

USO DA GAMIFICAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DE VENDEDORES: MODERNA FORMA DE CONTROLE DA QUANTIDADE DE TRABALHO

USE OF GAMIFICATION IN THE SALES WORK ENVIRONMENT: A MODERN WAY TO CONTROL THE AMOUNT OF WORK

*Lara Caxico Martins*¹

RESUMO: A pesquisa insere-se no contexto da gamificação aplicada ao ambiente de trabalho, especialmente naqueles em que a função majoritariamente desenvolvida é a de vendedor. O estudo propôs-se a verificar a incorporação de elementos de jogos em contextos de trabalho sob a ótica da teoria do panóptico de Jeremy Bentham. Partindo de um método dedutivo crítico e da pesquisa bibliográfica, verificou-se que o conceito de panóptico de Jeremy Bentham, correlaciona-se com a introdução de jogos no ambiente de trabalho, já que a ferramenta é utilizada para a vigilância constante e o controle do trabalhador. No ambiente corporativo, sistemas de gamificação monitoram o desempenho dos empregados, recompensando comportamentos desejáveis e punindo desvios. Isso cria uma dinâmica onde os funcionários se sentem constantemente observados, moldando suas ações de acordo com as expectativas da empresa. Verificou-se que a gamificação não apenas engaja, mas também regula o comportamento dos trabalhadores, reforçando a disciplina e a eficiência por meio de uma vigilância disfarçada de entretenimento e competição.

PALAVRAS-CHAVE: Vendedores; Gamificação; Metas; Fiscalização; Panóptico.

ABSTRACT: *The research is part of the context of gamification applied to the work environment, especially in those where the role mostly developed is that of a salesperson. The study aimed to verify the incorporation of game elements in work contexts from the*

¹ Pós doutoranda pela Universidade Lusófona do Porto/Portugal (previsão de conclusão 2025). Doutora em Ciência Jurídica pela Universidade Estadual do Norte do Paraná (2022). Mestre em Direito Negocial pela Universidade Estadual de Londrina (2018). Graduada em Direito pela Universidade Estadual de Londrina (2014). Professora da Universidade Estadual do Paraná e Advogada Trabalhista.

perspective of Jeremy Bentham's panopticon theory. Using a critical deductive method and bibliographical research, it was found that Jeremy Bentham's concept of panopticon correlates with the introduction of games in the workplace, as the tool is used for constant surveillance and control of the worker. . In the corporate environment, gamification systems monitor employee performance, rewarding desirable behaviors and punishing deviations. This creates a dynamic where employees feel constantly watched, shaping their actions according to the company's expectations. It was found that gamification not only engages, but also regulates workers' behavior, reinforcing discipline and efficiency through surveillance disguised as entertainment and competition.

KEYWORDS: Salespeople; Gamification; Goals; Oversight; Panopticon.

INTRODUÇÃO

A expressão “gamificação” refere-se à aplicação de elementos de *design* de jogos e princípios de jogos em contextos estranhos a ele. Isso pode incluir áreas como educação, negócios, saúde e muitas outras, com o objetivo de aumentar o engajamento, a motivação e a participação das pessoas. A ideia de usar elementos de jogos em outros contextos remonta a estudos de psicologia e comportamento, em que se observou que jogos têm um poderoso efeito motivacional nas pessoas.

Nas décadas de 1970 e 1980, com o advento dos computadores, começaram a surgir *software* educacionais e simulações que utilizavam conceitos de jogos para tornar o aprendizado mais atraente. O termo “gamification” foi mencionado pela primeira vez por Nick Pelling (NEIDENBACH; CEPellos; PEREIRA, 2020, p. 731), um programador britânico, ao fundar uma consultoria chamada Conundra, com a intenção de aplicar o pensamento dos jogos em interfaces de usuário. No entanto, essa primeira tentativa não ganhou grande notoriedade. A expressão ganhou popularidade a partir de 2010 por meio de conferências, publicações e da expansão da *internet*. Empresas e educadores começaram a ver o potencial da gamificação para engajar e motivar pessoas em diversas áreas.

Algumas empresas de tecnologia e marketing começaram a adotar e promover a gamificação em suas estratégias de engajamento de usuários. Plataformas como *Foursquare*², que usavam elementos como badges, pontos e rankings, ajudaram a solidificar a prática. Jogos educativos e plataformas de aprendizado também começaram a usar pontos, níveis, e outros elementos para incentivar estudantes. Da mesma forma, programas de fidelidade e marketing

² Plataforma digital acessível por meio do site: <https://foursquare.com/>

digital incorporaram mecânicas de jogos para aumentar a retenção de clientes e o engajamento.

O uso da gamificação no ambiente de trabalho de vendedores pode ser analisado sob a perspectiva de Jeremy Bentham, na teoria do Panóptico. A correlação é evidente, vez que ambos utilizam a observação contínua e a vigilância para influenciar o comportamento dos indivíduos.

O Panóptico, um modelo de prisão idealizado por Bentham (2020, p. 21), foi concebido para permitir que um único guarda observe todos os prisioneiros sem que estes saibam quando estão sendo vigiados, induzindo um estado constante de autoconsciência e autorregulação. Similarmente, a gamificação, que aplica elementos de jogos em contextos não lúdicos, frequentemente utiliza métricas de desempenho, recompensas e *feedback* contínuo para monitorar e orientar as ações dos participantes.

Assim como o Panóptico incentiva a conformidade por meio da percepção de vigilância constante, a gamificação motiva os usuários a adotarem comportamentos desejáveis ao torná-los conscientes de que estão sendo monitorados e recompensados por suas ações, criando um ambiente onde a vigilância e a autorregulação se tornam centrais para a experiência.

Sob esse cenário, o estudo se vale do método dedutivo crítico e da pesquisa bibliográfica, utilizando Jeremy Bentham como referencial teórico, para detalhar e evidenciar a gamificação como método de controle do ambiente de trabalho.

A pesquisa buscou, inicialmente, expor o conceito de gamificação e suas principais características, posteriormente analisá-la com base na teoria panóptica de Jeremy Bentham, de modo a verificar se a estrutura do instrumento gamificado amolda-se ao pensamento desenvolvido pelo autor. Em havendo tal verificação, partiu-se para a compreensão da estrutura frente aos novos modelos de controle e de engajamento de trabalhadores, concluindo, por fim, que se trata de um mecanismo de controle funcional do trabalhador.

Como mencionado, a gamificação é a aplicação de elementos e técnicas de *design* de jogos em contextos não-jogos, como o local de trabalho, sendo um dos eixos de controle discutido, a vigilância da quantidade de trabalho.

1. GAMIFICAÇÃO: INSERINDO TÉCNICAS DE JOGOS EM CONTEXTOS ALHEIOS AO LAZER

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

violam direitos trabalhistas. Estudar processos que envolvam relações jurídicas díspares, como é a relação de emprego, é função do pesquisador jurídico, o que justifica e fundamenta a vinculação com os estudos do Direito do Trabalho.

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* (Huizinga, 2019, p. 66). Quando os aspectos e os elementos dos jogos são inseridos em contextos alheios ao lazer eles se tornam ferramentas gamificadas. Com base na teoria desenvolvida por McGonigal (2012), são características dos instrumentos gamificados a voluntariedade, a existência de metas e de regras e um sistema de *feedback*.

A prática de recompensar indivíduos por metas atingidas é antiga, com diversas formas de premiação sendo usadas para indicar a eficiência de uma pessoa em relação às outras, como troféus, medalhas e *botons*. Embora as competições que geram essas premiações não sejam algo novo, os modos e cenários em que ocorrem podem ser inovadores.

Os jogos são importantes na cultura social por sua capacidade de representar realidades e proporcionar vivências tangíveis aos jogadores, além de servirem como ferramentas de aprendizagem que quantificam o conteúdo. A pesquisa busca verificar a aplicabilidade dos jogos no ambiente organizacional. De acordo com Huizinga (2019, p. 16), em relação às características formais do jogo, pode-se considerar que ele é

[...] 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.

Devido à sua relevância e versatilidade, elementos de jogos têm sido utilizados em diversos setores, como o médico, educacional e do trabalho, para induzir comportamentos ou engajar indivíduos. Esse uso de técnicas de jogos fora do contexto lúdico é conhecido como gamificação, que consiste em aplicar elementos e técnicas de jogos em segmentos não relacionados ao lazer.

A expressão “gamificação” é frequentemente traduzida de diferentes formas, refletindo sua origem britânica. Alguns estudos preferem utilizar o termo original em inglês, “gamification”. Outros combinam a palavra “game” (jogo) com o sufixo “ficação” (fazer e criar), resultando na ideia de “fazer

um jogo” ou “criar um jogo”. No Brasil, as traduções mais comuns são “gamificação” e, menos frequentemente, “gameficação”. Nesta pesquisa, será adotada a tradução “gamificação” por ser a mais amplamente utilizada.

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”. Segundo o autor, a mecânica dos jogos reflete-se no uso de placares e pontuações, e a experiência digital está relacionada ao reconhecimento de um roteiro codificado por meio de dados, sem necessariamente envolver instrumentos telemáticos. O engajamento é visto como a interação que visa motivar mudanças comportamentais. Além disso, o processo do jogo deve estar atrelado a um objetivo pessoal, que também se torna o de quem promove o jogo (BURKE, 2015, p. XVI-XVII).

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”. Segundo a autora, uma ferramenta gamificada envolve a construção de um sistema com elementos como desafio abstrato, regras claras, *feedbacks*, resultados quantificáveis, engajamento, mecânica de jogo e reações emocionais. No entanto, embora as mecânicas de jogo façam parte do instituto, elas não constituem sua essência, pois não asseguram seu sucesso. Assim, a autora observa que placares, pontos e níveis não são essenciais no processo, já que não garantem o alcance dos objetivos (ALVES, 2015, p. 11).

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 (2012, p. 343-344). De acordo com a autora, gamificar é aplicar elementos de *design* de jogos para transformar e resolver problemas do mundo real, utilizando princípios de psicologia positiva. Conceitualmente pode-se dizer que

[...] 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 (MARTINS, SANCHES, 2023, p. 16-17).

A gamificação não deve ser confundida com a transformação de todas as atividades em jogos. Embora as expressões “jogo” e “gamificação” sejam distintas, a gamificação envolve a aplicação dos elementos essenciais dos jogos em contextos que não são de jogos. Esses elementos não se limitam ao divertimento, mas visam ao engajamento humano direcionado por um *design* específico, permitindo a transformação de marcas, serviços, aprendizagem, linhas de produção e trabalhos. 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”. Sabe-se que

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 possibilitam 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 (MARTINS, SANCHES, 2023, p. 18)

Em um ambiente globalizado pós-crise, a adoção da inovação digital tem provocado transformações significativas no setor econômico. A dinâmica das relações com clientes e investidores, impulsionada pela disseminação veloz de informações, está cada vez mais centrada na busca incessante por agregar valor aos produtos e serviços oferecidos. Conseqüentemente, o mercado está migrando para um modelo de servitização, integrando de maneira holística produtos e serviços para fortalecer o engajamento dos responsáveis pela produção.

Esta evolução no modo de interação com os diversos *stakeholders* da empresa demanda uma maior agilidade e qualificação por parte dos

colaboradores, resultando em uma reconfiguração das práticas tradicionais de emprego e serviço. Este novo paradigma laboral está sendo delineado pela introdução de tecnologias inovadoras nos processos de supervisão, gestão e monitoramento do trabalho.

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. 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.

Como mecanismo que impulsiona o empregado a atingir um fim da empresa, deve ser objeto de atenção da ciência trabalhista.

2. A GAMIFICAÇÃO NAS VENDAS SOB A ÓTICA DA ESTRUTURA PANÓPTICA DE JEREMY BENTHAM

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 criar 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 empregador pode se valer dos resultados obtidos através do jogo para realizar controle sobre o quanto os trabalhadores vendem, entregam de metas ou de resultados, além de poder controlar interesses para além do trabalho. Vê-se, por exemplo, que ferramenta pode promover, por via do lúdico, a quantificação das vendas e dos empregados que mais as realizam. De forma semelhante, é possível controlar a quantidade de vendas por via da verificação das comissões auferidas por cada trabalhador e lançadas nos aplicativos gamificados. Ao mesmo tempo, a ferramenta tem a potencialidade de realizar controle sobre parte da vida do trabalhador, já que eles podem ser impulsionados a indicar dados pessoais na ferramenta.

Apesar do uso da ferramenta gamificada e de 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 sob constante inspeção.

Embora o direcionamento dado ao confinamento fosse de indivíduos que haviam cometido 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).

A partir da análise 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 novos instrumentos utilizados pelas empresas no ambiente de trabalho. A gamificação certamente está entre eles e se porta como uma forma adicional de controle, já que as tradicionais, como o controle da jornada de trabalho por meio do cartão ponto, não deixam de existir. Logo, a ferramenta possibilita que o trabalhador seja controlado não apenas nas extremidades da jornada de trabalho, ou seja, no início e no fim, mas também durante a realização dos serviços. Isso pode ser visto em empresas cuja mão de obra trabalhadora é majoritariamente de vendedores, por exemplo, na metrificação em tempo real da quantidade de vendas e, igualmente, quanto às comissões auferidas em razão delas.

Em se tratando de um instrumento gamificado que propõe a inserção das vendas realizadas no aplicativo, pode-se controlar os picos de maior e de menor produtividade, os horários do dia em que o empregado 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.

Apesar de a disposição do Panóptico de Bentham ter sido pensada pelo autor, originariamente, a partir da construção de uma penitenciária, para essa pesquisa sua análise será feita para buscar compreender suas serventias frente aos jogos e sua potencialidade de ser uma moderna forma de controle do meio ambiente de trabalho de vendedores. 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. 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).

Um 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 difere daquela do Panóptico, que pretende o isolamento visual dos que ali estão submersos, impossibilitando qualquer contato com 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. Por essa razão, é comum que os jogos exibam para todos os trabalhadores o desempenho individual, porque consideram 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 consequências psicológicas significativas (BESSI, ZIMMER, GRISCI, 2007, p. 87).

No Panóptico, as instruções devem ser passadas pelo fiscal aos presos por via de tubos que ligam a sala do inspetor e as celas. Esse dispositivo seria positivo porque impossibilitaria que um preso ouvisse a instrução passada ao outro, garantiria silêncio, bem como evitaria 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 a 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, em 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 ramo de vendas, o empregador pode direcionar a conduta dos trabalhadores no que diz respeito à qual item devem vender naquela semana quando colocam esse item em específico como meta semanal. Quando lançam no tabuleiro que a meta da semana será a venda de determinado bem ou item da empresa, ele está direcionando o trabalho dos empregados, que se esforçarão para oferecê-lo aos clientes. Diferencia-se, todavia, do Panóptico à medida em que, na gamificação, pretende-se que todas as regras sejam vistas, ouvidas e compreendidas da mesma forma por todos os envolvidos.

3. A FERRAMENTA GAMIFICADA COMO EIXO DE CONTROLE E DE ENGAJAMENTO DO TRABALHADOR

No estudo da vigilância e do controle social, o conceito do panóptico emerge como uma ferramenta central para compreender a dinâmica do poder. Inicialmente idealizado por Jeremy Bentham, o panóptico é uma estrutura arquitetônica que permite a um único inspetor observar todos os indivíduos sem ser visto. Esta configuração cria uma sensação constante de vigilância nos observados, que nunca sabem exatamente quando estão sendo monitorados, promovendo, assim, um autocontrole contínuo. A aplicação do panóptico no ambiente de trabalho moderno se dá através da gamificação, que se entrelaça com as funções cotidianas dos trabalhadores, criando uma vigilância camuflada.

Como mencionado, 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 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).

A centralidade do controle justifica o nome dado à estrutura, vez 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 pois 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), também é aplicada 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 empregados. 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 nos jogos que têm seus objetivos modificados semanalmente e, conseqüentemente, têm 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 os 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 que é pautado nas comissões dos vendedores também apresenta condição semelhante, porque as comissões que são inseridas no instrumento gamificado 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, o espaço para o exercício da disciplina do empregador, que sequer sabe 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 em que o objetivo da empresa é a majoração das vendas, vê-se a semelhança com a estrutura panóptica, cujo 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 inserida 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, já que as ferramentas não exigem que o empregador permaneça em constante observância dos empregados, mas, ao mesmo tempo, multiplicam 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 ser perceptivo, mas ao mesmo tempo ter o efeito alastrante de um sobre 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, o qual 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 à medida em que os próprios participantes passam a cobrar dos demais a 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, mais 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 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.

Assim, podemos observar que a gamificação e o panóptico compartilham um objetivo comum: exercer controle sobre os indivíduos de maneira contínua e velada. Enquanto o panóptico de Bentham limita fisicamente o deslocamento dos presos para incutir a sensação de vigilância constante, a gamificação no ambiente de trabalho moderno promove um controle mental e comportamental, levando os próprios trabalhadores a monitorarem e cobrarem uns aos outros. Essa transformação do exercício do poder, de um controle físico para um controle psicológico e comportamental, reflete a mudança na dinâmica das relações hierárquicas e de subordinação. Ambos os sistemas, apesar de suas diferenças contextuais, buscam extrair o máximo de tempo e trabalho dos indivíduos, evidenciando uma forma de poder que é líquida e fluida, moldando-se conforme as necessidades do ambiente de controle.

4. REDE TECNOLÓGICA DE CONTROLE FUNCIONAL DO TRABALHADOR

No que diz respeito à quantificação do trabalho, o jogo se apresenta-se, ainda, como um controlador da nova forma de mobilidade e deslocamento, assim como proposto na ferramenta panóptica de Bentham. Veja-se 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 nos estudos do filósofo e jurista 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 que se busca é o da mente para que o próprio indivíduo opte, deliberadamente, por se deslocar menos. É a expressão da nova forma de controle: líquido e fluido, em que se formam 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 exercer 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, seja no que diz respeito à produção de bens e serviços, seja com relação ao tempo de trabalho, parte das transformações do capitalismo e das relações entre os trabalhadores que ganham características de 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 a romper tradicionais formas de controle hierárquico, já que repassa aos próprios funcionários o controle de uns sobre os outros.

A introdução da ferramenta gamificada no ambiente de trabalho nem sempre vem atrelada ao uso da tecnologia. Apesar disso, na maioria dos

exemplos, a tecnologia faz-se presente. Um aplicativo pode ser criado para a implementação do jogo no ambiente de trabalho. Essa característica dos instrumentos gamificados, qual seja, de usar a tecnologia com maestria, vai ao encontro de 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 contribuiu para as transformações do capitalismo e do trabalho, razão pela qual o jogo é compatível com essa nova realidade.

A importância da tecnologia nesse processo de transformação do trabalho e do controle exercido quanto à 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, as 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 detêm 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, o 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, tem a aptidão de obter as informações que são essenciais para o controle da quantidade de trabalho. O instrumento possibilita que, rapidamente, a empresa passe a ter acesso às comissões adquiridas pelos trabalhadores, seja de forma individual, seja de forma coletiva, alcançando dados de todo o empreendimento. Isso indica, de forma rápida e precisa, as vendas acumuladas.

Os instrumentos usados exercem, veementemente, o controle da quantidade de trabalho dos seus empregados. No que diz respeito à jornada e

no que tange à quantidade de produção, são efetivos para alcançar os fins do empregador. Ferramentas que, com a justificativa de motivar e impulsionar, vinculam 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.

CONCLUSÕES

A gamificação é a aplicação de elementos típicos de jogos, como pontos, níveis, desafios e recompensas, em contextos não lúdicos, com o objetivo de engajar e motivar pessoas a atingirem determinados objetivos. Essa estratégia utiliza a psicologia do jogo para transformar tarefas monótonas ou desinteressantes em atividades mais envolventes e atraentes. Ao incorporar mecânicas de jogo, como competição, cooperação, *feedback* imediato e a sensação de progresso, a gamificação busca aumentar a participação, o compromisso e a satisfação dos indivíduos em diversas áreas, incluindo educação, marketing e, no caso em estudo, no ambiente de trabalho.

A expressão “gamificação” surgiu como uma tentativa de aproveitar os elementos motivacionais dos jogos para outros contextos, evoluindo a partir de estudos de comportamento e tecnologia até se tornar uma prática amplamente utilizada e estudada. Seu sucesso depende de uma implementação cuidadosa que leve em conta as necessidades e as motivações dos usuários.

No ambiente de trabalho, a gamificação pode ser uma ferramenta para melhorar o desempenho e a motivação dos funcionários. Empresas podem implementar sistemas gamificados para incentivar a realização de metas, o aprendizado contínuo e a colaboração entre equipes. Por exemplo, um programa de treinamento gamificado pode incluir *quizzes* com pontuações e rankings, estimulando os funcionários a aprenderem de forma mais dinâmica e competitiva. Da mesma forma, sistemas de recompensas por cumprimento de objetivos podem incentivar a produtividade e a inovação. Além de tornar as atividades mais agradáveis, a gamificação pode promover um ambiente de trabalho mais coeso e cooperativo, onde os funcionários se sintam mais engajados e valorizados.

O estudo verificou que os sistemas de gamificação frequentemente incluem mecanismos de monitoração contínua do desempenho dos trabalhadores. De forma específica, utilizou-se o exemplo do mercado de trabalho de vendedores que, através de pontos, medalhas e rankings, tem seus empregadores rastreando as atividades e a produtividade deles em tempo real. Este nível de supervisão pode incentivar os trabalhadores a manterem um alto nível de desempenho, sabendo que estão sendo constantemente avaliados.

Ao oferecer recompensas tangíveis, como prêmios, bônus ou reconhecimento público, a gamificação pode motivar os trabalhadores a atingirem metas específicas, o que pode direcionar o foco dos trabalhadores para tarefas que a empresa considera importantes, potencialmente controlando as suas prioridades e ações. Elementos de competição, como quadros de líderes, podem incentivar os trabalhadores a competir entre si, o que pode melhorar a produtividade, mas, ao mesmo tempo, gerar abalos psicológicos para aqueles que não obtêm o sucesso esperado pela empresa.

Essa competição pode ser usada para controlar o comportamento dos trabalhadores, criando um ambiente onde eles sentem a necessidade constante de se superar e, conseqüentemente, extrapolam seus limites, chegando à exaustão. A mudança constante de metas, por vezes inalcançáveis, faz com que o empregado ingresse em um processo de imersão exacerbada. Possibilita ainda que o empregador controle o fluxo de trabalho e a atenção para além do razoável poder diretivo.

Em suma, a gamificação no ambiente de trabalho oferece tanto oportunidades quanto desafios significativos. Enquanto pode aumentar a motivação, o engajamento e a produtividade dos trabalhadores ao tornar as tarefas mais envolventes e recompensadoras, também pode levar a uma vigilância constante e a uma pressão excessiva para desempenho contínuo. Essa dualidade evidencia a necessidade de uma implementação equilibrada, que leve em consideração não apenas os benefícios, mas também os potenciais impactos negativos sobre o bem-estar dos trabalhadores. Assim, ao utilizar a gamificação como uma ferramenta de gestão, é essencial que as empresas busquem um equilíbrio que promova um ambiente de trabalho saudável e sustentável, onde os empregados se sintam valorizados e não sobrecarregados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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. 2023.

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.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Tradução de Raquel Ramallete. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. 302 p. Título Original: Surveiller et punir.

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.

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.

MARTINS, Lara Caxico; SANCHES, Jussara Romero. Gamificação: uso de mecânicas de jogos em contextos alheios ao lazer. **Licere**. Belo Horizonte, v. 26, n. 2, jun/2023. DOI: <https://doi.org/10.35699/2447-6218.2023.47250> 261

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 abr. 2024.

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 jun. 2024.

RECEBIDO EM: 25/06/2024

APROVADO POR DUPLA REVISÃO CEGA EM: 26/08/2024