portanto, incapaz, ou, ainda, por não suportar as agressões, termina pedindo demissão” (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 60).

Os quatro elementos analisados anteriormente, quais sejam, a abusividade da conduta, a intencionalidade, a habitualidade e o ataque à dignidade e aos direitos fundamentais do trabalhador, são substrato para identificação de um cenário em que há assédio moral. Tais elementos, da mesma forma, compõem os requisitos necessários para a identificação do assédio moral organizacional, espécie de assédio moral pertinente para essa pesquisa. Assim, para que haja a constatação de assédio moral organizacional em determinado ambiente de trabalho, é indispensável que sejam verificados os elementos mencionados e ainda que o contexto em que eles se inserem.

O assédio moral organizacional caracteriza-se por uma “manifestação coletiva do assédio, constituindo um processo de hostilidades, estruturado via política organizacional ou gerencial da empresa, direcionado a todos os trabalhadores indistintamente ou a determinado perfil de empregados” (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 89). Apesar de atingir, de forma semelhante, à integridade física e moral das vítimas, trata-se também de um mecanismo de gestão e controle dos empregados.

São características específicas do assédio moral interpessoal: a figura do agressor sendo ocupada pelo empregador ou superior hierárquico; presença de estratégia administrativa pautada na redução de custos, estimulação da produtividade

ou obtenção de maior controle sobre os empregados; atos e condutas com maior visibilidade; e pluralidade de vítimas (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 89). Assim, para conceituação do assédio moral organizacional percebe-se que são mantidas as características gerais do assédio moral e inseridos o contexto organizacional ou gerencial, a natureza coletiva do público alvo e a finalidade institucional.

Em razão do contexto organizacional ou gerencial, essa modalidade de assédio moral depende que “práticas estejam inseridas nas estratégias e nos métodos de gestão, ou seja, na política institucional da empresa e da divisão do trabalho” (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 95). Por essa razão é que neste caso a prática é vertical descendente, ou seja, o agressor será o empregador ou superior hierárquico com poderes para estabelecer políticas internas. Como visto, o assédio moral pode ser praticado por pares ou ainda, de forma menos corriqueira, de empregados para com os empregadores, em uma via inversa. No caso do assédio organizacional, as práticas abusivas necessariamente serão perpetradas dos superiores hierárquicos para com os empregados. Há, ainda, a criação de um processo em que o assédio será perpetrado. Ele pode ocorrer por diversas formas, exemplificativamente por políticas de vendas, formas de incentivo à produtividade e inserção de bonificações e planos de carreira pautados em metas abusivas.

Observa-se que não se trata de uma postura entre indivíduos, mas sim no envolvimento da empresa, de forma ativa, na promoção do assédio moral por meio de ações abusivas. Há um contexto estrutural de assédio, que transcende a intenção singular do indivíduo de promovê-lo. Logo, não é possível afirmar que a dinâmica advenha dos gestores. Ao contrário, está na instituição, “precisamente insculpidas na sua política institucional, haja vista que as práticas assediadoras são ínsitas após seus próprios métodos de gestão” (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 96).

As técnicas que são utilizadas para a promoção do assédio moral organizacional se voltam a estimular os empregados ou controlá-los. Há, todavia, “intenção de degradar o ambiente laboral ou destruir o trabalhador” (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 89). Esses atos ganham visibilidade à medida em que são impostos a um grupo de empregados. São condutas praticadas em face de todos os empregados da empresa ou segmentos, como setores ou empregados que se conectam por determinada condição pessoal, como grávidas, menores, negros, trabalhadores com cargos de salários mais baixos.

A ingerência aqui tratada é coletiva, já que atinge todos os trabalhadores, ou ao menos um grupo significativo, de maneira uniforme. Por essa razão é que se compreende que não atingidos direitos e interesses individuais homogêneos, de origem comum. Ainda, compreendendo que o assédio moral atinge a família, a vida social e comunitária do assediado, nota-se que um conjunto ainda maior de indivíduos podem ser considerados vítimas do assédio moral organizacional. Estão comprometidos aqueles que trabalham para a empresa, os que compõem a vida privada e social dos empregados e ainda, se não houver abstenção dessas práticas, os futuros empregados admitidos naquela organização empresarial.

Há, por fim, a intencionalidade, todavia, voltada para fins institucionais, como aumentar a produtividade, reduzir custos, controlar, punir, excluir, forçar pedidos de demissão e ainda coibir demandas individuais e coletivas. Como visto, não se objetiva atingir um empregado de forma direcionada, mas indiscriminadamente qualquer um em vistas do alcance dos objetivos empresariais. Partindo dessas considerações, tem-se que o assédio moral organizacional é

O conjunto de condutas abusivas, de qualquer natureza, exercido de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação ou constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos (ARAÚJO, 2012, p. 76).

Esse conjunto sistemático de práticas, estratégias e procedimentos da empresa geram pressões, humilhações e constrangimentos. O objetivo é, por meio dessas práticas, garantir o alcance de determinados objetivos empresariais, o controle do trabalhador, a redução do custo do trabalho, o aumento de resultado ou a seleção para exclusão de indivíduos discriminados. Observa-se que a violência está introduzida nos aparatos e instrumentos, que por si só não podem ser considerados abusivos. Há, neste caso, o uso inadequado de técnicas ou criação de políticas já direcionadas para o controle organizacional.

A prática normatiza a conduta dos trabalhadores, promove engajamento, contribui para o controle, implementa ritmo e, a princípio, qualidade de produção (ARAÚJO, 2012, p. 78). A melhora da produção ocorre, todavia, apenas inicialmente, já que com a reiteração dos comportamentos abusivos e a ofensa a direitos

fundamentais do trabalhador, a tendência é que haja desmotivação e aumento dos índices de absenteísmo. O que inicialmente pode levar ao engajamento do empregado, como metas excessivas e pressões para desempenho de funções, tem a propensão de trazer prejuízos a todos, inclusive ao empreendimento.

A análise dos fundamentos teóricos relativos ao assédio moral organizacional e a observância frente aos Jogos 01 e 02 aplicados pela Empresa A no ambiente empresarial revelam que ambos foram utilizados como instrumentos para o exercício do assédio moral organizacional. Observa-se que as ferramentas foram utilizadas com o fim de controlar e impulsionar as vendas dos empregados da Empresa A, assegurando a distinção entre vendedores com melhor e pior desempenho.

O Jogo 01 é um instrumento que transmite aos empregados a política operacional e de metas da Empresa A. A análise do tabuleiro revela, inicialmente, o estímulo descomedido pela ampliação das vendas. Isso pode ser notado pela exposição das vendas realizadas pelos jogadores empregados, que podem ver o quanto foi vendido por cada trabalhador. Além disso, na parte superior do tabuleiro há um indicativo de premiação, por via de medalhas, aos empregados que realizaram o maior número de vendas naquela semana.

Ainda, nota-se o mural lateral direito, que contém as metas semanais, indicadas em tipos e quantidades de aparelhos. A meta ali exposta, acrescida da quantidade de vendas feita por cada empregado, evidencia aqueles que alcançaram e aqueles que não alcançaram a meta, de forma a fazer com que, intuitivamente, um trabalhador se sinta cobrado pelo desempenho do outro. Com o mesmo propósito, o mural lateral esquerdo traz os prêmios oferecidos àqueles que atingirem a maior quantidade de vendas, também atuando como um fomentador da produtividade.

Objetivando promover a comparação entre os vendedores e com isso instigar o aumento das vendas, há ainda a indicação de que diariamente sejam anotados os pontos obtidos com as vendas e que o gerente, diariamente, indique quem são os líderes em vendas com as peças de ouro, prata e bronze. Assim, pelas regras estabelecidas no Jogo 01, caberia a transcrição da informação, ao final do período de trabalho, de quantas vendas foram realizadas e pontos obtidos. Tal conduta também contribui para que os empregados que estão com menos pontos em face dos demais sintam-se incitados a aumentar a produtividade no dia seguinte.

No que diz respeito ao uso da tecnologia, observa-se ainda que o Jogo 02 vale-se de inovações tecnológicas para impulsionar a melhoria quantitativa dos

serviços. O aplicativo usado insere-se na organização laboral, com a tentativa de ampliar a produtividade, ainda que não contribua para a melhoria das condições de trabalho. O Jogo 02 impele a aceleração do ritmo de venda, realiza o controle das comissões dos empregados, e conseqüentemente da produtividade, mas também contribui para a exposição dos trabalhadores. Essa exposição é naturalmente maléfica, já que aqueles que não possuem o melhor ou mais significativo desempenho, se sentem inferiorizados.

O Jogo 02 ainda, na perspectiva do controle do empregado, promove uma hiperconexão do trabalhador. Isso porque, a medida em que as vendas são feitas e as comissões lançadas é possível que seja realizada a conversão dos pontos mais em pontos de sonho, valor em pecúnia ou valor no cartão alimentação. Logo, a todo momento há um estímulo à conexão do indivíduo à plataforma. O cenário revela o novo paradigma tecnológico que tem reestruturado as relações sociais e, inclusive, as de trabalho.

Há reiterada pressão aos empregados pelo estabelecimento das metas de faturamento e exposição dos índices de forma constante. A todo momento que acessam a plataforma os empregados são lembrados de quantos pontos possuem, quantos pontos faltam para alcançar o objetivo material posto, quanto tempo falta para o fechamento mensal das vendas e a qual distância estão do faturamento da empresa. Há ainda constrangimentos reforçados entre os empregados, já que todos podem visualizar aqueles empregados que estão no mesmo nível, mas que possuem pontuações menores. Essa comparação exacerbada contribui para o aumento da tensão no ambiente de trabalho.

A análise dos Jogos 01 e 02 revelam que ambos foram utilizados como instrumentos para gestão do trabalho. O uso deles, todavia, configurou-se como uma prática de assédio moral organizacional, já que atingiu de forma coletiva os empregados da Empresa A, constituiu-se por um processo de hostilidades e foi utilizado para atingir o aumento das vendas da corporação empresarial. Os Jogos foram instrumentos para a veiculação de condutas hostis, que podem gerar a redução da autoestima do empregado. Por meio dos seus usos era possível constatar constrangimentos e sensações de desqualificação.

Notou-se a violação a um meio ambiente de trabalho sadio, pautado na valorização do trabalho humano. Pautando-se em uma cultura organizacional de constante pressão por melhorias e respostas rápidas, o que foi observado foi a

tendência de violação de direitos trabalhistas, como a desconexão do trabalho e a dignidade do trabalhador. Tais atos configuram violência ao trabalho e ao trabalhador, atingindo grupo hipossuficiente e vulnerável frente à dinâmica da relação de emprego.

Além da direta violação à imagem do empregado e a promoção do assédio moral organizacional, o Jogo 02, especificamente, cria uma sistemática para alterar a natureza jurídica de uma parcela que compõe os recebimentos dos empregados. Como tratado, o Jogo 02 foi desenvolvido utilizando um aplicativo. Este sistema importava os dados referentes às vendas dos empregados da Empresa A, especificamente quanto às comissões. As comissões, importadas no aplicativo, convertiam os valores, a critério da empresa, em pontos mais. Após essa primeira conversão, realizada pelo próprio sistema, a comando do empregador, o empregado poderia realizar outra conversão. Essa segunda, todavia, poderia ser realizada de três formas: conversão em pontos de sonho, conversão em pecúnia e conversão em valor no cartão alimentação. Assim, é de se notar que a conversão efetuada pelo empregado poderia implicar na mudança da natureza jurídica das comissões, parcela recebida pelo empregado com as vendas.

A verificação da natureza jurídica das comissões deve partir da necessária compreensão da composição remuneratória do empregado e das demais parcelas pagas no contexto do trabalho. A remuneração do trabalhador é composta por inúmeras parcelas pagas diretamente pelo empregador como retribuição pela prestação dos serviços. Além da contraprestação, o empregador também pode entregar ao empregado parcelas que não decorrem da prestação da atividade, mas sim de outras situações relativas ao labor.

A diferença entre as diversas parcelas pagas pelo empregador no contexto do trabalho é pautada na natureza jurídica delas. A natureza jurídica dos valores pagos pelo empregador ao empregado se divide em duas espécies: salarial e não salarial. A identificação da parcela recebida pelo empregado e sua natureza jurídica constitui um dos direitos mais relevantes no cotidiano das relações de emprego. Isso porque a ciência trabalhista confere efeitos jurídicos distintos para verbas de cunho salarial e verbas de cunho não salarial.

De acordo com Delgado (2019, p. 856), as parcelas de cunho salarial possuem um efeito expansionista circular, ou seja, “aptidão de produzir repercussões sobre outras parcelas de cunho trabalhista e, até mesmo, de outra natureza, como ilustrativamente, previdenciária” (DELGADO, 2019, p. 856). Isso significa dizer que

parcelas que possuem natureza salarial, quando pagas, servirão de base de cálculo para o pagamento de outras parcelas. Logo, enquadrar uma parcela como salarial significa dizer que o valor pago nesta parcela será considerado para o pagamento de outras parcelas.

São parcelas tipificadas na legislação trabalhista como salariais o salário básico, percentagens, adicionais, gratificações habituais, décimo terceiro salário e comissões. A título de exemplo, menciona-se o adicional de horas extras. Quando o empregado realiza horas extras ao longo do ano, no momento do cômputo e pagamento do décimo terceiro salário será necessário realizar a apuração da média de horas extras realizadas ao longo do ano para que o valor pago a esse título seja computado no momento do cálculo do décimo terceiro salário. Logo, diz-se que o adicional de horas extras compõe a base de cálculo do décimo terceiro salário, ou ainda, que as horas extras refletem no décimo terceiro salário.

No contexto da relação de emprego existe ainda, como tratado, as parcelas sem caráter salarial, ou seja, “parcelas que, embora entregues pelo empregador a seu empregado, não o são com a qualidade e objetivo contraprestativo, sendo transferidas efetivamente com distintas natureza e finalidade jurídicas” (DELGADO, 2019, p. 860). Tais valores não integram o salário do empregado e conseqüentemente não possuem o efeito expansionista circular próprio das parcelas salariais. As parcelas pagas pelo empregador ao empregado que não possuem natureza jurídica salarial não produzem reflexos em qualquer verba de natureza salarial.

Inúmeras são as parcelas que não possuem natureza salarial. Não há rol taxativo expresso em lei, estando espalhadas por todo ordenamento justabalhista brasileiro. Cita-se, exemplificativamente, diárias para viagens, vale-transporte, vale alimentação, ajudas de custo, valores correspondentes ao plano de saúde e plano odontológico e participação pelos lucros e resultados. O pagamento desses valores não será considerado como base de cálculo para cômputo e pagamento de outras parcelas em razão de não possuírem natureza jurídica salarial.

A análise da natureza jurídica de uma parcela paga pelo empregador ao empregado é relevante para o contexto laboral porque essa definição será utilizada para a consideração do valor no cálculo ou não de outras parcelas. Logo, considerar uma parcela como salarial significa ampliar outros direitos e não considerar uma parcela como salarial significa reduzir outros direitos. Por essa razão, práticas empresariais que retiram a natureza jurídica salarial de uma parcela, em contrariedade

à lei, são extremamente nocivas ao trabalhador, ofendendo reflexamente inúmeros direitos, que terão as suas bases de cálculo modificadas.

Especificamente para essa pesquisa e já iniciando a análise do Jogo 02, cumpre esclarecer a natureza jurídica das comissões. Isso porque, como visto, o Jogo 02 vale-se dos valores devidos ao empregado como comissões para a dinâmica da ferramenta. De acordo com Delgado (2019, p. 914), “as comissões consistem em parcelas contraprestativas pagas pelo empregador ao empregado em decorrência de uma produção alcançada pelo obreiro no contexto do contrato, calculando-se, variavelmente, em contrapartida a essa produção”.

Já foi mencionado anteriormente que as comissões possuem natureza jurídica salarial por expressa previsão legal. Consoante disposição do artigo 457, parágrafo primeiro da CLT, “integram o salário a importância fixa estipulada, as gratificações legais e as comissões pagas pelo empregador” (BRASIL, 2017). Por serem consideradas salário, “sujeitam-se também as comissões à regra da integração ao conjunto salarial obreiro, conforme o efeito expansionista circular próprio aos salários” (DELGADO, 2019, p. 915).

Afirmar que as comissões possuem natureza jurídica salarial significa afirmar, em ato conclusivo, que elas devem ser usadas como base de cálculo para o cômputo e pagamento de direitos. Desse modo, o valor pago a título de comissões deve ser considerado para o cálculo e pagamento do repouso semanal remunerado, horas extras, fundo de garantia por tempo de serviço, férias acrescidas de um terço, décimo terceiro salário, aviso prévio e ainda contribuições previdenciárias. Apesar disso, a análise do Jogo 02 evidencia que a Empresa A criou uma ferramenta que permite a retirada da natureza jurídica salarial das comissões. Prática que, conforme fundamentos estudados, objetiva reduzir custos, já que retira o valor pago a título de comissões da base de cálculo de outras parcelas devidas no contexto do labor.

O Jogo 02 cria por meio da sua estrutura uma forma de conversão da natureza jurídica de uma parcela que é essencialmente salarial. Como visto, as comissões são parcelas recebidas pelo empregado que compõem o seu salário. Ou seja, caso o trabalhador trabalhe apenas por comissões, de acordo com a legislação trabalhista, terá direito ao recebimento do valor, integral, como parcela salarial. Caso o empregado receba um valor fixo e mais comissões, de forma variável, ele terá direito à integralização desse valor de comissões no seu salário para que todo o montante seja considerado como parcela salarial.

Isso significa que são devidos os reflexos dessa parcela em outras parcelas que compõem a remuneração do empregado, como décimo terceiro, férias e fundo de garantia. Como parcela salarial, também é necessário que seja feito o recolhimento da contribuição previdenciária sob todo o valor recebido. A natureza jurídica da parcela implica na sua consideração como salário e, conseqüentemente, o seu uso como base para o cálculo de outras parcelas. Quando há a retirada da natureza jurídica salarial há, em verdade, a redução dos valores de outros direitos pertinentes ao contrato de trabalho. Direitos como os mencionados e outros que utilizam o salário como base de cálculo, como adicionais de horas extras, horário noturno e periculosidade, são diametralmente prejudicados.

No Jogo 02, a Empresa A, com o intuito de reduzir custos, aponta duas possibilidades de conversão das comissões que retiram a natureza jurídica salarial das comissões. Na análise do Jogo 02 observa-se que as comissões são, inicialmente, convertidas em pontos mais, esses podem ser convertidos em créditos no cartão sodexo, que é um cartão utilizado pela empresa para disponibilizar o vale refeição do trabalhador, podem ser convertidos em dinheiro ou ainda em pontos de sonhos. A primeira e a última possibilidade de conversão da parcela retiram a natureza jurídica salarial das comissões.

A conversão das comissões em pontos mais não retira imediatamente a natureza jurídica salarial, a medida em que o empregado ainda não recebeu essa parcela. Após essa conversão há a abertura das três possibilidades indicadas anteriormente aos empregados. Quando o empregado opta por convertê-las em pontos de sonho ele converte a natureza para indenizatória, já que os pontos de sonho são direcionados à aquisição de um bem. O objeto que será entregue ao empregado, caso atinja o número necessário de pontos, não tem, inicialmente, natureza de salário.

A segunda possibilidade de conversão é a única que mantém a natureza da parcela, já que os pontos de sonho são convertidos em pecúnia. A partir do momento em que o empregado receber esse valor discriminado no holerite, da competência seguinte, será necessário o pagamento da parcela de forma discriminada, ou seja, sob a rubrica de comissões. Assim, haverá, em tese, a consideração do seu caráter salarial. Todavia, caso a opção de conversão seja no cartão alimentação, haverá a conversão automática na parcela em natureza indenizatória. Isso porque os valores

que são pagos a título de alimentação não possuem, de acordo no artigo 457, §2º, da CLT¹³, natureza salarial.

A prática da empresa de criar uma ferramenta que permite a mudança da natureza jurídica de uma parcela ofende diretamente a legislação trabalhista. Ainda que seja uma opção conferida ao empregado, a mera opção já constitui violação de direitos, tendo em vista o caráter irrenunciável dos direitos decorrentes do contrato de emprego. Não é possível ao empregado renunciar direitos e, conseqüentemente, renunciar a natureza jurídica de uma parcela. Isso porque, a renúncia à natureza jurídica de uma parcela com a sua conversão para a natureza jurídica não salarial significa renunciar o valor de outros direitos trabalhistas, como visto. Logo, dedutivamente percebe-se que não se permite, pela ciência trabalhista, a realização, por parte do empregado, da conversão feita no Jogo 02.

A análise dos Jogos 01 e 02 revelou que ambas as ferramentas possuem a potencialidade de ferir direitos trabalhistas, especificamente os aqui tratados: direito à imagem, direitos relativos à dignidade por meio da prática do assédio moral organizacional e direito à manutenção da natureza jurídica salarial das comissões. Por essa razão relevam-se, mais do que ferramentas com características de jogos, instrumentos que foram usados com fins prejudiciais ao ambiente de trabalho. Atingiram diretamente direitos fundamentais pertinentes ao indivíduo trabalhador e ainda correlatos ao contrato. Por essa razão, se revelaram como ferramentas para o exercício de um poder ilegítimo do empregador sob o empregado, sendo imprescindível, como é a hipótese dessa pesquisa, a realização de controle.

¹³ Art. 457. §2º As importâncias, ainda que habituais, pagas a título de ajuda de custo, auxílio-alimentação, vedado seu pagamento em dinheiro, diárias para viagem, prêmios e abonos não integram a remuneração do empregado, não se incorporam ao contrato de trabalho e não constituem base de incidência de qualquer encargo trabalhista e previdenciário (BRASIL, 2017).

3 PODER RELACIONAL EXISTENTE NO JOGO E SUAS DECORRÊNCIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

O novo modelo laboral, impulsionado pela introdução de tecnologias no ambiente de trabalho, passou a exigir dos trabalhadores mais do que o desempenho adequado das suas funções. Passou-se a entender que “trabalhadores não devem apenas desempenhar papéis padrão, mas gerar resultados criativos, inovadores, que surpreendam e encantem clientes e colegas” (GRAY; BROWN, MACANUFO, 2012, p. XV). Mais do que a função estabelecida no contrato de trabalho, pretende-se que esses indivíduos projetem novos e melhores produtos e serviços, bem como alcancem resultados avançados.

Nesse modelo, o trabalho, para gerar rendimento, precisa ser coeso e atado por via de um controle eficaz de todos os envolvidos. O ambiente laboral moderno propõe uma revisão dos poderes diretivos do empregador. Inserindo o trabalhador no algoritmo da empresa, ele passa a estar constantemente sob o controle corporativo, já que a ele é proposto um processo vigiado de etapas e premiações. Isso estimula que o indivíduo fique vinculado ao processo produtivo constantemente.

Essa nova forma de trabalhar e se relacionar com o labor relaciona-se com o novo modelo de trabalho, menos pautado nas atividades físicas e mais centralizado nas atividades intelectuais. Dentre essas, grande valor é dado às atividades criativas, já que as atividades manuais e repetitivas podem ser delegadas às máquinas. Assim, a centralidade do trabalho e a sua compreensão como componente do ser, ganha contornos diferentes em uma moderna sociedade que se pauta na releitura do processo produtivo (DE MASI, 2012, p. 14-15).

Para que essa dinâmica do trabalho e da sua importância como componente do homem funcione e progrida, novos instrumentos vêm sendo usados no ambiente de trabalho. Dentre eles e em destaque nessa pesquisa, os jogos ou instrumentos gamificados. Esses e seus elementos tem sido usados no ambiente de trabalho para, como explicitado no tópico anterior, treinar, engajar, motivar, controlar e gerir trabalhadores e suas funções. Ao passo que tem a potencialidade de metrificar resultados, a gamificação pode contribuir para o alcance do novo modelo de trabalho esperado na atualidade.

A grande questão é que a mudança do processo produtivo, em vistas da introdução de novas tecnologias e formas de trabalhar, também modifica a forma

como o homem se reconhece diante do trabalho. A atual forma de pensar o trabalho e os elementos que o permeia se relaciona diretamente com a dinâmica das novas atividades produtivas. O espaço que as atividades criativas ganhou em razão das alterações do processo produtivo impactou diretamente na necessidade de se repensar as formas de coordenar o labor. O jogo ou as ferramentas gamificadas adequam-se a essa necessidade pelas próprias características das novas tarefas vinculadas ao trabalho.

A principal característica da atividade criativa é que ela praticamente não se distingue do jogo e do aprendizado, ficando cada vez mais difícil separar estas três dimensões que antes, em nossa vida, tinham sido separadas de uma maneira clara e artificial. Quando o trabalho, estudo e jogo coincidem, estamos diante daquela síntese exaltante que eu chamo de “ócio criativo” (DE MASI, 2012, p. 14).

É evidente que o trabalho manual e técnico não deixou o cenário laborativo, principalmente considerando países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Apesar disso, a ampliação do trabalho intelectual sob o viés da atividade criativa revela que parcela da população ativa está passando “da atividade física para a intelectual, da atividade intelectual de tipo repetitivo à atividade intelectual criativa, do trabalho laboralmente separado do tempo livre e do estudo ao ‘ócio criativo’” (DE MASI, 2012, p. 14).

Enquanto que na sociedade industrial o trabalho, como significativo ao homem, se pautava apenas nos ganhos que ele proporcionava ao corpo do indivíduo, na sociedade pós industrial ele tem a potencialidade de gerar beneficiamento à mente (DE MASI, 2012, p. 16). Em um primeiro momento, no período da centralidade do trabalho industrial, o destaque dado aos ganhos advindos do trabalho era o suprimento das necessidades básicas do homem. Observar a importância do trabalho para o homem da modernidade é verificar a sua importância para o seu estado emocional e psicológico. Essa mudança, todavia, não ocorre nem com todo o tipo de trabalho e nem mesmo de forma célere. Isso porque o ser humano está habituado “a desempenhar funções repetitivas como se fôssemos máquinas e é necessário um grande esforço para aprender uma atividade criativa, digna de um ser humano” (DE MASI, 2012, p. 20).

Ocorre que a estrutura laboral brasileira não está preparada para essa nova modalidade de trabalho. A legislação trabalhista permanece voltada principalmente ao

trabalho repetitivo, não havendo adequação às formas de trabalho que fundamentalmente necessitam que o indivíduo tenha menos opressões, seja a título de jornada seja a título de cobranças. Da mesma forma, o mercado econômico resiste às mudanças e sustenta as compulsões por permanecer vinculado ao trabalho o maior tempo possível.

Essa realidade é nociva não apenas ao trabalhador, mas também ao desempenho produtivo, principalmente, mas não apenas, em atividades predominantemente intelectuais. Quando a organização exige que o empregado permaneça por longos períodos na empresa, ela acaba por mantê-los sob um baixo nível de ideias em razão do cansaço. Suas atividades passam a ser mais executivas e burocráticas, reduzindo consideravelmente a capacidade de inventar (DE MASI, 2012, p. 186).

O que se observa é que de fato mudam-se os processos produtivos e criam-se novas formas de trabalho, mas mantém-se a visão secular de que trabalhar mais implica em maior rendimento. Essa concepção, todavia, já foi superada. De acordo com De Masi (2012, p. 187) trata-se de um pós-fordismo, em que

Dos peões agrícolas passou-se aos metalúrgicos e agora é a vez dos digitais: de qualquer jeito permanece o incrível desperdício da inteligência humana, inteligência que merece ser medida não com base na quantidade de e-mails que envia, mas na qualidade das ideias produzidas, na capacidade de criar. E quanto mais uma organização é capaz de estabelecer um ambiente propício à criatividade, mais eficiente ela é.

É certo que as transições sociais não ocorrem sempre com a mesma velocidade e intensidade, da mesma forma o é com o trabalho. O paradigma do trabalho como elementar ao ser prolonga-se no tempo, ainda que se altere constantemente. Isso decorre, de acordo com De Masi (2012, p. 22) em razão das “novas fontes energéticas, novas divisões do trabalho e novas divisões do poder”. A fase pré-industrial tem o trabalho como elementar à vida, mas ele ocupa menos tempo na vida do indivíduo. A indústria mantém a importância do trabalho vinculada à subsistência, mas constrange o ser humano a trabalhar cada vez mais. O trabalho moderno não retira a intensidade e o volume de trabalho, mas realça o trabalho criativo, inventivo e inovador. O trabalho parte da posição de instrumento para garantia da sobrevivência para promotor da dignidade humana. Desenvolve papel central na

inserção do indivíduo na sociedade e construtor da sua identidade (COSTA; SANTOS, 2021, p. 297).

Diante das mudanças sociais que acompanham o trabalho, repensá-lo significa repensar todo o contexto social do trabalhador. Repensa-se a intensidade do trabalho, as relações afetivas e o local onde vivem os empregados. Isso porque, a nova revolução industrial, impulsionada pela reorganização da tecnologia com sua ingerência nas formas de trabalhar, permite que o trabalho penetre em todos os contextos da vida do indivíduo (DE MASI, 2012, p. 58).

Essa tecnologia permite que se controle o trabalho, controle o tempo de trabalho e o desempenho do trabalhador. Ao mesmo tempo que auxilia o empregador diante das modificações do processo produtivo, é capaz de gerar dependência psicológica do empregado. Ele se habitua de tal forma a utilizar a tecnologia que ela se amolda a sua relação de trabalho, fazendo com que se torne possível que o empregado permaneça inserido no trabalho a todo momento, ainda que fora do ambiente laboral. Isso muda a relação homem trabalho, já que ele, sem o trabalho, passa a se sentir desorientado e inútil.

É importante considerar o uso de instrumentos telemáticos como meios de se modificar as relações de trabalho, mas é preciso que isso ocorra para dentro da empresa e não para fora dela. Pensar no uso da internet, tecnologia, jogos e instrumentos gamificados como meio para se intensificar o trabalho é caminhar para a sobrecarga e intensificação daquilo que não colabora para o bem estar humano. A premissa de mudar a organização produtiva deve caminhar com a perspectiva de mudança da forma como se vislumbra o trabalho em vistas da existência humana.

Se assim não for, essa relação simbiótica será cada vez mais intensificada e conseqüentemente prejudicial. Disso, sem verificar os inúmeros aspectos organizacionais negativos, toma proveito o empregador, que estimula a permanência constante do indivíduo nessa relação. “A empresa, por sua própria natureza, é uma instituição total, onívora, que gostaria de absorver o trabalhador o tempo todo. Se pudesse, o faria dormir no emprego” (DE MASI, 2012, p. 174). Essa necessidade psicológica ocorre em uma via de mão dupla. Existe tanto do empregador para com o empregado, decorrente de uma subordinação exacerbada, quanto do trabalhador para com o empregador, decorrente de uma sujeição descabida.

O empregado busca demonstrar uma fidelidade nunca suficiente. Sempre à disposição e prestimoso, a relação ganha contornos de uma devoção ao trabalho.

Sacrifica, portanto, a família, convivência, vida pessoal e desassocia-se de outros aspectos que o permitem que o empregado se identifique como ser humano. O trabalho passa a ser o único ou algumas das únicas facetas que propiciam que o trabalhador se reconheça.

Enquanto alguns trabalham e se dedicam demais, e apenas se aceitam e se afirmam nesse contexto, outros não trabalham e sofrem as mazelas do desemprego e de não possuírem aquilo que socialmente se impõe como necessário para compor o ser humano. Mantem-se a compreensão de que o trabalho é a única instituição que “possibilita ao cidadão meios para ganhar a vida e viver dignamente. O desemprego e a falta de oportunidade de trabalho constituem-se em fenômenos sociais consideráveis na luta pela dignidade do povo, no jogo do poder e da dominação” (SANTIN, 2007, p. 150).

O trabalho assume características de essencialidade, dever, eixo do indivíduo e por vezes de prazer. A escassez de trabalho para uns e o excesso de trabalho para outros, implica, por essa compreensão, em afastar a essência do ser humano, já que essa seria formada unicamente pelo trabalho. Essa visão é corroborada por um modelo contratualista clássico, todavia, sabe-se que

(...) hoje, que o homem não se associa espontaneamente a uma ordem sem normas capazes de coerção e, assim, de dominação, caracterizando o Estado potestativo não muito bem como aquele derivado da vontade contratual dos homens, em que estes são plenamente livres também para, segundo sua própria vontade, desfazê-lo e, se assim o desejarem, reconstruí-lo sob novos fundamentos (GIACÓIA, 2004, p. 30).

Os maiores desafios estão na superação das formas de ver o trabalho e compreendê-lo, visto que inúmeras são as questões de conflitos sociais envolvendo grupos e coletividades. Nessas malezas decorrentes do mundo moderno, segue-se encobrendo o indivíduo na sua aspiração por dignidade. Segue-se discutindo espaços mínimos de paz, justiça e a necessidade de alcançar a valorização da pessoa humana na sua esfera moral (GIACÓIA, 2004, p. 30).

Nesse cenário insere-se o desemprego estrutural e a subclasse de pessoas que admitem precárias condições para ingressar no mercado de trabalho. A sujeição

a qualquer e todo tipo de exploração pauta-se em uma realidade de desequilíbrio social (SANTIN, 2009, p. 85) e na visão tradicional de que o trabalho dignifica, independentemente de qual tipo de forma de trabalho a que se refira.

Em meio a essa antiga forma de ver o trabalho como elementar e, ao mesmo tempo, a novas formas de trabalho, como o intelectual, a tecnologia se imiscui tornando as relações mais imateriais. Apesar do emprego ser compreendido como essencial ao homem, ele não permite mais aproximação entre aqueles que trabalham. A tecnologia permitiu o deslocamento dos trabalhadores para as suas residências e, conseqüentemente, o isolamento social deles. Tem-se agora uma atividade essencial ao homem, mas que não proporciona relacionamentos entre aqueles que exercem o trabalho. Do mesmo modo, impulsiona-se o trabalho intelectual, mas utiliza-se a tecnologia para manter o empregado atado à organização a todo momento. O conflito instaurado está cada vez mais subjetivo e fragmentado, cabendo ao ser humano lidar com as transformações, intimamente ligadas à tecnologia, que se tornou um índice e sinônimo de progresso.

O uso de tecnologias no ambiente de trabalho é decorrente das mudanças estruturais do mercado e da forma como se enxerga o trabalhador em meio a ele, dele faz parte do processo de gamificação. Não tende, pois, a se extinguir, mas apenas se consolidar e se transformar com a passagem do tempo. Isso porque a tecnologia não é um fim em si mesma, mas sim um meio para que se melhorem atividades e se progrida. De Masi (2012, p. 37) inclusive compreende que “rejeitar o aporte tecnológico equivale a regredir” já que “a contribuição global que ela fornece é muito superior ao cansaço, decorrente da concentração ou do esforço” de se implementá-la com eficácia.

Conseqüentemente, imprescindível se faz discutir formas de tornar o uso legítimo de ferramentas tecnológicas frente aos direitos fundamentais daqueles que se inserem no processo. Vale salientar que o jogo, na sua compreensão teórica, por si só não é capaz de infringir direitos, logo limitações a serem criadas precisam se direcionar às partes que o desenvolvem e o propõem para que o seu uso seja razoável.

Ao mesmo tempo, necessário se faz observar se eventuais limitações a serem impostas necessitam advir do Estado. Questiona-se se eventual imposição de restrição ao uso de jogos no mercado, em especial o de trabalho, faz parte dos afazeres do Estado, analisando tal questão sob o aspecto da sua responsabilidade.

Considerando que a relação de trabalho é uma relação historicamente pautada na desigualdade e hipossuficiência de uma das partes, a intervenção do Estado ao longo dos anos vem sendo justificada. Cabe indagar, dessa forma, se também do Estado é a responsabilidade por realizar, ainda que por via da criação de normas, restrições ao uso da gamificação quando inserida na relação empregatícia.

A discussão justifica-se ainda pelo fato de que empresas de grande porte, que contrataram significativo número de trabalhadores, passaram a usar jogos em processos seletivos, análises de desempenho e aprendizado corporativo. Por serem acessíveis a inúmeras empresas em razão do custo variável e terem a potencialidade de trazer retorno significativo é que se percebe o aumento do seu uso nos últimos anos.

O aumento do uso de elementos de jogos em ambientes corporativos deve indicar o quão eficaz para tais cenários são esses instrumentos e, ao mesmo tempo, a necessidade de maior observação sob aqueles que fazem o uso da ferramenta, sejam eles trabalhadores ou gestores. Isso porque, sob o argumento da eficiência, não é possível admitir a desconsideração da legislação ou o desamparo daqueles que utilizarão o sistema gamificado.

Os malefícios ao empregado e ao seu psicológico podem ser significativos, questões essas que puderam ser vislumbradas no capítulo anterior, quando da análise dos jogos 01 e 02 disponibilizados pela Empresa A, e que serão melhor discutidas nesse capítulo. A exemplo disso está a exposição da imagem do trabalhador, suas metas e seu desempenho, seja ele positivo ou não. Ademais, a pressão imposta para que sempre alcancem os melhores resultados pode fazer com que os trabalhadores que não o façam se sintam inferiores. Na sociedade e no ambiente laboral, o encorajamento para que o desempenho do indivíduo alcance maiores índices pode gerar exaustão e esgotamento.

Sob a justificativa de introduzir o lúdico, propulsionar a criatividade e gerar prazer no trabalho, os jogos acabam por envolver o trabalhador para além do seu trabalho. Inserindo o lúdico no ambiente de trabalho, a empresa é capaz de manter o indivíduo ao seu controle e supervisão constante, já que a ferramenta ganha características de “um novo modo de garantir o poder da mente sobre a mente” (BENTHAM, 2020, p. 17).

O uso do jogo no meio ambiente de trabalho, sem chancela legal ou o controle necessário para tanto, traz ainda maior força à relação de poder intrínseca à relação

de trabalho. Ainda que a relação firmada entre trabalhador e empregador se pautar na subordinação, essa decorre e deve decorrer da lei bem como dos documentos normativos específicos à relação empregatícia, como as negociações coletivas. Quando a subordinação se estende para além das previsões regulamentadas e imerge na vida pessoal do trabalhador é preciso impor limites a essas condutas que se apropriam dessa indevida forma de subordinação. O poder dado ao empregador, que se justifica na subordinação, possui limitações.

Por isso, analisar a possibilidade de o empregador utilizar uma ferramenta gamificada no ambiente de trabalho é, sobretudo, analisar uma forma de exercício de poder, poder esse que se justifica na subordinação, mas que não é ilimitado. Ocorre que, os limites específicos à introdução de instrumentos gamificados no ambiente de trabalho não estão positivados. Não há regulamentação peculiar ao tema, logo as normativas existentes devem ser utilizadas para direcionar essa prática. Ainda considerando que a ferramenta está fora da redoma legal, não existe um processo de fiscalização, conferência e compatibilização do instrumento em face da lei. Nesse condão, para essa pesquisa, imprescindível o questionamento sobre a necessidade de que um órgão fiscalize essa conduta empresarial ou a deixe alheia a qualquer supervisionamento, já que já demonstrada a sua potencialidade lesiva.

Toda a discussão sobre a introdução de instrumentos gamificados no ambiente de trabalho, seja ela no aspecto regulamentar seja no aspecto fiscalizatório, justifica-se na potencialidade que a ferramenta tem de, por meio dela, o poder conferido legitimamente ao empregador ser usado de forma abusiva. O uso da ferramenta possui potencialidade de gerar ofensas a inúmeros direitos dos trabalhadores, tanto na esfera física quanto psicológica.

Analiticamente, o poder aqui tratado segue a compreensão de ação, ou seja, o poder não como uma substância em si, mas sim como atos. A medida em que se age é possível que essa conduta seja carregada de poder. O agir na criação de um jogo implica exercício de poder. Ainda, o poder deve ser analisado, para a pesquisa em apreço, como uma relação de forças, ou seja, não apenas como o exercício desse sobre o trabalhador, mas como forma de relação. Todo o exercício de poder implica, em si mesmo, uma possibilidade, ainda que teórica, de resistência a esse poder. Nessa relação entre exercício e resistência é que se analisa o poder existente no ambiente de trabalho. Assim, não se visa pensar no poder como um instituto que pode

ser definido e contornado conceitualmente, mas sim as relações de poder como algo que acontece faticamente na relação de emprego.

Entende-se que no âmbito da aplicação do jogo no ambiente de trabalho é fundamental analisar o poder que se alastra por via desse instrumento para ser possível entendê-lo, ou não, como um novo instrumento de disciplina e controle, ou seja, de forma alheia ao real significado da gamificação. O poder que se verifica na relação de trabalho que legitima o uso do jogo é um poder relacional e de extremidade. É relacional porque verificado no ato de jogar que envolve a atuação da empresa, quando propõe o jogo, e do empregado de realizar a atividade. Ainda, é de extremidade porque não deriva de uma expressa previsão legal, chancelada pelo Estado, mas sim da relação concreta entre empregado e empregador.

Por isso que o estudo do poder exercido por meio do jogo não é um estudo da intenção de exercê-lo, mas sim um estudo da prática real que se concretiza e acontece na atividade. Ainda, não é uma análise hierárquica, do Estado para a classe trabalhadora, mas sim existente entre os próprios sujeitos onde a relação de poder transparece. Não será observado o Estado como núcleo do poder, mas sim o poder difuso, existente na relação de trabalho e que para essa pesquisa pode ser vislumbrado por via do jogo. Vale frisar que a pesquisa reconhece a existência de poder como dominação, mas essa não será a abordagem aqui tratada já que não se vislumbra o tratamento dialético do poder e nem ideológico. O poder aqui tratado será um poder relacional, sendo questionado sob o aspecto da necessidade de fiscalização e controle de uma ferramenta utilizada para exercê-lo.

3.1 JOGO COMO CONTROLE DA QUANTIDADE DE TRABALHO

O uso de instrumentos gamificados no ambiente de trabalho tem ganhado espaço entre as empresas em razão das suas múltiplas funcionalidades. Dentre elas está a possibilidade de que a ferramenta seja usada para realizar modalidades de controle do trabalho. O controle quantitativo pode se dar em relação à carga horária de trabalho ou no que se refere às atividades a serem prestadas. A ferramenta desenvolvida pode, em seus resultados, apresentar numericamente a performance de cada trabalhador, já que possui potencialidade de metrificar resultados. Com isso o empregador ganha mais um instrumento que pode usar para gerir os seus trabalhadores e seus desempenhos.

O aspecto do controle pode ser notoriamente visto nas ferramentas analisadas nos estudos de caso. Tanto na primeira quanto na segunda ferramenta utilizada pela Empresa A, o empregador pode se valer dos resultados para realizar controle sobre o quanto os trabalhadores vendiam, seus resultados e também interesses para além do trabalho. Vê-se, por exemplo, que a primeira ferramenta promove, por via do lúdico, a quantificação das vendas e dos empregados que mais as realizam. De forma semelhante, a segunda ferramenta controla a quantidade de vendas por via da verificação das comissões auferidas por cada trabalhador. Ao mesmo tempo, a segunda ferramenta tem ainda a potencialidade de realizar controle sob parte da vida do trabalhador, já que eles indicam na ferramenta os desejos que possuem a título de bens materiais.

Apesar do uso da ferramenta gamificada e sua aplicação ao ambiente de trabalho serem recentes, o seu propósito parece semelhante àquele explanado por Jeremy Bentham na concepção do Panóptico feita em 1785. Panóptico foi o nome dado à idealização de uma penitenciária cujo principal propósito era manter certo número de indivíduos sobre constante inspeção. Apesar do direcionamento dado ao confinamento de indivíduos que haviam cometidos crimes, o autor deixa claro que é possível aplicar a mesma estrutura a “casas de trabalho, ou manufaturas, ou hospícios, ou hospitais, ou escolas” (BENTHAM, 2020, p. 20). Pela compreensão do próprio autor é que se passou a compreender a estrutura como uma “técnica de controle social, onde o indivíduo se encontra em constante monitoramento, embora nunca saiba se está realmente ou não sendo observado, mas que se comporta como se estivesse sendo” (RANDOW; PAVIONE, 2020, p. 91).

Em todas essas instituições, afirma o autor, quanto mais tempo as pessoas forem inspecionadas mais perfeitamente será alcançado o objetivo proposto. Se fosse possível, a condição ideal seria de supervisão por período integral. Não sendo isso viável, imprescindível seria que a estrutura estabelecida induzisse o indivíduo a acreditar que estaria nessa condição de vigilância a todo momento (BENTHAM, 2020, p. 20).

Essa estrutura de fiscalização pode ser observada nos instrumentos propostos pela Empresa A. Inicialmente por se tratar de uma forma adicional de controle, já que as tradicionais, como o controle da jornada de trabalho por meio do cartão ponto, não deixa de existir. Logo, a ferramenta possibilita que o trabalhador seja controlado não apenas nas extremidades da jornada de trabalho, ou seja, no

início e fim, mas também durante a realização dos serviços. Isso pode ser visto, por exemplo, na metrificação em tempo real da quantidade de vendas no Jogo 01 e da mesma forma com relação às comissões no Jogo 02.

A partir do momento em que a venda é realizada, automaticamente, no Jogo 02, lançada pelo sistema no aplicativo. Pode-se, com isso, controlar os picos de maior e menor produtividade, os horários do dia que ele realiza maiores e menores números de venda e ainda os horários em que está sem realizar qualquer venda. Apurando tal dado frente ao número de consumidores que ingressam na empresa, por exemplo, é possível identificar os períodos em que o empregado está obsoleto e ainda o percentual de conversão, ou seja, o número de vendas efetivadas frente ao número de consumidores que se fizeram presentes no estabelecimento empresarial.

No Panóptico de Bentham, apesar da disposição ter sido pensada pelo autor em vistas da construção de uma penitenciária, para essa pesquisa sua análise se faz necessária em vistas de compreender suas serventias e analisá-las frente ao jogo e sua potencialidade de ser uma moderna forma de controle do meio ambiente de trabalho. A explanação acerca da estrutura é direcionada e exemplificada para a aplicação penal, mas, como o próprio autor salientou, poderia e deveria ser aplicada em outras instituições em que fosse necessária a supervisão de indivíduos. Logo, pertinente e compatível é com o estudo posto.

O projeto da estrutura da penitenciária foi idealizado em formato circular para facilitar a visualização. Ainda que esse não fosse o único formato possível, de acordo com os dizeres do autor seria aquele que melhor atenderia aos seus propósitos. As celas deveriam ser dispostas na circunferência, separadas entre si, impedindo que os indivíduos que as ocupassem vissem uns aos outros. Além disso, deveriam ser direcionadas ao centro da circunferência, onde estaria localizado o espaço onde deveria ficar o inspetor, responsável pela fiscalização e controle do ambiente (BENTHAM, 2020, p. 21).

Aspecto importante acerca da idealização da estrutura do Panóptico de Bentham deve ser diferenciado no que diz respeito às ferramentas gamificadas. Em regra, quando essas são aplicadas no ambiente de trabalho elas se estruturam de modo que todos os participantes vejam uns aos outros e a produtividade de cada um. Especialmente no que se refere às pontuações feitas, as ferramentas deixam os resultados visíveis para todos os que participam. Nota-se, assim, que a intenção se difere do Panóptico, que pretende o isolamento visual dos que ali estão submersos,

impossibilitando qualquer contato de um sob os demais. No jogo, a visualização dos resultados de todos, por todos, estimula o controle de uns sobre os outros.

Essa estruturação de visualização de uns sobre os outros demonstra que no ambiente de trabalho “o erro continua sendo considerado como estigma, e não como etapa no processo de aprendizagem, apesar da insistência do discurso oficial” (BESSI, ZIMMER, GRISCI, 2007, p. 87). Vê-se que dar destaque ao erro, ao fracasso e à baixa performance do trabalhador permanece sendo interessante nos instrumentos gamificados. Os jogos 01 e 02 aplicados pela Empresa A mostram a todos os trabalhadores o desempenho individual, considerando que esse fato estimulará a produtividade daqueles que não tiveram bons resultados naquela semana ou mês. A competição criada, todavia, que aponta a falha em público, estigmatiza o trabalhador e gera, como será melhor abordado no item seguinte, consequências psicológicas significativas (BESSI, ZIMMER, GRISCI, 2007, p. 87).

No Panóptico, as instruções devem ser passadas pelo fiscal aos presos por via de tubos a serem instalados ligando a sala do inspetor e as celas. Esse dispositivo seria positivo porque impossibilitaria que um preso ouvisse a instrução passada ao outro, garantiria silêncio, não necessitaria que o inspetor saísse do seu posto de trabalho e ainda que o som de uma cela gerasse engano no indivíduo da cela do lado quanto à informação a ser passada (BENTHAM, 2020, p. 22). De acordo com o autor, caso a mesma estrutura fosse aplicada em um ambiente de trabalho, a sistemática também colaboraria para passagem de instruções entre o mentor e o aprendiz, já que “eles evitarão, um por lado, o esforço de voz que seria necessário, por parte do instrutor, para ministrar instrução aos trabalhadores sem deixar seu posto central no alojamento” (BENTHAM, 2020, p. 22).

Característica semelhante é possível ser detectada no instrumento gamificado. As instruções para o uso da ferramenta são por ela mesmo passadas e implicam, em verdade, instruções relativas à própria execução do trabalho. Enquanto o jogo propõe regras para direcionar o cumprimento das metas propostas, ele sugere a forma mais adequada, aos olhos do empregador, de trabalhar. A ferramenta é usada para transmitir comandos que estão inseridos nos objetivos e na estrutura central do trabalho, mas o faz por meio de regras criadas para a execução da atividade. A título de exemplo, no Jogo 01, o empregador direciona a conduta dos trabalhadores no que diz respeito a qual aparelho devem vender naquela semana quando coloca esse aparelho em específico como meta semanal. Quando lança no tabuleiro que a meta

da semana será a venda de determinado aparelho ele está direcionando o trabalho dos empregados, que se esforçarão para oferecê-lo aos clientes. Diferencia-se, todavia, do Panóptico a medida em que aqui pretende-se que todas as regras sejam vistas, ouvidas e compreendidas da mesma forma por todos os envolvidos.

A centralidade do projeto está na posição do inspetor, vez que a estrutura é voltada para que ele possa ver todos os indivíduos sem que possa ser visto. Além disso, gera um controle sobre a mente dos que nele se inserem, já que garante ou ao menos faz com que os que nele se inserem acreditem que estão sobre supervisão constante. O formato circular colabora para que “as pessoas a serem inspecionadas devam sempre sentir-se como se estivessem sob inspeção ou, pelo menos, como tendo uma grande possibilidade de estarem sob inspeção” (BENTHAM, 2020, p. 30).

O controle justifica o nome dado à estrutura central, já que panóptico advém da conjugação de termos gregos que significam o que tudo vê. O instrumento apresenta-se como favorável ao exercício de poder sobre os indivíduos já que facilita a observação e conseqüentemente o conhecimento acerca de quem está inserido naquela realidade. Esse conceito é refletido na contemporaneidade por meio da gamificação porque essa, como tem-se percebido na pesquisa, permite que a empresa monitore, avalie e puna constantemente os seus empregados por meio de uma ferramenta que vela o poder diretivo que está sendo exercido.

A compreensão do Panóptico, idealizado por Jeremy Bentham como um “ambiente em que se pode monitorar e controlar todos os ali presentes por uma única pessoa” (RANDOW; PAVIONE, 2020, p. 90), é aplicada igualitariamente no ambiente laboral. Ainda que por meio de uma estrutura diversa, o jogo pode igualmente ser vislumbrado como uma ferramenta panóptica inserida no ambiente de trabalho, já que também tem a capacidade de camuflar a vigilância que é exercida sobre os funcionários. Esses não conseguem saber ao certo se estão ou não sendo observados, porque o lúdico da ferramenta se entrelaça com as funções cotidianas dos trabalhadores.

Pela continuidade do jogo, que se protraí no tempo, os trabalhadores que se envolvem nele passam a modificar os seus comportamentos para atingir os objetivos ali propostos. O engajamento se torna constante, porque toda semana é possível acumular novos pontos e bater novas metas. Observa-se essa realidade no Jogo 01, que tem seus objetivos modificados semanalmente e conseqüentemente tem a potencialidade de estimular nova onda de engajamento. Os trabalhadores que

eventualmente não tiveram um bom desempenho em uma semana poderão tê-lo na semana seguinte, como se ciclos de motivação se fechassem e fossem novamente abertos, renovando as possibilidades de vitória. Assim o trabalhador fica a todo momento atado à dinâmica, envolto nas metas propostas semanalmente e em constante estado de vigilância, ainda que, de fato a empresa nem sempre utilize os resultados do jogo para exercer poderes punitivos.

O mero fato de o trabalhador acreditar que o empregador pode valer-se da ferramenta e da métrica semanal para rescindir o contrato de trabalho já é suficiente para mantê-lo em um constante estado de alerta. O Jogo 02 também apresenta condição semelhante, porque as comissões que são acumuladas e transformadas em pontos de sonho decorrem das vendas feitas no cotidiano do trabalho. Ou seja, todos os dias é possível, em tese, reverter uma situação de baixo rendimento e progresso no jogo, de forma a alcançar, ao final do mês, algum dos sonhos postos pelos jogadores como objetivo da ferramenta e ainda evitar o exercício da disciplina do empregador. Essa, inclusive, que, em verdade, não é sequer possível saber se será realmente utilizada ou não a partir dos resultados do jogo.

Assim, o receio de não saber se a ferramenta pode ou não ser utilizada para o exercício do poder fiscalizatório e disciplinador do empregador leva os empregados a adotarem o comportamento esperado pela empresa. Nos casos apresentados o objetivo da empresa era a majoração das vendas e na estrutura panóptica o objetivo do vigilante é o controle do comportamento dos presos. Observa-se assim, nas duas estruturas, o efeito mais importante do Panóptico:

(...) induzir no recluso um estado consciente e permanente de visibilidade, que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer de maneira a que a vigilância seja permanente nos seus efeitos, ainda que seja descontínua na sua ação; que a perfeição do poder tenda a tornar inútil a atualidade do seu exercício; que este aparelho arquitectónico seja uma máquina de criar e sustentar uma relação de poder independente de quem o exerce; em suma, que os reclusos estejam presos numa situação de poder de que eles próprios são os portadores. Para isso, é simultaneamente de mais e de menos que o prisioneiro seja incessantemente observado por um vigilante: de menos, porque o essencial é que saiba que está a ser vigiado; de mais, porque não precisa efetivamente de ser vigiado (FOUCAULT, 2014, p. 156).

É de se observar que em razão do poder de realizar o controle sem escancará-lo, as estruturas panópticas colaboram para a ampliação dos atos de poder daqueles

que as aplicam. A ideia, quando implementada em outros instrumentos, como nessa pesquisa nos jogos, é promover um aumento da eficácia da instituição que a implementa e que deseja impor determinados comportamentos a um número significativo de indivíduos. Por esse caminho, mantém o indivíduo controlado, aperfeiçoando o exercício do poder (RANDOW; PAVIONE, 2020, p. 92). Esse aperfeiçoamento e extensão do poder são identificados nos jogos analisados, já que a ferramenta não exige que o empregador permaneça em constante observância dos empregados, mas, ao mesmo tempo, multiplica o número de indivíduos sobre os quais o poder é exercido.

O instrumento lúdico intervém na realidade do trabalho antes que sanções sejam realizadas e pode até mesmo ser aplicado antes que o desempenho daqueles que jogam caia. Sua força está na possibilidade de intervir no ambiente sem exercer-se espontaneamente, sem ser perceptivo, mas ao mesmo tempo ter o efeito alastrante de um sob os outros. No caso do meio ambiente de trabalho, a aplicação do jogo alcança espaços e permite controles em tempo real de metas, tempo de trabalho, funções, atividades e desempenho, sem que haja fala específica e direcionada nesse sentido. Isso porque “o panoptismo hasteado na empresa automaticamente muda o comportamento do funcionário, que tem o temor da vigilância suprido pela consciência de estar permanentemente vigiado durante sua jornada laboral” (RANDOW; PAVIONE, 2020, p. 93), ainda que de fato não haja fiscalização. A estrutura do jogo exerce o papel do panóptico de Jeremy Bentham, sendo o olho que tudo vê, que vigia o trabalhador e que tem ciência dessa vigilância.

A relação de subordinação que justifica o exercício do poder não é alterada, mas a forma como ela é desempenhada sim. Proporciona-se aos gestores a vigilância e a cobrança sem que eles precisem estar face a face com os empregados. Há uma alteração, todavia, na visibilidade da relação hierárquica a medida em que os próprios participantes passam a cobrar dos demais melhoria de desempenho e o próprio indivíduo que joga também passa a exercer um controle dele sobre ele mesmo, já que deseja melhorar sua atuação.

Essa forma de exercício do poder permite extrair dos corpos tempo e trabalho, mas do que bens e riqueza. É um tipo de poder que se exerce continuamente por vigilância velada e não de forma descontínua por meio de sistemas de repressão, com obrigações crônicas (FOUCAULT, 2014, p. 42). O jogo é capaz de promover esse tipo de exercício do poder, já que ele estimula, como visto na análise de dados, a alta

performance. O que se extrai do jogador é tempo e trabalho, ambos em seu aspecto máximo. Além disso, possibilita verificar se o empregado está cumprindo as diretrizes da empresa e quantificar o exercício das suas funções.

No que diz respeito à quantificação do trabalho, o jogo se apresenta ainda como um controlador da nova forma de mobilidade e deslocamento, assim como o proposto na ferramenta panóptica de Bentham. Veja que ainda que o estudo de Bentham se apresente sob a ótica de uma prisão, que limita o deslocamento dos trabalhadores, não é esse o enfoque do estudo. Em verdade, a proposta de fiscalização como posta é, justamente, reduzir a necessidade de controle físico do deslocamento. Não se tem como propósito controlar os passos do preso e o quanto ele se move dentro da cela ou da penitenciária. Ao contrário, o controle da mente para que o próprio indivíduo opte deliberadamente por se deslocar menos é a expressão da nova forma de controle: líquido e fluido, onde formam-se indivíduos leves em mobilidade, inconstantes e mentalmente deteriorados (BESSI, ZIMMER, GRISCI, 2007, p. 84).

O conceito de espaço-temporalidade que foi quebrado na teoria de Bentham é transportado para o trabalho. Esse rompimento é consequência das transformações tidas na relação capital-trabalho, que decorrem da introdução de novas ferramentas nessa relação, dentre elas e em destaque nessa pesquisa, os jogos. Assim como nas prisões, no trabalho “o capital não mais necessita movimentar os corpos dos trabalhadores para mover-se, ou supervisionar os corpos dos trabalhadores para exercitar o controle” (BESSI, ZIMMER, GRISCI, 2007, p. 84). O jogo se imiscui entre os jogadores, exercendo o controle dos seus deslocamentos, porque exige que eles permaneçam no trabalho realizando suas funções, sem, contudo, exercer propriamente um controle de passos. Em análise à arquitetura do jogo vê-se que a delimitação criada é exatamente a mencionada porque é funcional e não propriamente espacial. Nos detalhes consegue-se ver na ferramenta o aperfeiçoamento da relação de poder, que se vale do espaço do jogo para exercer controle sem demarcação precisa de território.

A moderna forma de controle da quantidade de trabalho parte das transformações do capitalismo e das relações entre os trabalhadores. Se tornam redes de controle. Um exerce o manejo sobre o outro, seja porque o trabalho passa a ser compartilhado ou porque as funções passam a ser desenvolvidas em conjunto. Ainda que se mantenham características de individualismo, como se observa no

ganho de parcelas salariais tradicionais, como salário, o cooperativismo é estimulado por meio de comissões coletivas e metas que precisam ser alcançadas pela equipe. Assim, grupos interfuncionais e com pequenas supervisões de uns sobre os outros tornam a “estrutura mais ágil e com fronteiras menos visíveis e mais permeáveis” (BESSI, ZIMMER, GRISCI, 2007, p. 86). Essa estrutura de controle em rede auxilia a organização a ganhar mais agilidade e romper tradicionais formas de controle hierárquico, já que repassa aos próprios funcionários o controle de uns sobre os outros.

Como tratado nos capítulos anteriores, a introdução da ferramenta gamificada no ambiente de trabalho nem sempre vem atrelada ao uso da tecnologia. Apesar disso, como visto, na maioria dos exemplos fora do ambiente de trabalho a tecnologia se fez presente e, dentre os dois instrumentos gamificados analisados na Empresa A, um deles se valeu do uso da tecnologia. Como visto, um aplicativo foi criado para implementação do Jogo 02, que visava atuar na conquista de sonhos materiais dos trabalhadores. Isso ratifica a informação trazida nos capítulos anteriores de que, apesar de não ser essencial ao processo gamificado, a tecnologia é usada com constância na criação de jogos e ferramentas gamificadas.

Essa característica dos instrumentos gamificados, qual seja, de usar a tecnologia com maestria, vai de encontro com a nova sociedade do trabalho. A modernidade tem inserido de forma contínua elementos tecnológicos no ambiente de trabalho, logo o jogo sendo desenvolvido com o uso da tecnologia o torna mais atrativo à implementação no ambiente de trabalho. A tecnologia é uma das ferramentas que contribui para as transformações do capitalismo e do trabalho, por isso que o jogo é compatível com essa nova realidade.

A importância da tecnologia nesse processo de transformação do trabalho e do controle exercido quanto a quantidade de trabalho decorre, principalmente da possibilidade que essa tem de captação de informações. A informação é hoje uma das matérias-primas do trabalho, porque é ela que revela resultados, performances e possibilita projetar melhorias econômico-empresariais. Instrumentos que possibilitem a absorção de informações são colaborativos ao controle do trabalho e em consequência às formas de corrigir deficiências do processo produtivo e impulsionar o sucesso empresarial.

O uso da tecnologia não pode, porém, ser desmedido. Sob a justificativa de ter acesso às informações que promovem o progresso, não deve se admitir o

individualismo em rede como premissa para relações sociais que desconsiderem o outro. Neste cenário, Siqueira e Nunes (2018, p. 131) dialogam sobre cidadania digital. Tanto aqueles que detém o acesso à tecnologia quanto os que participam dos instrumentos que se valem dela ativamente devem se considerar sujeitos políticos. Isso significa que cabe a todos buscarem soluções construtivas para os problemas que decorrem do seu uso.

É imprescindível que todos, e em especial nesta pesquisa, o empregador, faça uso adequado da tecnologia. Ser cidadão digital é, justamente, adequar o comportamento dos usuários a práticas éticas e que não impliquem em violações de direitos. Trata-se da premissa básica de preocupar-se com a saúde e bem-estar digital, em uma postura que considera a sua responsabilidade para com o outro (SIQUEIRA; NUNES, 2018, p. 131).

O jogo inserido em um cenário tecnológico capta de forma rápida e precisa informações porque penetra nos processos de produção individual e coletivo. Quando criado por meio de uma plataforma digital, como ocorreu no instrumento dois usado pela Empresa A, ele tem a aptidão de obter as informações que são essenciais para o controle da quantidade de trabalho. Veja que no instrumento dois rapidamente a empresa passou a ter acesso às comissões adquiridas pelos trabalhadores seja de forma individual seja de forma coletiva, alcançando dados de todo o empreendimento. Isso indicava, de forma rápida e precisa as vendas acumuladas e ainda o quanto a empresa teria que despender com a folha de pagamento no mês seguinte, já que os trabalhadores também informavam o quanto poderia ser convertido dessas parcelas em pontos de sonho. O momento da conversão em pontos de sonho informa à empresa que aquele valor que em regra seria pago na folha de pagamento do mês seguinte não será mais, porque ficará guardado para o trabalhador no aplicativo sob a rubrica de pontos de sonho.

Os instrumentos usados pela Empresa A exerceram, veementemente, o controle da quantidade de trabalho dos seus empregados. No que diz respeito à jornada e no que tange a quantidade de produção, foram efetivos para alcançar os fins do empregador. Ferramentas que, com a justificativa de motivar e impulsionar, ataram os indivíduos ao processo produtivo e à dinâmica da empresa. Em um cenário de novas relações de trabalho, modernas formas de controle se fazem presentes, ainda que sugestivas ao controle do indivíduo e à violação do seu bem estar. Nesse

sentido é que se observa o uso das ferramentas também ao controle do indivíduo na sua perspectiva mais íntima, a sua psique.

3.2 JOGO COMO CONTROLE DO AMBIENTE IMATERIAL DE TRABALHO

O ambiente de trabalho é compreendido não apenas na sua perspectiva física, matéria e corpórea. Compreende o espaço de trabalho do ser humano a sua psique, também denominado como meio ambiente imaterial do trabalho. Este é composto pela compreensão do indivíduo a respeito da sua atividade, a forma como ele se percebe no labor e as ingerências de outros indivíduos sobre ele. É nesse viés que se discutem doenças psicológicas relacionadas ao trabalho, trabalho pautado em metas excessivas, exaustão e situações de estafamento do ser. Observar o meio ambiente imaterial do trabalho é dar atenção e tutela devida à saúde psicológica do trabalhador e em última instância a sua dignidade.

A necessidade de se manter um ambiente imaterial de trabalho saudável decorre da obrigatoriedade de que a empresa zele pela saúde física, mental e social do indivíduo. A medida em que se subordina o trabalhador a cargas de trabalho exaustivas, ambientes degradantes e metas excessivas não se prejudica apenas aspectos motores do trabalhador, mas também o seu bem-estar psicológico (COSTA; SANTOS, 2021, p. 297). Nisso se encontram as mazelas da desproteção do meio ambiente imaterial do trabalho.

O ambiente de trabalho sob aspecto imaterial também é pressuposto à qualidade de vida do indivíduo. Ao mesmo tempo que o labor é um potencial instrumento para gerar felicidade, prazer e satisfação, também pode ser um fato gerador de sofrimentos e traumas. Sob esse aspecto é preciso garantir que, o direito fundamental ao trabalho digno seja protegido no âmbito físico e imaterial (COSTA; SANTOS, 2021, p. 309). Não é plausível se pensar na tutela de um local físico de trabalho, construindo, por exemplo, normas que abordem ergonomia, tempo de trabalho e descanso, e não produzir guarida semelhante ao psicológico do trabalhador. A desproteção do meio ambiente de trabalho imaterial pode “gerar doenças psíquicas graves, que se não forem diagnosticadas e devidamente tratadas tornam-se verdadeiro tormento ao indivíduo” (COSTA; SANTOS, 2021, p. 309). Chiavenato, relata alguns dos efeitos dessas doenças:

As consequências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias consequências físicas como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Em certos casos, envolvem abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais (CHIAVENATO, 1999).

O contexto da desproteção do meio ambiente imaterial é sustentado pelo discurso da necessidade de se trabalhar mais, em um ritmo mais veloz e sob maiores pressões. O enunciado do superprofissional, atrelado às jornadas exaustivas e à imprescindibilidade de cumprir metas desproporcionais são vistos como faces positivas da rotina de trabalho do indivíduo. Tais conjunturas, todavia, transformam a disposição em esgotamento e o otimismo em angustia, implicando diretamente em uma ameaça à perspectiva de vida digna do indivíduo (COSTA; SANTOS, 2021, p. 310).

Ainda que o controle por via dos jogos esteja em pauta, é certo que eles se diferem das demais formas de exercício da gerência das relações de trabalho por trazerem consigo elementos de prazer e estímulo. O uso constante da ferramenta é capaz de promover um cenário de desafios, resultados e recompensas, fazendo com que o trabalho ganhe um caráter lúdico. A inserção desses processos no cenário laboral promove a produtividade e o alcance dos fins empresariais, enquanto forma uma aparência de satisfação dos desejos pessoais do trabalhador.

Os dados coletados demonstraram que os instrumentos gamificados desenvolvidos relacionaram-se prioritariamente com o impulsionamento das vendas, mas também com a motivação e satisfação dos empregados em relação aos sonhos que possuíam. Ademais, propuseram um mecanismo de controle, já que visaram de alguma forma supervisioná-los ou impulsionar para que atingissem um determinado resultado final. Percebe-se que por via do jogo constrói-se um cenário lúdico que objetiva retirar a tensão e manter o trabalhador estável para que possa concentrar-se nas suas funções (COELHO, 2016, p. 83-84).

A introdução de técnicas de gamificação no ambiente de trabalho apresenta-se, assim, como um afastamento da negatividade. Impulsionar por via do incentivo exagerado tem sido o grande movimento do século XXI, já que as normas promocionais já se mostraram, em inúmeros seguimentos, efetivas. Ocorre que, a motivação em excesso, quando exige e extrapola o limite do indivíduo gera "adocimentos neuronais", não pela "dialética da negatividade, mas a da positividade. São estados psicológicos devidos a um exagero de positividade" (HAN, 2015, p. 10).

"A violência não provém apenas da negatividade, mas também da positividade. [...] A violência da positividade que resulta da superprodução, superdesempenho ou supercomunicação" (HAN, 2015, p. 10) domina o indivíduo. Isso porque não há uma defesa pronta frente ao excesso. Na sociedade e no ambiente laboral, o encorajamento para que o desempenho do indivíduo alcance maiores índices gera exaustão e esgotamento. Retornando à coisificação do homem, trabalhadores se tornam números e planilhas no cenário laboral. Em meio às metas e indicadores, somam-se dados para decidir por rescindir um contrato de trabalho. Quanto a este fato, inclusive, expressão comum no âmbito empresarial para finalização do vínculo empregatício é desligar o funcionário, remetendo diretamente ao jogo da prestação de serviços.

Desenvolve-se atualmente, na sociedade do trabalho por metas, uma "cultura que busca promover continuamente novas demandas e maiores desafios; que incentiva a autocobrança e, portanto, amplia a sensação de dívida do sujeito frente ao seu trabalho" (GRISEI; SCALCO; KRUTER, 2011, p. 571). Estigmatiza-se o perdedor e aquele que não se emparelha com os demais, como se o empenho fosse insuficiente. Impõe-se uma corrida por mérito individual e solitária, passível de fragilizar a saúde física e mental do trabalhador.

É nesse contexto que se insere o assédio moral organizacional tratado. Os Jogos 01 e 02 estudados nessa pesquisa foram utilizados como mecanismos de promoção do assédio organizacional, que está intrinsecamente ligado a moderna organização do trabalho. Essa é

(...) marcada pela pressão para atingir metas, sobrecarga e ritmo excessivo de trabalho, segregação dos empregos, sistema de premiações, divisão de tarefas, estratégias de controle e extrapolação da jornada de trabalho, que atingem indistintamente vários trabalhadores, comprometendo seriamente a sua saúde física e mental (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 75).

Han (2015, p. 12) afirma de forma categórica que inúmeras enfermidades neurais como a depressão advém de uma violência neural endêmica da positividade. O sistema que comunga para o excesso de positividade, hiperatividade e massificação do positivo influi diretamente para o desenvolvimento de síndromes relacionadas ao trabalho, como a síndrome de *burnout*. Tais cenários podem ser encontrados na aplicação da gamificação no ambiente laboral, já que propõe processos contínuos de motivação e performance.

A relação intrínseca do trabalhador com o jogo e o desconforto ao se desconectar advém do prazer autotélico que ele promove, característica da atratividade mencionada no primeiro capítulo dessa pesquisa. Introduzir novo desafio no ambiente de trabalho ou, por exemplo, propor a finalização de uma tarefa em tempo mais curto do que o normal, gera uma descarga de adrenalina no trabalhador, hormônio que o torna mais confiante, enérgico e motivado.

O prazer autotélico deriva de um ciclo intermitente de desafios, significados épicos, *feedbacks* e aprendizados. O significado épico trazido pelo jogo promove o interesse pelo desafio que só pode ser superado pelo desenvolvimento de novas habilidades. O jogador, entretanto, só tem ciência de que está aprendendo algo novo pelos *feedbacks* que, em sendo positivos, impulsionam o indivíduo a buscar um novo significado épico. O ciclo do prazer autotélico mantém o indivíduo jogando.

Esse prazer autotélico é gerado em razão do estresse positivo, também chamado de *eustresse*, que o jogo promove. De acordo com McGonigal (2012, p. 41), a expressão é a combinação da palavra grega eu, que indica bem-estar e estresse. Fisiologicamente o *eustresse* é idêntico ao estresse negativo. Diante de uma situação que os provoque, o corpo produz adrenalina e o fluxo sanguíneo aumenta nos centros de controle de atenção do cérebro, provocando ativação do circuito neurológico de recompensas. A diferença está no estado de espírito que o indivíduo se insere:

Quando estamos com medo do fracasso ou do perigo, ou quando a pressão vem de uma fonte externa, a elevação neuroquímica externa não nos deixa felizes. Ela nos deixa nervosos e agressivos, ou nos faz querer fugir ou nos fechar emocionalmente. Ela também pode despertar comportamentos que seria bom evitar, como comer em excesso, fumar ou consumir drogas. Mas durante o *eustresse*, não vivenciamos medo nem pessimismos. Geramos intencionalmente a situação estressante, e, portanto, nos sentimos confiantes e otimistas (MCGONIGAL, 2012, p. 41).

Ainda que em menor escala, o ciclo do prazer autotélico é identificado no Jogo 01 aplicado pela Empresa A. O instrumento propõe para os empregados o desafio da semana, consubstanciado na meta de vendas de aparelhos eletrônicos. O significado épico como estudado nos capítulos anteriores é difícil de ser identificado, já que o instrumento não cria um cenário diferenciado que propulsione o indivíduo a conquistas intrinsecamente relevantes. Apesar disso, pode-se reconhecer que o jogo desperta o

interesse nos jogadores de ocuparem o primeiro lugar na classificação dos indivíduos que mais realizaram vendas naquela semana.

O Jogo 01 usado pela Empresa A também possui *feedbacks*, já que quando o trabalhador coloca o foguete no tabuleiro ele consegue identificar, de forma rápida e precisa, a sua posição perante os demais e como está o seu desempenho naquela semana quanto às vendas. A promoção do aprendizado, todavia, é deficiente no instrumento gamificado, já que ele apenas mostra que o trabalhador alcançou ou não o esperado e não ensina de forma eficaz a como melhorar essa condição. Assim, não há um *feedback* que impulse um aprendizado e motive o indivíduo a cumprir os novos desafios. Pela ausência de aprendizado, a probabilidade maior é que o instrumento desmotive aqueles que jogam e não estimule os indivíduos a permanecerem jogando na semana seguinte.

Com relação ao *eustresse* e ao estresse negativo, ambos podem ser identificados no Jogo 01. Observa-se que o estresse negativo se faz presente a medida em que a ferramenta propõe uma interconexão entre a realidade do trabalho, qual seja, o desempenho da função de vendedor, e o jogo. Como o Jogo 01 não cria um cenário totalmente alheio à realidade, opta, ao contrário, por inserir as vendas na dinâmica do Jogo, ele tem a potencialidade de desenvolver o estresse negativo nos trabalhadores.

O medo do fracasso é despertado naqueles que jogam, já que estão submetidos às metas que são expostas no jogo, mas influenciam diretamente na performance do trabalhador no seu ambiente. Percebe-se que a meta não é intrínseca à ferramenta, mas ao trabalho, sendo apenas computada, caso atingida ou não, no jogo. Logo, no caso do Jogo 01, a pressão a que está submetido o trabalhador é externa, tendendo a não trazer felicidade, conforme descrito e explicado por McGonigal (2012) anteriormente. A maior probabilidade nesses casos é que, como relatado pela autora, torne os indivíduos nervosos, agressivos e se fechem emocionalmente.

O *eustresse*, que é próprio das ferramentas gamificadas, ganha pouco ou nenhum espaço no Jogo 01, ele está, todavia, relacionado a própria atividade. Tal fato decorre da ferramenta não se valer de desafios próprios, mas sim desafios relacionados à própria função do trabalhador. O empregado não consegue se desvincular da sua função e imergir com segurança e otimismo no jogo, porque o que lhe é apresentado, em verdade, é apenas uma metrificação do seu trabalho. Não há

desconexão da realidade ou mesmo um significado épico a ser alcançado. Portanto, a situação permanece estressante e amedrontadora.

O controle de metas e do meio ambiente imaterial do trabalho são realizados pelas empresas porque estão diretamente ligados aos seus resultados comerciais. Uma meta é um estado ou condição que se espera chegar em um dado momento do futuro. As metas são utilizadas para promover mudanças de um estado para outro, de uma condição inicial para outra condição proposta. Quando se estabelece uma meta cria-se um estado de tensão entre o estado inicial e o estado futuro, a esse espaço de tensão Gray, Brown e Macanufu (2012, p. 04) chamam de espaço do desafio. É nesse espaço do desafio que o trabalhador se insere para alcançar os resultados esperados.

No trabalho realizado no âmbito da indústria, as metas são estabelecidas em prol de resultados consistentes, repetitivos, previsíveis e quantificáveis (GRAY; BROWN; MACANUFO, 2012, p. 04). Consistentes porque nesse seguimento o quantum produzido reflete diretamente no faturamento da empresa, logo os resultados precisam ser precisos para que as intervenções feitas sejam direcionadas especificamente para a solução do problema. Repetitivos porque a análise constante dos resultados permite observar a variação dos dados e conseqüentemente apurar de forma mais precisa as melhorias que estão ou não ocorrendo para novas intervenções.

Previsíveis porque em razão do alto fluxo de trabalho é necessário que a empresa tenha uma perspectiva do quanto produzirá e com qual qualidade. Assim consegue, por exemplo, firmar contratos a longo prazo garantindo a entrega dos bens que produz. Por fim, quantificáveis porque a partir da captação dos dados é possível mensurar de qual condição a empresa veio e projetar para qual situação deseja chegar.

Para que haja sucesso no cumprimento da meta é necessário que ela seja clara e inequívoca. Assim é possível fazer com que o espaço do desafio, mencionado por Gray, Brown e Macanufu (2012, p. 04) se torne um processo de negócios. De acordo com os autores, esse é um conjunto de atividades que conduzirão necessariamente o indivíduo a atingir a meta estabelecida.

De forma a exemplificar a meta, o desafio e o envolvimento do trabalhador na indústria por meio do *flow*, fluxo de alegria, que a mecânica de jogo produz, já debatido no primeiro capítulo dessa pesquisa, Mihály Csíkszentmihályi (2020) relata a experiência de um operário cujo labor foi analisado no seu estudo. O indivíduo, que trabalhava em determinada fábrica, exercia suas funções na estação da linha de

montagem. No momento em que a peça chegava até a sua posição, ele possuía quarenta e três segundos para realizar a tarefa, desempenhada em um total de seiscentas vezes por dia.

Apesar de se tratar de uma atividade cansativa e repetitiva, há enorme engajamento do trabalhador em realizá-la em razão do bônus que é oferecido a quem bate determinadas metas no âmbito da empresa. Em razão da busca pelos melhores resultados, o trabalhador passa a competir com ele mesmo em vistas de reduzir, cada vez mais, o tempo em que realiza a atividade. Neste exemplo, em especial, chega a fazer o recorde pessoal de vinte e oito segundos. Em busca de performance, reconhecimento e melhores condições salariais, desempenha o seu máximo em vistas de alcançar, como mencionado, uma experiência “fascinante, que chega a ser penoso diminuir o ritmo” (CSÍKSZENTMIHÁLYI, 2020).

A meta, neste exemplo, não foi proposta pela empresa pela imposição de determinada quantidade de peças que deveriam ser entregues por dia. A meta está implícita por via da concessão de determinado adicional salarial atrelado à performance. Isso faz com que o próprio trabalhador se envolva em um processo produtivo, desgastante e intenso que pode levar a lesões físicas, mas que pelo *flow* que é gerado na atividade, ou seja, pelo potencial de gerar envolvimento emocional de superar seu próprio resultado, que contribui em ato conseqüente para a melhora financeira, o trabalhador se mantém em alto desempenho.

O uso de mecânicas que produzam o *flow*, dentre elas o jogo, possibilita que “até rotinas de trabalho em geral entediadas passem a ser significativas e apreciadas” (CSÍKSZENTMIHÁLYI, 2020). Por essa razão é que no âmbito da indústria o desenvolvimento de mecânica de jogos contribui para que os resultados consistentes, repetitivos, previsíveis e quantificáveis sejam alcançados, ainda que em desapego à saúde do trabalhador.

Quando se trata de trabalhos que envolvem o desenvolvimento criativo do trabalhador, entretanto, as metas, em sua maioria, não envolvem a criação de produtos ou atividades em quantidade. O gerenciamento de uma meta pela criatividade envolve o não previsível, o diferente e as ideias avançadas, logo pauta-se na necessidade de compor algo novo. Essa meta não pode ser definida com precisão de forma antecipada, já que se trata da exigência de que o trabalhador crie algo não visto anteriormente (GRAY; BROWN; MACANUFO, 2012, p. 04).

Nesse caso, de acordo com Gray, Brown e Macanufe (2012, p. 04) o sucesso

do cumprimento da meta está, de forma diferente da prática industrial, não na clareza e na precisão, mas sim na imprecisão. Afirmam os autores que as metas que envolvem processos criativos devem ser confusas. Enquanto no processo de negócios é criado um delineado sistema de causa e efeito, no espaço do desafio dos trabalhos que exigem criatividade elabora-se um “quadro a explorar, experimentar e julgar um erro” (GRAY; BROWN; MACANUFO, 2012, p. 05).

Salientam os autores que nesse último caso as metas podem, inclusive, ser alteradas. Isso porque o objetivo incerto não permite que você precise onde quer chegar e nem mesmo por qual caminho se deve percorrer logo no início dos trabalhos. Esse processo complexo exige “uma forte determinação pessoal do que pretende fazer” (CSÍKSZENTMIHÁLYI, 2020), já que as metas não são estabelecidas de forma clara de antemão.

Seja no âmbito industrial seja no âmbito da criatividade, as metas são imprescindíveis para o sucesso do empreendimento. Quanto mais o trabalhador produz, mais a empresa lucra e ganha espaço economicamente. Por essa razão é que utensílios que contribuam para a gerência de metas são desejados. A ferramenta gamificada, quando usada para esse propósito, coloca o trabalhador em um constante estado de alerta, de hiperativismo. Por isso que pode ser fonte e gatilho para o sofrimento psíquico derivado do medo da incompetência.

O enfrentamento e o medo de não cumprir as metas postas associam-se à exaustiva busca de reconhecimento no ambiente de trabalho. Isso se torna ainda mais crucial quando os critérios de sucesso aumentam, já que os riscos de fracasso, na mesma medida, se fazem mais presentes. A caminhada para alcançar o mérito, além de penosa, é solitária, já que as metas estabelecidas são em regra individuais, como se observa no Jogo 01 construído e aplicado pela Empresa A.

Ainda que o Jogo 01 tenha a potencialidade de prever metas coletivas, de forma a estimular a cooperação entre empregados, ele propõe, ao contrário, metas individuais, que acabam por gerar mais esgotamentos entre os trabalhadores. Nos estudos de caso analisados nesta pesquisa o que se observa é um estímulo ao individualismo, o que pode levar à questionamentos quanto à ética de cada trabalhador em face dos demais companheiros de trabalho. Face ao dilema de contribuir para o equilíbrio do ambiente de trabalho ou buscar com todos os esforços possíveis o cumprimento da meta, a resposta caminha para o discurso a favor do interesse do capital.

Em vistas de atingir os interesses da empresa, aqueles trabalhadores que melhor desempenham as práticas do instrumento gamificado acabam por corroborar para que os demais se sintam inferiores. Passam assim a auxiliar, sem perceber, no controle do meio ambiente imaterial do trabalho. Os trabalhadores passam a ter entre si “uma relação ambígua que os coloca ora como amigos e engajados na equipe, ora como rivais em potencial” (GRISEI; SCALCO; KRUTER, 2011, p. 570). Por tais razões é que Cherry (2014, p. 858, tradução nossa) destaca que o jogo,

[..] se usado de uma maneira que não seja atenciosa, poderia causar grandes danos psicológicos – por exemplo, uma estrutura em quais os ‘perdedores’ em um jogo sofrem ação adversa no emprego. Como gamificação continua a crescer em popularidade, é importante reconhecer oportunidades e desafios, bem como considerar os aspectos legais implicações – salário mínimo e questões relacionadas à divulgação – de todos ângulos.

Todas as questões que envolvem o relacionamento entre os empregados também compõem uma forma de exercício do poder gerencial. Ao mesmo tempo em que sabem da necessidade de construir um ambiente emocionalmente sadio, os trabalhadores são colocados em situações, como a trazida pelo Jogo 01, que o impulsionam para o individualismo. Essa reação, ao mesmo tempo que influi no controle dos demais, cria um dilema pessoal relativo à própria imagem que o sujeito constrói de si, em questionamento do próprio caráter.

Compreender todas essas relações que as metas implicam aos trabalhadores pode gerar um grande sofrimento psíquico. O trabalho pautado apenas no desempenho faz com que o sujeito confronte seus próprios valores. Ao mesmo tempo que é levado a computar diariamente a sua rentabilidade, desilude-se com as relações construídas no ambiente de trabalho e resigna-se diante de fatos que estão fora do seu controle. Há a necessidade de jogar o jogo, correr individualmente em busca do mérito e vivenciar aquilo que a ferramenta propõe. Esse excesso de produtividade em detrimento das relações pessoais é explicado por Grisei, Scalco e Kruter (2011, p. 570).

Em um ambiente de trabalho onde as pessoas entendem a competição como fator de produtividade, a ética é construída dentro de uma lógica que privilegia o individualismo. (...) A lógica de trabalho impõe a necessidade de que todas as metas sejam extrapoladas, de

modo que isso sim será o fator do reconhecimento. Dessa forma, a individualização do trabalho acirra-se ainda mais (...).

O estado de tensão e angústia, que aflige o empregado, extrapola a esfera profissional, tomando o convívio social e pessoal. Inicialmente porque o jogo pode ser deslocado e jogado no ambiente privado e porque ele alcança informações que são pertinentes a individualidade do ser. Isso é o que se percebe no Jogo 02, aplicado pela Empresa A.

O Jogo 02 propõe grande ingerência do empregador na vida pessoal do empregado. Inicialmente porque propõe que ele compartilhe objetivos materiais pessoais, os quais a ferramenta denomina de sonhos. Quando o trabalhador informa à empresa acerca daquilo que ele deseja obter materialmente, como um aparelho celular ou uma moto, ele compartilha suas aspirações materiais com o seu empregador. Ocorre que aspectos pessoais não são pertinentes à relação empregatícia. Essa ingerência, sob o argumento de auxiliar o trabalhador a alcançar o seu desejo, promove uma pessoalização da subordinação, situação incompatível com o contrato de trabalho.

A subordinação que é típica da relação de emprego decorre das disposições legais e não de aspectos pessoais relacionados à vida do empregado. Quando uma ferramenta propõe que o trabalhador compartilhe os seus desejos e ambições, ainda que materiais, ela se imiscui em um espaço íntimo do trabalhador, que não compete à empresa. Abre-se espaço para discussões que são alheias ao negócio jurídico estabelecido entre as partes, como o motivo pelos quais o trabalhador deseja aquele objeto ou o porquê de não conseguir auferi-lo. A gamificação, como explicitado, não possui esse condão. O que se observa é um uso inadequado do jogo, que por sua vez desencadeia a potencialidade de invasão da vida pessoal do empregado.

Essa potencialidade de invasão é ainda maior quando se observa que o Jogo 02 foi criado e disponibilizado aos trabalhadores via aplicativo de celular. Ou seja, permite que o jogo seja jogado pelos trabalhadores a todo momento, inclusive fora do horário de trabalho. Em análise das telas do Jogo 02 é possível observar que nenhuma cria um impedimento ao trabalhador a jogar o jogo em horário alheio à jornada. Não há qualquer caixa de diálogo que indique a necessidade de que o aplicativo seja aberto apenas durante o horário previsto no contrato de trabalho para a realização das funções.

O uso dos jogos por via de aplicativos faz com que o trabalho ocupe ainda todos os espaços da vida do indivíduo, já que se torna possível acessar dados e ingressar nas ferramentas a qualquer momento e em qualquer lugar. Não há mais clara divisão entre o ambiente profissional e o ambiente doméstico. Há uma apropriação do espaço pessoal por parte da empresa sem que isso signifique legalmente uma violação de direitos (HAN, 2015, p. 12), já que o próprio ordenamento jurídico passa a prever o controle por via da tecnologia. O Jogo 02, nesse caso, se torna uma nova forma de controle desse ambiente pessoal do trabalhador.

Com a intensificação das modalidades de controle, que podem ser realizados pelas ferramentas gamificadas, ampliam-se as jornadas e o trabalho, passando esse último a ocupar a maior parte da vida do indivíduo. Se torna incomum trabalhar apenas pelo tempo efetivamente contratado, já que os aplicativos e jogos, inicialmente utilizados para os momentos de lazer e descontração, se tornam ferramentas de trabalho. Os espaços particulares, como o ambiente doméstico e a vida privada, são ocupados pela empresa, que passa a exigir conexão permanente dos sujeitos (HAN, 2015, p. 12).

Percebe-se que o exercício do poder de gerência se modifica com o uso de tecnologias, mas mantém centrado do controle do trabalhador. Os jogos e o ambiente gamificado apresentam-se como uma nova forma de exercer o controle da intimidade, das metas e da produtividade, bem como de avaliar o trabalhador para, se necessário, excluí-lo do processo produtivo. O uso do lazer e do lúdico compõe estratégia para organizar o tempo e as forças do operário, sempre em prol da utilidade.

Ocorre que, como discutido nos capítulos anteriores, as ferramentas gamificadas como cientificamente desenvolvidas não tem, por si só, o condão de ferir direitos, se imiscuir na intimidade dos jogadores, controlar metas ou o próprio trabalho. Por isso que a discussão caminha, justamente, na necessidade de utilização do instrumento gamificado de forma adequada pela empresa. Quando a empresa opta por inserir uma prática que na verdade se vale de características de jogos, mas não se preocupa com a compatibilidade com a legislação, acaba por ferir direitos.

Quando a ferramenta se vale de elementos de jogo, preocupando-se efetivamente com a legislação e a estrutura da gamificação, consubstanciada na octanálise discutida no capítulo um, ela tem a potencialidade de ser bem sucedida sem ferir direitos dos trabalhadores, ainda que imateriais. Quando, por sua vez, preocupa-se apenas com a motivação extrínseca ou com os elementos que Chou

(2015) chama de chapéu preto, a tendência é que os indivíduos que usam a ferramenta acabem tendo, de alguma forma, algum direito trabalhista violado, ou, ao menos, a sua psique afetada. Tal fato é evidente, por exemplo, no que diz respeito à imposição de metas atreladas à função do trabalhador por meio dos jogos, ou seja, retirando o caráter do próprio jogo de ter os seus objetivos ou mesmo do trabalhador compreender quais metas são adequadas a ele. Pink (2010, p. 43) explica a consequência dessa imposição de metas, já que

[...] as metas que as pessoas determinam para si mesmas e que são voltadas para o alcance da excelência costumam ser saudáveis. Por outro lado, as metas impostas por outrem – cotas de vendas, lucros trimestrais, escores de testes padronizados e assim por diante – podem, às vezes, surtir efeitos colaterais perigosos.

Ainda que em um primeiro momento a meta imposta pela empresa, extrínseca ao jogo, como vista nos jogos apresentados anteriormente, possa produzir concentração e melhoria do raciocínio, ao longo prazo desestimula tanto aqueles que não a alcançam quanto aqueles que a alcançam, já que a tarefa se torna enfadonha. Ainda, nas tarefas complexas ou que demandam inovação, oferecer recompensas pode gerar impedimento do processo criativo, ansiedades aos trabalhadores e acabar por tirar a atenção da excelência do trabalho. Ou seja, quando a meta imposta pela empresa é o único objetivo, “alguns escolherão o caminho mais rápido, mesmo que isso signifique pegar a pior estrada” (PINK, 2010, p. 44).

O mesmo problema é visto quanto à imposição de metas por medo. Em diversos instrumentos que usam elementos de jogos, como o Jogo 01 analisado, “o medo assume o sentido de uma estratégia gerencialista a fim de estimular o aumento de resultados lucrativos” (GRISEI; SCALCO; KRUTER, 2011, p. 571). O ciclo vicioso de receber as metas, não corresponder às expectativas e sucumbir às pressões fere a intimidade do trabalhador e colabora para a redução da sua produtividade.

Interessante observar que o uso adequado do instrumento gamificado propõe situação diametralmente diversa. Ao contrário do que se observa no uso de instrumentos com características de jogos, como o analisado nessa pesquisa, pelas empresas, a gamificação propõe uma ausência de controle do trabalho. Como visto em capítulo próprio, a gamificação propõe autonomia e empoderamento. Isso indica que tanto quanto a jornada, tratada no tópico anterior, quanto no que diz respeito às

metas, a gamificação como cientificamente apresentada no capítulo um sugere independência e autogoverno por parte do empregado.

Pink (2010, p. 80), citando estudos realizados no que se refere à autonomia no ambiente de trabalho explica que as conclusões se voltam para maior satisfação de funcionários cujos chefes ofereciam apoio à autonomia. Para tanto, proviam liberdade de escolha no que se refere às formas de desempenhar a atividade, além de impulsionamento à novos projetos. A autonomia permite que o indivíduo se sinta parte do processo produtivo e em ato conseqüente aumente o seu nível de satisfação profissional. Conclui o autor que empresas que oferecem autonomia, em comparação com aquelas que impõem a direção vertical, crescem mais, “ainda assim, são incontáveis as empresas que permanecem aquém da ciência. A maioria das noções sobre gerência do século XXI parte do pressuposto de que, no final das contas, as pessoas estão mais para títeres do que para jogadores” (PINK, 2010, p. 80).

A análise dos Jogos 01 e 02 revela a ingerência da Empresa A no que se refere à personalidade dos empregados. Não foi identificado propósito único de motivar, treinar e engajar, questões relacionadas ao negócio jurídico que vincula as partes da relação de emprego, mas imiscuir-se em um local privado para alcançar a vida do indivíduo trabalhador. Tal conduta abre espaços para violações significativas à intimidade e à saúde mental do empregado, sob a justificativa de empoderar e estimular o progresso individual. O problema expande-se quando os dados auferidos nessa prática passam a ser usados para punir o empregado, sob uma moderna forma de sanção.

3.3 JOGO COMO FORMA DE DISCIPLINA

A nova revolução industrial, pautada na difusão tecnológica, coloca em debate discussões sobre o controle do indivíduo no cenário laboral. Se tornaram práticas cotidianas as modalidades de trabalho remoto, realizado à distância, sob regime de teletrabalho ou mesmo com escassos comparecimentos ao estabelecimento empresarial. Modernas formas de controle do trabalho ganham contornos de práticas estimulantes e encorajadoras do desenvolvimento profissional.

O poder disciplinar, que permite a supervisão e a aplicação de sanções, há muito já é discutido no âmbito das ciências jurídicas e sociais. Especificamente na perspectiva laboral, se justifica pela subordinação derivada da lei e do contrato de

emprego, bem como pela disparidade econômica que provém das relações de trabalho lato sensu. Ainda que a subordinação, como requisito jurídico da relação de emprego, não esteja presente em todas as relações de trabalho, se apresenta nas modalidades de prestação de serviços em que se verifique a dependência de um indivíduo em face do outro. Nesse contexto é que surgem discussões, por exemplo, sobre a subordinação estrutural, integrativa e parassubordinação.

O poder disciplinar, originado da subordinação, permite que no ambiente laboral sejam aplicadas sanções àqueles que desatendem as regras internamente estabelecidas bem como que se enquadrem em condutas rechaçadas pela lei. A forma de punir, todavia, tem sido reavaliada, já que as modalidades tradicionais como advertência e suspensão nem sempre são capazes de promover o comportamento desejado pelo superior hierárquico. Reavaliar a disciplina e a sanção tem sido motriz para encontrar novas formas de controle do trabalhador e ao mesmo tempo o aumento de sua produtividade.

A reanálise da disciplina perpassa pela compreensão do poder que a antecede. O poder aqui tratado é um poder institucional, já que organizado em termos espaciais. Ao mesmo tempo, não é exercido de forma aparente, porque não pretende ser exemplar, ou seja, não objetiva coibir comportamentos semelhantes mostrando aos demais que determinado sujeito foi punido. O poder precisa controlar e dominar, minuciosamente, todos os comportamentos dos indivíduos para garantir que esses indivíduos sejam docilizados e adaptados aquele processo produtivo. Ou seja, ter o maior índice de rentabilidade dentro daquela estrutura organizacional. Essa compreensão do poder permite verificar como ele é exercido por meio do jogo.

O poder simbólico, como aqui visto, concernente ao exercício da dominação, foi estudado por Bourdieu (2002, p. 10). Para o autor, a dominação é exercida com o propósito de manter uma ordem injusta, em privilégio a determinados grupos sociais. A partir dela é possível manter transgressões de um determinado grupo para com o outro, relações de autoridade, privilégios e injustiças, perpetuando-se condições de controle.

Esse controle, derivado do poder simbólico, não é exercido de forma explícita. Ao contrário, é “invisível a suas próprias vítimas e se exerce essencialmente pelas vias puramente simbólicas da comunicação e do conhecimento, ou, mais precisamente do desconhecimento” (BOURDIEU, 2002, p. 7-8). Não há uma percepção clara de que o poder está sendo exercido, porque se assim o fosse ele

perderia a sua eficácia. Trata-se, como menciona o autor, de uma violência suave, quase imperceptível aos olhos e insensível, consubstanciando-se em uma construção de uma nova realidade.

O exercício desse poder simbólico é visto nos instrumentos gamificados analisados nesta pesquisa. Nota-se que em ambos há um exercício do controle do empregador para com o empregado, mas sem que isso seja de fato reconhecido e nomeado como exercício de controle. No Jogo 01, por exemplo, esse controle simbólico é visto na aferição semanal das metas dos empregados sem que de fato se nomeie essa conferência como um controle de metas. Criou-se uma realidade simbólica, consubstanciada no tabuleiro com o contexto lúdico de um espaço sideral, e sob a justificativa de uma saudável competição entre os empregados, o empregador exerce o controle do trabalho que está sendo realizado.

No mesmo sentido vê-se o Jogo 02. Foi criado um cenário digital de jogo, por meio de um aplicativo, em que o empregador controla não apenas as metas, mas aquilo que o empregado almeja conquistar na sua vida pessoal. A ingerência do empregador na intimidade e vida privada do empregado é significativa, vez que sob o argumento de auxiliar na conquista de metas o empregador impõe que para participar o empregado informe quais bens materiais deseja adquirir em curto e longo prazo. Há uma efetiva ação de poder e controle do agente social empregador para com o empregado.

Como mencionado por Bourdieu (2002), não se trata de um poder aparente, que é facilmente identificado. Isso porque não é exercido sob as mais comuns formas de exercício de poder, como uso de força física ou de violências verbais. A dinâmica deste poder é silenciosa e por isso ele é “quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica)” (BOURDIEU, 1989, p.14). Com isso ignora-se que por vezes ele é tão ou até mais arbitrário do que o uso tradicional do poder.

Como visto nos itens anteriores, os instrumentos gamificados analisados nessa pesquisa são instrumentos de poder não reconhecidos como tais. Por essa razão, eles abrem espaços para que a legislação trabalhista seja desrespeitada sem que se perceba claramente esse desrespeito. Não há reconhecimento de que os jogos, como instrumentos de treinamento, capacitação, aferição de metas ou estímulo ao desempenho são proibidos ou permitidos no ambiente de trabalho. Logo, se situam

à margem da lei, fora da redoma legal regulamentadora. Estando incógnitos para a normatização, ignora-se a sua potência de violação aos direitos dos empregados.

Essa relação de força e poder é exercida, entre outros aspectos, pelas relações de comunicação. Nessas, os agentes envolvidos tentam aumentar o seu poder simbólico, impondo-se sobre os dominados. Os instrumentos gamificados são um meio para se exercer a comunicação, que entoa controle sobre aqueles que recebem as ordenanças advindas do jogo. Trata-se, em suma, de uma nova forma de se pensar em um sistema simbólico de violência por meio da relação de comunicação.

Os sistemas simbólicos são instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento que cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam contribuindo assim para a submissão inconsciente dos dominados (BOURDIEU, 1989, p. 11).

O poder também é analisado por Michel Foucault, mas para ele esse é mais exercício do que propriamente algo que se possui. Não se trataria de uma propriedade em si, mas sim de uma estratégia, uma tática, uma forma de agir em que o poder se emana. Estaria relacionado diretamente com uma atividade e um movimento e não com algo que se pode portar e dispor. Esse poder não estaria mais centralizado no Estado ou no soberano, mas se imiscuiria nas relações sociais, se ramificando. Nesse sentido, as relações sociais sempre seriam relações de poder, em que, ao nível dos indivíduos e de relações privadas seria possível ver o poder ramificado (FOUCAULT, 2014, p. 29-30).

A disciplina, como fim relacionado ao poder, também foi objeto de discussão por Michel Foucault. Nessa, o autor busca, entre outros aspectos, discutir as formas socialmente criadas para a punição das condutas compreendidas como típicas no âmbito penal. Nesse cenário, analisa de que modo o poder e o controle se desenvolvem com o passar do tempo dentro das sociedades punitivistas (FOUCAULT, 2014, p. 195). A disciplina se consolida no uso três instrumentos, quais sejam: o olhar ou a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame.

A vigilância é exercida pelo superior hierárquico que mantém o controle dos seus subordinados a fim de conformá-los aos ditames da instituição. Trata-se de um mecanismo econômico que "é ao mesmo tempo uma peça interna no aparelho de

produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar" (FOUCAULT, 2014, p. 200). A vigilância é instrumento eficaz a medida em que não se insere apenas em um contexto hierárquico, mas também faz com que os próprios indivíduos exerçam controle uns sobre os outros, em uma "rede de relações de alto a baixo, mas também até um certo ponto de baixo para cima e lateralmente" (FOUCAULT, 2014, p. 200).

A forma como a vigilância é apontada pelo autor, que se revela nas mais modernas formas de controle dos trabalhadores no ambiente laboral, permite que o poder disciplinar se manifeste de forma silente e irradiante. Ao mesmo tempo em que ele é evidente pela própria estrutura tecnológica de controle, ele é circunspecto porque se impõe sem que o indivíduo note que está sendo controlado (FOUCAULT, 2014, p. 202).

Independentemente do modo como se aplique a vigilância, ela é essencial para o controle da classe profissional. Ela não existe por si só, mas se propõe a "ajustar o trabalhador e seu corpo ao movimento contínuo da máquina industrial" (MENEGETTI; SAMPAIO, 2016, p. 139). Por essa razão é que a economia capitalista sempre fez uso do poder disciplinar. Ainda que as suas formas ganhem diferentes contornos ao longo do tempo, o desempenho e a conformidade com os interesses da classe econômica advêm dessa relação firmada entre o supervisor fabril e o operário (MENEGETTI; SAMPAIO, 2016, p. 139).

Pela vigilância hierárquica constrói-se um aparelho que produz informações sobre os indivíduos submetidos àquela instituição. O jogo, com suas características e aplicabilidades, é modernamente esse aparelho, já que é capaz de captar dados acerca da jornada dos trabalhadores, produtividade e inúmeras outras informações sobre o comportamento daquele indivíduo.

O autor descreve que a expressão do poder disciplinar é, em essência, um procedimento penal formado com base em seus próprios delitos, sanções e regras (FOUCAULT, 2014, p. 203). Diferente não é no cenário laboral. As condutas não aceitas, bem como as correspondentes sanções, vêm prescritas no regulamento interno da empresa. No mesmo sentido, a legislação trabalhista preocupou-se ainda em categorizar quais as condutas puníveis com justa causa, a punição mais grave pertinente à relação de emprego. A diferença entre os sistemas, todavia, pode ser vista no que tange ao ente instituidor das normas. Enquanto no sistema penal a fonte advém do Estado, no cenário laboral "o patrão é o legislador absoluto, existe um

código disciplinar que estabelece o que o operário deve fazer e o que ele não pode fazer" (MENEGETTI; SAMPAIO, 2016, p. 140).

A partir dessa vigilância hierárquica, se aplica uma sanção normalizadora que busca normalizar o comportamento de todos os indivíduos. Por tal razão é que o segundo elemento da disciplina é a sanção normalizadora. O jogo indica um comportamento ideal, uma meta que deve ser alcançada, onde se deve chegar, e todos aqueles que divirjam desse modelo podem ser sancionados de forma precisa. É uma sanção que pune os que não se normalizam. No ambiente de trabalho o jogo passa a ser o instrumento para detectar os trabalhadores que não se encaixam no padrão esperado e que conseqüentemente podem ser demitidos ou promovidos.

O jogo proporciona ao empregador a visualização dos resultados de trabalho do empregado e a sua fidelidade à empresa. A medida em que joga, o empregado produz e entrega resultados. Quanto mais joga e assume a ferramenta como positiva para o desempenho das suas funções, mais demonstra-se leal à companhia e as suas propostas. O instrumento gamificado se torna um meio para o exercício da moderna forma de disciplina, que permite que a "promoção, o aumento salarial ou somente o relacionamento de confiança dependam da fidelidade do empregado para com a empresa" (DE MASI, 2012, p. 174).

A punição visa em essência promover o desempenho e não a "expição, nem mesmo exatamente a repressão" (FOUCAULT, 2014, p. 207). Por via dela é possível medir a capacidade dos indivíduos, hierarquizar as melhores práticas e induzir outros indivíduos a adequarem os próprios comportamentos (FOUCAULT, 2014, p. 208). A sanção pelo mero castigo perde eficácia porque não impulsiona o indivíduo a ser conforme o imperativo daquele que detém o poder.

O último elemento, o exame, se consolida na reunião entre a vigilância e a sanção normalizadora. É uma forma de distinguir os indivíduos de acordo com sua capacidade de conformação com a norma estabelecida. O jogo, como ferramenta de vigilância, aplicando a visão de Foucault, por si só é capaz de indicar aqueles que alcançaram os objetivos postos e aqueles que não alcançaram.

Consiste na classificação do homem de acordo com suas condutas e desempenhos, fazendo com que sejam "percebidos como objetos" e gerando "a objetivação dos que se sujeitam" ao poder disciplinar (FOUCAULT, 2014, p. 209). Após a sua realização, permite analisar as potencialidades de cada um para, por meio

de suas singularidades, promover o aperfeiçoamento controlado por aquele que regulamenta (FOUCAULT, 2014, p. 214).

Guardadas as devidas diferenças teóricas, é possível aproximar as concepções de poder presentes nos pensamentos de Foucault e Bourdieu e ainda analisar ambos em face da estrutura da gamificação. Nota-se que as concepções se adequam a estruturas e partes do processo gamificado, revelando, sob inúmeros os aspectos, que a ferramenta é uma ferramenta de exercício de poder e alcance da disciplina.

Foucault e Bourdieu compreendem que o poder é manifestado por meio das estruturas das relações existentes entre os indivíduos. Essas são formadas por polos desiguais, hierarquizados, que acabam por definir quais os sujeitos sociais tem acesso a recursos que os colocam em posições socialmente estratégicas. Essa estrutura das relações sociais revela lutas e violências simbólicas entre os dominantes e os dominados, que sempre exercem, um sobre o outro, forças de poder e de tentativa de escape dele.

Ocorre que não é possível se desvencilhar do exercício do poder. A estrutura do poder se protraí no tempo, sendo um fenômeno duradouro, simbólico e difícil de ser percebido. Ele se constrói e se modifica, porque, como exercício, está em constante movimento e transformação. Não há espaço para mudanças efetivas na polarização das relações, por isso que a relação de dominação não é de fato percebida entre dominantes e dominados. Isso faz com que dominados aceitem suas posições e valores impostos, compreendendo-os como legítimos.

O poder como visto é notado no processo gamificado que se insere nas relações de trabalho. A relação de emprego é, por si só, uma relação hierarquizada, em que de um lado há um trabalhador hipossuficiente. Há, desde a sua formação, um poder intrínseco e ainda chancelado pela legislação trabalhista. Esse poder, previsto em lei, decorre da subordinação que é requisito da relação de emprego e marcada no contrato de trabalho.

Porque o empregado é juridicamente subordinado é que o empregador tem os poderes de mando e gestão no ambiente de trabalho. Esse poder, cuja tutela é legalmente prevista, tem extrapolado os limites da lei para alcançar o íntimo do indivíduo trabalhador. Esse extrapolar é visto por meio do processo gamificado, que propõe, como dito por Foucault e Bourdieu, não ameaças, mas o convencimento e a submissão simbólica do sujeito.

Ainda que haja subordinação e tutela do poder inerente à relação de emprego, não é possível que a lei seja subvertida para abrir espaços para o exercício arbitrário do poder. Os Jogos analisados nessa pesquisa encontram-se nessa posição, porque sob a justificativa de treinar, motivar e capacitar, são meios de disciplinar de forma velada.

Certamente o advento do capitalismo contribuiu para a divisão do trabalho e para o desenvolvimento das novas formas de disciplina, da função de vigilância e controle. Eles precisam se inserir no processo de produção para garantir a melhora da destreza, zelo e comportamento do trabalhador. Sob a ótica da disciplina de Foucault, apenas dividindo, segmentando e vigiando aquele que labora é possível tornar o espaço útil e produtivo. Na atualidade, isso se apresenta com a mesma essência, ainda que em um formato diferente. O controle atual se impõe sob o tempo de trabalho e o grau de sua intensidade (MENEGETTI; SAMPAIO, 2016, p. 141). Por essa razão é que se precisa construir "aparelhos para adicionar e capitalizar o tempo dos indivíduos, cujas técnicas possibilitam uma nova maneira de gerir o tempo e torná-lo útil. Um corpo disciplinado deve aprender a otimizar o tempo" (MENEGETTI; SAMPAIO, 2016, p. 140-141).

A disciplina moderna, alavancada pela tecnologia, não teve o seu propósito alterado. Permanece o intuito de criar indivíduos passivos, eficazes economicamente e submissos ao programa político empresarial. Da mesma forma, pretende incentivar uma produtividade controlada pela vigilância, agora remota. O novo modelo laboral, para gerar rendimento, precisa ser coeso e atado por via de um controle eficaz de todos os envolvidos.

A gamificação colabora para o exercício da disciplina moderna, já que promove a conexão de todos os jogadores empregados. Quando o faz, permite que um empregado fiscalize e disciplina inconscientemente o outro, já que os vencedores acabam por se sobrepor àqueles que perdem. Ainda que o objetivo não seja, por vezes, diretamente promover a depreciação de indivíduo, quando o instrumento gamificado é aplicado ele acaba por promover uma oposição entre os empregados que causa disciplina indireta. Quando se incentiva a participação, acaba-se a incentivar os trabalhadores participantes a se amarrarem em um processo lúdico que permite vitórias e perdas fictícias, mas psicologicamente significativas (MIRANDA; SANTIN, 2020, p. 410).

O que se observa é um afastamento do empregador do exercício direto do poder disciplinar e uma ocorrência desse em rede. Quando os empregados se auto estimulam a participar da competição gerada forma-se um sistema de fiscalização em rede. Cada indivíduo passa a ser um fiscal do outro, ou seja, ao mesmo tempo em que se fiscaliza é perpetuamente fiscalizado (MIRANDA; SANTIN, 2020, p. 411). Essa disciplina sistêmica evidencia que o jogo “é instrumento de normalização, conformação, estímulo e sanção revelando-se como utensílio eficaz no processo de precarização e desumanização do trabalho” (MIRANDA; SANTIN, 2020, p. 411).

Deixa-se de buscar a sanção para conformação da conduta ou para posterior aplicação de uma punição mais severa, como a hipótese de justa causa no ambiente de trabalho. A moderna forma de disciplina estudada tem o intuito de promover o desempenho, criando um ciclo de motivação, estímulo, engajamento e recompensa. Há uma substituição da imposição tradicional de advertências, suspensões e até mesmo justa causa, em razão da conduta em desconformidade com a lei ou regulamentos internos da empresa, pelo estímulo ao desempenho e ainda a inferiorização quando este não atende às premissas organizacionais,

4 CONTROLE DA GAMIFICAÇÃO PELA COMISSÃO INTERNA DE REPRESENTANTES DOS EMPREGADOS

A introdução de jogos no ambiente de trabalho para treinar, engajar ou motivar trabalhadores pode gerar ingerências da empresa no ambiente imaterial do trabalho, representar um controle excessivo ou ainda punições indiretas. Nos jogos estudados nesta pesquisa foram ainda identificadas violações ao ordenamento justarabalista, especificamente no que diz respeito ao direito à imagem, à proibição de realização de assédio moral organizacional e ao direito à manutenção da natureza jurídica das comissões como parcela salarial. Por essa razão é que se observa a necessidade de discutir eventual controle ou regulamentação da aplicação da gamificação no ambiente de trabalho. Em vistas de impor limites aos jogos aplicados e ainda promover a fiscalização da sua utilização, a pesquisa propõe que, diante do interesse da empresa em aplicar uma ferramenta gamificada, seja realizado prévio controle. Para sua realização, a pesquisa presente verificar o órgão, formado por trabalhadores, que melhor se adequa: órgão sindical ou órgão não sindical.

Diante das implicações aos trabalhadores, a discussão sobre impor limites aos jogos que têm sido inseridos no ambiente laboral é relevante. A relação empregatícia já possui proteção do Estado em razão da disparidade entre os sujeitos que a compõem. Por essa razão, significativa parte das normas aplicáveis são de ordem pública e não podem ser negociadas. A partir desse cenário basilar, um instrumento que tem a potencialidade de ferir direitos indisponíveis e fundamentais dos trabalhadores deve ser previamente verificado para que não seja uma forma de reiterar práticas precarizantes.

Apesar da forte participação do Estado na relação empregatícia, por via da produção de normas que visam, em essência, igualar partes em clara situação de desigualdade, a pesquisa propõe nova forma de controle no que se refere à introdução de jogos no ambiente de trabalho. Considerando que os jogos são criados e aplicados para inúmeras empresas, que muitos são construídos especificamente para determinada realidade do ambiente de trabalho e que os seus reflexos dependem da forma como utilizados, entende-se que seu o controle não deve ser feito de forma genérica pelo Estado. Ainda que o controle por esse caminho não possa ser limitado, vez que cabe ao Ministério Público do Trabalho e ao Ministério do Trabalho e Emprego a proteção das relações de trabalho, entende-se que para o fim a que se destina,

necessário que o controle seja realizado por órgão mais próximo do cotidiano do trabalho. A pesquisa apresenta como proposta que o controle do jogo, seus limites e extensões seja realizado pelos próprios trabalhadores que se submetem à prática.

A atuação dos trabalhadores como promotores de conciliação e fiscalização no âmbito empresarial possui respaldo na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Sob a perspectiva sindical, a Carta Magna estabelece no capítulo dos direitos sociais, a atuação dos sindicatos na esfera judicial e extrajudicial em vistas da defesa dos seus representados. Ademais, sob a perspectiva não sindical, especificamente na norma constante no artigo 11, há a previsão do direito de os empregados elegerem representantes internos com o fim de promover o entendimento direto com os empregadores. Ambas as formas de representação, sindical e não sindical, são direitos fundamentais sociais inseridos no título II, capítulo II da Constituição Federal.

As duas formas de representação dos trabalhadores devem atuar em prol da melhoria das condições de trabalho. Os órgãos previstos constitucionalmente para essas representações, quais sejam, os sindicatos e a comissão interna de representantes de trabalhadores, devem buscar promover o diálogo entre trabalhadores e sindicato da categoria econômica ou empresa. Pelo fato de promoverem a proximidade entre trabalhadores e empregadores, ambos podem auxiliar no alcance dos pleitos dos empregados.

Por tais razões e considerando a importância de ambas as representações, a pesquisa pretende demonstrar qual dos dois órgãos, sindicato da categoria profissional ou comissão interna de representante dos trabalhadores, é o mais adequado para analisar os jogos relacionados ao trabalho e verificar se estes constituirão práticas ofensivas aos direitos dos trabalhadores antes deles serem aplicados no ambiente laboral. A partir disso, será possível que após a análise do jogo o próprio órgão proponha limites e alterações a fim de adequar a ferramenta ao dia a dia do trabalho. Para a verificação, contudo, de qual órgão é o mais adequado à realização da gamificação a ser inserida no ambiente de trabalho, indispensável é a análise das duas formas de representação coletiva de trabalhadores previstas na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

4.1. REPRESENTAÇÃO COLETIVA DOS TRABALHADORES

As discussões a respeito da representação coletiva de trabalhadores encontram fundamento na necessária manifestação da vontade popular em um Estado Democrático de Direito. O vislumbre da democracia, nas relações de trabalho, se dá por meio da representação coletiva dos trabalhadores, já que, de forma individual, o que se observa é uma disparidade axiológica entre as partes que compõem a relação de trabalho. Assim como cidadãos devem participar de forma efetiva na vida pública, trabalhadores devem participar da governança da empresa.

Em um contexto democrático, os microssistemas sociais devem também materializar valores democráticos por influência de uma visão externa advinda do macroambiente. Isso significa que a democracia deve ser vislumbrada e exercida em “outras esferas do convívio social e não apenas a relação estado-indivíduo, como família, escola e, mais recentemente, o ambiente de trabalho” (SILVA; FRIEDRICH, 2019, p. 01). Aplicando essa compreensão ao âmbito da empresa, compreendida como instituição social, é fundamental que o trabalhador não seja compreendido como mero fator de produção, mas sim como participante do processo produtivo. O exercício da cidadania, dessa forma, ultrapassa o convívio público e deve introjetar-se nas próprias instituições, dentre elas, a empresa, sindicatos, órgãos públicos e instituições em geral.

Permitir a participação dos trabalhadores nos processos deliberativos da empresa é possibilitar a prática diária da democracia. É fundamental atuar na “expansão da democracia para outros segmentos sociais por essa ser considerada uma realidade que se apresenta como avanço tanto nas relações sociais quanto nos próprios pilares trazidos pelo Estado Democrático de Direito” (SILVA; FRIEDRICH, 2019, p. 02). A democracia, mais que compatível com o ambiente empresarial, é necessária à relação de emprego, já que as decisões tomadas com participação daqueles que receberão os efeitos dessas decisões tendem a ser melhor aceitas e cumpridas. Trata-se da função integrativa do processo democrático, que desperta uma visão de legitimidade entre aqueles que debatem e decidem. De acordo com Côrtes (2020, p. 11):

Tamanha é a importância da democracia no ambiente corporativo que sua implementação tem valor por si só, ainda que dela não

sobrevenham efeitos práticos atrelados à produtividade do negócio, ou seja, ela basta como mecanismo que confere voz aos trabalhadores.

Além de conferir espaço àqueles que fazem parte do processo produtivo, contribui para o desenvolvimento da responsabilidade social das empresas, que acabam por promover um “modelo de gestão organizacional flexibilizado e condizente com a realidade” (SILVA; FRIEDRICH, 2019, p. 02). É patente que criar ambientes, órgãos e momentos em que o trabalhador pode expor a realidade do seu dia a dia de trabalho, permite que ele leve à empresa questões que podem ser superadas para a melhora do espaço laboral e aumento da produtividade. Além disso, maximizar a democracia para as relações de emprego contribui para levar o senso de responsabilidade social do indivíduo em quaisquer dos segmentos sociais que ele participe.

Vale frisar que a gestão democrática do trabalho não retira o poder do empregador sobre o negócio. Como sabido, a relação de emprego pauta-se na subordinação do empregado para com o empregador e ainda na alteridade, cuja premissa esclarece que é do empregador os riscos do negócio. Não se trata de redução do poder ou divisão de riscos. Em verdade, a democratização das relações empregatícias, com maior participação do empregado nas decisões empresariais é tendência decorrente do novo modelo produtivo pautado na maior interação do trabalhador na dinâmica global da empresa (VAZ; DIAS; MATTOS, 2019, p. 144).

A democratização das relações de trabalho é uma tendência a ser consolidada diante da realidade que se apresenta, construída com base, principalmente, nas novas tecnologias decorrentes da “revolução 4.0” presente na sociedade atual. Num contexto laboral totalmente modificado pelas transformações sociais ocorridas nas últimas décadas, é nítida a importância da gestão democrática participativa nas relações de trabalho, na medida em que facilita as vias de acesso ao exercício dos direitos humanos fundamentais dos trabalhadores e pode, potencialmente, evitar condutas que possam configurar assédio moral, discriminações, cerceio a liberdade política e religiosa, enfim, lesões aos direitos da personalidade (VAZ, DIAS; MATTOS, 2019, p. 144).

Para que a democracia seja exercida com efetividade no ambiente de trabalho, é necessário a estruturação de órgãos coletivos, cuja atuação volte à representação dos interesses dos trabalhadores. Isso é possível por meio da representação coletiva desses indivíduos, já que individualmente considerados

encontram-se em uma relação desigual com o empregador. A representação coletiva dos trabalhadores é fundamental para o exercício da democracia no ambiente de trabalho, seja para tratar de questões pertinentes à produtividade ou direitos do contrato de trabalho.

A estrutura sob a qual está pautada a relação de trabalho indicou a necessidade, há muito, de que os trabalhadores fossem representados coletivamente. Essa representação pauta-se tanto pelo viés da disparidade existente entre os sujeitos da relação de emprego quanto pelas contínuas transformações que esse negócio jurídico passa em razão do avanço social e tecnológico. O que se observou, ao longo dos anos, é que a tutela de direitos pela via individual se tornou insuficiente em vias de melhorar as condições de pactuação da força de trabalho e garantir patamares civilizatórios mínimos para os trabalhadores.

A representação dos indivíduos que fazem parte da relação de trabalho possui, ao mesmo tempo, um caráter modernizante-progressista e conservador. É moderno ao passo que visa alcançar melhorias e novas proteções a esses sujeitos enquanto busca conservar o status anteriormente estabelecido para que não haja retrocesso de direitos. Tais custódias podem, inclusive, serem alcançadas via atuação das instituições que representam esses indivíduos, já que essas possuem competência para impulsionar ou mesmo promover a geração de normas jurídicas.

Diante de conflitos coletivos, aqueles que representam os trabalhadores promovem a pacificação, além de exercem uma função sociopolítica de democratização do poder. Isso decorre do fato de que coletivamente trabalhadores ocupam espaços onde podem tomar decisões ou influenciar na tomada dessas. Ainda, relevante é a função econômica que esses órgãos representativos possuem, já que auxiliam no ajuste da norma à particularidade e realidade de cada relação empregatícia.

Atualmente no Brasil essa representação está constitucionalmente prevista sob suas perspectivas: representação sindical e não sindical. Dentro das tratativas dos direitos fundamentais sociais o constituinte originário dispensou um artigo, com oito incisos, apenas para abordar os princípios gerais da representação sindical brasileira. No mesmo capítulo da Carta Magna, no artigo 11, trouxe a norma geral acerca da representação não sindical, também chamada de representação interna dos trabalhadores.

A positivação da representação de trabalhadores, sindical ou não sindical,

constitucional ou infraconstitucional, “tende a favorecer o desenvolvimento da personalidade humana ou a realização do indivíduo, no diapasão do conceito do homem e da dignidade humana, plasmado da Declaração Universal dos Direitos do Homem de 1948” (SIQUEIRA NETO, 1999, p. 150). Ambas as formas de representação são institutos que positivam a participação democrática do trabalhador, representando um verdadeiro avanço no patamar civilizatório das relações de emprego, principalmente considerando a manutenção da centralidade do trabalho como dignificador do homem (CUNHA, 2017, p. 90).

Esses órgãos auxiliam na integração de um espaço de cidadania no ambiente de trabalho, que tende a ser pouco afeto ao diálogo. Em um espaço verticalizado e hierarquizado, que em verdade apenas reproduz a sociedade em que se insere, criar órgãos, espaços e meios em que o trabalhador pode ser ouvido é colaborar para a horizontalização na estrutura de poder da empresa. Amplia-se o diálogo, impõe-se responsabilização para os entes representativos e permite-se que o empregado se torne atuante na relação capital-trabalho (CUNHA, 2017, p. 91). O que se observa é uma “ruptura com o modelo vertical, a fim de permitir uma maior democratização dos meios produtivos, contém, em sua essência, um potencial democrático muito mais amplo e significativo, que supera os limites da relação de trabalho em que está inserido” (CUNHA, 2017, p. 91).

Por fim, é destaque que a atuação de tais órgãos, seja pela via sindical seja pela via não sindical, enseja melhora qualitativa e quantitativa de trabalho, já que a participação das decisões promove uma maior responsabilização e senso de pertencimento do trabalhador. Há disseminação de ideias, ampliação da comunicação e possibilidade de decisões mais racionais, que considerem todos os aspectos da empresa. O que se vê é efetivo potencial de aumento da eficiência da empresa e do negócio, além de reais tendências à ampliação da tutela de direitos dos trabalhadores.

Diante do cenário trazido nesta pesquisa, tem-se que a estrutura da representação coletiva dos trabalhadores é fundamental diante dos processos gamificados. Por si só, o jogo ou, como visto, instrumentos que se valem de mecanismos de jogos influem no cotidiano laboral. Logo, o controle deste deve ser realizado e pode o ser por meio daqueles que terão sobre si a ferramenta aplicada. Com o intuito de explanar acerca da melhor forma de realizar o controle dos jogos no ambiente de trabalho, a pesquisa fará exposição sobre as duas atuais formas de representação coletiva dos trabalhadores existentes no Brasil e em ato consequente,

verificará qual delas possui maior viabilidade de realizar o controle do processo de gamificação.

A explanação aqui trazida acerca da representação sindical e não sindical de trabalhadores não pretende formar uma narrativa acerca da história da representação e nem mesmo utiliza o método histórico para sua construção. Isso porque a pesquisa não compreende que a formação da representação de trabalhadores pode ser analisada sob uma perspectiva histórico evolucionista, ou seja, como um instituto que com o passar do tempo se afasta da modalidade errada e se aproxima da certa.

Entende-se que o estudo da representação dos trabalhadores, seja pela via sindical seja pela não sindical, merece ser analisada pela via da sua funcionalidade, sua estrutura e atuação. Nessa perspectiva, o importante é compreender os momentos em que a representação de trabalhadores foi positivada no âmbito internacional e nacional e quais características que adquiriu. Assim será possível compreender amplitude dos institutos e aplicar como hipótese para essa pesquisa a representação sindical ou não sindical como adequada para a realização do controle da gamificação no ambiente de trabalho.

O instituto da representação de trabalhadores, nos momentos em que foi positivado nos inúmeros textos convencionais, constitucionais e legais, já coordenava uma resposta social esperada a respeito do próprio instituto. Isso se justifica porque os institutos, como positivados, os são em vista dos dilemas dos presente. As características que são acopladas a eles ao longo do tempo, ou suas modificações, revelam a sua amplitude atual. A forma como hoje encontra-se no ordenamento jurídico é que será tomada como base para a decisão sobre qual o mais adequado para realizar o papel de controle aqui indicado.

A análise da representação sindical e não sindical, na pesquisa posta, se faz necessária para compreender se o instituto da representação sindical e não sindical como hoje existentes podem ser utilizados para controle dos jogos no ambiente de trabalho. Ademais, pretende-se verificar se, dentre os dois, um deles apresenta, por suas características, maior probabilidade de êxito na verificação de um instrumento gamificado.

4.1.1. Representação sindical de trabalhadores

Na idade antiga, alguns institutos podem ser indicados como premissas do

que viria a ser a representação sindical de trabalhadores. Em Roma, o governo criou os colégios romanos com o intuito de dividir o povo de acordo com seus ofícios e artes. Entendiam os governantes que a prática facilitava a governabilidade, já que tendia a reduzir a resistência dos trabalhadores. Apesar de algumas semelhanças com o sistema sindical atual, o conjunto de indivíduos da mesma categoria profissional não era formado pela união voluntária de trabalhadores, mas sim pela determinação de uma autoridade (SÜSSEKIND; MARANHÃO; VIANN, 1996, p. 1038-1039).

Na Grécia, as *hetairias* helênicas também podem indicar indícios do que viriam a ser as organizações sindicais. Essas eram instituídas pelo próprio povo, com o propósito de promover ajuda mútua. Compunham esses grupos escravos e estrangeiros aptos a realizar profissões de baixo prestígio. Em razão do próprio regime escravocrata, não havia qualquer organização coletiva dos que trabalhavam com o propósito de regulamentar a atividade ou pleitear direitos. Isso se dava pela própria organização do trabalho que criava óbices a pronunciamentos e agremiação dos trabalhadores. Ainda assim revela-se importante pela atuação, além de indicar remoto paralelo com o início da formação sindical, que também teve como premissa o auxílio mútuo (CHIARELLI, 2005, p. 43-44),

Na idade média, em meados do século XII, a ideia corporativista foi iniciada com o primeiro fenômeno associativo: as corporações de ofício. Embora comumente conhecidas como corporações de ofício, Carlos Chiarelli explica que na Itália, local apontado como um dos primeiros em que essas foram identificadas, eram chamadas de corporações de artes ou simplesmente artes. Na Alemanha receberam o nome de guildas, na região de Flandres hansas e na França jurandas. Destaca ainda o autor a existência de corporações semelhantes na Espanha (CHIARELLI, 2005, p. 1039).

Nesse momento, não era possível exercer uma profissão ou ofício sem ingressar nessa associação, que era estruturada pelos mestres, detentores do conhecimento do processo produtivo, e formada pelos aprendizes e companheiros, executores do trabalho (SÜSSEKIND; MARANHÃO; VIANN, 1996, p. 1039). Importante ponderar que críticas podem ser apontadas à concepção de que as corporações de ofício seriam embriões do sindicalismo. O exame decorre justamente da sua finalidade, que era fundamentalmente econômica, e criação, que se dava pelos próprios detentores do conhecimento da produção. Havia, em verdade, um direcionamento à precariedade do trabalho dos aprendizes e companheiros (BRITO FILHO, 2007, p. 26).

Mais distante instituição que indicou objetivos semelhantes às organizações sindicais atuais foram as *compagnons*. Segundo Brito Filho (2007, p. 51), “este embrião (o sindicalismo), entretanto, pode ser vislumbrado no referido período histórico, nas associações de companheiros que, segundo Romita, denominavam-se *compagnonnages* na França e *gesellenverbaeden* na Alemanha”. Essas, surgidas no século XIV, eram organizações de trabalhadores em oposição às corporações de ofício. Essas eram formadas por aprendizes que tinham compreendido que pouco ou nenhum espaço havia para se tornar mestre em um determinado ofício. Assim, organizados, os aprendizes passaram a se manifestar contra o monopólio dos mestres, movimento que introduziu a concepção de paralelismo sindical (RUSSOMANO, 2002, p. 12-18).

O sindicato surge “no momento em que a corporação de ofício explodiu, sob pressão exercida, de dentro para fora, pelos aprendizes e, sobretudo, pelos companheiros” (RUSSOMANO, 2002, p. 14-15). De forma concomitante, inaugura-se o paralelismo sindical, que é a compreensão de que as organizações daqueles que estão envolvidos nas relações de trabalho sempre devem se dar em vistas da representação dos donos dos meios de produção e daqueles que ofertam a mão de obra. Assim, há representação sindical, de uma mesma categoria, tanto de trabalhadores quanto de empregadores.

Apesar de pequenos indícios de organização de trabalhadores antes do século XVIII, é a Revolução Industrial (segunda metade do século XVIII a primeira metade do século XIX) que representa o marco histórico da criação e desenvolvimento da representação sindical de trabalhadores. Isso se deu em razão da saída dos trabalhadores dos seus ofícios individuais e o deslocamento para as indústrias, disseminando o uso da força de trabalho livre. O natural conflito que se formou entre os trabalhadores e a burguesia industrial, foi responsável pelo impulsionamento e surgimento da consciência coletiva.

Em meio ao desenvolvimento do comércio internacional, expansão dos mercados e industrialização, passou-se a se exigir um aumento da produção de bens, o que propulsionou o aumento da mão de obra fabril (SÜSSEKIND; MARANHÃO; VIANN, 1996, p. 1043). O trabalho na fábrica e as péssimas condições de exercício da atividade promoveram a concentração de trabalhadores em vistas à discussão das melhorias do ambiente. Essa organização, inicialmente, foi denominada de associação de trabalhadores, entidade essa que seria o embrião dos sindicatos.

O desenvolvimento da representação sindical de trabalhadores no mundo pode ser analisado sob quatro aspectos: repressão, tolerância, reconhecimento e ruptura democrática. Esses cenários não ocorreram de forma estanque e sequencial em cada país, vez que as particularidades do desenvolvimento social e econômico de cada local foram fatores significativos para influenciar na criação e promulgação de leis a respeito da temática.

Os períodos em que vigeu o cenário da repressão foram aqueles em que a organização de trabalhadores era proibida, sendo considerada inclusive, em alguns lugares, ato ilícito. Na França, por exemplo, o trabalho livre poderia ser desenvolvido apenas se fosse desvinculado de qualquer associação. Nesse sentido, e com o propósito de exercer controle sobre os indivíduos, em 02/03/1791 foi publicado o *décret d'Allarde*, afirmando a liberdade do exercício das profissões desde que previamente autorizadas pelo Estado. De acordo com essa lei era possível exercer ofícios mediante pagamento de impostos e desde que houvesse obediência aos regulamentos existentes¹⁴.

Meses depois, ratificando o mesmo entendimento, foi publicada a *Lei Chapelier* determinando a extinção das corporações de ofício e as *compagnons*. De acordo com o artigo segundo¹⁵ do texto legal, havendo qualquer reunião de trabalhadores, nessa ocasião não poderia ser tomada qualquer decisão, formalizado regulamento ou ainda nomeado um representante dos envolvidos. Com relação à representação, o dispositivo utilizou a expressão *syndic*, precursora da posterior expressão sindicato e conseqüentemente da formalização da representação de empregados.

¹⁴ A norma materializada as ideias liberais da Revolução Francesa, já que todo homem era livre e por isso não precisava de grupo ou outro para representa-lo. A norma possuía dispositivo que previa que: *A compter du 1er avril prochain, il sera libre à toute personne de faire tel négoce ou d'exercer telle profession, art ou métier qu'elle trouvera bon ; mais elle sera tenue de se pourvoir auparavant d'une patente, d'en acquitter le prix, et de se conformer aux règlements de police qui sont ou pourront être faits*. Tradução própria: A partir de 1º de abril, qualquer pessoa poderá fazer os negócios ou exercer a profissão, arte ou comércio que considerar adequado; mas terá de se munir previamente de uma licença, pagar o preço da mesma e cumprir os regulamentos policiais que são ou podem ser feitos (FRANCE, 1791).

¹⁵ Art. 2. *Les citoyens d'un même état ou profession, les entrepreneurs, ceux qui ont boutique ouverte, les ouvriers et compagnons d'un art quelconque ne pourront, lorsqu'ils se trouveront ensemble, se nommer ni président, ni secrétaires, ni syndics, tenir des registres, prendre des arrêtés ou délibérations, former des règlements sur leurs prétendus intérêts communs*. Tradução própria: Art. 2. Os cidadãos de um mesmo estado ou profissão, os empresários, os que tem loja aberta, os trabalhadores e companheiros de uma arte qualquer não poderão, quando se encontrarem reunidos, nomear-se nem presidente, nem secretários, nem síndicos, manter registros, tomar decisões e deliberações, formar regulamentos sobre seus pretendidos interesses comuns (MORAES FILHO, 1978, p. 83).

Sentido semelhante também foi disposto no preâmbulo da Constituição Francesa de 1791, que previa a eliminação de corporações profissionais, de artes e de ofícios¹⁶. Observa-se que as ideias liberais e aquelas decorrentes do iluminismo, que colocavam o homem como ser individual no centro das concepções, ocupou espaços no que diz respeito à representação de trabalhadores. A partir do momento em que se apregoava a liberdade individual, não fazia sentido trabalhar com uma representação do interesse de uma classe a partir de um único indivíduo. Tal fato refletiu significativamente para a demora da regular representação coletiva de trabalhadores e para que essa representação fosse posteriormente particularidade no âmbito de cada empresa.

No mesmo contexto e acompanhando os ideários liberais, na Inglaterra, foi publicado em 1799 o *Combination Act*, documento que proibia o encontro de trabalhadores. Pouco depois, em 1817 foi publicado o *Sedition Meetings*, legislação que tipificava como crime as coalizões de trabalhadores. Em represália à atuação legislativa e repressiva da época, em 1820, foram criados os *trade-unions*, organizações de indivíduos operários que passaram a se manifestar e reivindicar contra toda previsão contrária à associação de trabalhadores. Apenas em 1824 é que o parlamento revogou a previsão de proibição de coalisões.

Apesar dos ideários liberais que demarcaram o individualismo do homem e criaram barreiras iniciais para a coalização de trabalhadores, as mesmas proibições, somadas às condições de trabalho existentes no período inicial da industrialização, impulsionaram a organização dos operários em buscas de mínimos mecanismos de proteção (MORAES FILHO, 1978, p. 109). O movimento operário concluiu de forma natural pela impossibilidade de ação individual para reagir contra a precarização da mão de obra implementada no início da Revolução Industrial. É nesse sentido que se pode perceber que a luta de classes pela via coletiva antecede a organização e estruturação individual do contrato de trabalho e ainda a representação dos trabalhadores no âmbito interno da empresa.

Considerando que a repressão estatal não impediu que as organizações de trabalhadores se formassem, observa-se na literatura a indicação do início de um cenário de tolerância. O Estado passa a negar a existência de coalizões ao mesmo tempo em que realiza pequenas atuações de descriminalização da associação de

¹⁶ Texto retirado da tradução feita pela Universidade Federal de Minas Gerais: “Não há mais corporações profissionais, de artes e ofícios” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2021).

trabalhadores. Nesse viés, o governo inglês, em 1824, revogou a previsão de proibição de coalisção, ocorrendo a mesma situação na França isso se deu em 1864. Apesar das pequenas melhoras, o reconhecimento do direito de associar-se com outros indivíduos da mesma categoria profissional só foi visto pela primeira vez na segunda metade do século XIX.

O cenário de reconhecimento pode ser visto na legislação europeia a partir de 1860, com a publicação na Alemanha do Código Industrial Prussiano de 1869 e na França pela alteração do Código Penal em 1964. Apesar da descriminalização da prática, ainda havia reprimendas para condutas que, pautadas na violência ou ameaça, visassem comprometer o livre exercício do trabalho e do comércio (MORAES FILHO, 1978, p. 111).

Ainda no século XIX, anos após, o cenário legislativo abarca instrumentos legais que reconhecem o direito de associação. São relevantes nesse sentido as leis da Dinamarca, de 1874, Portugal e Espanha em 1887 e Bélgica em 1898. É, contudo, a lei francesa *Waldeck-Rousseau*, de 1884, criada com o propósito de revogar a *Lei Chapelier*, já tratada, que se destaca no contexto de reconhecimento do direito de associar-se. Essa permite expressamente que pessoas da mesma profissão se associem, independentemente de autorização estatal, para defesa dos seus direitos e interesses (MORAES FILHO, 1978, p. 120).

O direito de associação sindical, integrado a inúmeros instrumentos normativos, a partir do final do século XIX, ganhou envergadura internacional e qualidade de direito humano fundamental. Tal característica deveria advir da própria concepção de liberdade, tendo em vista que “se ao homem é dado o direito de desenvolver livremente suas atividades, deve ser o direito de se associar livremente a outros homens” (MORAES FILHO, 1978, p. 89). Ocorre que, apesar de ser percebido que o direito de associação sindical decorre dos direitos civis e políticos, já que apregoa uma liberdade individual, ele apenas vai ser capitulado como direito humano a partir da construção dos direitos sociais, ao final do século XIX e início do século XX.

Notadamente, o direito de associação profissional pode ser identificado de forma precisa, como direito fundamental a partir de Constituições com caráter social, como a Constituição de Weimar, promulgada em 11 de agosto de 1919, e a Constituição Mexicana, promulgada em 05 de fevereiro de 1917. Assim, apesar da relação direta com os direitos humanos civis, a liberdade de associação está

historicamente relacionada aos direitos sociais, por envolver o direito ao trabalho.

O reconhecimento da liberdade de associação na ordem internacional pode ser visto em um primeiro plano, ainda que sutilmente, no Tratado de Versalhes, assinado em Paris em 28 de junho de 1919. O documento também foi responsável pela criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), disposição dos seus princípios e organização. A parte que se comprometeu a ser a Constituição da OIT foi posteriormente substituída pela Declaração da Filadélfia, declaração que dispôs sobre os fins e objetivos da Organização, bem como sobre os princípios nos quais deveria se inspirar a política dos seus membros.

A liberdade de associação, nesse documento, ganhou tônica principiológica. De acordo com o texto do item I, b, “a liberdade de expressão e de associação é uma condição indispensável a um progresso ininterrupto” (OIT, 1944, p. 19). Atualmente, o texto que está em vigor da Constituição da Organização Internacional do Trabalho foi aprovado na 29ª reunião da Conferência Internacional do Trabalho, realizada em 1946 em Montreal. A Constituição da Organização ainda tem, como anexo, a Declaração referente aos fins e objetivos da organização, aprovada na 26ª reunião na Filadélfia.

Pouco depois, no mesmo caminho da positivação do direito de representação dos trabalhadores em âmbito internacional, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, publicada em 1948, dispôs no artigo 23 normas pertinentes ao trabalho. No que diz respeito à temática discutida, no item quatro previu que “toda a pessoa tem o direito de fundar com outras pessoas sindicatos e de se filiar em sindicatos para defesa dos seus interesses” (ONU, 1948, p. 06). O dispositivo positivou em âmbito internacional o importante direito de criar sindicatos e associações especificamente voltadas à discussão de direitos e representatividade de trabalhadores.

O documento, de forma mais ampla, previu ainda o direito de associar-se no texto do artigo 20¹⁷. Essa tratativa abre espaços para que outras formas de representação dos trabalhadores, que não vinculadas ao sindicato, sejam criadas. O direito genérico à associação como um direito da humanidade traz um significado substancial para a construção de alianças de trabalhadores em âmbitos menores e mais específicos.

Após o início das previsões em âmbito internacional, outros documentos vieram com o propósito de tornar objetivas as obrigações de cada Estado no que diz

¹⁷ Artigo 20º. 1. Toda a pessoa tem direito à liberdade de reunião e de associação pacíficas. 2. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação (ONU, 1948, p. 05).

respeito à representação dos trabalhadores. Nesse sentido, em dezesseis de dezembro de 1966 foi aprovada na Assembleia Geral das Nações Unidas a Resolução 2.200-A, que adotou dois tratados com cunho obrigacional, quais sejam, o Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos¹⁸ e o Pacto Internacional de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais¹⁹. Na mesma década, e com o mesmo propósito, o Pacto de São José da Costa Rica (Convenção Americana de Direitos Humanos) dispôs sobre a liberdade de associação no artigo 16²⁰. Nesse contexto, é certo que a liberdade de associação e em destaque a sindical se posiciona em âmbito internacional como direito humano fundamental.

Perceber o movimento de alocação da mão de obra nas indústrias durante o período da Revolução Industrial, início dos questionamentos relacionados aos direitos mínimos dos trabalhadores e os primeiros embates sobre precariedade do ambiente de trabalho é perceber a atuação direta de trabalhadores organizados coletivamente. Assim, em meio ao reconhecimento de direitos dos trabalhadores, movimento

¹⁸ Artigo 22. 1. Toda pessoa terá o direito de associar-se livremente a outras, inclusive o direito de construir sindicatos e de a eles filiar-se, para a proteção de seus interesses. 2. O exercício desse direito estará sujeito apenas às restrições previstas em lei e que se façam necessárias, em uma sociedade democrática, no interesse da segurança nacional, da segurança e da ordem públicas, ou para proteger a saúde ou a moral públicas ou os direitos e liberdades das demais pessoas. O presente artigo não impedirá que se submeta a restrições legais o exercício desse direito por membros das forças armadas e da polícia. 3. Nenhuma das disposições do presente artigo permitirá que Estados Partes da Convenção de 1948 da Organização Internacional do Trabalho, relativa à liberdade sindical e à proteção do direito sindical, venham a adotar medidas legislativas que restrinjam ou aplicar a lei de maneira a restringir as garantias previstas na referida Convenção (BRASIL, 1992).

¹⁹ Artigo 8º. 1. Os Estados Partes do presente Pacto comprometem-se a garantir: a) O direito de toda pessoa de fundar com outras, sindicatos e de filiar-se ao sindicato de escolha, sujeitando-se unicamente aos estatutos da organização interessada, com o objetivo de promover e de proteger seus interesses econômicos e sociais. O exercício desse direito só poderá ser objeto das restrições previstas em lei e que sejam necessárias, em uma sociedade democrática, no interesse da segurança nacional ou da ordem pública, ou para proteger os direitos e as liberdades alheias; b) O direito dos sindicatos de formar federações ou confederações nacionais e o direito destas de formar organizações sindicais internacionais ou de filiar-se às mesmas. c) O direito dos sindicatos de exercer livremente suas atividades, sem quaisquer limitações além daquelas previstas em lei e que sejam necessárias, em uma sociedade democrática, no interesse da segurança nacional ou da ordem pública, ou para proteger os direitos e as liberdades das demais pessoas; (...) 3. Nenhuma das disposições do presente artigo permitirá que os Estados Partes da Convenção de 1948 da Organização Internacional do Trabalho, relativa à liberdade sindical e à proteção do direito sindical, venham a adotar medidas legislativas que restrinjam - ou a aplicar a lei de maneira a restringir as garantias previstas na referida Convenção (BRASIL, 1992).

²⁰ Artigo 16. Liberdade de Associação. 1. Todas as pessoas têm o direito de associar-se livremente com fins ideológicos, religiosos, políticos, econômicos, trabalhistas, sociais, culturais, desportivos, ou de qualquer outra natureza. 2. O exercício de tal direito só pode estar sujeito às restrições previstas pela lei que sejam necessárias, numa sociedade democrática, no interesse da segurança nacional, da segurança ou da ordem públicas, ou para proteger a saúde ou a moral públicas ou os direitos e liberdades das demais pessoas. 3. O disposto neste artigo não impede a imposição de restrições legais, e mesmo a privação do exercício do direito de associação, aos membros das forças armadas e da polícia (BRASIL, 1992).

claramente social do início do século XX, era preciso reconhecer também como direito humano e fundamental o direito de associar-se. Não se pode compreender o desenvolvimento de um arcabouço legal de proteção do trabalhador sem garantir a possibilidade de que o ator social responsável por boa parte desses direitos seja da mesma forma reconhecido.

Logo, o direito de associação e representação de trabalhadores, baseado na solidariedade entre trabalhadores, é de inquestionável conteúdo de direitos humanos. Isso porque são essas organizações que, por vezes, legitimam o próprio reconhecimento de direitos individuais relacionados ao trabalho. Os debates envolvendo direitos pontuais dos trabalhadores, quando perpassam pela via coletiva, ganham motriz para instrumentalização e multiplicação. Ademais, auferem força para o enfrentamento da classe econômica e conseqüentemente aplicação a um maior número de indivíduos.

A inserção coletiva de trabalhadores no âmbito econômico foi fator relevante para a construção do Direito do Trabalho e construção de normas de representação dos trabalhadores. A coalização daqueles que laboram, por meio da formação dos sindicatos, possibilitou o início da construção de um movimento sindical estável, requisito essencial para o estabelecimento de boas relações entre o capital e o trabalho. Por ser figura que possibilita o diálogo entre essas classes é que o sindicato se mostra instrumento relevante para solução da controvérsia identificada na pesquisa.

No Brasil, país cuja substituição completa do trabalho escravo pelo livre e a consolidação do processo de industrialização ocorreram apenas após o século XIX, os movimentos operários, tardios em comparação à Europa, ganharam importância e espaço muito após os momentos das discussões travadas até então. Dessa forma, somente no período da primeira República (1889-1930) é que surgem os primeiros movimentos grevistas significativos, que traziam reivindicações relacionadas à salários, jornada e salubridade para o ambiente de trabalho. Até então, as Cartas Magnas não haviam tutelado direitos relativos ao trabalho, mas apenas assegurado a liberdade de exercê-lo (DIAS, 2014, 179).

Apenas com o Decreto nº 979, de 06 de janeiro de 1903, é que foi assegurado o direito de criação de sindicatos para defesa dos interesses dos trabalhadores. Essa normativa, todavia, aplicava-se apenas aos trabalhadores rurais. O direito de sindicalização dos trabalhadores urbanos adveio apenas com a publicação do Decreto

nº 1.637 de 05 de janeiro de 1907, que criou sindicatos profissionais e sociedades cooperativas. Já no seu artigo primeiro estabeleceu o direito, facultativo, de trabalhadores com profissões similares ou conexas se organizarem em sindicatos para a defesa dos interesses gerais da profissão e dos seus membros²¹.

A significativa e crescente industrialização do Brasil possibilitou a coalisão dos trabalhadores e o desenvolvimento de uma consciência de classe. A proximidade entre os indivíduos, permitida pela indústria, possibilitou que eles se identificassem uns nos outros e, ao mesmo tempo, identificassem os motivos de malezas decorrentes do trabalho. Este cenário possibilitou o desenvolvimento de movimentos trabalhistas de luta frente à melhora das condições de trabalho, ainda que à margem da lei. As péssimas condições a que se submetiam no ambiente das fábricas, “desemprego, inflação, e baixos salários contribuíram para mobilizar a classe operária, liderada sobretudo pelos anarquistas. Verdadeira onda de greves explodiu em várias cidades do país” (AQUINO, 2000, p. 183).

Ainda de que forma desarticulada e inicialmente sem atuação orgânica, os primeiros movimentos de união operária resolveram problemas emergenciais e localizados. Mais do que o atendimento das reivindicações imediatas, os movimentos causavam desconforto nas elites econômicas e pressão para mudanças significativas. Tais fatos do período “foram fundamentais para a configuração de uma nova postura do Estado brasileiro frente às relações de trabalho, cujas demandas eram preponderantemente ignoradas ou reprimidas” (DIAS, 2014, 182).

As relações econômicas e o pulsante mercado de trabalho passaram a exigir do Estado uma postura diferente frente aos problemas sociais. Por essa razão “o Estado passou, concretamente, a dirigir o processo de industrialização e coordenar politicamente os interesses distintos que se afirmavam no bojo desse processo. O tema do Direito do Trabalho insere-se nessa complexidade” (BIAVASCHI, 2007, p. 188). Observa-se a necessidade de intervenção do Estado para regular direitos mínimos ao mesmo tempo que se torna imprescindível a abertura do espaço de autonomia dos sindicatos para o próprio desenvolvimento e crescimento do capitalismo.

Neste contexto é publicado o Decreto nº 19.770, de 19 de março de 1931, que

²¹ Art. 1º. E' facultado aos profissionaes de profissões similares ou connexas, inclusive as profissões liberaes, organizarem entre si syndicatos, tendo por fim o estudo, a defesa e o desenvolvimento dos interesses geraes da profissão e dos interesses profissionaes de seus membros (BRASIL, 1907).

regula a sindicalização das classes patronais e operárias. O documento normativo, conhecido como Lei da Sindicalização, considerou o sindicato como fundamental para a construção de classes independentes e, ao mesmo tempo, interdependentes na luta pelo progresso de direitos sociais trabalhistas. Tratou-se do primeiro diploma jurídico a disciplinar a estrutura sindical brasileira, dispondo sobre organização, funcionamento, representação e diversos outros temas necessários ao deslinde dessa organização. Vários dos preceitos constantes no instrumento normativo foram posteriormente inseridos na Consolidação das Leis do Trabalho de 1943.

A nível constitucional, primeira Carta Magna brasileira a tratar especificamente sobre a liberdade de atuação sindical foi a Constituição de 1934. Caracteristicamente liberal e progressista com relação aos direitos trabalhistas, o texto Magno consolidou direitos da seara laboral até então sem proteção constitucional. Especificamente no que se refere a essa pesquisa, o artigo 120 da norma trouxe o reconhecimento dos sindicatos e associações profissionais na forma da lei (BRASIL, 1934). A Constituição de 1937, apesar de manter a legalidade do instituto, marcou a fase de intervenção estatal, prevendo, entre outros aspectos, que o estabelecimento de normas relativas à assistência prestada pelos sindicatos deveria se dar pelo Conselho da Economia Nacional (art. 61, alínea a). Ainda nessa toada, a greve e o *lockout* foram considerados recursos antissociais, nocivos ao trabalho e incompatíveis com o interesse nacional (BRASIL, 1937). Há, neste momento, intenso controle estatal sobre a organização sindical e,

No âmbito da mesma lógica de concertação e consagração de direitos aos trabalhadores, estabeleceu-se uma estrutura estatal de relações coletivas de trabalho, pontuada pelo rígido controle da organização do aparelho sindical e pelo regramento impiedoso do processo negocial, seja estabelecendo os parâmetros de conteúdo da negociação como, principalmente, qualificando quem seria habilitado a conduzir esse processo (DIAS, 2014, p. 195).

Retomando e ampliando a força democrática, a Constituição de 1946 renovou os direitos relacionados ao trabalho, inclusive na perspectiva sindical. O direito de greve foi garantido, assim como a liberdade sindical e a participação desse ente representativo dos trabalhadores nas negociações coletivas de trabalho (BRASIL, 1946). A Constituição de 1946 incorporou valores fundamentais de preservação da liberdade, na mesma ótica do constitucionalismo social em construção na Europa. A

Constituição de 1967 manteve os mesmos direitos trabalhistas já estabelecidos, sendo esses largamente estendidos com a Constituição Cidadã de 1988. Essa, servindo de marco para o reestabelecimento da democracia no Brasil, marcou a consolidação do Direito Sindical por meio da criação de um artigo, dentro dos direitos sociais fundamentais, específico para os sindicatos e suas relações (BRASIL, 1988).

Os sindicatos foram reconhecidos como pessoas jurídicas de direito privado, formadas por um agrupamento de pessoas correlacionadas por questões profissionais que visam melhorar suas condições de trabalho. Trata-se de um grupo social cujo objetivo de unir interesses em vistas do progresso coletivo sobrepõe o antagonismo eventualmente existente entre seus membros. Forma-se por indivíduos com objetivos em comum, que pretendem se unir sem delimitação temporal, segundo funções e atitudes comuns voltadas à unidade coletiva. A essência volta-se à consciência coletiva, cujos interesses direcionam-se ao grupo e ao aspecto interpessoal. Justamente por isso é que “a entidade sindical é constituída para representar e defender a profissão de forma independente das individualidades (pessoas) que a compõem, muitas vezes, inclusive contra algumas delas” (FREITAS, 2019, p. 81).

A Constituição de 1988 trouxe avanços à medida em que consolidou os direitos que há muito vinham sendo discutidos no âmbito das lutas operárias: liberdade sindical e afastamento do Estado dessas organizações. Ainda que existam discussões pertinentes sobre a limitação da liberdade dos sindicatos no Brasil, o texto Magno abriu espaços para que a legislação infraconstitucional consolidasse espaços de maior autonomia e desenvolvimento das competências dos sindicatos brasileiros. Para que os sindicatos possam atuar em vistas na garantia dos direitos profissionais é imprescindível a liberdade e independência, eixos esses que devem ser vistos como postulados da autonomia privada coletiva.

Nesse sentido, a Constituição da República Federativa de 1988 foi promulgada com um artigo especificamente direcionado aos sindicatos. A leitura do artigo 8º, inserido no rol dos direitos sociais fundamentais, evidencia a garantia de liberdade de associação profissional ou sindical e ainda o impedimento à interferência e intervenção do Estado na organização sindical²². A Carta Magna iniciou um processo de transição para a democratização do sistema sindical brasileiro, afastando

²² Art. 8º É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte: I - a lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação de sindicato, ressalvado o registro no órgão competente, vedadas ao Poder Público a interferência e a intervenção na organização sindical (BRASIL, 1988).

algumas características marcantes do autoritarismo do velho modelo. Ainda que se discutam necessidades de progresso nesse processo, pontos positivos podem ser vistos, como a vedação à intervenção Estatal, o fortalecimento dessas entidades na defesa dos interesses coletivos e individuais e a participação obrigatória dos sindicatos nas negociações coletivas.

Tais mudanças permitiram que os sindicatos passassem a atuar cada vez mais nas políticas econômicas e sociais, como co-gestores no mercado. Principalmente visando conformar a realidade com a legislação, ganharam espaços para, agindo com efetiva responsabilidade, buscar melhorias nas condições de trabalho e salário, situações de desemprego, aumento de produtividade e melhora na qualidade do ambiente de trabalho. Essas atuações foram possibilitadas com o alargamento da autonomia de vontade dos sindicatos.

Essa autonomia está diretamente ligada com sua principal competência, qual seja, representar bases de trabalhadores. De forma organizada, podem falar e agir em nome de sua categoria defendendo os seus interesses no plano das relações de trabalho. Essa competência está marcada no artigo 8º, inciso III, da Constituição da República Federativa do Brasil, que estabelece que “ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas” (BRASIL, 1988). A defesa dos interesses da categoria se dá pelo processo de representação, que pode ocorrer de forma privada, quando dialoga com o empregador ou com o sindicato patronal, pública, quando dialoga com a sociedade, administrativa, nas tratativas com o Estado, e judicial na defesa dos representados perante a Justiça. A função de representação ganha respaldo infraconstitucional no artigo 513, alíneas a e d da CLT²³.

A função representativa é a que legitima a fala e a ação dos sindicatos em nome da categoria com o propósito de defender e coordenar interesses. Essa competência permite um agir em face da sociedade como um todo, em questões processuais e não processuais. Agem, inclusive, independentemente de autorização, já que a entidade atua como se fosse o próprio trabalhador, em sua ampla substituição. Não há necessidade de autorização, associação ou outorga de poder

²³ Art. 513. São prerrogativas dos sindicatos : a) representar, perante as autoridades administrativas e judiciárias os interesses gerais da respectiva categoria ou profissão liberal ou interesses individuais dos associados relativos á atividade ou profissão exercida; d) colaborar com o Estado, como órgãos técnicos e consultivos, na estudo e solução dos problemas que se relacionam com a respectiva categoria ou profissão liberal (BRASIL, 1946).

sempre que o sindicato buscar representar interesses de natureza transindividual.

Além da função de representação, os sindicatos possuem a competência negocial, cuja premissa encontra-se no artigo 8º, inciso VI²⁴, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Essa é corroborada pelo artigo 513, alínea b da CLT ²⁵. Sua importância relaciona-se diretamente com a possibilidade de produção de direitos suplementares, mais vantajosos do que aqueles previstos em lei. Trata-se de competência de buscar, diretamente com o âmbito econômico patronal, uma melhora no patamar civilizatório mínimo de direitos, criando verdadeiras fontes da ciência trabalhista.

Há, por fim, a competência assistencial, consistente na prestação de serviços a sua categoria, como homologações de rescisões de trabalho e assistência judiciária. Como órgãos de apoio ao trabalhador, ganham a função de ampará-lo em questões envolvendo o próprio contrato de trabalho. Constituem-se órgãos de apoio e sustentá-lo das relações de trabalho bem como do próprio indivíduo trabalhador em sua perspectiva individual. Nesse sentido, a organização atua ainda firmando convênios com outras instituições privadas para melhoria da qualidade de vida, como aquelas atuantes do âmbito de saúde e lazer.

A análise das competências dos sindicatos brasileiros revela a atuação da organização em prol de uma determinada categoria de trabalhadores. Categoria indica o conjunto de indivíduos unidos por similitude de condições de vida em razão da profissão ou trabalho comum²⁶. Isso significa que o sindicato profissional atua, em regra, genericamente em vistas de garantir melhorias pertinentes ao trabalho de um grupo de trabalhadores que se assemelham em razão da conexão da profissional. No Brasil, especificamente, essa conexão decorre da vinculação do trabalhador ao seu empregador, ou seja, pela atividade desenvolvida pelo empregador. Logo, um sindicato profissional defende os interesses de todos os trabalhadores de empresas economicamente afins.

A partir da compreensão da formação sindical no Brasil e ainda de suas competências, percebe-se a amplitude das atuações dessa entidade. Ainda que possa

²⁴ Art. 8º, VI - é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho (BRASIL, 1988).

²⁵ Art. 513, b) celebrar contratos coletivos de trabalho (BRASIL, 1946).

²⁶ Art. 511, §2º, CLT. A similitude de condições de vida oriunda da profissão ou trabalho em comum, em situação de emprego na mesma atividade econômica ou em atividades econômicas similares ou conexas, compõe a expressão social elementar compreendida como categoria profissional (BRASIL, 1946).

e realize a representação individual de trabalhadores, volta-se, em primazia, para a defesa e interesses coletivos da categoria profissional. A partir dessa compreensão e conclusão parcial, a pesquisa parte para a verificação da representação não sindical de trabalhadores no Brasil, objetivando também notar a sua área de atuação para o enquadramento ou não como órgão adequado ao controle da introdução de instrumentos gamificados no ambiente de trabalho.

4.1.2. Representação não sindical de trabalhadores

Ao lado da representação sindical, que se dá em vistas de determinada categoria de trabalhadores, unidos em razão de similaridades, está a representação não sindical. Essa é firmada no âmbito da empresa e visa uma representatividade mais específica, já que atua em defesa dos empregados de determinada organização empresarial. Considerando o âmbito de atuação, vê-se que a representação sindical atende indivíduos com vínculos de emprego firmados com inúmeros empregadores diferentes, ao passo que a representação não sindical atende inúmeros trabalhadores, porém todos com vínculos firmados com o mesmo empregador.

Isso garante, como já é possível observar, uma representação restrita aos interesses e conflitos firmados com um único empregador. Ao contrário da representação sindical, que confere maior amplitude das discussões travadas, essa impõe discussões precisas e pertinentes apenas aos empregados de determinada empresa. Conseqüentemente, por meio dela, as peculiaridades dos contratos firmados ganham maior espaço de discussão. Essa representação, em razão das suas características, que serão tratadas nesse capítulo, será também chamada nessa pesquisa de representação interna de trabalhadores.

O segundo instituto a ser analisado nesse tópico será a participação dos trabalhadores na gestão da empresa. Ainda que essa possa ser exercida por meio da primeira, é preciso pontuar que se trata de instituto diferente. A participação na gestão assinala a possibilidade de os trabalhadores influírem nas decisões de mando, logística e administração empresarial.

A representação de trabalhadores no interior da empresa pode ser vista, ao longo da história, em inúmeros países e das mais diversas formas. Considerando que o Brasil possui, como dito, um instituto regulamentador novo desse direito fundamental, necessário se faz analisar a experiência externa no que diz respeito à

representação laboral coletiva no ambiente empresarial. A partir dessa compreensão, será possível verificar a sua aplicabilidade para o caso posto, qual seja, a possibilidade desse órgão realizar com mais especialidade o controle dos instrumentos gamificados no ambiente de trabalho.

A França vivenciou, já no século XIX, episódios de representação interna. De forma mais remota, em 1885, por meio dos conselhos de fábrica, em Val des Bois. A movimentação operária da época estava intimamente relacionada com a experiência histórica da Comuna de Paris, considerada como uma manifestação do governo popular operário. Ocorrida em 1871, apesar de ter durado pouco mais que dois meses, deixou reflexos principalmente quanto aos pleitos de reformas sociais (SILVA, 1988, p. 94-95).

De forma expressiva, em 07 de junho 1936 foram celebrados os acordos de Matignon, importantes documentos relacionados ao avanço da proteção trabalhista na França. Os documentos derivaram de greves e pressões populares, que abriram espaços para posituação de direitos relativos à jornada de trabalho e, em especial para essa pesquisa, a eleição de delegados em estabelecimentos com mais de dez trabalhadores, com a finalidade de dialogar com o empregador acerca das reclamações dos obreiros (SILVA, 1988, p. 96). Observa-se que esse instituto, instituído no século XX, é muito semelhante àquele previsto no Brasil em 2017, no século seguinte.

Em sentido semelhante, durante o Governo de Vichy²⁷, tentou-se criar, por meio da Carta do Trabalho de 1941, comitês sociais dentro de empresa. Esses, ao contrário da representação que se pretendia anteriormente, tinham caráter meramente consultivo (SILVA, 1988, p. 96). Com a redemocratização da França, a discussão sobre a representatividade dentro da empresa ganhou novamente espaço, gerando previsão nesse sentido na Constituição de 1946. De acordo com o preâmbulo do Texto Magno, todo o trabalhador teria o direito de participar da definição das condições de trabalho e da gestão da empresa²⁸.

Atualmente, a legislação francesa dispõe sobre a representação na empresa por via de dois órgãos: os delegados de pessoal e os comitês de empresa. Os

²⁷ Nome dado ao Estado Francês liderado pelo Marechal Philippe Pétain, durante a Segunda Guerra Mundial.

²⁸ De acordo com o item 8 do preâmbulo da Constituição Francesa de 27 de outubro de 1946: "Todo trabalhador participa, por meio dos seus representantes, da determinação coletiva das condições de trabalho, bem como da gestão das empresas" (CONSEIL CONSTITUTIONNEL, 1946).

delegados de pessoal são eleitos pelos obreiros em estabelecimentos com no mínimo onze trabalhadores ou, se em número menor, por via da previsão em negociação coletiva de trabalho. Sua principal função é a de facilitador da comunicação entre empregados e empregadores, levando a esses as insatisfações relacionadas ao ambiente de trabalho.

Tanto o instituto da representação interna de trabalhadores quanto o instituto da representação sindical foram discutidos e previstos no âmbito da Organização Internacional do Trabalho, no período pós segunda guerra e de início da redemocratização de inúmeros países. Em 1971, a Organização publicou a Convenção n. 135, que dispõe sobre a proteção de representantes de trabalhadores, e a Recomendação nº 143, sobre proteção e facilidades a serem dispensadas a representantes de trabalhadores na empresa. Nesse momento, a pesquisa tratará apenas da representação interna dos trabalhadores, considerando que os pontos dos documentos que abordam representação sindical já foram tratados no tópico anterior.

A Convenção n. 135 da Organização Internacional do Trabalho foi aprovada em 1971, na quinquagésima sexta reunião da Conferência Internacional do Trabalho realizada em Genebra. Apesar da aprovação do seu texto, entrou em vigor no plano internacional apenas dois anos depois, em 1973. O Brasil aprovou o texto da Convenção por meio do Decreto Legislativo n. 86, de 14 de dezembro de 1989. A ratificação se deu em 18 de maio de 1990 e a promulgação, dada pelo Decreto n. 131, em 22 de maio de 1991. Cumpre destacar que, como todas as demais convenções da Organização, é documento que vincula a atuação dos países signatários.

O texto da Convenção é composto de quatorze artigos que dialogam sobre a necessária proteção que deve ser firmada pelos Estados aos representantes dos trabalhadores. Nesse documento, a Organização reitera o seu entendimento acerca da necessária função exercida por esses grupos de trabalhadores, já que por meio deles é possível alcançar a ampliação e garantia de direitos sociais no ambiente de trabalho. Para tanto, estabelece ordenanças aos países signatários para que estabeleçam barreiras às eventuais pressões exercidas sobre eles em vistas da garantia da sua legitimidade.

Dessa maneira, estabelece no artigo 1º, da Convenção n. 135 da Organização Internacional do Trabalho a necessidade de que os representantes sejam beneficiados com direitos específicos contra a dispensa discriminatória, ou seja,

demissão realizada em razão da qualidade de representante dos trabalhadores²⁹. O direito favorece à realização das atividades de representação com autonomia frente aos empregadores. Ainda, de forma a colaborar com as diligências que precisam ser realizadas no exercício da função, o artigo 2º, da Convenção n. 135 da Organização Internacional do Trabalho prevê a indispensabilidade de que sejam oportunizadas facilidades para o desempenho do ofício³⁰. O cumprimento dessas premissas garante independência, já que preserva “a representatividade do sistema de representação dos obreiros, de modo a evitar a perda de correspondência entre os interesses dos trabalhadores e a manifestação dos representantes, em virtude de eventual conduta indevida do empregador” (BATALHA, 2014, p. 77).

Ao lado da representação sindical, tratada no tópico anterior, a Convenção estabelece no artigo 3º, letra b, da Convenção n. 135 da Organização Internacional do Trabalho, que a representação de trabalhadores deve ocorrer internamente, ou seja, por meio de indivíduos que dialoguem no ambiente de trabalho e acerca dele. Essa deve ser possibilitada, de acordo com o documento, pela via da eleição de indivíduos no interior da empresa. Essa eleição deve ser feita de forma livre entre os empregados, sem que haja influências dos empregadores, a fim de que sejam escolhidos indivíduos que reflitam os interesses laborais³¹.

Vale mencionar que o estabelecimento de uma representação no interior do estabelecimento empresarial não visa o enfraquecimento dos sindicatos. Ao contrário, o objetivo é promover a cooperação entre os entes em vistas da defesa dos interesses dos trabalhadores. Além disso, de acordo com o texto da Convenção n. 135, é possível que a legislação nacional crie diferentes âmbitos de atuação para as duas

²⁹ Art. 1º. Os representantes dos trabalhadores na empresa devem ser beneficiados com uma proteção eficiente contra quaisquer medidas que poderiam vir a prejudicá-los, inclusive o licenciamento(*), e que seriam motivadas por sua qualidade ou suas atividades como representantes dos trabalhadores sua filiação sindical, ou participação em atividades sindicais, conquanto ajam de acordo com as leis, convenções coletivas ou outros arranjos convencionais vigorando (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1973).

³⁰ Art. 2º. 1. Facilidades devem ser concedidas, na empresa, aos representantes dos trabalhadores, de modo a possibilitar-lhes o cumprimento rápido e eficiente de suas funções. 2. Em relação a esse ponto, devem ser levadas em consideração as características do sistema de relações profissionais que prevalecem no país bem como das necessidades, importância e possibilidades da empresa interessada. 3. A concessão dessas facilidades não deve entrar o funcionamento eficiente da empresa interessada (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1973).

³¹ Art. 3º. Para os fins da presente Convenção, os termos ‘representantes dos trabalhadores’ designam pessoas reconhecidas como tais pela legislação ou a prática nacionais, quer sejam: b) ou representantes eleitos, a saber, representantes livremente eleitos pelos trabalhadores da empresa, conforme as disposições da legislação nacional ou de convenções coletivas, e cujas funções não se estendam a atividades que sejam reconhecidas, nos países interessados, como dependendo das prerrogativas exclusivas dos sindicatos (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1973).

representações. Assim elas serão complementares ao passo que concretizarão direitos dentro de suas especificidades e amplitudes.

Em caminho semelhante, a Recomendação n. 143 da Organização Internacional do Trabalho estabelece diretrizes sobre proteção e facilidades a serem dispensadas a representantes de trabalhadores na empresa. O documento foi adotado pela Organização em 03 de junho de 1971, também na quinquagésima sexta reunião em Genebra. Diferentemente da Convenção anteriormente mencionada, o texto da Recomendação não é vinculativo, mas auxilia na orientação dos países que desejam implementar normativas acerca da temática geral do documento.

Justamente em razão do seu caráter diretivo, a Recomendação estabelece no seu item I que o seu texto vigorará por meio de leis ou regulamentos nacionais e ainda por negociações coletivas de trabalho, sempre de acordo com as previsões nacionais. Há, por meio do documento, uma reiteração das premissas estabelecidas na Convenção n. 135 e indicação do que os países podem estabelecer internamente como medidas para garantir a proteção tratada.

Dentre as medidas que são reportadas no texto para evitar dispensas discriminatórias de representantes de trabalhadores está a criação de rol taxativo de condutas que justifiquem a finalização do contrato de trabalho deles e consulta anterior ao órgão para que essa seja concretizada (item 6.2, letra a e b)³². Ademais, o documento prevê a implementação de recurso para que esses trabalhadores possam questionar, com contraditório e ampla defesa, suas demissões ou alterações do contrato (item 6.2, letra c).

Em havendo demissões sem justa causa, o documento indica a necessidade de que a legislação interna preveja a reintegração desses indivíduos com o

³² Item 6. (2) Essas medidas poderiam incluir as seguintes: a) a definição precisa e detalhada das razões que justifiquem o fim de emprego de representantes de trabalhadores; b) a exigência de consulta a um órgão independente, público ou privado, ou misto, ou de seu parecer ou anuência, antes de se concretizar a demissão de representante de trabalhadores; c) um procedimento especial de recurso acessível a representantes de trabalhadores que considerem injustificável o fim de seu emprego, ou que tenham sido vítimas de uma mudança desfavorável em suas condições de emprego ou de tratamento injusto; d) com relação ao fim de emprego, sem justa causa, de representantes de trabalhadores, disposição de correção que inclua, a menos que contrarie os princípios básicos da lei do país em causa, a reintegração desses representantes em seu emprego, com pagamento de salários não-pagos e com a manutenção de seus direitos adquiridos; e) disposição que imponha ao empregador, no caso de qualquer demissão alegada como discriminatória ou de mudança desfavorável das condições de emprego de representantes de trabalhadores, o ônus de provar a correção dessa medida; f) o reconhecimento da prioridade a ser dada a representantes de trabalhadores com relação à sua manutenção no emprego no caso de redução da mão-de-obra (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1971).

pagamento dos salários do período entre a paralisação do trabalho e a reintegração (item 6.2, letra d). Ainda, que caso a discussão sobre a dispensa seja judicializada, que o ônus da prova com relação às causas da demissão seja do empregador (item 6.2, letra e) e que em sendo imprescindível a redução de mão de obra no âmbito da empresa, que sejam criadas normas que privilegiem a manutenção do emprego daqueles que exercem função de representantes dos trabalhadores (item 6.2, letra f).

No que se refere às medidas facilitadoras do trabalho desses indivíduos, a Recomendação indica a disponibilização de tempo durante o expediente de trabalho para o desempenho das atividades, sem prejuízo da remuneração e sem recusa desmotivada por parte de superiores hierárquicos (item 10.1 e 10.2)³³. Além do tempo a ser despendido para o desempenho das atividades, o texto orienta a criação de períodos destinados ao aperfeiçoamento desses trabalhadores, ou seja, direcionados à prática de cursos e reuniões (item 11.1)³⁴.

Também em vistas do exercício das atividades de representação, a Recomendação indica que as empresas criem meios para que esses indivíduos tenham amplo acesso aos locais de trabalho (item 12)³⁵ e à gerência da empresa e seus respectivos gestores (item 13)³⁶. Ademais, dispõe sobre a necessidade de que sejam criadas outras facilidades de acesso à empresa compatíveis com suas funções (item 15.4)³⁷. Todas as medidas indicadas no texto da Recomendação voltam-se à proteção do trabalho dos representantes eleitos e ainda a criação de instrumentos para a efetiva consecução das suas atividades.

De acordo com Silva (1998, p. 15) a representação dos trabalhadores na

³³ Item 10. (1) Aos representantes de trabalhadores na empresa deve ser concedido, para o exercício de suas funções de representação, o tempo necessário durante o expediente de trabalho, sem perda de salário ou de benefícios sociais e adicionais. (2) Na falta de disposições adequadas, um representante de trabalhadores pode ser obrigado a pedir a permissão de seu supervisor imediato ou de outro autorizado representante da gerência, designado para esse fim, antes de utilizar o horário de trabalho; nesse caso, a permissão não pode ser negada irrazoavelmente (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1971).

³⁴ Item 11. (1) Para o efetivo desempenho de suas funções, deve ser concedido aos representantes de trabalhadores o tempo necessário para participar de reuniões sindicais, cursos de treinamento, seminários, congressos e conferências (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1971).

³⁵ 12. Aos representantes de trabalhadores na empresa será franqueado o acesso a todos os locais de trabalho na empresa, quando esse acesso for necessário para o desempenho de suas funções representativas (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1971).

³⁶ 13. Quando necessário para o adequado exercício de suas funções, aos representantes de trabalhadores deve ser franqueado, sem demora indevida, o acesso à gerência da empresa e a representantes da gerência com poder de decisões (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1971).

³⁷ Item 15. (4) Aos representantes de trabalhadores, eleitos representantes nos termos da cláusula b) do Parágrafo 2 desta Recomendação, devem ser dispensadas semelhantes facilidades compatíveis com suas funções (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1971).

empresa “é uma forma de atuação dos trabalhadores no local de trabalho para defesa e promoção de seus interesses individuais e coletivos”. Nota-se que seu caráter é instrumental, ou seja, servir de meio para que internamente e de forma específica os interesses dos empregados sejam levados e discutidos com os empregadores. Trata-se de direito com previsão constitucional no Brasil, conforme norma constante no artigo 11 da Constituição Federal³⁸, e regulamentação infraconstitucional, conforme previsão constante na norma do artigo 510-A e seguintes da Consolidação das Leis do Trabalho³⁹.

A representatividade deve contemplar todos os empregados da empresa. O agente representante não pode, em sua atuação, desconsiderar determinado grupo de indivíduos, setores ou cargos. Todos os envolvidos devem ser considerados para formação de políticas internas e debate dessas com os empregadores, independentemente de qualquer filiação, já que essa não é prevista para esse instituto. Apenas assim a representatividade da comissão se dará de forma efetiva e será tutela do direito fundamental previsto na Constituição Federal. Em escala menor, trata-se de uma forma de representação da vontade popular realizada de forma organizada dentro da empresa.

Ao falar acerca da representatividade na empresa é preciso observar que a palavra possui, em si, dois aspectos. O primeiro aspecto é o da representação dos trabalhadores pela comissão, ou seja, o órgão formado terá a responsabilidade de representar terceiros, que não o compõem, no dia a dia laboral. O segundo aspecto é o da própria representatividade dos trabalhadores na comissão, ou seja, a composição da comissão que é de trabalhadores (CÔRTEZ, 2020, p. 10). Sob esse segundo aspecto, também relevante para a pesquisa, importante destacar que diferentemente de outras comissões previstas na Consolidação das Leis do Trabalho, como a comissão interna de prevenção de acidentes, não há representantes dos empregadores. Trata-se de órgão composto unicamente por empregados.

A representação de trabalhadores “defende o interesse de todos os trabalhadores no diálogo mantido com o empregador, buscando-se a melhoria da

³⁸ Art. 11. Nas empresas de mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de um representante destes com a finalidade exclusiva de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores (BRASIL, 1988).

³⁹ Art. 510-A. Nas empresas com mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de uma comissão para representá-los, com a finalidade de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores (BRASIL, 2017).

atividade empresarial” (BATALHA, 2014, p. 78). Essa pode ser classificada sob inúmeros aspectos. Considerando o viés da pesquisa, qual seja, discutir a possibilidade de controle de instrumentos gamificados, optou-se por abordar a classificação quanto ao número de integrantes e origem dos membros. Essa classificação foi estudada e sintetizada por Batalha (2014, p. 75-76).

Quanto o número de integrantes, a representação pode ser colegiada, quando formada por inúmeros indivíduos, ou singular, quando ocorre por apenas um. No Brasil, a opção legislativa caminhou para a representação colegiada, já que, de acordo com a norma prevista na Consolidação das Leis do Trabalho essa representação se dará por meio de uma comissão formada por, no mínimo, três trabalhadores⁴⁰. Vale frisar que o legislador previu a possibilidade de que a representação seja singular, mas apenas no caso de não haver indivíduos interessados e que tenham se candidatado para a composição da comissão.

Em se tratando da origem dos membros, o órgão pode ser composto somente por indivíduos com vinculação sindical, indivíduos sem vinculação sindical, ou misto, atendendo as duas origens. No Brasil não houve previsão legislativa quanto à origem dos indivíduos, tendo em vista que na legislação não há qualquer menção sobre a necessidade de que um ou alguns membros da comissão sejam ou não filiados ao sindicato. Ressalta-se que a limitação imposta pelo legislador no que se refere a possibilidade de um trabalhador se candidatar para representante dos empregados foi apenas com relação ao estado do contrato de trabalho. Pela norma prevista no artigo 510-C, §2º, da CLT, todos os trabalhadores podem se candidatar ao cargo de representante interno, salvo aqueles contratados por prazo determinado, que estejam com o contrato suspenso ou em cumprimento do período de aviso prévio⁴¹.

Instituto correlato e importante para essa pesquisa é a participação dos trabalhadores na gestão da empresa. Esse também encontra previsão constitucional, especificamente no artigo 7º, inciso XI, segunda parte, da Constituição Federal⁴². De

⁴⁰ Art. 510-A. § 1º A comissão será composta: I - nas empresas com mais de duzentos e até três mil empregados, por três membros; II - nas empresas com mais de três mil e até cinco mil empregados, por cinco membros; III - nas empresas com mais de cinco mil empregados, por sete membros (BRASIL, 2017).

⁴¹ Art. 510-C. § 2º Os empregados da empresa poderão candidatar-se, exceto aqueles com contrato de trabalho por prazo determinado, com contrato suspenso ou que estejam em período de aviso prévio, ainda que indenizado (BRASIL, 2017).

⁴² Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei (BRASIL, 1988).

acordo com o dispositivo, dentre os direitos dos trabalhadores está a participação na gestão da empresa, conforme definido em lei. Para Batalha (2014, p. 74) a participação na gestão “afigura-se como fenômeno em que os obreiros influenciam, com diferentes graus de intensidade, o processo deliberativo ocorrido no âmbito produtivo”.

Quanto à participação dos trabalhadores na gestão da empresa Batalha (2014, p. 76) a segmenta de acordo com a amplitude dos poderes conferidos aos trabalhadores no processo deliberativo. Para o autor, é possível que o empregado colabore com opiniões não vinculativas e ainda que seja efetivada uma cogestão, ou seja, que o juízo feito pela classe trabalhadora seja considerada nas deliberações empresariais, de forma paritária ou não.

No Brasil, a participação na gestão da empresa não foi regulamentada na legislação infraconstitucional. Assim, o envolvimento dos trabalhadores na gestão é efetivado pela via normativa apenas quando essa previsão vem expressa na negociação coletiva ou no regimento interno da empresa. A viabilidade de influência e o seu grau depende de instrumentos que regulamentem essa questão no âmbito da categoria ou interno da empresa.

Observa-se que são institutos diferentes, apesar de guardarem relação. A representação viabiliza a interação, de forma a reproduzir os interesses da coletividade ao empregador. A participação, por sua vez, indica a possibilidade de manifestação e efetiva influência por parte de empregados no âmbito das decisões empresariais. Apesar dos institutos serem diferentes e correlatos ao mesmo tempo, é possível entender que também se complementam. Isso porque, a partir do momento em que é permitido aos trabalhadores intervir na gestão da empresa eles podem fazê-lo por via dos seus representantes e em vistas de alcançar melhorias das suas condições internas.

Ainda, em comparação com a representação sindical é possível observar que a representação interna possui especificidade na representação. O sindicato da categoria profissional é responsável por representar toda a categoria de empregados, unidos por similaridade ou conexão das suas atividades. Atua em inúmeros setores das relações de trabalho, inclusive com questões associativas, de negociações coletivas, judiciais e em órgãos colegiados. A atuação no âmbito da empresa visa desempenhar comunicação direta com os gestores da empresa e por isso não representa aqueles trabalhadores em todos os âmbitos de representação.

Em observância aos dois institutos estudados, quais sejam, a representação sindical e a representação não sindical, concluiu-se, em um primeiro momento, que os órgãos destinados à representação não sindical, que atuam internamente na empresa, estão mais próximos do cotidiano do trabalhador. Essa conclusão deriva-se do âmbito de atuação. Enquanto sindicatos atuam representando uma categoria e, conseqüentemente, devem lidar com as mazelas envolvendo trabalhadores de inúmeras empresas, órgãos de representação interna, e não sindical, devem lidar apenas com as questões pertinentes ao âmbito de uma empresa.

Ainda que os sindicatos tenham a possibilidade de firmar acordos coletivos de trabalho, tipo de negociação coletiva travada diretamente com uma ou algumas empresas, isso não tira a sua competência para, diariamente, prosseguir na defesa dos interesses de toda a categoria de empregados. Assim, não cessa e nem se reduz a competência do sindicato por alguns momentos do seu período de atuação. Sempre será necessário conduzir os seus trabalhos diante do grupo de empregados que se conectam em razão da similaridade de suas funções. A representação não sindical dos empregados, por sua vez, sempre será mais específica, vez que se direciona ao contexto de uma empresa.

A representação não sindical é interna, direcionada, focada no ambiente empresarial em que se insere, logo sempre tratará de assuntos internos. Não é necessário despende tempo de trabalho com outros ambientes e contextos empresariais, como o sindicato, porque o órgão que representa os empregados internamente na empresa lida apenas com aquela realidade. Assim, de forma específica, direciona-se aos trabalhos e busca da satisfação de interesses apenas dos trabalhadores que tiverem vínculo de emprego firmado com a empresa que atuam.

Partindo dessas considerações, em uma conclusão parcial, essa pesquisa verifica que o órgão de representação não sindical possui condições mais favoráveis para realizar o controle da introdução de instrumentos gamificados no ambiente de trabalho. Isso decorre da sua proximidade com o ambiente empresarial e com os trabalhadores que utilizarão o jogo, em comparação com o sindicato. O sindicato está distante da realidade empresarial e próximo da realidade da categoria. Os órgãos de representação não sindical, que atuam dentro da empresa, estão imersos na realidade da corporação. Logo, apresentam-se mais adequados para essa fiscalização e controle.

A partir dessa consideração parcial e considerando que no Brasil a

representação não sindical de trabalhadores se dá pela comissão interna de representantes de trabalhadores, essa pesquisa passará a analisar de forma pormenorizada o instituto. Como já mencionado, trata-se de direito fundamental social previsto no artigo 11 da Constituição da República Federativa do Brasil, com regulamentação posterior pela Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. O instituto legal mencionado regulamentou o instituto, trazendo a forma de constituição da comissão e as suas competências. Diante desse cenário e considerando que se trata de órgão adequado, a título de especialização, para realizar o processo de fiscalização e controle dos instrumentos gamificados, a pesquisa analisará a legislação pertinente a ele com o intuito de testar a hipótese do estudo frente aos dispositivos legais.

4.2. COMISSÃO INTERNA DE REPRESENTANTES DE EMPREGADOS COMO ÓRGÃO DE CONTROLE DOS INSTRUMENTOS GAMIFICADOS

Apesar da previsão constitucional da representação interna de trabalhadores e da possibilidade de atuar na gestão da empresa, ambos os dispositivos, inseridos no rol de direitos sociais fundamentais, pendiam de regulamentação. A previsão de atuação dos trabalhadores na gestão da empresa segue, até os dias atuais, sem previsão infraconstitucional que sustente a forma como o instituto pode ser concretizado. Apesar disso, entende-se que não é inviável a sua aplicação. Isso porque, por meio de previsões em negociações coletivas ou em regimentos internos, é possível que sejam criadas normas que abram espaços para que os empregados colaborem com decisões empresariais. Isso, contudo, depende de interesses corporativos e dos sindicatos que representam as partes. No que diz respeito à representação interna de trabalhadores, todavia, a regulamentação foi inserida na legislação trabalhista infraconstitucional em 2017.

O direito social fundamental previsto no artigo 11 da Carta Magna foi regulamentado em 2017 com a publicação da Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017, que alterou, dentre outras leis, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Com a lei, foi inserido na CLT o título IV-A cuja tratativa dispõe sobre a representação dos empregados no âmbito das empresas com mais de duzentos empregados. O tamanho da empresa, representado pelo número duzentos, foi reproduzido do texto Magno que já trazia a previsão de que

esse direito fundamental à representação interna seria aplicado apenas às empresas com mais de duzentos funcionários.

A partir da previsão de que a comissão de representação dos empregados apenas é legal e constitucionalmente obrigatória para empresas com mais de duzentos funcionários, é possível compreender que a pesquisa realizou um recorte para tratar da aplicação de jogos apenas em empresas que possuem esse número de empregados. Entende-se, entretanto, que o recorte não afeta a aplicabilidade da proposta, já que o uso desses instrumentos se dá de forma majoritária em maiores empresas. Ademais, a criação de uma comissão interna de representação de empregados em empresas menores não está vedada pela lei, o que permite que ela também seja criada caso empresas com menos de duzentos empregados optem por aplicar instrumentos gamificados em seu ambiente laboral.

A legislação trabalhista regulamentou o dispositivo constitucional a partir do artigo 510-A da CLT. Nesse e nos dispositivos seguintes o legislador infraconstitucional tratou acerca das suas funções, responsabilidades, organização, mandato, eleição e estabilidade dos seus membros. Trata-se de um órgão instituído com o condão de representar os empregados perante a administração da empresa. Além disso, deve aprimorar o relacionamento entre a empresa e seus empregados com base nos princípios da boa-fé e do respeito mútuo. Para tanto, cabe a ela promover o diálogo e o entendimento no ambiente de trabalho com o fim de prevenir conflitos e buscar soluções para os conflitos decorrentes da relação de trabalho.

Pela disposição Constitucional, constante no artigo 11, empresas com mais de duzentos funcionários devem assegurar a eleição de um representante destes com a finalidade de promover o entendimento com os empregadores. Como dito, o direito fundamental constitucionalmente previsto teve a sua regulamentação apenas em 2017, com a publicação da Lei n. 13.467. No que toca ao tema da quantidade de representantes, a Consolidação das Leis do Trabalho trouxe disposição no parágrafo primeiro do artigo 510-A.

De acordo com a norma constante no artigo, a comissão deve ser composta por três membros nas empresas com mais de duzentos e até três mil funcionários, por cinco membros nas empresas com mais de três mil a até cinco mil funcionários e por sete membros nas empresas com mais de cinco mil funcionários. Quanto ao número de empregados que comporão a comissão, vale ressaltar que é possível que a comissão seja formada por número inferior àquele previsto no artigo 510-A, §1º, da

CLT. Isso pode ocorrer caso número menor de indivíduos do que aquele indicado na lei se candidatem para participar do processo eleitoral.

A lei não prevê qualquer impedimento de que a comissão tenha número inferior àquele previsto na norma do artigo 510-A, §1º. Isso indica que caso se candidatem menos indivíduos do que a previsão legal, é possível que o processo eleitoral ocorra e em ato conseqüente que a comissão seja formada com um número menor de membros. Entende-se, todavia, pela interpretação legal, que é necessário apenas que o número de representantes seja ímpar e ainda que seja superior a um.

A necessidade de que seja um número ímpar de representantes decorre da própria lei, que indica nos três incisos do §1º do artigo 510-A, da CLT os números de membros em três, cinco e sete, como mencionado. Vê-se que as três possibilidades de formação da comissão se dão em número ímpar de trabalhadores. Essa previsão legal parece relacionar-se diretamente com as decisões que serão tomadas por essa comissão. Caso a lei dispusesse sobre números pares para a formação da comissão, deixar-se-ia aberta a possibilidade de que, em determinadas situações, não se chegasse a um consenso nas deliberações. Tal cenário geraria impasse e pouca efetividade na atuação da comissão. Além disso, não é possível pensar que a comissão poderia ser formada por apenas um indivíduo, já que isso inviabilizaria o debate das questões a serem levadas aos empregadores e limitaria de forma significativa a representação.

Quanto ao número de empregados que compõem a comissão, observa-se que a norma celetista não procurou ampliar o direito fundamental previsto no artigo 11 da Constituição Federal, criando uma possibilidade da aplicação do instituto em empresas com menos de duzentos funcionários. A compreensão de Côrtes (2020, p. 12) quanto a essa omissão legislativa caminha no sentido de que nessas empresas a comunicação com os empregados, em razão do menor número, ocorre de forma direta, sendo desnecessária a intermediação.

Ressalta o autor, todavia, que a ausência de norma não impede que empresas menores criem essas comissões. Nesses casos, a própria iniciativa privada estaria dando cumprimento a um direito fundamental por meio de uma conduta ampliadora do direito, o que é amplamente admitido (CÔRTEZ, 2020, p. 12). Caso os sindicatos queiram estimular essa prática, a previsão de constituição da comissão interna de trabalhadores para empresas com até duzentos empregados pode vir, por exemplo, pela negociação coletiva. Assim, diante da aplicabilidade da norma mais benéfica,

cabará às empresas cumprir o comando negocial.

É preciso observar que o número de empregados que compõem a comissão foi definido ao mesmo tempo por estabelecimento comercial e por estado ou Distrito Federal. Essa conclusão pode ser feita pela análise do parágrafo segundo do artigo 510-A, já que esse estabelece que se a empresa possui empregados em vários municípios dentro de um mesmo estado, a eleição da comissão de representantes será feita a cada estado e não por estabelecimento. Seguindo as mesmas regras numéricas já mencionadas, caberá a formação de apenas uma comissão para cada estado, ainda que múltiplos sejam os estabelecimentos empresariais naquela localidade.

Certamente tal previsão dificulta a representatividade e o alcance da atuação das comissões, vez que no âmbito de um estado da federação apenas uma comissão será eleita com o propósito de realizar a comunicação com os empregadores. Caso a empresa possua inúmeros estabelecimentos empresariais, obstáculos físicos e temporais à comunicação podem ser verificados, principalmente porque a atuação da comissão não afasta o exercício das funções dos empregados que a compõem.

Também quanto ao número de empregados por comissão, a diluição da representatividade pode ser verificada caso a empresa possua um alto nível de diversidade de funções e atividades. Em estando os trabalhadores alocados em funções semelhantes ou vinculados, ao menos, a um mesmo produto ou serviço, a representatividade fica facilitada pelo fato de as realidades dos trabalhadores serem semelhantes. Todavia, caso a empresa atue com uma multiplicidade de tarefas e linhas de trabalho, o número de representantes previstos na lei pode não ser suficiente para atender a demandas do dia a dia laboral tão diversas.

Sobre a composição da comissão, a análise do texto legal indica que a sua constituição é facultativa pelos empregados. Apesar da Consolidação das Leis do Trabalho estabelecer que é assegurada aos empregados a eleição de uma comissão para representá-los, não pode ser compreendida que essa eleição é um dever dos empregados, já que esses devem se candidatar a essa função. Caso não haja interessados, não será possível eleger qualquer indivíduo para realizar a representatividade.

Essa compreensão fica clara na análise do artigo 510-C, §2º da norma, porque a redação desse dispositivo dispõe que os empregados da empresa poderão candidatar-se e não que serão obrigados a fazê-lo. Esse entendimento é possível ser

verificado também na norma do artigo 510-C, §6º, que prevê o cenário de não haver qualquer registro de candidatura. Nessa situação haverá a convocação de novas eleições no prazo de um ano.

Ainda que se trate de um órgão representativo dos empregados, efetivamente não é possível obrigá-los a participar das eleições e, nem mesmo, representar uns aos outros por meio da comissão. Vê-se que apesar de ser um direito fundamental, com expressa previsão constitucional, depende do comportamento comissivo dos trabalhadores o seu exercício e conseqüentemente o usufruto dos seus benefícios. Assim, como não é uma obrigação dos empregados instituir a comissão, também não é dever do empregador fazê-lo. A norma celetista não impõe qualquer responsabilidade quanto à comissão à empresa, seja nos trâmites eleitorais ou na promoção das eleições,

[...] portanto, seja pelo ponto de vista dos empregados, seja da visão do empregador, é temerário declarar que a criação da comissão de representantes dentro da empresa é uma obrigação, um dever. A natureza jurídica mais apropriada é de uma garantia legal, um direito a ser exercido facultativamente pelos empregados e, se colocado em prática, necessariamente aceito pelo empregador (CÔRTEZ, 2020, p. 17).

O único dever que pode ser extraído da leitura da norma é o de não interferência. É proibida a intervenção dos empregadores na consecução das eleições e nas atividades da comissão. Essa sempre deve atuar, de acordo com o artigo 510-B, §2º e 510-C, §1º da CLT, de forma independente. Essa independência é relevante para a atuação da comissão no ambiente de trabalho e o será para o processo de fiscalização dos instrumentos gamificados indicados nessa pesquisa. Havendo desvinculação da comissão ao empregador, será possível uma análise minuciosa do jogo a ser aplicado aos trabalhadores, de forma a não aceitar instrumentos que possam vir a ser violadores de direitos trabalhistas.

Em vistas de garantir que a atuação da comissão seja em prol de todos os trabalhadores da empresa, inclusive no que diz respeito à análise de jogos, é importante que a comissão seja composta por indivíduos que representem proporcionalmente cada diferente universo de empregados da empresa. Isso significa que sua composição deve ser múltipla, com homens, mulheres, pessoas advindas de diferentes estruturas organizacionais da empresa, que realizem as mais diversas

funções, nos diversos horários e turnos, “na medida em que tal contingente se mostre numeroso dentro da empresa de forma a justificar a representação na comissão” (CÔRTEZ, 2020, p. 21). Quanto mais ampla e proporcional à realidade da empresa for a composição, maiores são as chances de que esses indivíduos levem diversas demandas aos empregadores.

Mesmo que a legislação não seja expressa quanto à participação ou não, na comissão, de altos empregados, é importante destacar que a presença deles nessa pode obstaculizar a efetiva representação dos demais empregados. Isso decorre do fato de que funções de gestão são exercidas por indivíduos que representam no dia a dia laboral a figura do empregador. Assim, inclusive para essa pesquisa, altos empregados são os que estão envolvidos diretamente com a implementação do jogo no ambiente de trabalho e sua confecção. Por isso, permitir que esses empregados sejam eleitos e componham a comissão acaba por retirar a independência que foi garantia a ela.

Afora as previsões sobre a composição da comissão, a legislação celetista também dispõe sobre o processo eleitoral e mandato dos representantes. De acordo com a previsão do artigo 510-C, §1º, da CLT, é necessária a formação de uma comissão eleitoral, que será responsável por organizar e acompanhar o processo de eleição da comissão de representação interna. Essa comissão eleitoral será formada por cinco membros, sendo da mesma forma, vedada a interferência da empresa na sua formação e ainda impossibilitada a interferência do sindicato da categoria.

Quanto a esse último, importante destacar que em 2019 foi apresentado o projeto de lei n. 253 de autoria da Deputada Maria do Rosário. Objetiva-se, por meio desse, a alteração da redação do § 1º do art. 510-C da CLT, que, como mencionado, trata da comissão que trabalhará na eleição dos representantes dos empregados no interior da empresa. O projeto de lei visa regulamentar a formação da comissão eleitoral e, entre outros aspectos, fazer constar a necessidade de que a comissão eleitoral tenha empregados filiados ao sindicato da categoria e ainda retirar a previsão legal de vedação da interferência do sindicato no processo eleitoral.

A proposta traz consigo o interesse na positivação de uma norma antissindical, já que vincula o sindicato à comissão obrigando a filiação de ao menos um empregado. Como sabido, a Constituição da República Federativa do Brasil estabelece como direito fundamental social a possibilidade ou não de filiação dos

trabalhadores aos sindicatos que representam sua categoria⁴³. Partindo do direito fundamental à filiação e não filiação, é possível que todos os trabalhadores no interior da empresa optem por não se filiar ao sindicato. Em ato conseqüente, quando da formação da comissão eleitoral para eleição dos representantes dos empregados no interior da empresa, é possível que nenhum trabalhador atenda ao requisito indicado no projeto de lei.

Assim, vincular a comissão eleitoral à necessária presença de ao menos um trabalhador que tenha filiação sindical é obstaculizar a sua própria formação ou, ao menos, sempre limitar a sua formação à presença de um ou alguns trabalhadores que sejam filiados. Deste modo, a previsão do projeto de lei quanto à necessária participação de empregados filiados caminha em contrário à própria previsão constitucional de desnecessidade de filiação.

No que diz respeito à previsão do projeto de lei da possibilidade de intervenção do sindicato no processo eleitoral, também é cabível crítica à disposição. Como já mencionado nessa pesquisa, os institutos da representação sindical e representação interna são diferentes e assim o são para garantir maior representatividade dos trabalhadores nos mais diversos âmbitos. Permitir que o sindicato influencie na eleição dos representantes dos empregados no interior da empresa é quebrar a divisão dos institutos aceitando que se misturem demandas da categoria com demandas da empresa, que por vezes são em muito diferentes.

O processo eleitoral, por não influenciar de forma direta na realidade da pesquisa, que discute a atuação da comissão como possível controladora do processo de gamificação, não será trabalhado de forma densa nessa pesquisa. Sabe-se que a sua formação e as eleições são atos complexos, que envolverão a escolha dos seus membros, fixação de edital, publicização, candidaturas, votação, apuração e posse dos representantes. Há ainda na lei regras que precisam ser observadas quanto aos impedimentos de participação na comissão, como indivíduos que tenham interesse em se eleger para representar os trabalhadores.

No que toca ao processo de eleição, a votação será realizada de forma secreta, não sendo admitida a votação por representação. Serão eleitos, de acordo com o artigo 510-C, §3º, da CLT os candidatos mais votados, evidenciando o uso de um processo de eleição pela via majoritária. A comissão tomará posse no primeiro dia

⁴³ Art. 8º É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte: V - ninguém será obrigado a filiar-se ou a manter-se filiado a sindicato (BRASIL, 1988).

útil seguinte à eleição ou do término do mandato anterior, conforme norma constante no §4º do mesmo artigo. As duas previsões abarcam as possibilidades de haver uma comissão anterior ou não.

Salienta-se que a legislação brasileira não prevê um percentual mínimo de empregados que devem votar para que a comissão seja eleita. Assim, independentemente do número de empregados que a empresa possua, não há quórum mínimo de público votante exigido por lei para seja eleita uma comissão e em ato consequente que ela tenha possibilidade para atuar no ambiente de trabalho. A omissão legislativa é prejudicial no que diz respeito à legitimidade democrática da comissão. Isso porque, caso a maioria dos trabalhadores não participem do processo eleitoral, provavelmente esse mesmo percentual não se sentirá representado posteriormente quando da atuação desse órgão no dia a dia de trabalho.

Considerando que não existem normas sobre empate e desempate, tal previsão poderia advir no regulamento da comissão ou mesmo do processo eleitoral. Caso, de forma contrária, o processo eleitoral seja considerado deserto, ou seja, não existam indivíduos interessados na participação, será lavrada ata e convocada nova eleição dentro do prazo de um ano. Quanto a esse ponto, de não haver interessados na participação do processo eleitoral para a formação da comissão de representantes dos empregados no interior da empresa, válido pontuar a possibilidade de que o empregador exerça significativo papel de fomentador da efetividade desse direito fundamental.

Como visto, não é admitida a interferência da empresa no processo eleitoral ou mesmo na atuação da comissão, mas é possível que essa, como agente privado que deve contribuir para a valorização e impulsionamento do trabalho humano, auxilie na promoção desse direito fundamental. Em havendo recusa dos trabalhadores na participação do processo eleitoral é crível reconhecer a possibilidade de que os empregadores auxiliem na formação de uma coalizão de trabalhadores. Essa postura não deve ser interpretada como uma forma de interferir nos trabalhos da comissão e nem mesmo como prejudicial à empresa, vez que a efetividade desse direito impacta na formação de um ambiente de trabalho salutar e conseqüentemente mais produtivo. Ainda que a lei seja expressa quanto à vedação à interferência

[...] é questionável a possibilidade de a empresa adotar medidas que viabilizem a formação do canal de comunicação, assim como dê

impulso aos trâmites eleitorais sem que isso represente uma ofensa à independência da própria comissão. [...] sendo o instituto benéfico a todos os envolvidos e uma ferramenta de ampliação da qualidade de trabalho e comunicação, parece importante oportunizar à empresa formas subsidiárias, complementares e coadjuvantes de assegurar a continuidade da comissão, característica que é desejável à regularidade das atribuições e à manutenção de um ambiente saudável de trabalho (CÔRTEZ, 2020, p. 28).

A promoção dos trâmites da eleição por parte da empresa ou mesmo o fomento para que ele se desenvolva pelo movimento dos próprios trabalhadores é uma forma de o mercado se envolver na efetivação de um direito fundamental. Por essa razão é que se compreende ser possível que o empregador auxilie na articulação dos trabalhadores para dar início ao processo eleitoral. Não se trata de uma forma de interferência, mas sim de contribuição para o início do exercício de um direito que contribui não apenas para a classe de trabalhadores, mas também para a empresa.

Essa possibilidade de fomento, por parte da empresa, para a formação da comissão eleitoral, de forma a incitar a formação da comissão de representantes dos trabalhadores, é essencial para a pesquisa. Vê-se que como a hipótese trabalhada é testar se a comissão interna de trabalhadores tem características e competências para exercer o papel de controle do processo gamificação, necessariamente ela precisa existir no interior da empresa para que possa fazê-lo. O exercício desse controle não é negativo ao empregador que implementa o processo gamificação. Ao contrário, é positivo na medida em que se tem uma anuência dos trabalhadores, por via dos seus representantes, reduzindo os riscos de descumprimento da legislação trabalhista por haver um processo de controle sobre o jogo do próprio empregado que jogará.

Em atenção ao princípio democrático que fundamenta a formação desse direito de representatividade no interior da empresa, o controle do jogo por esse órgão será relevante para garantir aceitação do instrumento por parte daqueles que irão jogá-lo. É mais fatível a aquiescência de algo quando quem o faz participou do processo de tomada de decisão e implementação da questão. Caso o trabalhador se sinta efetivamente representado pela comissão e trabalhando diretamente na aferição e fiscalização dos jogos, é provável que o empregado se sinta motivado a participar e protegido quanto aos seus direitos.

Além das questões pertinentes à comissão eleitoral, a legislação também trata acerca da duração do mandato dos membros da comissão de representantes, como se observa na norma prevista no artigo 510-D, CLT. O artigo prevê a duração de um

ano para o mandato dos membros e ainda o impedimento de que aquele membro que tenha exercido mandato se candidate novamente para os dois períodos subsequentes. A previsão de impedimento para as eleições subsequentes representa o interesse do legislador em criar um organismo com ampla alternância dos cargos de representação.

A rotatividade é propícia à medida em que permite que inúmeros trabalhadores participam, ano a ano, desse órgão promotor de diálogo. O benefício ainda é visto no que diz respeito à amplitude de representação, já que caso determinado setor da empresa não se veja diretamente representado em um determinado ano, em razão dos trabalhadores eleitos, poderá sê-lo no ano seguinte, considerando a alternância dos indivíduos que comporão a comissão. A previsão legislativa de rotatividade dos membros no período de um ano relaciona-se diretamente com o objetivo de exercer, de forma democrática e o mais representativa possível, o diálogo com os empregadores. A medida em que se troca os membros com regularidade, estimula-se a participação de outros sujeitos e ainda se abre espaço para que mais setores da empresa tenham a possibilidade de serem representados.

A legislação esclarece ainda, na norma constante no §2º do mesmo dispositivo, que o exercício das atividades inerentes à comissão não suspende ou interrompe o contrato de trabalho. Isso significa que cabe aos trabalhadores eleitos permanecer realizando normalmente suas atividades e, ao mesmo tempo, desempenhando o papel de promotores de comunicação com o empregador. A lei não trata acerca dos períodos em que as atividades da comissão serão realizadas, se dentro ou fora da jornada de trabalho, e nem mesmo se será mantida a contraprestação salarial nesse período.

Em havendo omissão legislativa, cumpre analisar o instituto mais próximo da comissão de representantes da empresa para verificar qual a aplicabilidade dada pelo legislador com relação ao desempenho das atividades de representação. De forma correlata, tem-se o exercício da função de dirigente sindical, que é o representante eleito pelos trabalhadores para o exercício das funções de liderança dos trabalhadores da categoria.

A norma prevista no artigo 543, §2^o⁴⁴ da CLT estabelece que o tempo em que empregado se ausentar do trabalho no desempenho das funções de dirigente sindical será considerado como de licença não remunerada, salvo assentimento da empresa ou cláusula contratual. Nesses casos, o pagamento dos salários do empregado fica a cargo do sindicato da categoria ou, como disposto na legislação, a cargo da empresa caso haja disposição contratual nesse sentido.

No caso da comissão interna de trabalhadores, não há um órgão por trás dos indivíduos que são eleitos para a comissão. No caso dos dirigentes sindicais, observa-se que o sindicato é, por si só, um órgão autônomo em relação ao seu dirigente. A comissão estudada nessa pesquisa é o próprio conjunto de trabalhadores que a formam. Vê-se nítida diferença a medida em que o sindicato existe independentemente do seu dirigente e a comissão interna de trabalhadores não existe sem os seus membros.

Assim, não é possível concluir que o período de trabalho dos indivíduos eleitos para realizar as atividades da comissão poderá ser remunerado por qualquer órgão ou instituição que não seja a própria empresa. Ademais, o sindicato da categoria profissional possui rendimentos mensais baseados nas contribuições sindicais previstas em lei. A comissão interna de trabalhadores não tem qualquer caráter contributivo ou filiatório. Ou seja, ao mesmo tempo em que os trabalhadores não se filiam a ela, também não realizam qualquer pagamento por sua atuação e representação, por ausência de previsão legal.

Desse modo, nota-se que a comissão interna de trabalhadores não possui arrecadação mensal para possibilitar o pagamento dos seus membros no momento do desempenho das suas funções. Logo, apesar da lei não tratar acerca do momento em que as atividades inerentes à comissão serão realizadas, é preciso considerar que o serão dentro do horário normal de trabalho, mantendo a remuneração padrão previamente estipulada contratualmente pela empresa.

Observando que não haverá suspensão ou interrupção do contrato de trabalho, tem-se que os membros da comissão continuarão exercendo normalmente

⁴⁴ Art. 543 - O empregado eleito para cargo de administração sindical ou representação profissional, inclusive junto a órgão de deliberação coletiva, não poderá ser impedido do exercício de suas funções, nem transferido para lugar ou mister que lhe dificulte ou torne impossível o desempenho das suas atribuições sindicais. § 2º - Considera-se de licença não remunerada, salvo assentimento da empresa ou cláusula contratual, o tempo em que o empregado se ausentar do trabalho no desempenho das funções a que se refere este artigo (BRASIL, 1943).

suas atividades como empregados e recebendo a devida contraprestação para tanto. Assim, o desempenho das suas atividades continuará no horário previamente estabelecido para a jornada de trabalho. Não é possível inferir que as atividades da comissão deveriam ser desempenhadas fora da jornada normal de trabalho, já que os representantes desempenharão funções para o resguardo dos direitos de todos os trabalhadores. Não possui respaldo legal ou doutrinário para concluir que teriam que trabalhar nessa atividade de representação para além do horário de trabalho sem contraprestação pelo dispêndio desse tempo.

O legislador criou ainda previsão de estabilidade provisória no emprego para essa categoria de empregados. A estabilidade é uma vantagem jurídica conferida em razão do cargo ou da condição pessoal do empregado que assegura a manutenção do vínculo empregatício por determinado lapso temporal, independentemente da vontade do empregador. O contrato de trabalho é preservado durante o período previsto em lei até que determinado fato tipificado ocorra e imponha a extinção do pacto empregatício ou ao menos permita o exercício do poder potestativo do empregador de demitir: morte, pedido do empregado de finalização do contrato, extinção da empresa ou justa causa praticada pelo empregado.

Essa diferenciação quanto aos motivos pelos quais a estabilidade pode ser afastada significa que existem estabilidades absolutas e relativas. As estabilidades entendidas como absolutas são aquelas em que o empregado só pode ser dispensado pelo empregador diante da prática comprovada de falta grave. Relativa, por sua vez, é o direito que assegura o contrato de trabalho, mas que permite ser rompido por motivos técnicos, financeiros, disciplinares ou econômicos.

As estabilidades também se diferenciam na legislação pelo procedimento para a finalização do contrato, caso ocorra uma das situações previstas e autorizativas da lei para esse rompimento. Algumas estabilidades previstas na legislação necessitam de ação judicial para apuração da falta grave e, conseqüentemente, apenas após a constatação em juízo o término do contrato será admitido. Outras, por sua vez, não demandam procedimentos fora do ambiente de trabalho para a finalização do contrato.

Quanto ao interesse, as estabilidades podem ser diferenciadas no que se refere ao objetivo da proteção. Caso o fim seja o resguardo de um determinado grupo de empregados ela poderá ser considerada altruísta, ou ainda vinculada ao cargo. Nestes casos, questões relacionadas à empresa, como sua extinção, por exemplo,

afetam diretamente a estabilidade. Caso o fim da proteção seja direcionado ao próprio indivíduo empregado, será considerada pessoal ou personalíssima, o que, de forma diversa, não gera perda do direito o fechamento do estabelecimento empresarial.

No que se refere aos membros da comissão interna de representantes dos trabalhadores, de acordo com o parágrafo 3º do artigo 510-D da CLT, desde o registro da candidatura até um ano após o fim do mandato o indivíduo que tenha sido eleito como membro da comissão de trabalhadores não pode sofrer despedida arbitrária. Pela previsão do mesmo parágrafo, a demissão é admitida e não será considerada arbitrária quando se pautar em motivos disciplinares, técnicos, econômicos ou financeiros⁴⁵.

Pela previsão legal, percebe-se que se trata de uma estabilidade relativa, já que não depende necessariamente da ocorrência de justa causa para afastá-la, ainda que esta seja a primeira hipótese trazida pela lei. Quando o legislador menciona que pode fundamentar a demissão um motivo disciplinar, quer dizer que a prática da justa causa, de acordo com os tipos apontados pela legislação trabalhista, pode ser uma razão para a finalização do contrato de trabalho do membro da comissão, ainda que não seja uma obrigatoriedade. Não há obrigatoriedade quanto à prática da justa causa porque a lei menciona ainda que o rompimento do contrato pode se dar por questões técnicas, econômicas e financeiras.

Motivos técnicos podem ser verificados quando o empregador precisar extinguir a função do membro da comissão em razão da substituição dela por máquinas ou ainda quando o próprio trabalhador não venha desempenhado suas atividades com a devida perícia. Ainda, questões econômicas vivenciadas pela empresa, como quando há redução de contratos com clientes, causas sociais externas que afetam na produtividade ou disponibilidade dos serviços e bens, podem ser utilizadas como justificativas para a finalização do contrato desses indivíduos. Motivos financeiros, como baixa de faturamento e falta de capital de giro também são compreendidos como justificativas plausíveis para a rescisão do contrato de trabalho do membro da comissão.

Em havendo motivos técnicos, econômicos ou financeiros, as consequências da finalização do contrato serão iguais aquelas da despedida imotivada. Ou seja, o

⁴⁵ Art. 510-D, § 3º. Desde o registro da candidatura até um ano após o fim do mandato, o membro da comissão de representantes dos empregados não poderá sofrer despedida arbitrária, entendendo-se como tal a que não se fundar em motivo disciplinar, técnico, econômico ou financeiro (BRASIL, 2017).

trabalhador terá direito ao aviso prévio, recebimento de quarenta por cento sobre os valores depositados a título de fundo de garantia por tempo de serviço, movimentação desta mesma conta e ainda os valores a título de décimo terceiro proporcional e férias proporcionais. Em havendo a finalização do contrato por justa causa, os reflexos econômicos retirarão do indivíduo os valores mencionados.

A amplitude de motivos pelos quais é possível realizar a dispensa dos empregados da comissão deixa espaço para grande subjetividade, reduzindo a eficácia da proteção (CÔRTEZ, 2020, p. 29). Na medida em que não é capaz de impedir a dispensa sem justa causa, acaba por comprometer o pleno exercício das funções reservadas a esses indivíduos, que não terão uma possibilidade maior de manutenção do emprego. Em razão disso, em sendo postos a se manifestar sobre questões pertinentes ao dia a dia de trabalho, como a aplicação de instrumentos gamificados, objeto dessa pesquisa, não poderão utilizar o instituto da estabilidade como salvaguarda do seu emprego para pronunciar-se da forma como melhor atenda aos interesses dos trabalhadores.

Vê-se que, ao mesmo tempo em que se distancia da previsão legislativa de estabilidade conferida aos dirigentes sindicais, se aproxima da norma que conferiu o direito à estabilidade aos representantes da comissão interna de prevenção de acidentes. Isso porque, para os dirigentes foi prevista na norma do artigo 543, §3º da CLT, a possibilidade de demissão apenas no caso de falta grave devidamente apurada via inquérito para apuração de falta grave. Para os membros da comissão interna de prevenção de acidentes, a rescisão do contrato é admitida em havendo, assim como para os membros da comissão de representantes, motivo disciplinar, técnico, econômico ou financeiro, conforme artigo 165, da CLT.

Além de relativa, a estabilidade conferida também não depende de qualquer procedimento judicial para a finalização do contrato de trabalho. Diferentemente dos dirigentes sindicais, que só podem ser demitidos, durante a estabilidade, em havendo a propositura de inquérito para apuração de falta grave, os membros da comissão interna de representantes de trabalhadores podem ter o seu contrato de trabalho rescindido, durante a estabilidade, por ato unilateral do empregador. Todavia, é evidente a importância de que os motivos ensejadores da rescisão estejam devidamente comprovados, em vistas de evitar a reversão dessa demissão no judiciário.

Necessário destacar que essa estabilidade não é altruísta, ou seja, não está

vinculada ao trabalhador ou alguma condição pessoal. Trata-se de uma estabilidade vinculada ao cargo, já que o que se pretende proteger é a condição e a função de representante dos empregados. Assim, eventual fechamento da empresa não deve implicar a necessidade de pagamento das verbas salariais e indenizatórias do período relativo à estabilidade.

Abordagem diferente deve ser dada ao caso de transferência desses empregados. Atendidos os critérios necessários para que a transferência do local de trabalho ocorra, entende-se que pode ser mantido o cargo de representante dos trabalhadores. Essa compreensão decorre da análise do artigo 510-A, §2º, da CLT, já discutido anteriormente. Conforme tratado, a norma prevê que a comissão deve ser formada por unidade da Federação quando a empresa possuir empregados em mais de uma localidade. Assim, é possível concluir que quando a comissão de representantes dos trabalhadores estiver formada por estado, a transferência do empregado membro da comissão para outro estabelecimento da empresa dentro da mesma unidade da federação não deve afetar nem a sua estabilidade e nem mesmo o seu cargo. Nessa hipótese, necessário que seja mantido o cargo do trabalhador.

Situação diferente ocorre quando o empregado membro da comissão de representantes de trabalhadores é transferido para localidade diversa da contratada e que implique também mudança de estado. Caso o trabalhador seja transferido para outra localidade da federação não será possível manter o seu cargo. Isso decorre do fato de que na nova localidade haverá, provavelmente, uma outra comissão formada. Além disso, a comissão da nova localidade foi eleita com base nos votos dos trabalhadores daquele estado. Assim, impor o cargo a esse trabalhador nessa nova localidade geraria uma incompatibilidade tanto no que diz respeito ao número de representantes de trabalhadores na comissão quanto no que se refere à representatividade. Quanto ao último ponto, estar-se-ia colocando um indivíduo em uma comissão para o exercício de um cargo para o qual ele não foi de fato eleito.

Assim, entende-se que, em havendo a transferência do trabalhador eleito para o cargo de representante interno dos trabalhadores para outra unidade da federação, o cargo não deve ser mantido. Apesar disso, em sendo a transferência imposta pela empresa, ainda que em decorrência de previsões contratuais e em cumprimento dos requisitos legais, não deve ser possibilitada a extinção da estabilidade. Caso a perda do direito à estabilidade fosse considerada factível, seria deixado aberto um espaço para que o empregador se valesse do seu poder diretivo para punir um empregado

com uma transferência indesejada.

O prazo conferido à estabilidade coaduna-se com o impedimento, já tratado, de que o membro da comissão se candidate aos dois mandatos subsequentes. Veja que caso o impedimento fosse estabelecido apenas para um mandato subsequente a norma estaria prevendo a possibilidade de que a estabilidade fosse por prazo indeterminado. Isso porque o trabalhador poderia se candidatar para um mandato, alçar a estabilidade por dois anos, considerando o prazo de um ano do mandato e mais um ano após o seu término, e candidatar-se novamente. Tal situação geraria grande limitação à autonomia do empregador e ao seu poder diretivo de demitir.

Por fim, o §4⁴⁶ do artigo 510-D da CLT dialoga sobre a responsabilidade pela guarda dos documentos relativos ao processo eleitoral. De acordo com a norma do dispositivo, durante cinco anos a empresa deve guardar os documentos e deixá-los disponíveis para os casos de fiscalização do Ministério Público do Trabalho, Ministério do Trabalho e Emprego ou ainda caso trabalhadores queiram acesso. Vale destacar que a legislação trabalhista não prevê necessidade de que outros documentos relativos à atuação da comissão, como atas de reuniões, sejam guardados. Nesse caso, entende-se que o estatuto da empresa, estatuto da comissão ou mesmo instrumento coletivo poderiam prever tal questão.

Vê-se que a disciplina da comissão interna de representantes de trabalhadores, positivada na legislação trabalhista, abre espaços para que ela seja um órgão estruturalmente viável a realizar o controle do processo gamificado. Como visto, é composta apenas por empregados, não possuindo qualquer representante dos empregadores. Além disso, possuirá sempre número ímpar de membros, o que permite o diálogo, debate e posterior deliberação sem a possibilidade de empates quanto às decisões. Trata-se de órgão independente, que não deve sofrer nem a ingerência do sindicato e nem a ingerência da empresa, permitindo que a análise do instrumento gamificado se dê de forma imparcial. Crítica foi feita, todavia, quanto a previsão de estabilidade dos seus dirigentes, que não guarda ampla proteção quanto à despedida arbitrária ou sem justa causa. Tal situação, todavia, não impede e nem afasta a viabilidade do controle.

⁴⁶ Art. 510-D, § 4º. Os documentos referentes ao processo eleitoral devem ser emitidos em duas vias, as quais permanecerão sob a guarda dos empregados e da empresa pelo prazo de cinco anos, à disposição para consulta de qualquer trabalhador interessado, do Ministério Público do Trabalho e do Ministério do Trabalho (BRASIL, 2017).

Após a verificação da estrutura da comissão interna de representante de trabalhadores, positivada na legislação trabalhista, verificou-se que a normativa atende às possibilidades de que a fiscalização e controle do instrumento gamificado se dê por esse órgão. No próximo e último item da pesquisa, serão analisadas as competências e poderes da comissão, também previstas na legislação constitucional. O objetivo é testar se a previsão legal, quanto a esses pontos, também deixa espaços abertos para a ingerência da comissão interna de representantes de trabalhadores nos jogos inseridos no ambiente de trabalho.

4.3. COMPETÊNCIAS E PODERES DA COMISSÃO INTERNA DE REPRESENTANTES DE EMPREGADOS

A atuação da comissão interna de representantes de trabalhadores pode corresponder a inúmeros níveis de intensidade. Enquanto que em algumas empresas ela se limitará a conciliar interesses patronais e de empregados, em outras pode ser dado a ela espaço para colaborar em questões administrativas. Por essa razão é que é órgão capaz de ser utilizado como instrumento à efetivação do direito fundamental de participação dos empregados na gestão da empresa e, em ato conseqüente, viável à realização da fiscalização e controle da introdução de instrumentos gamificados no ambiente de trabalho. Como visto, a inserção de instrumentos gamificados no dia a dia laboral serve como um mecanismo de gestão do trabalho. Assim, permitir que um órgão formado por empregados intervenha, examinando o jogo, é consentir e abrir espaços para que eles atuem em um segmento da gestão empresarial.

Após a conclusão parcial de que a comissão interna de representantes de trabalhadores é órgão estruturalmente capaz de realizar a fiscalização e controle do instrumento gamificado, essa pesquisa analisará se os poderes e competências previstos na legislação trabalhista também confirmam a hipótese dessa pesquisa. Para tanto, seguindo a análise de Côrtes (2020, p. 41), o autor compreende que esse órgão possui poderes que podem ser classificados, considerando graus de intensidade, em poderes de informação, participação, cogestão plena ou veto. Tais poderes ganharam correspondência nos incisos do artigo 510-B da CLT.

Em uma escala menor de intensidade, os poderes da comissão envolverão trocas de informações com o empregador. Considerando que cabe à comissão promover o entendimento entre empregados e empresa, necessariamente ela terá

que ser informada acerca de relevantes questões que envolvam o dia a dia laboral. Nesse sentido, entende-se que compreende ao empregador informar sobre questões operacionais, de organização diária e que envolvam a gestão do ambiente de trabalho.

A comissão é formada com o intuito de colaborar para o diálogo, conseqüentemente temáticas relativas ao horário de trabalho, trocas de turno, momento para o usufruto dos intervalos legais e outras relativas à jornada devem ser transmitidas à comissão. No mesmo sentido, devem ser comunicados à comissão aspectos de saúde e meio ambiente de trabalho como uso de equipamentos de proteção individual, treinamentos e normas de conduta. Sempre que a mensagem a ser passada for coletiva, é imprescindível que haja o envolvimento da comissão. Isso porque cabe a ela colaborar para que questões que envolvem diretamente o trabalhador cheguem de fato a ele e possam ser debatidas democraticamente.

Mesmo que o poder de informação seja o menos ingerente nas deliberações empresariais, não se pode perder de vista a sua importância frente à novidade do instituto. Apesar da previsão constitucional datar da década de oitenta, a regulamentação do direito fundamental aqui tratado só ganhou espaço na norma infraconstitucional trabalhista em 2017. Logo, ainda que de forma modesta, o intuito vem a colaborar para promover o diálogo no âmbito da empresa e dar “voz à insatisfação dos empregados de forma organizada, o que pode repercutir em menores taxas de rotatividade de pessoal e reduzir a propensão aos pedidos de demissão” (CÔRTEZ, 2020, p. 42).

Aspecto relevante acerca do poder de informação é levantado por Côrtes (2020, p. 42): a necessidade de que as informações sejam passadas em linguagem simples e de forma transparente. O direito à informação perderá a viabilidade se as informações advindas da empresa forem passadas em formato e linguagem científica. É o que se observa, por exemplo, de relatórios advindos dos setores jurídico, financeiro ou contábil. Apenas a transmissão de dados e números advindos de cada um dos setores indicados de forma exemplificativa não efetiva o direito da comissão de receber informações e o seu poder de transmiti-las aos empregados.

É preciso que a empresa converta os dados em linguagem acessível, principalmente considerando que a própria comissão é formada por trabalhadores que, por vezes, também não terão a perícia para entender os relatórios passados. Compete, todavia, à comissão, questionar e solicitar uma nova entrega de informações caso perceba que ela mesma não consegue compreender as questões

transmitidas. A sua importância também se revela neste ponto, já que atua como um filtro àquilo que chegará ao funcionário, não suprimindo dados, mas exigindo a sua conversão para uma linguagem compreensível por todos. Esse filtro com relação às informações também contribui para que elas sejam

(...) recebidas pelo universo total dos empregados do estabelecimento com um olhar diferente. Não apenas a comissão de representantes pode verificar a procedência e retidão das informações fornecidas, o que gera da empresa maior responsabilidade em prestar informações de qualidade, como o mero fato de que a informação será repassada aos empregados pela comissão de representantes gera maior credibilidade, reduzindo a suspeita e fortalecendo a confiança entre empregados e empregador. As comissões, portanto, atuam como voz coletiva, filtrando assimetrias na informação, aparando arestas de comunicação e promovendo diálogo de qualidade (CÔRTEZ, 2020, p. 42).

O poder de informação relaciona-se diretamente com a possibilidade de controle e fiscalização dos instrumentos gamificados por parte desse órgão. Note-se que é justamente porque tem o poder de informar que a comissão pode ser responsável por verificar o jogo, que é a ela submetido, analisá-lo e transmitir as informações quanto as suas regras e aplicabilidade aos empregados. Em sendo a comissão responsável por informar aos trabalhadores situações pertinentes às mudanças e diretrizes introduzidas no dia a dia da empresa, que diretamente atingem os empregados, é certo que será responsável por informar os empregados quando a empresa optar por utilizar um instrumento gamificado no ambiente de trabalho.

No que se refere ao poder de informação, notória é a possibilidade de a comissão, realizando um controle do jogo durante a sua aplicação, verifique situações de *bullying*, envolvendo os trabalhadores. O *bullying* no ambiente de trabalho refere-se às práticas de ameaçar, intimidar, humilhar, excluir e discriminar o indivíduo na frente de outros empregados. O objetivo é criar uma situação vexatória e fazer com que a vítima se sinta inferior aos demais. Durante o uso do jogo é possível que aqueles que conseguem obter melhor desempenho na ferramenta oprimam os demais, situação que pode ser caracterizada como *bullying*.

O *bullynig* cometido entre empregados durante o uso da ferramenta gamificada no ambiente de trabalho implica em ausência de alteridade entre pares. Quando o empregado que está com melhor performance no jogo opta por menosprezar e humilhar outro empregado que está em situação inferior no jogo ele

deixa de reconhecer o outro como semelhante. Há ausência de alteridade e acentuação do individualismo porque o empregado deixa de se reconhecer como equipe e passa buscar apenas o próprio interesse.

Em razão da possibilidade de a comissão realizar o controle da ferramenta gamificada durante a sua introdução na empresa é que ela pode também controlar essas situações. Em havendo constatação de práticas vexatórias entre os empregados, é dever da comissão interna de representantes de empregados informar os superiores hierárquicos, responsáveis pela aplicação do jogo, para que providências sejam tomadas. Neste caso, seria possível aplicar ao empregado que humilha o outro em razão da sua performance no jogo sanções, como advertências, suspensões e até mesmo justa causa.

A depender da gravidade da situação, há amparo legal para que o empregador aplique justa causa ao empregado que comete *bullying* com outros empregados. Conforme dispõe o artigo 482, alínea j da CLT⁴⁷, é possível que o empregador demita por justa causa o empregado que ofende a honra de outro empregado no ambiente de trabalho. Neste sentido, em sendo verificadas tais práticas no ambiente empresarial cabe à comissão de representantes de empregados informar o empregador para que ele proceda com a penalidade cabível e condizente, podendo ser, inclusive, justa causa.

Assim, vê-se que o poder de informar está intrinsecamente relacionado à necessidade de comunicar à empresa de situações que envolvam a operacionalidade do jogo e aos funcionários a respeito da existência de um novo processo de gestão do trabalho, seja ele voltado ao controle, treinamento ou motivação de pessoas. Entende-se que em sendo decidido pela empresa que um jogo será aplicado para os seus empregados e, havendo comissão interna de representantes de trabalhadores, é imprescindível que a ferramenta seja submetida ao órgão para que essa, sob a ótica da informação, comunique e oriente os trabalhadores sobre a ferramenta. Trata-se de uma função inerente à própria comissão e que não pode ser a ela desatrelada.

O poder de informação é diretamente relacionado aos demais poderes da comissão. Sem informações precisas, de qualidade e que representem a realidade da empresa não é possível se obter efetiva participação da comissão nas questões

⁴⁷ Art. 482 - Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador: j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem (BRASIL, 1943).

empresariais. Ademais, será dificultada a cogestão e em ato conseqüente o veto necessário, advindo da comissão, para questões que o órgão precise intervir em vistas de trazer melhorias às relações trabalhistas. Logo, o poder e o direito à informação, inerentes à comissão interna de representação de trabalhadores, é diretamente relacionado à efetivação dos demais poderes de participação, cogestão plena e veto.

O fundamento dos direitos de participação, cogestão plena e veto está previsto na segunda parte do inciso XI do artigo 7º da Constituição Federal⁴⁸. É a Constituição Federal que abre espaços para que a legislação trabalhista crie institutos que permitam a participação de trabalhadores na gestão empresa, como é o caso da comissão interna de representantes de trabalhadores. Tais poderes fundamentam ainda manifestamente a adequação do órgão à fiscalização e controle do processo de introdução da gamificação no ambiente de trabalho. Observa-se que quando o jogo é submetido ao órgão e ele o analisa, avalia, decide por solicitar alterações que entenda necessárias ou até mesmo opor-se a sua aplicação no ambiente de trabalho ele está exercendo os direitos poderes de participação, cogestão e veto.

Os poderes de participação, cogestão e veto estão interligados pela possibilidade, conferida pela lei, de que a comissão tome decisões. Decisões essas são que relevantes frente à aplicação ou não de um instrumento gamificado no ambiente de trabalho. Esse poder de decidir está expresso na norma do artigo 510-B, §1º⁴⁹ da CLT e pode ser visto, de acordo com Côrtes (2020, p. 46), sob dois aspectos. Inicialmente, para o autor, o poder de decidir envolve as deliberações feitas pela comissão em face dos demais empregados. Em um segundo prisma, o poder de decidir envolve o conteúdo e os efeitos das deliberações das comissões em face do empregador.

No que diz respeito às deliberações feitas pela comissão em face dos empregados, tem-se que aquilo que é decidido representa, juridicamente, a vontade da coletividade de empregados e por isso trata-se de uma decisão em tese soberana. A legislação não traz qualquer previsão sobre a revogabilidade da decisão ou mesmo procedimentos para impugnar as decisões tomadas no âmbito do órgão. Assim, aquilo que é deliberado pela comissão indica legalmente o que os trabalhadores daquela

⁴⁸ Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei (BRASIL, 1988).

⁴⁹ Art. 510-B, §1º. As decisões da comissão de representantes dos empregados serão sempre colegiadas, observada a maioria simples (BRASIL, 2017).

empresa intencionam.

Ocorre que, ainda que juridicamente a decisão da comissão traga os anseios dos trabalhadores, é possível que os indivíduos eleitos não representem de fato as aspirações da coletividade de trabalhadores. A legitimidade das decisões da comissão, ou seja, o quanto essas de fato representam a vontade da maioria dos empregados, foi pontuada no item anterior. A inexistência de previsão legal quanto ao quórum mínimo de votantes para que a comissão seja eleita pode influenciar na construção ou não de um órgão que de fato represente os empregados. Tal questão revela-se como problemática à representatividade do órgão, porque esses indivíduos podem ter sido eleitos por um número ínfimo de empregados. Por tal razão, o mais adequado, para se garantir que a comissão tenha força democrática nas suas decisões, é que o regulamento interno preveja o quórum necessário para que o processo eleitoral ocorra.

A regulamentação interna quanto ao número mínimo de empregados votantes é fundamental, inclusive, para garantir a validade das decisões que serão tomadas pela comissão. Observa-se que o artigo 510-B, §2^o da CLT explica que a atuação da comissão será independente, ou seja, em tese não será possível promover modificações nas decisões tomadas pela comissão. Por isso a importância de um quórum mínimo de votantes para a sua eleição e que de fato os trabalhadores se sintam representados por meio dos membros deste órgão.

A representatividade, também como já explanado, se vê em débito na previsão legal no que diz respeito ao número de empregados que devem compor a comissão. Considerando o tamanho da empresa que formará a comissão de representantes dos empregados, o número previsto em lei pode trazer dificuldades frente à quantidade de setores e diferentes cargos existentes no âmbito empresarial. O número reduzido de membros dificulta uma ampla representação em face da quantidade de departamentos e diferentes tipos de funções.

Em razão dessa possibilidade de que a comissão não represente de fato os empregados da empresa, seja porque eleita por número ínfimo de empregados seja porque não abarca todos os setores e cargos existentes no âmbito empresarial, Côrtes (2020, p. 49) afirma que suas decisões podem ser questionadas. De acordo com o autor, deve ser garantida a comunicação direta entre empregados e empregador caso

⁵⁰ Art. 510-B § 2º. A comissão organizará sua atuação de forma independente (BRASIL, 2017).

haja descompasso entre a decisão da comissão e a vontade da maioria dos empregados. Isso porque se revelaria “contraproducente a possibilidade de a comissão adotar decisões contrárias ao interesse geral dos empregados” (CÔRTEZ, 2020, p. 49). Ainda que a legislação trabalhista não preveja hipótese de desconstituição das decisões das comissões, ela pode ser questionada, inclusive judicialmente, caso não atenda aos interesses da coletividade dos trabalhadores.

A validade das decisões tomadas, pela previsão legal, limita-se apenas à observância de que as definições sejam tomadas sempre de forma colegiada e observada a maioria simples, ou seja, metade mais um dos presentes. Diante da escassez legal quanto a qualquer outra questão relativa às decisões, é possível dizer que a legitimidade das decisões tomadas é presumida por força de lei, mas ao mesmo tempo é relativa “uma vez que pode haver a revisão das decisões da comissão caso haja a comprovação de que elas vão de encontro à vontade da maioria dos empregados” (CÔRTEZ, 2020, p. 50).

O poder de decisão em face dos empregados também é fundamento para confirmação da tese de compatibilização da atuação da comissão diante dos instrumentos gamificados. Observa-se que a comissão, analisando e decidindo sobre a aplicabilidade do jogo, ou necessidade de alterações a ele, tomará uma decisão representativa de todos os demais empregados. Isso significa que a decisão tomada, a princípio, será considerada legítima e indicativa do interesse da coletividade. Essa decisão conduzida, poderá ser questionada, frente aos empregadores, órgãos públicos e judiciário, caso viole diretamente os interesses e direitos trabalhistas dos trabalhadores.

O poder de decidir também envolve, como dito, o conteúdo e os efeitos das deliberações das comissões em face do empregador. A compreensão dessa vertente do poder relaciona-se à necessidade de que a empresa considere as decisões do órgão, já que essas representam, a priori, a vontade da maioria dos empregados. Ainda que haja discussões pertinentes sobre representatividade e legitimidade, como visto, em regra aquilo que a comissão de representante dos trabalhadores decide, assim o foi porque indica o melhor para a coletividade dos empregados.

Nesse aspecto tem-se a importância de que o empregador observe o posicionamento da comissão frente ao instrumento gamificado a ser aplicado no ambiente laboral. A princípio, a comissão deve proceder com a análise da ferramenta e verificar se ela de fato vai atender aos propósitos da empresa e do empregado.

Como visto, é imprescindível que instrumentos gamificados sejam construídos considerando os interesses dos usuários, sob pena de fracassarem. Assim, quando o órgão realiza o exame do jogo, deve fazer sob a ótica dos jogadores empregados.

É relevante observar se o jogo possui técnicas motivacionais abusivas, se ofende à legislação trabalhista e se representa mecanismo de exercício desarrazoado do poder. Caso seja utilizado para frustrar direitos dos trabalhadores ou, como visto na pesquisa, exercer assédio moral organizacional, deve a comissão opor-se, diante do empregador, a sua aplicação no ambiente de trabalho. Essa oposição deriva do seu próprio poder de decidir em face do empregador.

Vale destacar que o controle operacionalizado pela comissão interna de representantes de empregados não inviabiliza e nem impede que o empregado, de maneira individual, busque reparação no judiciário. Por meio de ações individuais é possível que o empregado que teve direitos violados em razão de excessos perpetrados pela empresa por meio da ferramenta veja os danos sofridos reparados. A pesquisa não se volta ao diálogo da via individual de reparação, mas não exclui a sua possibilidade e eficácia.

A eficácia de o empregado buscar reparação no judiciário, por meio de indenizações por danos morais, será, contudo, apenas eficaz a ele. Ainda que se possa pensar na reparação como meio de inibir novos comportamentos abusivos por parte do empregador, é certo que quando o judiciário é acionado com o propósito de reparar o dano já foi causado. Assim, reconhece-se a possibilidade e utilidade da reparação, sob a ótica individual, mas a pesquisa compreende a importância da atuação da comissão em um processo de evitar o dano, principalmente no momento anterior à aplicação do jogo e durante a sua prática.

Em havendo a consideração da decisão da comissão por parte do empregador, seja para implementar no ambiente empresarial, seja para considerá-la e ponderá-la, haverá participação, ainda que indireta, dos trabalhadores nas deliberações empresariais. Isso faz com que se cumpra a premissa democrática no âmbito do trabalho, que é de fato envolver aqueles que compõem a estrutura da empresa nas suas decisões. Veja que não significa acatar o que foi decidido pela comissão e obrigatoriamente implementar, mas sim sopesar e, na medida do possível, aplicar.

É nesse sentido que se destaca como possível o controle realizado pela comissão antes da implementação da ferramenta no ambiente empresarial, durante o

seu uso e após. O controle será anterior quando a ferramenta for submetida à comissão antes da sua implementação da empresa. Neste caso, será possível avaliar possíveis e eventuais danos que possam vir a ser causados aos empregados e propor alterações. O controle será contínuo ao uso da ferramenta, quando a comissão observar a prática durante a sua ocorrência, afim de captar informações dos usuários jogadores. Essas informações poderão ser relacionadas aos sentimentos desenvolvidos nos funcionários durante o uso, à performance deles e ainda a forma como estão se relacionando os usuários jogadores. A partir disso, também é possível buscar ajustes ou, se for necessário, propor a retirada da ferramenta do ambiente empresarial.

Por fim, também é possível pensar em um controle posterior à aplicação do jogo no ambiente empresarial. Será um controle posterior quando a comissão de representação dos empregados buscar observar quais os impactos que a ferramenta gerou no ambiente empresarial e nos empregados que a utilizaram. Com isso, é possível propor mudanças para as próximas utilizações da ferramenta ou para as novas ferramentas que venham a ser criadas e aplicadas na empresa. Assim, é notória a importância do controle da ferramenta gamificada em três momentos: antes, durante e após o seu uso.

Não há previsão legal que determine que o empregador é obrigado a adotar no âmbito da empresa as deliberações da comissão. As decisões não são vinculativas, logo é possível que não haja a implementação do que foi decidido. A omissão legal quanto a isso coaduna-se com o princípio da alteridade pertinente às relações de trabalho. Ao empregador compete a gestão, organização e regulamentação das questões relativas à empresa e ao meio ambiente empresarial porque ele assume os riscos da atividade econômica⁵¹. Admitir que as decisões da comissão fossem vinculativas, mas que o risco da atividade permanecesse apenas com o empregador abriria espaços para que qualquer decisão relativa ao negócio tivesse que ser implementada ainda que gerasse graves prejuízos. Logo, para que as decisões fossem vinculativas haveria necessidade de que o legislador pontuasse em quais âmbitos haveria obrigatoriedade de que o empregador seguisse o decidido e ainda possíveis divisões de risco.

A ausência de previsão legal não impede que instrumento interno regulamente

⁵¹ 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, 2017).

a questão. Temáticas em que as decisões da comissão sejam vinculativas podem e devem ser estabelecidas no regulamento interno da empresa. Isso colabora para que as deliberações sejam respeitadas pela empresa. Caso não haja previsão nesse sentido, não há vinculação do empregador ao decidido pelo órgão, cabendo apenas a sua consideração e ponderação sobre aquilo que a comissão delibera.

Quanto à temática da pesquisa, caso a comissão delibere pela não aplicação do jogo e a empresa opte por aplicá-lo, tal fato não impede a atuação do órgão externamente à empresa. Considerando que a tomada de decisão da comissão não é vinculativa, torna-se necessária o exercício do seu papel como órgão delator de usurpações de direitos trabalhistas, competência essa que será adiante verificada. Trata-se da importância de que a comissão busque outros órgãos capazes de impedir atuações precarizantes identificadas no ambiente de trabalho.

Afora as situações de claro desrespeito do empregador quanto aos direitos do empregado, tem-se que partir das decisões da comissão é que é possível que ela exerça o direito de participar da empresa, dos seus projetos e cogere. Esse direito só será exercido plenamente, todavia, se informações forem passadas de forma transparente para a comissão, se essas forem expostas aos trabalhadores e após tomadas as devidas deliberações o empregador considerar o que foi decidido. Nesse mesmo contexto surge o poder de veto, ou seja, em sendo levada à comissão questão a ser implementada no dia a dia da empresa, o poder de veto se consolida quando o órgão decide não aceitar a implementação e essa decisão é acatada pelo empregador.

Os poderes da comissão como vistos por Côrtes também podem ser identificados nos incisos do artigo 510-B, CLT. Esse dispositivo, introduzido no ordenamento jurídico brasileiro em 2017, conjuntamente com os demais do título VI-A, da CLT, prevê as atribuições da comissão de representantes dos empregados. Apesar de não haver menção sobre a taxatividade ou não das atribuições previstas, entende-se que o legislador não teve a intenção de limitar a competência da comissão apenas àquelas previstas no rol do artigo 510-B, principalmente porque o texto constante nos incisos é genérico, não trazendo atribuições pontuais.

O poder de informação se releva na legislação trabalhista brasileira por meio das previsões relativas à competência para garantir a comunicação entre empregador e empregados. Ao passo que cabe à comissão garantir o diálogo entre os sujeitos da relação de emprego, necessariamente deve ela ter acesso às informações relativas

ao ambiente de trabalho para que repasse aos empregados. A transmissão de informações é premissa para o diálogo, competência estabelecida na norma do artigo 510-B⁵², incisos II⁵³, III⁵⁴ e VI⁵⁵, da CLT.

Dentre as previsões, está a norma prevista no artigo 510-B, inciso II, CLT. De acordo com ela, cabe à comissão representar os empregados perante o empregador pautando-se no respeito mútuo e boa-fé. Tais características são base para o diálogo e para a transmissão de informações entre comissão e empregadores. Caso haja respeito entre as partes haverá o reconhecimento da legitimidade do outro nas tratativas e conversas. Em havendo boa-fé, as informações passadas serão transparentes e levarão as partes a compreenderem efetivamente a realidade da empresa a fim de buscar em conjunto soluções para problemas técnicos, operacionais, financeiros e sociais, prevenindo conflitos.

De acordo com o inciso III do artigo 510-B, CLT, a comissão de representantes dos trabalhadores será responsável por estimular o diálogo e entendimento no dia a dia laboral. Vê-se que para além de proporcionar espaços de diálogo, a comissão deve atuar como uma conciliadora, já que cabe a ela garantir que, por meio do consenso, as partes cheguem a um mesmo denominador no que diz respeito às relações trabalhistas. Esse entendimento não significa o acato das decisões empresariais, mas sim a promoção de um debate que ao mesmo tempo que previna conflitos, leve até a empresa as reivindicações dos trabalhadores.

Esse prisma, inclusive, é previsto no inciso VI do mesmo artigo, já que ele trata acerca da competência da comissão para levar as reclamações e protestos dos empregados para os empregadores. Frisa-se que não se trata de qualquer tipo de reivindicação, mas aquelas pertinentes à atuação da comissão, ou seja, referentes ao dia a dia laboral. Nesse sentido, questões pertinentes ao âmbito da categoria profissional e patronal, previstas, por exemplo, em instrumentos coletivos, devem permanecer sob os cuidados do sindicato dos trabalhadores. Não compete à comissão extrapolar os limites das discussões relativas às relações de trabalho

⁵² Art. 510-B. A comissão de representantes dos empregados terá as seguintes atribuições: (BRASIL, 2017).

⁵³ Art. 510-B. II - aprimorar o relacionamento entre a empresa e seus empregados com base nos princípios da boa-fé e do respeito mútuo; (BRASIL, 2017).

⁵⁴ Art. 510-B. III - promover o diálogo e o entendimento no ambiente de trabalho com o fim de prevenir conflitos; (BRASIL, 2017).

⁵⁵ Art. 510-B. VI - encaminhar reivindicações específicas dos empregados de seu âmbito de representação; (BRASIL, 2017).

daqueles a quem ela diretamente representa em face do empregador.

A competência de representação do órgão que é destacada nos incisos I⁵⁶, II, III, IV⁵⁷ e VI do artigo 510-B, é necessária para a promoção do diálogo no âmbito empresarial e conciliação entre trabalhadores e empregadores. Revela que uma das primordiais funções da comissão é conciliar interesses. Ainda que o artigo não traga penalidades ao órgão caso não atue na função que lhe é incumbida, a norma consolida uma importante atuação em vistas da efetivação da democracia no ambiente de trabalho. Essa função de representação dos empregados é fundamento que tutela a ingerência da comissão diante da introdução de instrumentos gamificados. Cabe a ela realizar a fiscalização e controle porque ela é o órgão que possui o direito de falar em nome dos empregados da empresa. Assim, quando afirma que o jogo deve ou não ser aplicado ela está, em verdade, traduzindo o que os empregados diriam com relação à ferramenta,

A função de representação perante a empresa também pode englobar uma fração da competência negocial, primariamente conferida aos sindicatos. Essa está prevista nos artigos 7º, XXVI⁵⁸ e artigo 8º, VI⁵⁹, da Constituição Federal e artigo 513, alínea b⁶⁰, da CLT. Conforme texto constitucional, em havendo negociação coletiva, é obrigatória a participação do sindicato da categoria profissional. Ocorre que, a Consolidação das Leis do Trabalho, compreendendo que por vezes haveria dificuldade no cumprimento dessa função primordial dos sindicatos, trouxe previsão para que os empregados de uma determinada empresa negociem coletivamente com ela quando não houver atuação nesse sentido por parte do sindicato.

Essa previsão está expressa no artigo 617⁶¹, da CLT, que, após interpretação

⁵⁶ Art. 510-B. I - representar os empregados perante a administração da empresa (BRASIL, 2017).

⁵⁷ Art. 510-B. IV - buscar soluções para os conflitos decorrentes da relação de trabalho, de forma rápida e eficaz, visando à efetiva aplicação das normas legais e contratuais (BRASIL, 2017).

⁵⁸ Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XXVI - reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho (BRASIL, 1988).

⁵⁹ Art. 8º É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte: VI - é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho (BRASIL, 1988).

⁶⁰ Art. 513. São prerrogativas dos sindicatos: b) celebrar contratos coletivos de trabalho (BRASIL, 1946).

⁶¹ Art. 617. Os empregados de uma ou mais empresas que decidirem celebrar Acordo Coletivo de Trabalho com as respectivas empresas darão ciência de sua resolução, por escrito, ao Sindicato representativo da categoria profissional, que terá o prazo de 8 (oito) dias para assumir a direção dos entendimentos entre os interessados, devendo igual procedimento ser observado pelas empresas interessadas com relação ao Sindicato da respectiva categoria econômica. § 1º Expirado o prazo de 8 (oito) dias sem que o Sindicato tenha se desincumbido do encargo recebido, poderão os interessados dar conhecimento do fato à Federação a que estiver vinculado o Sindicato e, em falta dessa, à correspondente Confederação, para que, no mesmo prazo, assumam a direção dos entendimentos.

do Tribunal Superior do Trabalho, foi compreendido como tendo sido recepcionado pela Constituição Federal. De acordo com a norma, caso os empregados de uma ou algumas empresas decidam firmar acordo coletivo com a respectiva empregadora, eles podem fazê-lo sem o acompanhamento sindical caso esse órgão, a Federação ou a Confederação da categoria não assumam o encargo de realizar a negociação coletiva.

Em sendo possível que os próprios empregados de uma determinada empresa assumam a função de negociar coletivamente, por via do acordo coletivo, em razão de o sindicato da categoria, ou outro ente representativo, não ter assumido a função, é possível que a comissão de representantes dos trabalhadores assumam também essa competência. Assim, entende-se que, caso notificado o sindicato da categoria para a realização do acordo coletivo, em virtude dos interesses dos empregados, esse não o faça, a comissão, representando os empregados, assumam essa função.

A possibilidade de negociação da comissão também pode ser analisada frente ao processo de introduzir jogos no ambiente de trabalho. Isso porque, caso haja interesse dos empregados é possível que as normas pertinentes à gestão do ambiente de trabalho via gamificação sejam previstas em acordo coletivo. Assim, caso haja o interesse de que o uso da ferramenta seja constante, é possível regulamentá-lo neste instrumento coletivo.

Os incisos anteriores não trazem consigo força ativa na atuação da comissão. Perspectiva diferente, todavia, pode ser encontrada nos incisos V⁶² e VII⁶³ do mesmo dispositivo legal. Nesses, observa-se uma obrigação prevista pela lei para as comissões: atuação fiscalizatória no que diz respeito ao cumprimento das normas trabalhistas. Como dito, o inciso V determina que cabe a comissão assegurar um tratamento igualitário no ambiente de trabalho. Ou seja, de forma comissiva, espera-se que o órgão atue impedindo práticas discriminatórias. O inciso VII, em sentido semelhante, impõe o dever de vigilância da atuação empresarial em relação à legislação social e instrumentos coletivos.

Os dois incisos fundamentam e trazem conformidade à atuação das

Esgotado esse prazo, poderão os interessados prosseguir diretamente na negociação coletiva até final (BRASIL, 1967).

⁶² Art. 510-B. V - assegurar tratamento justo e imparcial aos empregados, impedindo qualquer forma de discriminação por motivo de sexo, idade, religião, opinião política ou atuação sindical (BRASIL, 2017).

⁶³ Art. 510-B. VII - acompanhar o cumprimento das leis trabalhistas, previdenciárias e das convenções coletivas e acordos coletivos de trabalho (BRASIL, 2017).

comissões internas de representantes de trabalhadores na fiscalização e controle dos instrumentos gamificados. Destaca-se que o inciso impõe a obrigação de que a comissão assegure o tratamento justo e igualitário entre empregados, impedindo atuações discriminatórias. Quando uma nova ferramenta de gestão do trabalho é inserida no ambiente, é imprescindível que se fiscalize se ela é hábil a produzir formas de discriminação no ambiente. Esse dever, como visto, é da comissão de representação dos empregados.

Ainda, diante da sua incumbência de acompanhar o cumprimento das leis trabalhistas, previdenciárias e das negociações coletivas de trabalho, é imperioso que controle o uso desses instrumentos e examine suas regras para que obedeça ao comando legal. O comando fiscalizatório é medida que se impõe à comissão, logo é necessária a conferência do jogo e sua aplicação no ambiente. O que se nota é a compatibilização e adequação dos poderes e competências das comissões, em destaque os incisos V e VII do artigo 510-B, da CLT, à hipótese dessa pesquisa. Demonstra-se que pela sua natureza, estrutura, poderes e competências, a comissão de representantes dos trabalhadores é órgão adequado à fiscalização e controle da aplicação de gamificação no ambiente de trabalho.

Frisa-se que a postura ativa que é exigida dos trabalhadores que compõem a comissão indica que caso não atuem como previsto em lei estão sujeitos à perda do mandato. Ainda que não haja previsão expressa nesse sentido, entende-se, inclusive, que podem ser responsabilizados civilmente caso coadunem com práticas discriminatórias ou que no todo ou em parte estejam em descompasso com a legislação. O poder conferido de fiscalização da conduta empresarial gera um revés de responsabilidade e, em ato conseqüente, a possibilidade de que seja aferida a sua culpabilidade em havendo posturas ilícitas por parte do empregador.

Essa postura ativa que se espera da comissão interna de representante de trabalhadores, por determinação legal, é fundamento para a compreensão de que cabe a ela, em primeira instância, fiscalizar a introdução de jogos no ambiente de trabalho. Os instrumentos gamificados, como visto, possuem potencialidade de ferir direitos trabalhistas ou ainda Chancellor uma ampliação abusiva do poder diretivo do empregador. Por isso necessitam de validação antes de serem introduzidos na rotina de trabalho dos empregados.

É possível pensar que essa atuação fiscalizatória e de controle seja realizada pelo sindicato ou pelo Estado, todavia, em primeira instância, de forma específica,

especializada e próxima do trabalhador, essa atuação compete à comissão de representação de trabalhadores. É possível considerar, sob um viés sindical, que a competência de representação fundamente o espaço para que a fiscalização e controle aqui mencionados seja feita pelo sindicato. Não há vedação ou inadequação neste sentido à medida em que a organização sindical possui a prerrogativa de representação, sob o viés amplo, ou seja, representação individual e coletiva. Logo, é possível compreender que prerrogativa de representação admite a atuação do sindicato, no âmbito de uma empresa, em vistas de fiscalizar um instrumento gamificado. Considerando que os sindicatos podem representar número pequeno de empregados e que sua atuação é cabível também em uma esfera extrajudicial, tem-se a possibilidade de que o órgão fiscalize a atuação empresarial e notifique a empresa diante da averiguação de descumprimento da legislação trabalhista.

Cabe, contudo, análise crítica dessa possibilidade de atuação. Como tratado nos itens anteriores, foi possível observar que o instrumento gamificado implementado no dia a dia de trabalho dos empregados refere-se especificamente à dinâmica da empresa que o cria. Trata-se de instrumento específico, cujas regras e dinâmicas são melhor compreendidas por aqueles que a criaram ou se inserem na atividade. O sindicato profissional, ainda que tenha legitimidade para realizar a fiscalização, está longe da realidade cotidiana da empresa, logo, possui menor poder e espaço de ingerência para compreender não apenas a ferramenta, mas as violações à legislação que podem derivar dela.

Assim, em que pese se admita a fiscalização do instrumento gamificado por parte dos sindicatos, em razão da sua competência representativa, questiona-se se essa fiscalização ocorrerá e será efetiva. Quanto à existência de fiscalização, a dúvida paira na amplitude da atuação do sindicato, já que essa se volta para a categoria profissional como um todo e também para violações diretas à lei por meio de condutas corriqueiras da empresa. Cita-se, por exemplo, pagamento de salários em valor inferior ao definido em negociação coletiva, atraso na remuneração, não concessão de benefícios e cumprimento de normas de saúde e segurança do trabalho. O que se percebe é que a atuação dos sindicatos profissionais ultrapassa os limites da empresa, em si considerada, pois visa a conquista de direitos referentes a empregados de inúmeras corporações econômicas.

Ainda que o sindicato exerça um papel de representante dos trabalhadores, essa atuação se dá com relação à aplicabilidade da legislação e instrumentos

coletivos sob as rotinas trabalhistas comuns a toda e qualquer empresa. Trata-se de uma atuação ampla, mesmo quando vista sob o aspecto do acordo coletivo de trabalho. Esse instrumento, criado para aplicação em uma ou algumas empresas, dialoga sobre realidades que são pertinentes aos institutos tradicionais da relação de emprego, que já são em número significativo.

É comum instrumentos coletivos disporem sobre auxílio alimentação, transporte, benefícios ligados à saúde, questões remuneratórias e ampliação de direitos previstos em lei. Todavia, pouco ou nada falam sobre realidades pontuais e específicas da empresa, como procedimentos para apuração de faltas, realização de auditorias, posturas não permitidas dentro do ambiente empresarial, padronização de vestimenta, uniformização de linguagem e outras aplicáveis apenas ao cenário daquela corporação. Essas são questões peculiares ao cenário da companhia e por isso, quando previstas, encontram-se, em regra, nos regulamentos internos.

Da mesma forma, os jogos ou os instrumentos gamificados, quando criados e aplicados no ambiente empresarial se adequam à realidade daquelas relações de trabalho e àquilo que o empregador pretende alcançar com aquela ferramenta. Trata-se de prática específica e amoldada a cada empresa. O sindicato da categoria provavelmente encontraria dificuldades para essa validação, por ausência de conhecimento da realidade particular da empresa, por desconhecimento técnico e ainda pela quantidade de demandas a ele já inerentes.

No mesmo sentido, é possível concluir que também se admite a atuação fiscalizatória e de controle do instrumento gamificado por parte do Estado. Todavia, também podem ser vislumbradas limitações a essa atividade. Isso porque, a distância dos órgãos de fiscalização do Estado, especificamente Ministério Público do Trabalho e Ministério do Trabalho e Emprego, da realidade da empresa impossibilita que eles acompanhem a dinâmica da aplicação de jogos no ambiente de trabalho. Os procedimentos para essa implementação se tornariam morosos, sendo ineficaz diante do dinamismo que a própria prática da gamificação impõe. Ainda, se houvesse essa obrigatoriedade, mais demandas seriam levadas a esses órgãos, que já possuem significativa competência de inspeção e supervisionamento.

Apesar da necessidade de que essa prática seja fiscalizada, ponderar que essa seria uma competência de órgãos estatais ou do sindicato da categoria, poderia, como visto, gerar a inviabilidade do instituto. Seja pela demora na autorização para o uso, incompatível com a dinâmica empresarial, seja pela especificidade da

ferramenta. Por essa razão e compreendendo as funções, poderes, estrutura, natureza e competências da comissão interna de representantes de trabalhadores é que a pesquisa verifica a importância desse órgão na fiscalização e controle dos instrumentos gamificados.

Diante das análises feitas com relação às competências da comissão interna de representantes de trabalhadores, verifica-se que esse órgão é competente e adequado para realizar o controle das ferramentas gamificadas aplicadas no ambiente de trabalho. A fiscalização se revela importante diante da necessidade de controle de um instrumento que tem a potencialidade de ferir direitos trabalhistas e, em especial nessa pesquisa, deveria ter sido realizada no que diz respeito aos Jogos 01 e 02 aplicados pela Empresa A.

Destaca-se ainda que essa fiscalização poderia ocorrer por parte dos sindicatos e Estado. A pesquisa não os exclui dessa realidade, todavia, compreende que não seria a mais adequada, já que são órgãos distantes da relação de emprego havida no ambiente empresarial. Revela-se a necessidade de que a fiscalização ocorra em um processo interno, que, em suma, contribui para o fortalecimento de um instrumento que viabiliza o exercício da democracia no ambiente de trabalho. Em uma perspectiva de responsabilidade do Estado quanto ao tema, há, em verdade, uma menção de inicial afastamento do Estado, já que a resposta pode se dar pelo exercício da cidadania nas relações de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa atentou-se aos instrumentos gamificados inseridos no ambiente de trabalho, tendo em vista que esses têm sido utilizados como moderna forma de fiscalização, controle e sanção, em desatenção às teorias da gamificação. Ao contrário, desconsiderando a proposta da estrutura, que é alcançar essencialmente objetivos dos jogadores, aqueles que se valem dos instrumentos os tem utilizado, no ambiente de trabalho, com o propósito de realizar o controle do empregado. Essa estratégia, ao invés de voltar-se ao trabalhador, permite o monitoramento constante da sua atividade e da sua vida pessoal. Há, sobretudo, uma persuasão motivacional para que o indivíduo se mantenha conectado e envolto ao labor.

O sistema de acompanhamento indica para os jogadores como eles estão com relação ao objetivo. Ele se apresenta em forma de pontos, barras de progresso ou mesmo pareceres sobre a atuação do indivíduo. Quando ele ocorre em tempo real, indica uma promessa para os jogadores de que o objetivo é alcançável, o que promove motivação para que cada um dos participantes-empregados continue jogando. Como visto, a gamificação no ambiente laboral é um processo que busca inserir técnicas de jogos nas funções desempenhadas pelos trabalhadores. Possui caráter motivacional, buscando transformar as atividades corriqueiras do trabalhador em uma experiência mais agradável.

Na pesquisa, viu-se que o uso dos Jogos 01 e 02 pela Empresa A voltou-se à promoção do aumento do número de vendas pelos empregados. Não foi identificado um propósito de aprendizado ou crescimento profissional, mas apenas melhora dos índices mercadológicos da empresa. A utilidade para a empresa restou demonstrada, já que também é forma de solucionar problemas e deficiências verificadas no processo de comercialização de bens. Viu-se que o principal propósito das ferramentas não foi agregar diversão ao trabalho, mas sim promover o desempenho e novas habilidades em prol da atividade empresarial. Por via da competição promovida entre os empregados da Empresa A e do estímulo para que eles mesmos superem os seus limites, a ferramenta visou amoldar os indivíduos às necessidades da empresa.

Tais características revelaram o viés de controle existente no processo de gamificação utilizado pela Empresa A. As estruturas promoveram conexão entre todos os indivíduos envolvidos bem como espaços para sobrecarga mental derivada do excesso de trabalho, cobrança e de perda do próprio jogo. Ainda que os resultados

possam ser utilizados para punir, o objetivo principal não é depreciar, mas incentivar os trabalhadores participantes de modo que eles, por si só, se amarrem em um processo lúdico que permite uma vitória fictícia.

Trocou-se a proibição, a sanção e o regramento, pela motivação desenfreada. A busca pela conformação do indivíduo às premissas da empresa por meio do jogo não se pautou na negatividade, mas sim no encorajamento. Vê-se que a relação empregatícia moderna assumiu como paradigma a positividade, vista nos Jogos 01 e 02, já que essa é mais eficiente em vista de um maior crescimento empresarial. Inserir trabalhadores em jogos relativos ao desempenho profissional, como identificado pela pesquisadora, permite que o poder disciplinar seja exercido em rede. Isso acontece porque todos os participantes passam a se auto estimular a participar da atividade pela competição gerada. A violência ao trabalho e ao trabalhador não vem mais da negatividade, mas da positividade excessiva.

Além dos malefícios percebidos à personalidade e dignidade do trabalhador, a pesquisa identificou ainda que as ferramentas usadas pela Empresa A ofenderam diretamente a legislação trabalhista. Isso foi identificado, nos dois Jogos, quanto ao direito à imagem do empregado, promoção do assédio moral organizacional e ainda na mudança da natureza jurídica de uma parcela percebida pelo empregado em razão do seu trabalho. A violação direta ao ordenamento justralhista chama ainda mais atenção da pesquisadora, tendo em vista os reflexos objetivos na relação de emprego.

Diante da problemática identificada na pesquisa quanto ao uso de instrumentos gamificados no ambiente laboral, propôs-se a fiscalização e controle dos instrumentos. Tal postura se revela imprescindível, já que o diálogo é sobre uma relação jurídica pautada na subordinação, hipossuficiência e presença do Estado por meio de normas que estabelecem um patamar civilizatório mínimo. Revela-se premente a ingerência de um órgão para sobrepor olhar atento a essas ferramentas antes da sua aplicação no ambiente de trabalho.

Diante disso, a pesquisa propôs como hipótese a fiscalização dos instrumentos gamificados por órgãos compostos por empregados. Apontou como hipótese órgão de representação sindical, qual seja, o sindicato profissional, e órgão de representação não sindical, qual seja, a comissão de representantes dos empregados. Foram analisados ambos os institutos, direitos fundamentais sociais previstos na Carta Magna de 1988, com o propósito de identificar aquele que melhor se adequa, de acordo com sua estrutura e competências, à realização do controle e

fiscalização do instrumento gamificado.

Após as análises feitas com relação às competências e estrutura dos órgãos mencionados, verificou-se que a comissão de representante de empregados é a mais competente e adequada para realizar o controle das ferramentas gamificadas aplicadas no ambiente de trabalho. Não se trata de considerar a ineficiência da fiscalização por parte do Estado e dos sindicatos profissionais, mas sim de observá-los como órgãos distantes da relação de emprego havida dentro do ambiente empresarial. Revela-se a necessidade de que a fiscalização ocorra em um processo interno, próximo ao trabalhador, às peculiaridades da empresa e da ferramenta gamificada criada e aplicada.

Além da comissão de representantes de empregados ser órgão interno e por isso próximo da realidade do ambiente de trabalho, é direito fundamental de moderna regulamentação. O direito fundamental de representação de trabalhadores no ambiente empresarial ganhou maiores contornos em 2017, com a publicação da Lei n. 13.467/2017. A norma, que regulamentou o artigo 11 da Constituição Federal, abriu novos espaços para o exercício da democracia no ambiente de trabalho. Por meio da comissão interna de representantes de trabalhadores, cujas competências foram definidas no título IV-A da CLT, é possível que empregados dialoguem de forma especializada no ambiente da empresa diretamente com o empregador.

A comissão tem como principal objetivo representar empregados perante a administração da empresa, além de aprimorar o relacionamento entre empregados e empregador e acompanhar o cumprimento das leis trabalhistas. Justamente em razão da sua função de fiscalizadora da relação de emprego é que a pesquisadora concluiu, nesta pesquisa, pela sua melhor adequação à fiscalização e controle da aplicação de ferramentas gamificadas no ambiente de trabalho. Diante da potencialidade de violar direitos trabalhistas, é que se faz necessária a fiscalização dessas ferramentas e posterior retirada do ambiente de trabalho caso seja identificada alguma infringência à tutela de direitos dos trabalhadores.

Concluiu-se que a comissão interna de representantes de trabalhadores possui competências legalmente previstas que a tornam adequada à realização do controle de instrumentos gamificados introduzidos no ambiente de trabalho. Além de competências que corroboram essa possibilidade, é órgão mais adequado em razão da sua especificidade, especialidade e convivência direta com os envolvidos na aplicação dos jogos. Não se trata de afastar necessariamente a atuação do Estado e

dos sindicatos, que permanecem com os seus poderes de fiscalização e repreenda, mas considerar que esse trabalho será desenvolvido com maior eficiência e agilidade por esse órgão, pelas características da comissão.

A estrutura da representação coletiva dos trabalhadores por meio da comissão indicada é ainda fundamental para o exercício da democracia no ambiente de trabalho. Isso porque realiza, dentre inúmeras funções, a fiscalização e controle da gamificação. Verifica-se a sua potencialidade de, por meio dessa atuação diante da gamificação, tratar de questões pertinentes à produtividade e direitos do contrato de trabalho. Trata-se de espaço aberto ao diálogo e ao controle necessário a uma relação jurídica desigual.

A estrutura da relação de trabalho indica a necessidade de que os trabalhadores sejam representados coletivamente para que tenham espaços de discussões na empresa. Essa necessária representação pauta-se na disparidade existente entre os sujeitos da relação de emprego e pelas contínuas transformações que esse negócio jurídico passa em razão do avanço social e tecnológico. Exemplo claro é o estudado nesta pesquisa, a introdução da gamificação no ambiente de trabalho. O que se observa é que a tutela de direitos pela via individual é insuficiente em vias de melhorar as condições de pactuação da força de trabalho e garantir patamares civilizatórios mínimos para os trabalhadores.

A fiscalização e controle da gamificação por meio da comissão de representação dos empregados possui, ao mesmo tempo, um caráter modernizante-progressista e conservador. É moderno ao passo que visa alcançar melhorias e novas proteções a esses sujeitos enquanto busca conservar o status anteriormente estabelecido para que não haja retrocesso de direitos. Tais custodias podem e devem ser alcançadas via atuação das instituições que representam os empregados e são formadas por eles. Elas possuem, em essência, a competência para impulsionar o cumprimento das normas justrabalhistas.

Diante da verificação de instrumentos violadores de direitos dos trabalhadores, aqueles que os representam devem dialogar pela retirada do instrumento. Caso não haja aceite nesse sentido, cabe à comissão de representantes de empregados consolidar suas conclusões em relatório e encaminhar para os órgãos competentes para dar continuidade em possíveis demandas judiciais ou administrativas, como o sindicato da categoria profissional e o Ministério Público do Trabalho. Ao mesmo tempo, em se tratando apenas de ajustes a serem feitos, a

comissão deve exigir a adequação em vistas da pacificação e melhora da produtividade. Por isso que a comissão exerce uma função sociopolítica de democratização do poder. Coletivamente, a comissão permite que trabalhadores ocupem espaços onde podem tomar decisões ou influenciar na tomada dessas, auxiliando no ajuste do instrumento à particularidade e realidade de cada relação empregatícia.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana Guerra. Jogo e trabalho: do *homo ludens*, de Johann Huizinga, ao ócio criativo, de Domenico De Mais. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 75-92, 2009. ISSN 1981-0490. DOI 10.11606/issn.1981-0490.v12i1p75-92. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25767>. Acesso em: 17 abr. 2021.

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.

AQUINO, Rubim Santos Leão de et al. **Sociedade Brasileira**: uma história através dos movimentos sociais. São Paulo: Record, 2000.

ARAÚJO, Adriane Reis de. **O assédio moral organizacional**. São Paulo: LTr, 2012.

BATALHA, Elton Duarte. **Democratização da relação de emprego**: a efetivação do direito de participação dos trabalhadores na empresa. 2014. Tese (Doutorado em Direito do Trabalho) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

BELMONTE, Alexandre Agra. **Instituições civis no direito do trabalho**: curso completo de direito civil com aplicação subsidiária nas relações de trabalho. 5. ed. Salvador: JusPodivm, 2020.

BENTHAM, Jeremy. **O panóptico**. Tradução de Guacira Lopes Louro, M. D. Magno e Tomaz Tadeu. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2020. 203 p. Título Original: Panopticon.

BESSI, Vânia Gisele; ZIMMER, Marco Vinício; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. O panóptico digital nas organizações: espaço-temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 42, p. 83-96, jul./set. 2007. ISSN (Online): 1984-9230. DOI: 10.1590/S1984-92302007000300005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/PKSxZLRfS83rrm34S8GY9th/?lang=pt>. Acesso em: 29 nov. 2021.

BIAVASCHI, Magda Barros. **O Direito do Trabalho no Brasil - 1930-1942 - A construção do sujeito de direitos trabalhistas**. São Paulo: LTr, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BRASIL. Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil (de 16 de julho de 1934). **Diário Oficial da União**: Rio de Janeiro, 16 jul. 1934. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em 25 jul. 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**: Brasília, D.F, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em 07 jun. 2021.

BRASIL. Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro de 1937. **Diário Oficial da União**: Rio de Janeiro, 10 nov. 1937. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm. Acesso em 25 jul. 2022.

BRASIL. Constituição dos Estados Unidos do Brasil (de 18 de setembro de 1946). **Diário Oficial da União**: Rio de Janeiro, 18 set. 1946. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm. Acesso em 25 jul. 2022.

BRASIL. Decreto nº 592, de 06 de julho de 1992. Atos Internacionais. Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos. Promulgação. **Diário Oficial da União**: Brasília, D.F, 07 jul. 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d0592.htm. Acesso em 07 jun. 2021.

BRASIL. Decreto nº 678, de 06 de novembro de 1992. Promulga a Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica), de 22 de novembro de 1969. **Diário Oficial da União**: Brasília, D.F, 06 nov. 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d0678.htm. Acesso em 07 jun. 2021.

BRASIL. Decreto nº 1.637, de 05 de janeiro de 1907. Crea sindicatos profissionais e sociedades cooperativas. **Diário Oficial**: Rio de Janeiro, 05 jan. 1907. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-1637-5-janeiro-1907-582195-publicacaooriginal-104950-pl.html>. Acesso em 29 jul. 2022.

BRASIL. Decreto-Lei nº 229, de 28 de fevereiro de 1967. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, 28 fev. 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0229.htm#art617. Acesso em 23 dez. 2021.

BRASIL. Decreto-Lei nº 3.688, de 03 de outubro de 1941. Lei das Contravenções Penais. **Diário Oficial da União**: Rio de Janeiro, 03 out. 1941. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3688.htm. Acesso em 08 abr. 2022.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**: Rio de Janeiro, 01 mai. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452compilado.htm. Acesso em 14 jun. 2021.

BRASIL. Decreto-Lei nº 8.987-A, de 15 de fevereiro de 1946. Suspende a vigência dos Decretos-leis ns. 8.739 e 8.740, de 19 de janeiro de 1946. **Diário Oficial da União**: Rio de Janeiro, 15 fev. 1946. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del8987-a.htm. Acesso em 23 dez. 2021.

BRASIL. Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo a segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, D.F, 22 dez. 1977. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6514.htm#art1. Acesso em 13 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**: Brasília, D.F, 10 jan. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em 13 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**: Brasília, D.F, 13 jul. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm#art1. Acesso em 14 jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**: Brasília, D.F, 14 ago. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm. Acesso em 12 jan. 2022.

BRITO FILHO, José Cláudio Monteiro. **Direito Sindical**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2007.

BURKE, Brian. **Gamificar**: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. Tradução de Sieben Gruppe. São Paulo: DVS Editora, 2015. 166 p. Título original: Gamify: how gamification motivates people to do extraordinary things.

CAILLOIS, Roger. **Os jogos e os homens**: a máscara e a vertigem. Tradução de Maria Ferreira. Petrópolis: Vozes, 2017. 138 p. Título original: Les jeux et les hommes: le masque et le vertige.

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.

CHIARELLI, Carlos Alberto. **O trabalho e o sindicato**: evolução e desafios. São Paulo: LTr, 2005.

CHOU, Yu-Kai. **Actionable gamification**: beyond points, badges, and leaderboards. E-book (Kindle): Octalysis Media; 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, Franz Godeguez Rodrigues. **A autonomização do jogo e o fenômeno do gamification na contemporaneidade: do lazer ao trabalho**. 2016. 157 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/19000/2/Franz%20Godeguez%20Rodrigues%20Coelho.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2020.

CONSEIL CONSTITUTIONNEL. **A Constituição Francesa em português**. 1946. Disponível em: https://www.conseil-constitutionnel.fr/sites/default/files/as/root/bank_mm/portugais/constitution_portugais.pdf. Acesso em: 18 jun. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (CNS). **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Publicada no DOU nº 98, terça-feira, 24 de maio de 2016. Seção 1, p. 44-46. Brasília: Conselho Nacional de Saúde, 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em 17 mai. 2022.

CÔRTEZ, Marcus Vinicius Ramos. **Comissões de representantes dos trabalhadores dentro das empresas: contornos jurídicos e práticos**. São Paulo: Dialética, 2020.

COSTA, Ilton Garcia da; SANTOS, Ana Flávia Coelho dos. O direito fundamental ao meio ambiente do trabalho saudável como pressuposto do direito à vida com qualidade. **Revista direitos sociais e políticas públicas**. Unifafibe, v. 9, p. 295-324, 2021. ISSN 2318-5732. DOI: <http://dx.doi.org/10.25245/rdspp.v9i1.764>. Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revista/index.php/direitos-sociais-politicas-pub/article/view/764/pdf>. Acesso em 06 abr. 2022.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow: a psicologia do alto desempenho e da felicidade**. Tradução de Cássio de Arantes Leite. 1. ed. Objetiva: São Paulo, 2020. 484 p. Título Original: Finding Flow: The Psychology Of Engagement With Everyday Life.

CUNHA, Alexandre Teixeira de Freitas Bastos. A representação de trabalhadores na empresa a partir da Lei n. 13.467/2017. Primeiras reflexões. In: FARIAS, James Magno de Araujo (Org.). **Trabalho decente**. São Paulo, LTr, 2017.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Tradução de Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2012. 346 p. Título Original: Ozio creativo. ISBN 978-85-7542-672-2.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

DIAS, Carlos Eduardo Oliveira. **A efetivação jurisdicional da liberdade sindical**. 2014. Tese (Doutorado em Direito do Trabalho) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

DOMINGUES, Delmar. O sentido da gamificação. *In*: SANTELLA, Lucia; NESTERIUK, Sérgio; FAVA, Fabrício. **Gamificação em debate**. São Paulo: Blucher, 2018. p. 11-20.

FINCATO, Denise Pires; GILLET, Sérgio Augusto da Costa. **A Pesquisa Jurídica em Mistérios: do Projeto de Pesquisa à Banca**. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2018.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramalhete. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. 302 p. Título Original: Surveiller et punir.

FUCHS, Mathias; NESTERIUK, Sérgio. Precursores pré-digitais da gamificação. *In*: SANTELLA, Lucia; NESTERIUK, Sérgio; FAVA, Fabrício. **Gamificação em debate**. São Paulo: Blucher, 2018. p. 22-37.

FRANCE. Loi du 17 mars 1791. Décret d'allarde: portant suspension de tous les droits d'aides, de toutes les maîtrises et jurandes et établissement des droits de patente. France: 1791. Disponível em: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006501995/1791-04-01. Acesso em: 31 mai. 2021.

GIACÓIA, Gilberto. Justiça e Dignidade. **Revista Em Tempo**. Marília, v. 6, p. 27-37, ago. 2004. ISSN 1984-7858. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/emtempo>. Acesso em 14 ago. 2022.

GRISEI, Carmem Lígia Iochins; SCALCO, Priscila Daniel; KRUTER, Gabriela Elnecape. **Psicologia & Sociedade**, Recife, v. 23, n. 3, p. 564-573, set./dez. 2011. ISSN 1807-0310. DOI 10.1590/S0102-71822011000300014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/B8g6BbXdw3Fx5dHgZ3Kv3Jk/abstract/?lang=pt>. Acesso em 08 dez. 2021.

GRAY, Dave; BROWN, Sunni; MACANUFO, James. **Gamestorming: jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras**. Tradução de Luciane Camargo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012. 284 p. Título Original: Gamestorming: a playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2015. 53 p. Título Original: Müdigkeitsgesellschaft.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HUIZINGA, Johan. **Homo ludens: o jogo como elemento da cultura**. Tradução de João Paulo Monteiro. São Paulo: Perspectiva, 2019. 285 p. Título original: Homo ludens: a study of the play-element in culture.

LIMA FILHO, Francisco das Chagas. **O assédio moral nas relações laborais e a tutela da dignidade humana do trabalhador**. São Paulo: LTr, 2009.

LUZ, Alan Richard da. Gamificação, motivação e a essência do jogo. *In*: SANTELLA, Lucia; NESTERIUK, Sérgio; FAVA, Fabrício. **Gamificação em debate**. São Paulo: Blucher, 2018. p. 22-37.

MCGONIGAL, Jane. **A realidade em jogo**: porque os games nos tornam melhor e como eles podem mudar o mundo. Tradução de Eduardo Rieche. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012. 377 p. Título Original: Reality Is Broken: why games make us better and how they can change the world reality is broken: why games make us better and how they can change the world.

MENEGHETTI, Gustavo; SAMPAIO, Simone Sobral. A disciplina como elemento constitutivo do modo de produção capitalista. **Katálysis**, Florianópolis, v. 19, n. 1, p. 135-142, jan./jun. 2016. ISSN 1982-0259. DOI 10.1590/1414-49802016.00100014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-49802016000100135&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 25 mai. 2021.

MILL, John Stuart. **Utilitarismo**: introdução, tradução e notas de Pedro Galvão. Porto: Porto Editora, 2000.

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

MIRANDA, Lara Caxico Martins; SANTIN, Valter Foletto. Gamificação do trabalhador como o moderno instrumento de disciplina. *In*: **Anais do X Congresso Internacional da ABDT**: crise econômica e social e o futuro do direito do trabalho. BELMONTE, Alexandre Agra; MARTINEZ, Luciano; FREDIANI, Yone (Orgs.). São Paulo: Matrioska Editora, 2020. p. 406-414. ISBN 978-65-86985-10-8.

MIRANDA, Pontes. Conceito e natureza do jogo e da aposta. *In*: **Tratado de Direito Privado**: parte especial. Tomo XLV Direito das Obrigações. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012. p. 353-398.

MORAES FILHO, Evaristo de. **O problema do sindicato único no Brasil**. São Paulo: Alfa Ômega, 1978.

NASH JR, John Forbes. **Equilibrium Points in n-person Games**. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 1950.

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. ISSN 1679-3951. DOI 10.1590/1679-395120190137. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/82420>. Acesso em: 01 abr. 2021.

NETO, Eugênio Facchini; ANDRADE, Fábio Siebeneichler. A tutela da honra, da

imagem e da intimidade do ambiente laboral: breve estudo de direito brasileiro e comparado. *In*: GOLDSCHMIDT, Rodrigo (org.). **Direitos da personalidade do trabalhador**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

NEUMANN, John Von; MORGENSTERN, Oskar. **Theory of Games and Economic Behavior**. Princeton University Press, 1944.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em:

https://www.ohchr.org/en/udhr/documents/udhr_translations/por.pdf. Acesso em: 03 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Constituição da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e seu anexo (Declaração de Filadélfia)**. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/genericdocument/wcms_336957.pdf. Acesso em: 03 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção n. 135 sobre a proteção de representantes de trabalhadores**. 30 jun. 1973. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_235867/lang--pt/index.htm. Acesso em: 15 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Recomendação n. 143 sobre proteção e facilidades a serem dispensadas a representantes de trabalhadores na empresa**. 23 de junho de 1971. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_242718/lang--pt/index.htm. Acesso em: 15 jun. 2021.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. **Assédio moral organizacional: presencial e virtual**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes. **Assédio moral laboral e direitos fundamentais**. São Paulo: LTr, 2016.

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

RANDOW, Giselle Leite Franklin Von; PAVIONE, Maxwell dos Santos. O Panóptico nas relações de trabalho e as consequências na seara da Psicologia. **Vox**, Reduto, n. 12, p. 89-98, jul./dez. 2020. ISSN: 2359-5183. Disponível em: <http://www.fadileste.edu.br/revistavox/ojs-2.4.8/index.php/revistavox/article/view/186/222>. Acesso em: 26 nov. 2021.

RETONDAR, Jeferson. **Teoria do jogo: a dimensão lúdica da existência humana**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. ISBN: 978-85-326-3515-0.

RODRIGUES, Ivo M. F. M.; SOARES, Nuno F. M.; LOPES, João M.; OLIVEIRA, José C.; LOPES, Jorge M. N. G. Gamificação como uma nova tendência no processo de

cocriação. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 01-33, 2021. ISSN 1678-6971. DOI 10.1590/1678-6971/eRAMR210132.

RUSSOMANO, Mozart Victor. **Princípios gerais de direito sindical**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

SANTIN, Janaína Rigo. As novas fontes de poder no mundo globalizado e a crise de efetividade do direito. **Revista da SJRJ**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 79-92, 2009. Disponível em: <https://www.jfrj.jus.br/revista-sjrj/artigo/novas-fontes-de-poder-no-mundo-globalizado-e-crise-de-efetividade-do-direito>. Acesso em 14 ago. 2022.

SANTIN, Valter Foletto. Migração e discriminação de trabalhador. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 44, p. 147-153, jul./set. 2007.

SILVA, Jéssica Beatriz da; FRIEDRICH, Denise Bittencourt. A democracia para além da relação Estado e cidadão: a democratização da tomada de decisão no ambiente de trabalho como uma nova forma de gestão organizacional. **Anais do XV Seminário Nacional de demandas sociais e políticas públicas na sociedade contemporânea**. 2019. ISSN 2447-8229. Disponível em: <<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/snpp/article/viewFile/20322/1192612832>>. Acesso em 05 abr. 2022.

SILVA, Walküre Ribeiro da. **Representação e participação dos trabalhadores na gestão da empresa**. São Paulo: LTr, 1998.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; NUNES, Danilo Henrique. Conflitos digitais: responsabilidade civil no âmbito das lides cibernéticas. **Revista jurídica da FA7**. Fortaleza, v. 15, n. 02, p. 129-140, jul./dez. 2018. ISSN (eletrônico) 2447-9055. Disponível em: <https://periodicos.uni7.edu.br/index.php/revistajuridica/article/view/810/516>. Acesso em 14 ago. 2022.

SIQUEIRA NETO, José Francisco. **Liberdade sindical e representação dos trabalhadores nos locais de trabalho**. São Paulo: LTr, 1999.

SÜSSEKIND, Arnaldo; MARANHÃO, Délio; VIANN, Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 16. ed. São Paulo: LTr, 1996.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Constituição Francesa de 1791**. Disponível em: <https://www.fafich.ufmg.br/~luarnaut/const91.pdf>. Acesso em 31 mai. 2021.

VAZ, Andréa Arruda; DIAS, Sandra Mara de Oliveira; MATTOS, Kennedy Josue Greca de. A gestão democrática no ambiente de trabalho e sua compatibilidade com o poder diretivo do empregador no estado social de direito. **Anais do EVINCI**. UniBrasil, Curitiba, v.5, n.1, p. 144-144, out. 2019. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/anaisvinci/article/view/4856>>. Acesso em 05 abr. 2022.

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.

ANEXO A - CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISA: gamificação no trabalho e os impactos jurídicos trabalhistas



**CAMPUS DE JACAREZINHO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA JURÍDICA
MESTRADO E DOUTORADO**

CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISA

Gamificação no trabalho e os impactos jurídicos trabalhistas

**Linha de pesquisa:
Estado e Responsabilidade: Questões Críticas**

Lara Caxico Martins

Carta de apresentação de pesquisa realizada no doutoramento da discente Lara Caxico Martins Miranda, aluna regular do Programa de Pós-graduação em Ciência Jurídica do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UENP/Campus de Jacarezinho
Orientador: Valter Foletto Santin

Jacarezinho – 2021

GAMIFICAÇÃO NO TRABALHO E OS IMPACTOS JURÍDICOS TRABALHISTAS

Em um cenário pós globalizado, a inovação digital tem sido responsável pela mudança de hábitos no seguimento econômico. O relacionamento com clientes e acionistas, em razão da rápida difusão de informações, tem se pautado na busca constante por agregar valor àquilo que é produzido. Para tanto, em um processo de servitização, o mercado passa a ofertar de forma integrada produtos e serviços e conseqüentemente estimular intensamente aqueles responsáveis pelas suas produções.

Essa nova forma de interagir com aqueles que permeiam a empresa, exige maior agilidade e qualificação dos trabalhadores. Por essa razão é que na análise das atuais relações empregatícias percebe-se uma mudança nas formas tradicionais de prestação de serviços. Um novo paradigma de trabalho vem sendo formado a partir da introdução de novas tecnologias nos processos de fiscalização, gerência e treinamento do trabalhador.

O uso de jogos no ambiente empresarial, com o intuito de impulsionar a produção e a qualidade dos serviços, tem sido fortemente influenciado pela mudança das relações comerciais. Apesar da sua incidência em empresas norte americanas e europeias, no ambiente de trabalho brasileiro a introdução de jogos para selecionar candidatos, desenvolver funcionários e incentivar o cumprimento de metas é recente.

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 adequam a cada negócio e atendem diversas demandas. Podem estimular entre os participantes liderança, protagonismo, solução de problemas, bem como incentivar o cumprimento das metas de cada trabalhador e dos fins empresariais. Para aqueles que não participam é possível observar as condutas de cada jogador e avaliá-los naquilo para o qual o jogo foi proposto.

A atividade de introduzir práticas cotidianas em jogos é chamada de gamificação. Essa consiste no uso de técnicas e mecanismos baseados em jogos em um cenário alheio ao lazer. Tem uso comum no setor da educação e nas relações de consumo, sendo recente o seu uso nas relações de trabalho. Por via desse processo é possível valer-se das características da ferramenta para atingir os fins desejados por aquele que promove a prática.

Por meio dos jogos tradicionais de tabuleiro ou dos mais modernos que se valem de aplicativos é possível verificar questões sociais, cognitivas e afetivas. 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.

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. Diferentemente do processo formal de aprendizagem, o jogo permite tomadas de decisão em um contexto 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 de 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.

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 o jogo estimula e motiva o trabalhador a permanecer em busca do objetivo proposto pela empresa.

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 induzir ele 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.

Diante da introdução do jogo em meio à relação empregatícia, para os mais diversos propósitos, a pesquisa questiona se esse instrumento possui conteúdos que resvalem na legislação trabalhista. O questionamento justifica-se pelo fato de que com o seu uso cada vez mais constante é imprescindível saber se a ferramenta está alheia

ao Direito, por não interferir em qualquer seara do contrato de trabalho, ou se por abordar questões que envolvem a empresa e o trabalho, necessita de controle jurídico prévio a sua implementação. Caso o controle jurídico seja necessário, há ainda que se aferir se esse deve ser feito pela própria empresa, pelos envolvidos na relação de trabalho ou se deve ser realizado por um agente externo.

Nesse sentido, a pesquisa pretende analisar a proposta de jogo implementada pela empresa no ambiente de trabalho para verificar se esse instrumento envolveu, de forma direta ou indireta, algum aspecto pertinente ao contrato de trabalho. A pesquisa será realizada pela análise dos dados constantes em documentos que relatem e discorram sobre a experiência vivida pela empresa e seus colaboradores na implementação do game.

A disponibilização dos dados deve ser feita através do drive vinculado ao e-mail doutoradouenpgamificacao@gmail.com. Para disponibilização dos arquivos utilize o link da pasta:

<https://drive.google.com/drive/folders/1Tg4fITOOoGW7HYoQPRnixARo4sR54DjcN?usp=sharing>

Caso aceite participar da pesquisa e seja autorizado o uso dos dados da empresa, pedimos o consentimento em resposta a esse e-mail. O envio dos dados por via do e-mail doutoradouenpgamificacao@gmail.com também valerá como aceite.

Qualquer dúvida seguimos à disposição.

Jacarezinho, 02 de Maio de 2021

ANEXO B – DADOS COLETADOS

Jogo 01

Figura 1. Os Elementos



Figura 2. As Regras

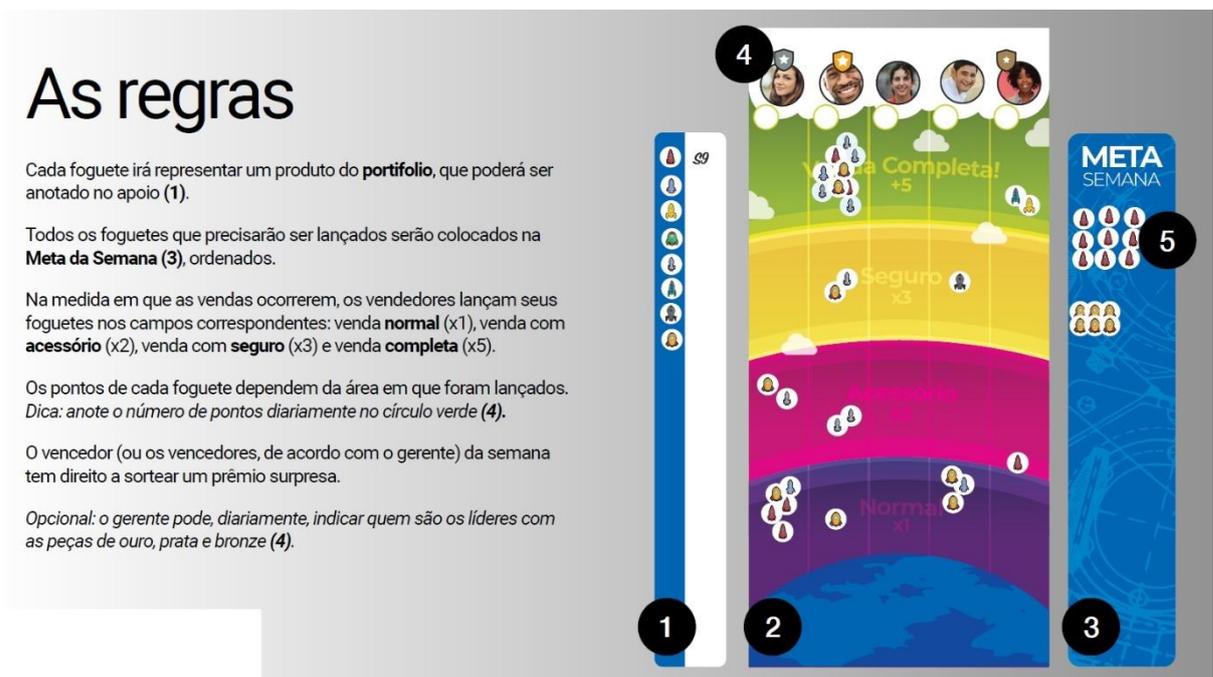


Figura 3. As Medidas

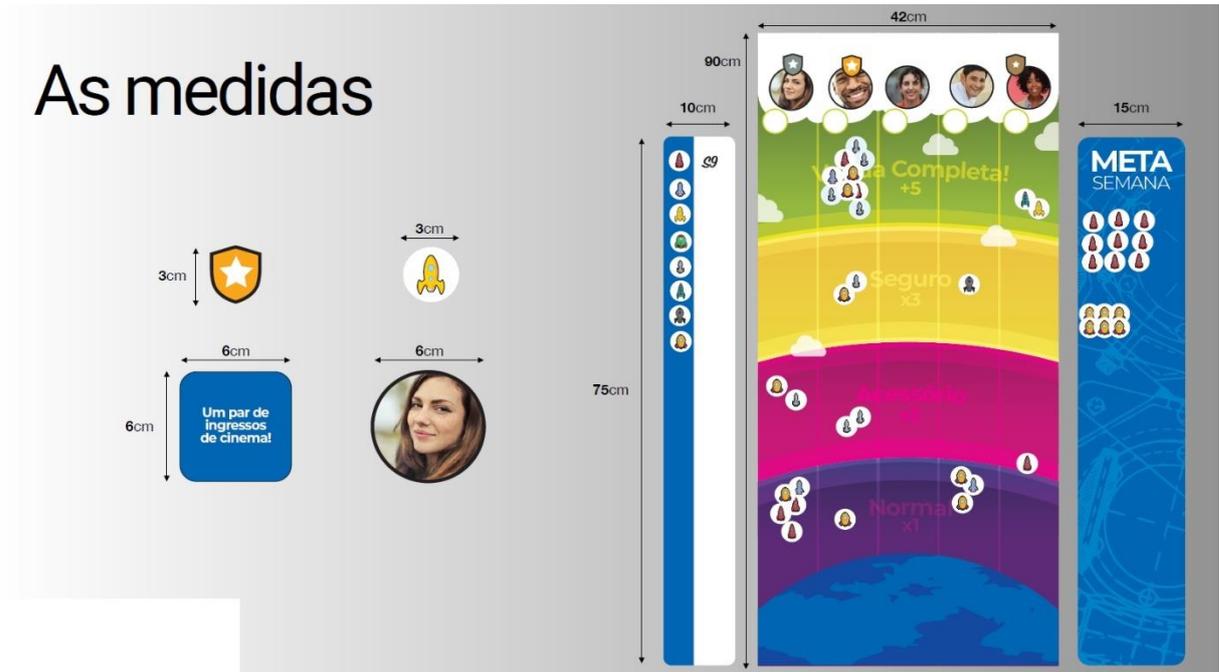


Figura 4. O tabuleiro

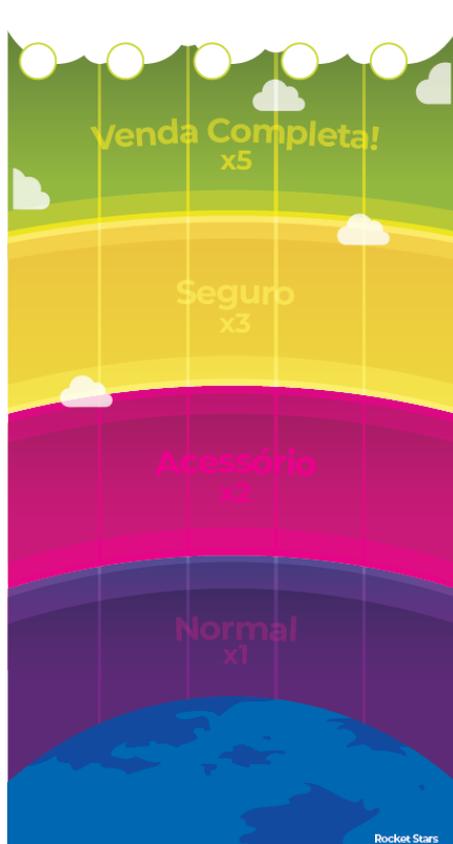


Figura 5. Ícone



Figura 6. Meta

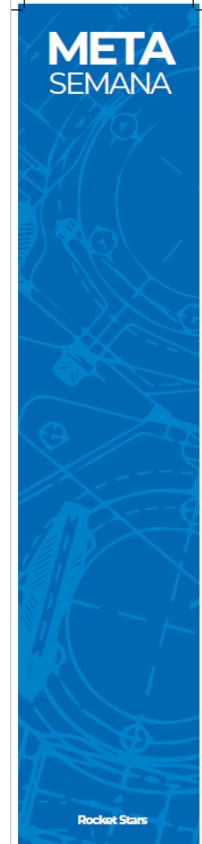


Figura 7. Os Ícones

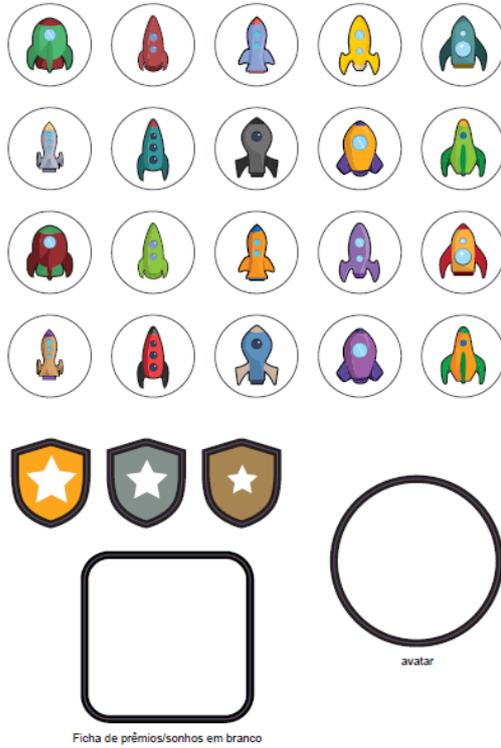


Figura 8. Os Prêmios



Jogo 02

Figura 9. Conquistas 1

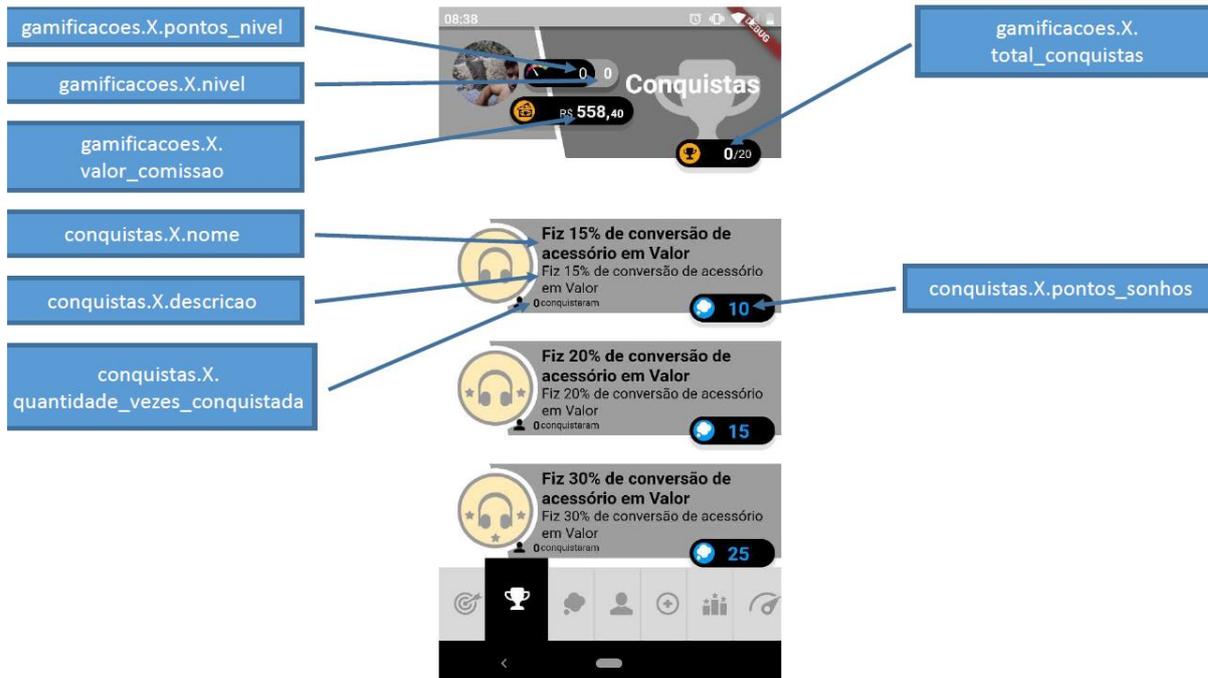


Figura 10. Sonho 1

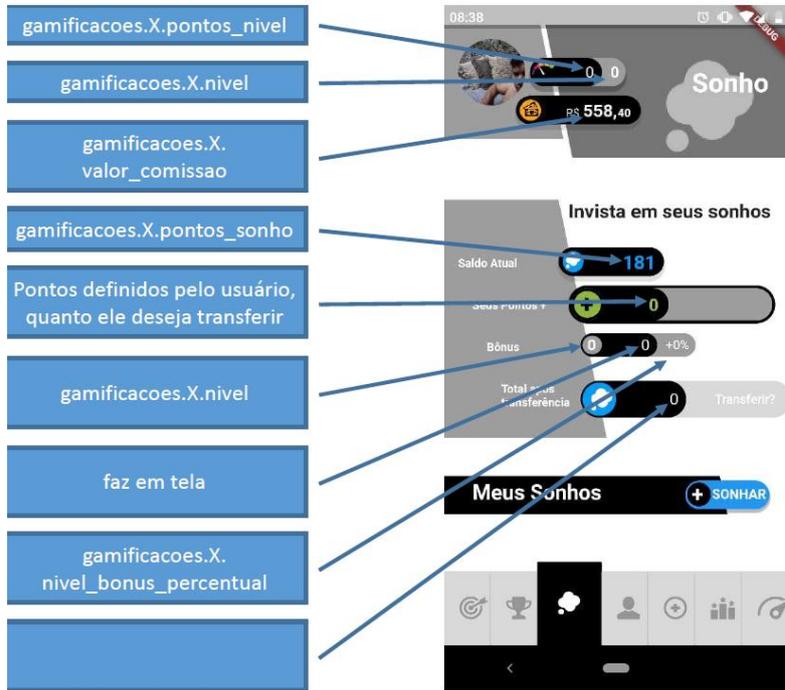


Figura 11. Perfil

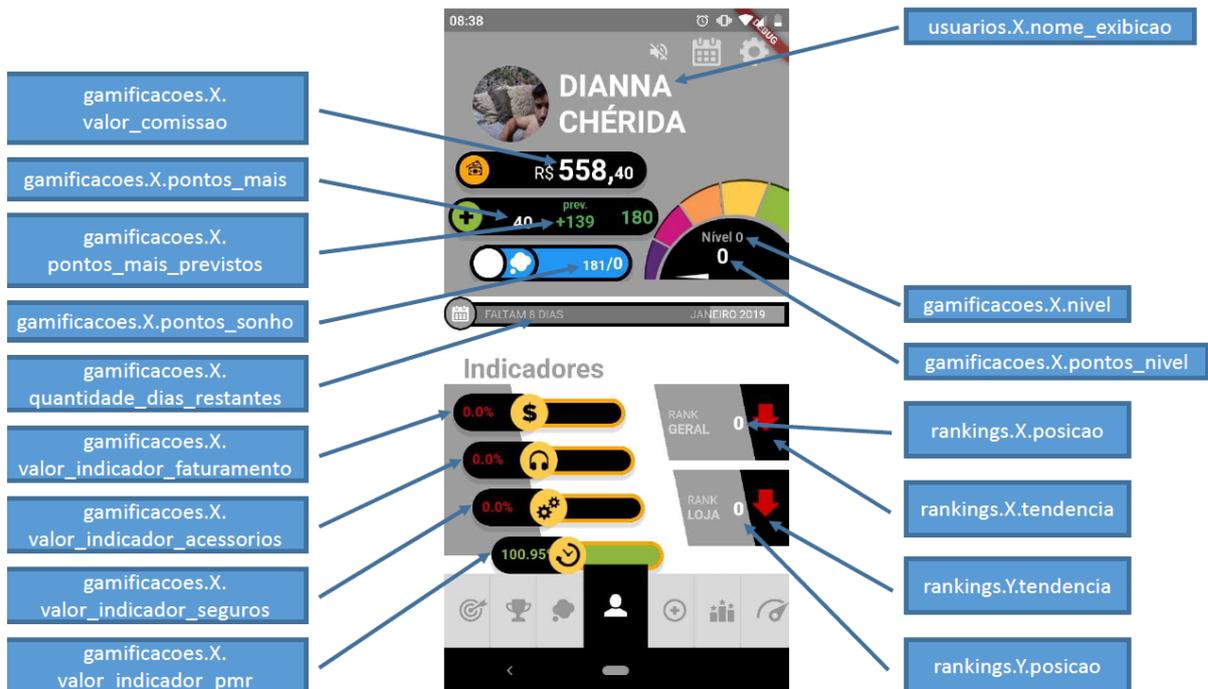


Figura 12. Pontos Mais

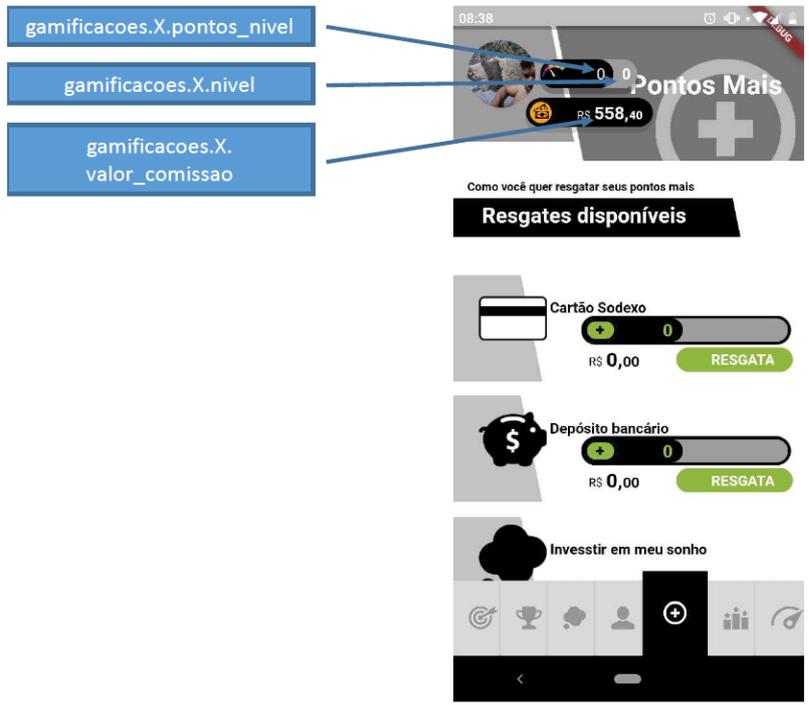


Figura 13. Ranking

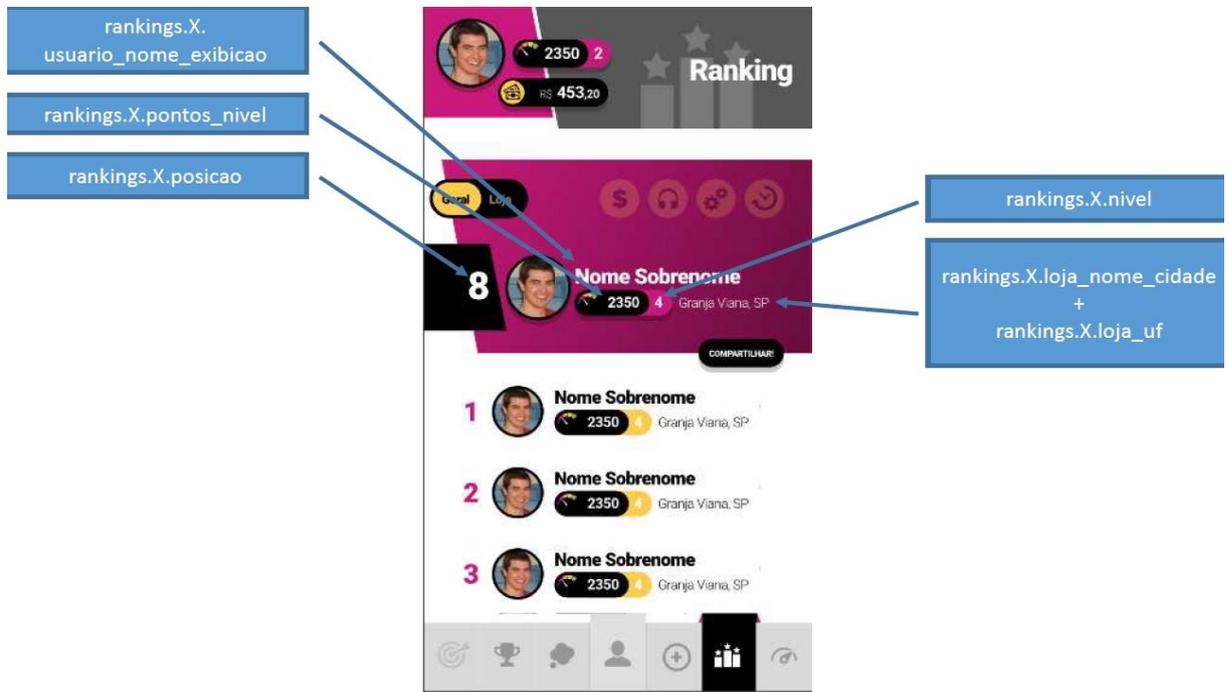


Figura 14. Indicadores 1

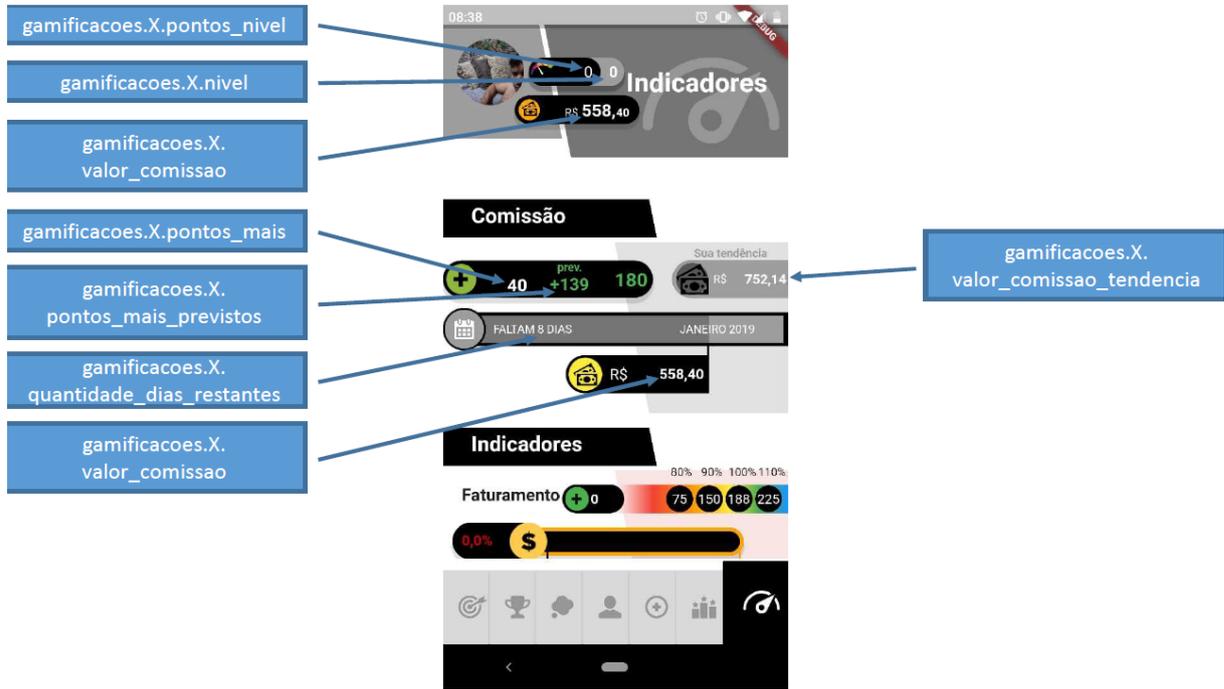


Figura 15. Indicadores 2

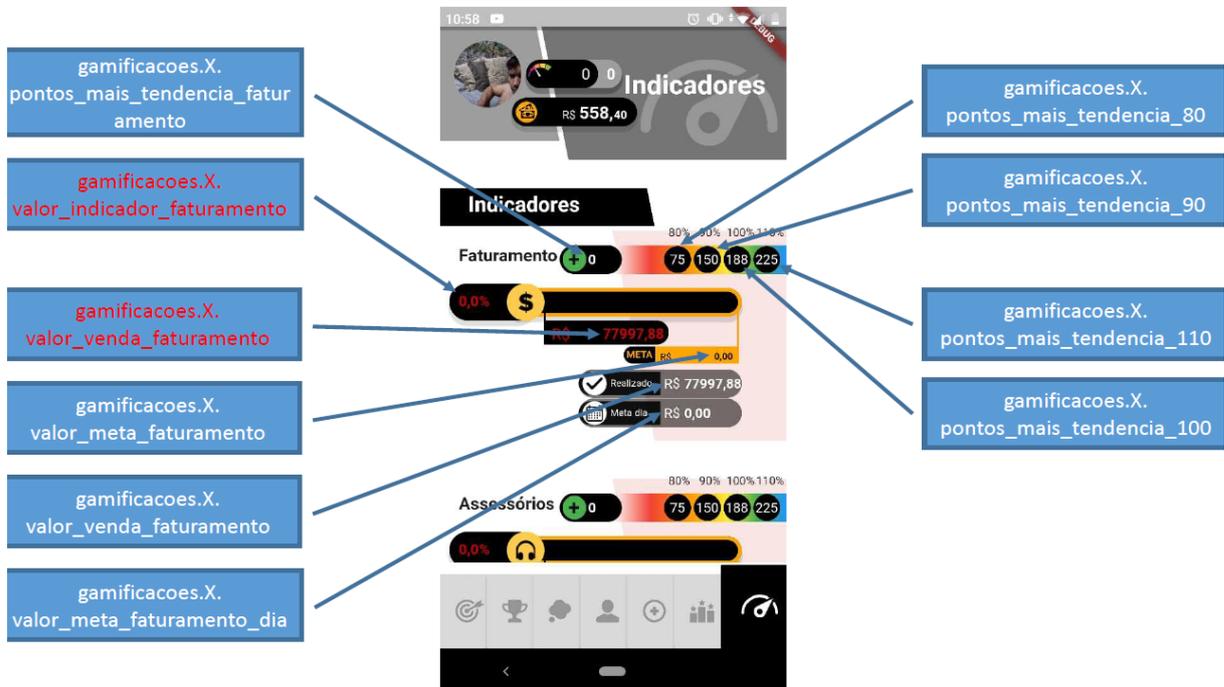


Figura 16. Sonhos 2



Figura 17. Conquistas 2

