



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

RAYSSA FRANÇA RODRIGUES

**Recrutamento e Seleção de jogadores profissionais na área
dos *E-Sports***

Brasília – DF

2021



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

RAYSSA FRANÇA RODRIGUES

**Recrutamento e Seleção de jogadores profissionais na área
dos *E-Sports***

Brasília – DF
2021

RAYSSA FRANÇA RODRIGUES

**Recrutamento e Seleção de jogadores profissionais na área
dos *E-Sports***

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Leonardo S. Conke

Brasília – DF

2021

RAYSSA FRANÇA RODRIGUES

**Recrutamento e Seleção de jogadores profissionais na área
dos *E-Sports***

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Rayssa França Rodrigues

Prof. Leonardo S. Conke
Orientador

Prof^a. Débora Dorneles Barem
Examinadora

Prof. Vinicius Amorim Sobreiro
Examinador

Brasília, 29 de outubro de 2021

Dedico este trabalho aos meus amigos de jogo, a comunidade gamer, meus amigos e amigas e a minha família.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, eu agradeço a DEUS por ter me dado sabedoria, paciência, discernimento, apoio e estratégias para desenvolver este trabalho. Confesso que não foi fácil, eu tive todo tipo de adversidades desde auto sabotagem até problemas pessoais sérios que me fizeram considerar diversas vezes a desistir de terminar esta monografia. Mas DEUS, como pai misericordioso e amoroso que é, ELE sempre esteve ao meu lado me dando forças para continuar. Agradeço-te, meu Senhor por mais esta vitória.

Em segundo lugar, eu agradeço ao meu orientador Leonardo S. Conke pela excelente orientação que ele me deu ao longo do desenvolvimento desta monografia. Ele é um professor ímpar, incrível, empático, inteligentíssimo, mas também era rígido e bastante sério nas horas mais importantes. Ele sabia de todas as dificuldades que eu já havia passado e que ainda estava passando, e, mesmo assim, ele sempre foi solícito e me orientava da melhor forma possível. Então, muito obrigada professor Conke por ter aceitado ser meu orientador.

Em terceiro, eu agradeço a minha família que sempre esteve ao meu lado nas horas boas e principalmente nas ruins, que por acaso não foram poucas. Obrigada por terem me apoiado quando decidi cursar esta segunda graduação cujo processo para termina-la não foi nada fácil terminar; e, muito obrigada por me amarem incondicionalmente do jeitinho particular que só vocês têm.

Dizem que quem tem amigos tem tudo. Eu posso dizer que minhas amigas são os meus bens mais preciosos e valiosos que possuo na minha vida. Portanto, eu não sei o que seria da minha vida sem minhas amigas da primeira faculdade que são Marianna Camargo, Laís Reis e Mauro Louvem. Vocês melhor do que ninguém sabem o quão são especiais para mim.

Agradeço também as minhas novas amigas de João Pessoa-PB, cidade que atualmente estou residindo. Meninas vocês me ajudaram a não me sentir tão sozinha e tornaram o processo deste TCC mais leve. Muito obrigada pela companhia, risadas, conversas e saídas. Por fim, agradeço as amigas de longa data que são “os guris do jogo”. Vocês foram parte do motivo pelo qual eu quis desenvolver esta monografia. Então obrigada por me inspirarem, ouvirem, ajudarem, aturarem, zurem, por me ajudar a relaxar, e, principalmente, obrigada por me fazerem sempre rir.

Saibam que eu amo e admiro todos vocês e muitíssimo obrigada.

Confia no Senhor perpetuamente; porque o Senhor DEUS é uma rocha eterna (Isaías, 26.4).

RESUMO

Os *E-Sports* consistem hoje em uma indústria que atrai um grande público e movimenta um considerável montante financeiro, tendo se profissionalizando ao longo das décadas. Dessa forma, no presente estudo tem-se como objetivo entender como acontece o processo de recrutamento e seleção de jogadores profissionais de *E-Sports* (esportes eletrônicos). Para tal, o método adotado foi o levantamento (*survey*), com uma coleta de dados realizada por meio de entrevistas estruturadas com representantes de 23 equipes profissionais de *E-sports*. Foi constatado em especial que o recrutamento acontece prioritariamente de forma *on-line* por meio da indicação de jogadores. Enquanto a seleção, dá maior ênfase ao processo de avaliação de habilidades, mas sem descartar análise de ranking, entrevistas e a peneira. Conclui-se que, assim como os processos tradicionais e por ser uma área profissional relativamente nova, o processo de seleção dos *E-Sports* apresenta algumas falhas, que, no entanto, podem ser corrigidas.

Palavras-chave: E-Sports. Recrutamento. Seleção. Survey. Jogadores Profissionais.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Premiação Estimada dos Principais Jogos (Competições).....	25
Quadro 2 - Times Profissionais e Jogos dos quais participam.	26
Quadro 3 - Participantes da Pesquisa por Função e por Equipe.....	27
Quadro 4 - Roteiro de Entrevista.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCDE – Associação Brasileira de Clubes de E-sports.

CBLol – Circuito Brasileiro de League of Legends.

CPL – Cyberathlete Professional League.

CS – Counter-Strike.

CS:GO – Counter-Strike: Global Offensive.

DOTA 2 – Defense of the Ancients 2.

E-SPORTS – Jogos eletrônicos.

ESWC – Electronic Sports World Cup.

FPS – First Person Shooter (Primeira Pessoa a Atirar).

GE – GLOBO ESPORTE.

LAN – Local Area Network.

LoL – League of Legends.

MLBB – Mobile Legends: Bang Bang.

MOBA – Multiplayer on-line battle arena.

PGB – PESQUISA GAME BRASIL.

PUBGM – Playerunknown's Battlegrounds Mobile.

RTS – Real-Time Strategy

R6 – Rainbow Six Siege.

VALO – VALORANT.

VoDs – Video on Demand (Vídeo Sob Demanda).

WCG – World Cyber Games.

WCS – World Champions Series.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	RECRUTAMENTO	15
2.2	SELEÇÃO	17
2.3	<i>E-SPORTS</i>	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR	24
3.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	26
3.3	CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	28
4	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	31
4.1	PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO	31
4.2	PRÁTICAS DE SELEÇÃO	34
4.3	OUTRAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM <i>E-SPORTS</i>	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

Recrutamento e seleção são assuntos que já possuem suas definições fixadas, executadas e perpetuadas na literatura de Recursos Humanos. Os processos de recrutamento e seleção são utilizados pelas organizações para, de fato, escolher profissionais que possam desempenhar as funções desejadas e ajudá-los a atingir seus objetivos. Todas as empresas realizam processos seletivos, pois elas precisam contratar pessoas para comporem seu quadro de funcionários. Esses procedimentos podem ser distintos, sendo mais formais e impessoais ou mais informais e por indicação. Há que se considerar, ainda, as etapas e adaptações pertinentes a cada organização ou setor.

Os processos de recrutamento e seleção ocorrem em diferentes tipos de organizações, como empresas privadas, públicas, do terceiro setor ou mesmo em associações e equipes esportivas. Novos negócios, quando criados, também necessitam de um processo de recrutamento e seleção. É o caso dos esportes eletrônicos (*E-Sports*). Os *E-Sports* são jogos eletrônicos que tiveram maior notoriedade no Brasil por volta dos anos 2000, quando a Lei da Informática (BRASIL, 1991) passou a viabilizar o acesso à compra de computadores. Nesse mesmo período, houve o desenvolvimento da internet no país (OLIVEIRA, 2012).

A partir desses progressos, as pessoas passaram a ter como hobby ir para *lan houses* e jogar jogos *on-line*, de forma individual ou em grupo. Os jogos mais populares naquele momento eram o *StarCraft* e o *Counter Strike* (JENSEN, 2017). Os indivíduos que passavam várias horas jogando o mesmo jogo acabavam por desenvolver estratégias, destreza, rápido raciocínio, cognição, dentre outras habilidades. Eles passaram a ser conhecidos como *gamers*, termo que, desde então, vem sendo utilizado para descrever os *cyber* atletas ou jogadores profissionais. O *cyber* atleta é a pessoa que possui excelentes habilidades motoras, rápido raciocínio lógico e uma visão tanto dinâmica quanto estática para fazer uma boa análise do game baseadas em uma alta quantidade de horas jogadas (YUE, 2020).

Com o aumento da prática e do número de jogadores de esportes eletrônicos, as empresas que antes faziam apenas jogos para diversão, começaram a perceber que os campeonatos e disputas entre os praticantes também atraíam muitos fãs e, conseqüentemente, patrocinadores. O que era um *hobby* tornou-se um negócio, e as

empresas observaram a necessidade de contratar jogadores profissionais, dedicados exclusivamente aos jogos e esportes eletrônicos (CHIMINAZZO; MARQUES, 2020).

Segundo Weustink (2020), o crescimento dos jogos eletrônicos no Brasil tem sido promissor, a ponto de gerar interesse de muitas organizações (WEUSTINK, 2020). Estas, ao perceberem as oportunidades de se realizar negócios nessa indústria, resolveram investir na criação e desenvolvimento de jogos, na venda dos mesmos e de seus aparelhos para jogá-los. Esse ramo tem aberto diversas oportunidades de emprego, desde a área de desenvolvedores de *softwares*, criação e *design* de *games* até a formação de equipes e a realização de campeonatos mundiais.

Os torneios acontecem nacionalmente e/ou internacionalmente e possuem como benefícios premiações vantajosas, tanto para o jogador quanto para as equipes profissionais. Os jogadores podem competir de forma individual ou em grupo. Conseqüentemente, os times passam cada vez mais a buscar por jogadores qualificados, com altos índices de desempenhos para integrar suas equipes (JENSEN, 2017). Entretanto, é necessário passar por um processo de recrutamento e seleção, onde os jogadores serão avaliados. Caso sejam considerados profissionais, poderão fazer parte do time.

Por ser uma área recente e que ainda está em ascensão, pouco se sabe como acontece o recrutamento e seleção nos *E-Sports*. Portanto, o seu principal objetivo é **entender como acontece o recrutamento e seleção de jogadores profissionais na área dos *E-Sports***.

Dessarte, as justificativas para a realização dessa pesquisa podem ser sintetizadas nos seguintes pontos: em primeiro lugar, considerando o fato de os *E-Sports* serem uma área profissional recente e dinâmica, não há muitos estudos na área da Administração, que sistematizam alguns de seus aspectos. Os textos existentes estão mais focados na Economia criativa e a indústria dos *E-Sports* (DA SILVA, 2017), na profissionalização e espetacularização em competições eletrônicas (JENSEN, 2017) e nas Relações de Trabalho do Século XXI e os Jogadores Profissionais de *E-Sports* (PERES; ROSÁRIO, 2020).

Em segundo lugar, sendo uma área profissional em constante expansão e crescimento, a contribuição acadêmica para o setor pode ter repercussões práticas. Em outras palavras, pesquisas que visem contribuir para a sistematização e comparação dos processos de seleção, recrutamento e contratação profissional dos

E-Sports podem agregar aos debates para maior reconhecimento do setor perante a sociedade, além de contribuir para os debates de cunho trabalhista para os envolvidos nesse setor.

Por fim, do ponto de vista da pesquisadora, o interesse por esse tema aconteceu pelo fato de as pessoas, em geral, considerarem que os jogos eletrônicos são apenas um meio de entretenimento e que eles não proporcionam recursos para o autossustento, quando na verdade é o contrário. Os jogos apesar de promoverem divertimento, eles quando praticados de forma séria e diariamente pode gerar uma renda para o jogador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECRUTAMENTO

O recrutamento é um processo que tem como objetivo atrair possíveis candidatos para ocupar uma vaga específica, os quais precisam ser profissionais capacitados para preenchê-la (LUCENA, 1999). O recrutamento pode ocorrer de duas formas: internamente e externamente. O recrutamento interno consiste em procurar dentro da própria empresa alguém capacitado para trocar de cargo ou mudar de posição, o que pode poupar tempo e recursos que seriam gastos para treinar um funcionário recém contratado. Essa modalidade tende a ser rápida e econômica, possibilitando, também, que um funcionário faça a indicação de outro para ocupar tal cargo (MARRAS, 2016).

Porém, segundo Dessler (2003), no momento em que se indica uma pessoa para determinada vaga, a pessoa que está indicando dá informações mais acuradas sobre o candidato, e o candidato obtém melhores informações sobre a vaga e o que é necessário para ocupá-la. Sendo assim, as pessoas não tendem a indicar outras que não possuem a qualificação necessária, pois, ao fazer isso, elas podem acabar por se complicarem tanto com a organização quanto com o conhecido que foi indicado (DESSLER, 2003).

Já o recrutamento externo espera conseguir atrair profissionais que ainda não trabalham na empresa, isto é, de fora, mas que possuem interesse em ficar, ajudar a empresa a crescer e a se manter no mercado competitivo. O recrutamento em pauta pode ocorrer por meio de distribuição de folhetos, agência de emprego, publicações em sites de emprego ou da própria empresa, jornais, contatos com sindicatos, indicação de funcionários, mídias sociais, anúncios na internet, dentre outros meios (MARRAS, 2016).

Com o surgimento da internet, houve um grande progresso no processo de recrutamento e seleção de pessoas. Graças ao avanço tecnológico, o recrutamento eletrônico ou *on-line (e-recruitment)* tem tornado a atração, triagem, seleção e contratação de indivíduos cada vez mais dinâmica, visto que as empresas podem divulgar as suas vagas para grupos específicos de pessoas e ainda abranger um grande número de candidatos dos mais variados lugares. As organizações, na tentativa de atrair candidatos, podem colocar em seus sites vídeos explicando como

acontece o processo seletivo ou de pessoas que já foram contratadas, explicando como tem sido a sua experiência de trabalho naquele local. No quesito triagem, já existem *softwares* que fazem uso de mineração de dados e até mesmo inteligência artificial, que auxiliam na triagem dos candidatos e até na análise de perfis (NIKOLAOU, 2021).

Considerando os avanços computacionais, é possível criar uma base de dados de armazenamento de currículos e, a partir daí, filtrar possíveis candidatos e convocá-los para a fase de entrevistas. Logo, o recrutamento *on-line* pode ser menos oneroso para as empresas, posto que as mesmas podem estar recebendo currículos no mesmo dia em que a vaga for publicada (DESSLER, 2003).

Entretanto, os processos de recrutamento virtual possuem desafios a serem enfrentados em busca de aperfeiçoar o processo seletivo. Um desses desafios, seria publicar as oportunidades de trabalho com as descrições e pré-requisitos necessários para concorrer à vaga. Ao omitir informações sobre este processo, a empresa poderá atrair candidatos que talvez morem longe e/ou são menos qualificadas para preenchê-la. Tal ação, pode ocasionar prejuízos para a organização, uma vez que o recrutamento poderá ser reiniciado (DESSLER, 2003). Portanto, a publicação de uma vaga precisa dar detalhes sobre ela, como, por exemplo, disponibilizar a descrição e perfil do cargo, quantas horas de trabalho, listando o que é realmente realizado por aquela função (MOCSÁNYI, 2005).

Em adição aos desafios supramencionados, o recrutamento quando realizado *on-line* possui vantagens e desvantagens, como, por exemplo, nem sempre as pessoas que precisam saber das vagas disponíveis têm acesso à internet. Outro ponto que é bastante criticado é a falta de interação social, uma vez que o processo é realizado de forma automatizada, o que impossibilita a criação de um bom relacionamento entre as partes. Além disso, há chances também de as pessoas inserirem informações falsas em seus currículos, gerando, assim, uma contratação indesejada, onde as empresas terão que gastar recursos financeiros, ou realizando um novo recrutamento ou dando treinamento a esse indivíduo (MITTER; ORLANDINI, 2005).

Contudo, o recrutamento virtual ainda assim é uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas durante a captação de pessoas, visto que as suas vantagens se sobrepõem às desvantagens. As principais vantagens desse método são: o baixo custo, a otimização de tempo, a rapidez com que os currículos chegam até as

organizações, a ampla divulgação, ultrapassando os limites territoriais da própria empresa; e, por fim, a diminuição do envio de currículos em papéis, contribuindo, desta forma, com a pauta da sustentabilidade (RODRIGUES, 2014; MITTER; ORLANDINI, 2005).

2.2 SELEÇÃO

A seleção, que acontece após o recrutamento, tem como intuito escolher pessoas que se qualifiquem para determinada função, prezando sempre pelo desempenho pessoal, eficiência e eficácia (MARRAS, 2016). Durante a seleção, é possível levantar as informações acerca dos candidatos, verificar a veracidade do que foi informado, analisar quais aspirantes à vaga possuem os pré-requisitos necessários e contactá-los para uma entrevista, por exemplo (DESSLER, 2003).

A entrevista, como uma das etapas da seleção, serve para ajudar a conhecer melhor o requerente. Ela permite que seja feita uma avaliação do comportamento do candidato para investigar suas crenças e pontos de vista sobre determinados assuntos, com a finalidade de observar como ele se comportaria diante de certas situações hipotéticas que podem acontecer ou não dentro da instituição (DESSLER, 2003).

Segundo Rabaglio (2001), existem 04 (quatro) tipos de entrevistas que podem ser utilizadas para conseguir informações sobre as pessoas: coletivas, não estruturadas, estruturadas e mistas. As entrevistas coletivas são aquelas em que o candidato é avaliado por dois ou mais entrevistadores. Esse tipo de entrevista tem maior confiabilidade em seus resultados, uma vez que permite comparações quase que imediatas das respostas entre os candidatos. As não estruturadas ocorrem de acordo com o que vem à mente do entrevistador. A entrevista parece mais como uma conversa amistosa, cujos resultados podem não ser muito confiáveis. Já nas estruturadas, existe um plano a ser seguido, e é possível ser mais criterioso e conduzir a entrevista de forma que se possa obter respostas do participante, se condizem ou não com a descrição para o cargo que será ocupado (DESSLER, 2003, p. 114). As entrevistas mistas mesclam o formato das entrevistas não estruturadas e estruturadas. Dessa forma, elas alcançam o melhor dos dois lados, uma vez que a primeira permite uma avaliação mais informal sobre temas que possam causar dúvidas durante o encontro; e a segunda, por ser mais rígida, fazendo com que os

concorrentes respondam às mesmas perguntas, podendo ter uma melhor comparação entre eles (RABAGLIO, 2001).

Conforme Nikolaou (2021), por meio da internet, também é possível fazer entrevistas *on-line*, pelas quais candidatos de outras regiões ou até mesmo países têm a chance de participarem do processo. As empresas podem realizar videoconferências com os participantes para fazer uma análise de seu perfil e definir se irá seguir para as próximas etapas. Esse tipo de método é bastante flexível, rápido e de custo baixo para as instituições, fazendo com que elas poupem tempo e recursos financeiros (BOHLANDER, 2015).

Outra forma de seleção é solicitar aos candidatos que façam pequenos vídeos se apresentando, explicando suas aspirações e reforçando suas qualidades, para que os recrutadores possam avaliar o indivíduo antes mesmo de selecioná-lo ou não para uma entrevista. Um ponto negativo com relação a este tipo de seleção é que os recrutadores podem acabar selecionando pessoas com boa aparência ao invés de suas qualificações (BOHLANDER, 2015).

A aplicação de exames (presencial ou *on-line*) para testar as habilidades e conhecimentos dos candidatos tem caráter importante durante a seleção, por serem esses exames uma amostra do comportamento da pessoa. Por meio dessas avaliações, é possível medir as habilidades cognitivas, motoras, físicas, de personalidade, interesses e aprendizagem. Porém, os testes precisam ter critérios válidos, de conteúdo, serem confiáveis e aplicados por alguém competente para analisar os resultados (DESSLER, 2003; BOHLANDER, 2015).

Outro método de seleção são as dinâmicas de grupo. Nele, os indivíduos são submetidos a “situações estruturadas, relativas ou não ao cargo, nas quais os integrantes interagem. É uma técnica muito utilizada, pois permite observar problemas de relacionamento, integração social, liderança etc.” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Como existem vários tipos de simulações que podem ser aplicadas nas dinâmicas de grupo, a duração desta avaliação pode levar mais de um dia para ser finalizada, se houver necessidade de testar as habilidades dos candidatos (BOHLANDER, 2015; DESSLER, 2003).

Alguns dos exercícios de simulação realizados pelos participantes é a cesta de testes, onde o grupo é obrigado a tomar decisões e também decidir ações prioritárias para resolver os problemas propostos. O segundo é o grupo de discussão sem líder, onde recebem as informações do contrateamento e precisam tomar uma

decisão em conjunto. Nesta etapa, são examinadas as decisões, a iniciativa, as habilidades de liderança e interpessoais, a aceitação pelo grupo, a influência individual de cada membro e a capacidade de se trabalhar em grupo. Por fim, a terceira atividade são as apresentações individuais, em que serão analisadas as habilidades de comunicação, engajamento de ideias e poder de persuasão (BOHLANDER, 2015; DESSLER, 2003).

Em alguns esportes, existem “dinâmicas de grupo” específicas conhecidas como peneiras. Montagner e Silva (2003), explicam que

“Peneira”, uma expressão popular, significa um processo de seleção empírico, no qual um grande número de crianças e adolescentes são avaliados por clubes, sendo a forma mais tradicional de captação de atletas para o futebol brasileiro. Basicamente, consiste na divisão dos garotos que procuram os processos de seleção em “times”, e, sob a supervisão de um “olheiro”, “boleiro” ou ex-jogador, os garotos jogam por um tempo determinado nas posições táticas e são analisados pelos observadores em suas qualidades técnicas e físicas para compor as equipes de base dos clubes (MONTAGNER; SILVA, 2003, p. 187).

Portanto, é possível inferir que as peneiras permitem fazer uma avaliação mais apurada e minuciosa sobre os jogadores, além de sua aplicação acontecer em mais de um dia. Os recrutadores desta área tendem a avaliar o mesmo candidato diversas vezes, a fim de não cometer erros ao selecionar alguém (MONTEIRO, 2011).

Ultimamente, os processos de seleção têm utilizado outros métodos, como a gamificação, que é aplicada virtualmente, e as pessoas podem participar por telefone ou em computadores. A gamificação é um processo de avaliação que tenta torná-lo em um *game* (jogo), no qual os funcionários vão somando pontos e passando de fases. O objetivo desse tipo de teste é simular algumas situações ou apresentar algumas questões, onde os candidatos são obrigados a responder. Por fim, o uso desse elemento de gamificação nos processos seletivos faz com que ele se torne menos tedioso e burocrático, pois promove desafios, interação, diversão e transparência durante o procedimento (NIKOLAOU, 2021).

2.3 E-SPORTS

Os *E-Sports* são competições de jogos digitais e *on-line*, também são denominados como jogos eletrônicos, esportes eletrônicos ou *cyber* esportes. Quem compete nesta modalidade são conhecidos como *cyber* atletas, profissionais dos

jogos eletrônicos, *players* (jogadores) ou até mesmo *pro-player* (jogadores profissionais) (PERES; ROSÁRIO, 2020).

Baker (2016) conta que os esportes eletrônicos tiveram seu surgimento por volta de 1972, quando a Universidade Stanford criou uma competição sobre o jogo *Intergalactic Spacewar Olympics* e que estava oficialmente registrada onde o prêmio era a assinatura, por 1 (um) ano, da revista *Rolling Stone*. Por volta dos anos 1990, a empresa Nintendo realizou o maior evento de competição de esportes eletrônicos, chamado de *Nintendo World Championships*. Entretanto, o que realmente ficou marcado naquele período foi a criação do jogo *StarCraft*, em 1998 (SILVA; NOBRE, 2017).

Por outro lado, no leste asiático, a cultura dos *E-Sports* teve início na Coreia do Sul, na metade dos anos 1990, com a chegada da internet. O amplo progresso desta última permitiu que houvesse um melhor desenvolvimento da infraestrutura de comunicações na Coreia do Sul, que acabou por fomentar a criação de canais de TV, especializados em transmitir partidas de campeonatos de *cyber* esportes. Com esse feito, os jogos eletrônicos passaram a ter uma notória popularidade no mundo todo (WAGNER, 2014).

Esses torneios de grande prestígio são normalmente realizados por grandes organizações de *E-Sports*, como a *World Cyber Games* (WCG), *Electronic Sports World Cup* (ESWC) e *Cyberathlete Professional League* (CPL), em cooperação com outras empresas inseridas na indústria dos jogos digitais. Os melhores competidores de *E-sports* costumam receber prêmios em dinheiro e alguns até podem fazer dessa atividade seu trabalho integral (JONASSON; THIBORG, 2010). Para Scholz (2020), a popularidade dos torneios de jogos eletrônicos dá-se por causa dos jogadores (público-alvo e consumidores) e dos *stakeholders*. Os campeonatos funcionam como um ecossistema onde os *players* são o centro do sistema e os demais, como desenvolvedores, equipes profissionais e organizadores de campeonatos giram em torno desses atletas (SCHOLZ, 2020).

Os *E-Sports* para alcançar a visibilidade que possui atualmente, teve que percorrer um longo caminho no qual tiveram como adversidade enfrentar o descrédito por parte tanto da mídia quanto dos empresários. Estes, na década de 90, consideravam os esportes eletrônicos como “a maior indústria que ninguém ouviu falar sobre” (SCHOLZ, 2020). Portanto, é possível inferir que pelo fato de ser algo desconhecido, as pessoas poderiam não investir nesta área. Consequentemente, os

E-Sports optaram por ganhar espaço de forma oposta ao que é normalmente observado. Ou seja, o foco deu-se primeiro em conquistar o mercado global e *on-line*, para depois adquirir os mercados locais e *off-line*. Um desafio muito específico e único para este tipo de indústria (SCHOLZ, 2020).

Os jogos eletrônicos no Brasil, por sua vez, tiveram seu surgimento na década de 1980. Porém, como ainda não havia incentivos a esta indústria, a primeira tentativa de desenvolvimento para a atividade surgiu a partir de 1997, com a reestruturação da Lei de Informática (BRASIL, 1991). A Lei da Informática, mesmo não oferecendo incentivos fiscais às áreas de jogos, passaram a permitir não só o desenvolvimento de tecnologias com *softwares* como também a compra de computadores que antes era extremamente limitada, por ser importada e cara (ABRAGAMES, 2005; OLIVEIRA, 2012). A partir de 1998, com o advento da tecnologia e da internet, começaram a surgir as *lan houses*, que eram locais onde havia vários computadores com uma boa conexão de internet, que proporcionavam aos usuários utilização de computadores para digitar documentos; realizar pesquisas; ter acesso à internet; redes sociais; e, principalmente, jogos eletrônicos (DE SOUZA, 2013). Nos anos 2000, os games mais jogados naquele período eram as primeiras versões de *StarCraft* e *Counter Strike* (CS). Inclusive, em dezembro desse mesmo ano, aconteceu o *Cyberathlete Professional League* (CPL), primeiro campeonato de *Counter Strike* (CS) que reuniu diversos times do mundo todo, para competirem entre si, a fim de se definir quem era a melhor equipe (ABREU, 2020).

Apesar de apenas um percentual dos jogadores serem, de fato, profissionais, há diversos tipos de jogadores nos esportes eletrônicos. Eles são categorizados de acordo com a forma que consomem e/ou utilizam os jogos. São eles os *gamers* casuais, regulares, *hardcore*, *cyber* atletas, dentre outros (CBeS, 2017). Os *gamers* casuais tendem a jogar jogos fáceis, como pinball e tetris, e não dedicam muito tempo a eles. Os regulares jogam, em média 11 horas por semana e consomem vários tipos de jogos. Os *hardcore* são pessoas que passam a maior parte do seu tempo livre jogando e, como consequência disso, tornam-se muito habilidosos nos jogos ou chegam a níveis de dificuldade muito alta. Por último, os *cybers* atletas que são jogadores profissionais, que jogam por dinheiro e geralmente caracterizam-se como jogadores *hardcore*, pois precisam passar muito tempo nos games para alcançar tal *status* (CBeS, 2017).

Os jogos (*games*) mais consumidos entre os *players* supracitados e que atualmente já estão consolidados no mundo dos jogos eletrônicos são: RTS, MOBA e FPS (SILVA; NOBRE, 2017). O RTS (*Real-time Strategy*) significa jogos de estratégia em tempo real, e consiste na coleta, pelos *players*, ao longo do jogo, os itens e recursos que os farão se desenvolver dentro do mesmo (MAISSIAT, 2014). No jogo *StarCraft II*, lançado pela empresa *Blizzard* em 2010, no modo competitivo, os jogadores profissionais terão que escolher uma das três raças disponíveis no jogo e duelar contra seu oponente nos mapas que serão designados durante o torneio. Os *pro players* competem entre si na modalidade um contra um (1v1). Apenas os 16 melhores *cyber* atletas do mundo chegam à grande final, que é *World Champions Series: Global Finals*, cuja premiação pode ultrapassar US\$ 400 mil dólares (FONTES, 2019; BLIZZARD, 2020).

Já o MOBA (*Multiplayer Online Battle Arena*) é uma arena de batalha *online* para múltiplos jogadores. É um subgênero do RTS cuja diferença entre eles é que o jogo não consiste mais em apenas controlar as criaturas que eram invocadas (SILVA, 2016). O *DotA 2*, desenvolvido pela empresa *Valve Corporation* em 2013, possui uma natureza competitiva. Portanto, permite jogar com no máximo 10 pessoas, 05 em cada time, ou seja, duas equipes com 5 integrantes cada (5v5), onde cada um deles escolherá um herói, de acordo com os atributos que lhes agradem (PESSOA, 2016). Para participar do *The International*, que é o maior mundial de *DotA 2*, as equipes profissionais devem passar por um circuito de batalhas, onde somente os 18 times profissionais que obtiveram as melhores pontuações ao longo do circuito são classificados. A premiação deste mundial, que ocorreu em outubro de 2021, foi de US\$ 40 milhões de dólares, cerca de R\$ 210 milhões de reais (ALBUQUERQUE, 2021; STADLER, 2021; PEREIRA, 2021).

O último mencionado é o FPS (*First-Person Shooter*) que significa Tiro em primeira pessoa. São os jogos de tiros que exigem muita habilidade e agilidade. O jogo dá ao jogador a perspectiva de um atirador de elite (DA SILVA; NOBRE, 2017). Um exemplo dessa categoria é *Counter Strike: Global Offensive (CS:GO)*, lançado também pela *Valve Corporation* em 2012 (SILVA, 2017). O modo utilizado nos campeonatos é o competitivo, cujo objetivo é eliminar todos os inimigos em cada partida, ou seja, são 02 times profissionais com 5 membros cada que irão duelar entre si (5v5). No jogo, os times profissionais podem jogar como terroristas ou contraterroristas, e ganha a partida quem fizer primeiro os 16 pontos. O *Major CS:GO*,

campeonato internacional, também possui fases em que várias equipes profissionais irão lutar entre si, a fim de se classificarem para as finais. A competição irá ocorrer entre outubro e novembro de 2021 e sua premiação é de US\$ 2 milhões de dólares, ou seja, cerca de R\$ 10,5 milhões de reais (GE, 2021; JUNIOR, 2021).

Para se tornar um *cyber* atleta e ter chances de competir nas finais dos grandes torneios, é necessário passar horas jogando o mesmo jogo, a fim de desenvolver técnicas, táticas, aprimorar as habilidades para se conseguir um bom desempenho. Posto isto, algumas equipes profissionais possuem *Gaming Houses*, que funcionam como centro de treinamentos para *gamers* profissionais e que também servem de moradia para a equipe. Os jogadores passam até 8 horas por dia treinando, sendo acompanhados por técnicos, *manager* e psicólogos (JENSEN, 2017).

Por fim, não existe um limite de idade para jogar jogos eletrônicos. De acordo com a pesquisa realizada pela Newzoo (2021), a Geração Z (1995 – 2005), por exemplo, joga em média 7 horas e 20min por semana; os *millenials* (1980 – 1994) 6 horas e 50min; a geração X (1965 – 1979) 4 horas e 25min; e, os *babys boomers* (1944 – 1964) até 2 horas e 30min. Portanto, é possível observar que a geração mais antiga, no caso os últimos citados, também está jogando games e que não é algo exclusivo apenas para os jovens, apesar de a geração Z e *millenials* serem mais propensos a se tornarem jogadores profissionais (NEWZOO, 2021).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Considerando que o objetivo desta monografia é compreender como acontece o recrutamento e seleção de jogadores profissionais na área dos *E-Sports*, optou-se por realizar um levantamento de campo (*survey*). A pesquisa de levantamento é voltada para estudos mais descritivos como é o caso aqui. Dentre as outras características do levantamento que são pertinentes aos interesses deste trabalho, a investigação sobre o grupo alvo permite coletar informações diretamente da fonte e utilizar uma amostra para obter dados referente àquela população (GIL, 2008; BABBIE, 1999). Dessa forma, a pesquisa *survey* é a mais adequada, uma vez que se tem a intenção de descrever o funcionamento do recrutamento e da seleção do setor, com base no relato dos participantes.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

Atualmente, os jogos eletrônicos não são mais considerados apenas como um passatempo para as pessoas. Com o aumento crescente dessa indústria, tem-se aberto mais espaço para desenvolver novos games, atrair patrocinadores; e criar torneios no mundo todo, dando maior visibilidade ao novo mercado. Portanto, esse empreendimento é capaz de gerar novas formas de emprego, desde criadores de plataformas, desenvolvedores de jogos, designers até a criação de equipes profissionais compostas, geralmente, por psicólogos, médicos, fisioterapeutas, treinadores, recrutadores, diretores executivos e principalmente por jogadores profissionais (CHIMINAZZO; MARQUES, 2020).

O Brasil tem em média cerca de 81,2 milhões de jogadores de esportes eletrônicos, que ajudaram a gerar uma receita de 1,6 bilhão de dólares, em 2019 (WEUSTINK, 2020). Segundo a Pesquisa Game Brasil (PGB), 72% da população brasileira tem o costume de jogar jogos eletrônicos, independentemente do tipo de plataforma utilizada, sendo 51,5% mulheres e 48,5% homens (PGB, 2021). Durante a pandemia da Covid-19, o Brasil passou a consumir 140% a mais de jogos eletrônicos em relação ao ano de 2019, (LARGHI, 2021). Ou seja, apesar da Covid-19 ter influenciado na receita de 2020, a mesma ainda possuiu um saldo de US\$ 1,5 bilhão de dólares, totalizando um decréscimo de 1,1% em relação a 2019 (NEWZOO, 2020). Um estudo realizado até março de 2019, foi constatado que os brasileiros gastavam,

em média, 9 horas por dia em jogos eletrônicos *on-line*. Com isso, foi possível estimar que cerca de R\$ 73 milhões foram gastos em compras de jogos eletrônicos, colocando o Brasil em 5º lugar no *ranking* global de países que mais consomem esse tipo de produto (MOTA, 2020).

De acordo com a PGB, as faixas etárias que compreendem de 16 a 50 anos dos entrevistados consomem algum produto relacionado a jogos eletrônicos. Porém, as pessoas cujas idades estão entre 20 a 34 anos são os que dedicam mais tempo aos esportes eletrônicos, totalizando 57,8% da população entrevistada (PGB, 2021). Segundo Chiminazzo e Marques (2020), a faixa etária que costuma acompanhar os jogadores profissionais no dia a dia em partidas ou em campeonatos é de 16 a 29 anos, uma média de 51% da amostra pesquisada pela PGB (2021). Exemplificando tais dados, em 2019, aproximadamente 90 mil telespectadores assistiram a decisão final do campeonato de *Fortnite* cuja duração foi de 5 horas. A final da CBLol, nesse mesmo ano, teve um recorde de audiência, cujas partidas foram transmitidas para um total de 316 mil espectadores (CHIMINAZZO; MARQUES, 2020). No *ranking* mundial de espectadores, o Brasil fica em 3º lugar, logo atrás da China e dos Estados Unidos da América (EUA) (GLOBO ESPORTE, 2021).

Ainda em referência a correlação existente entre jogos eletrônicos e seus consumidores, no Quadro 1 abaixo está listado os jogos que proporcionam premiações consideráveis em seus campeonatos:

Quadro 1 - Premiação Estimada dos Principais Jogos (Competições).

Jogo – Competição		Premiação Total Estimada
1	DOTA 2	R\$ 1,2 bilhão
2	COUNTER-STRIKE: GLOBAL OFFENSIVE (CS:GO)	R\$ 660 milhões
3	FORTNITE	R\$ 590 milhões
4	LEAGUE OF LEGENDS (LOL)	R\$ 470 milhões
5	STARCRAFT II	R\$ 190 milhões
6	ARENA OF VALOR	R\$ 180 milhões
7	PLAYERUNKNOWN'S BATTLEGROUNDS (PUBG)	R\$ 180 milhões
8	OVERWATCH	R\$ 170 milhões
9	HEARTHSTONE	R\$ 130 milhões
10	RAINBOW SIX SIEGE (R6)	R\$ 100 milhões

*DÓLAR COMERCIAL = R\$ 5,45 / DADOS COLETADOS EM OUTUBRO DE 2021.

Fonte: Esports Earnings (2021).

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Com base nos jogos existentes, foi realizada uma pesquisa a fim de se identificar quais são as equipes brasileiras profissionais de esportes eletrônicos, ou seja, aquelas que participam de algum campeonato e que possuem atletas profissionais. Como não há um cadastro nacional ou uma base de dados oficial para verificar os times existentes, a listagem foi realizada por meio de buscas exploratórias na Internet, em especial nos sites da Confederação Brasileira de *E-Sports* (CBes), Techtudo e Globo Esporte (GE). Além desses, também foram consultados outros sites e as redes sociais (*Twitter* e *Instagram*), que são as mais utilizadas para a divulgação das equipes neste ramo. Ademais, foram efetuadas algumas tentativas de contato com a Confederação supracitada e a Associação Brasileira de Clubes de *E-sports* (ABCED), com o propósito de conseguir uma lista atualizada das equipes que jogam pelo país, mas não houve resposta das partes mencionadas. Portanto, toda esta pesquisa resultou em uma lista preliminar com 30 times profissionais de esportes eletrônicos no país. Logo, entende-se que a lista não é exaustiva, apesar de ser uma estimativa robusta. Além disso, vale ressaltar que esses times profissionais podem acabar por gerenciar uma ou mais equipes de jogos distintos. A lista com os nomes das equipes profissionais brasileiras e os jogos que competem na área do *E-Sports* está no Quadro 2.

Quadro 2 - Times Profissionais e Jogos dos quais participam.

Equipe / Jogo	CS:GO	Dota 2	Free Fire	LOL	Mobile Legends	PUBGM	R6	Valorant	Outro
ALPHA7					X				
BLACK DRAGONS	X		X	X	X	X			X
COMANDO E-SPORTS			X						
CORINTHIANS E-SPORTS			X	X					X
DETONA GAMING	X								
FLAMENGO E-SPORTS			X	X		X			X
FURIA	X		X				X	X	X
FLUXO			X						
GAMELANDERS								X	
GODSENT	X			X		X			X
GZM						X			
HAVAN LIBERTY	X		X	X				X	X
INFLUENCE RAGE				X		X			X
INTZ	X		X	X		X	X		X
KABUM E-SPORTS				X					
K9 E-SPORTS			X						
LOUD			X	X					X
LOS GRANDES			X						

MIBR	X						X		
NK-ESPORTS	X								
PAIN GAMING	X	X	X	X					
RED CANIDS (KALUNGA)			X	X	X				
RENSGA			X						
SG E-SPORTS		X							
SANTOS E-SPORTS	X		X		X	X	X		X
TEAM CODA SOLID			X						X
TEAM ONE	X			X					X
TSM BRASIL			X	X					
VIVO KEYD			X					X	X
W7M GAMING	X						X		

Fonte: Instagram, Twitter, Site dos próprios times e elaborado pela autora.

Após a construção da lista de equipes, todas elas foram procuradas, de modo a encontrar representantes como jogadores, gestores ou outras pessoas que pudessem oferecer um ponto de vista de alguém “de dentro”, e fornecendo informações sobre como ocorre o recrutamento e a seleção nessas equipes. Ao final, foi obtido um total de 23 times/equipes participantes, representadas por 38 pessoas (já que algumas equipes tiveram mais de um respondente). No Quadro 3 abaixo, constam os times participantes e seus representantes.

Quadro 3 - Participantes da Pesquisa por Função e por Equipe.

NUM	TIMES	JOGADORES	OUTROS REPRESENTANTES	TOTAL
1	COMANDO E-SPORTS	1	0	1
2	DETONA GAMING	0	1	1
3	FLAMENGO E-SPORTS	1	0	1
4	FURIA	1	0	1
5	GAMELANDERS	0	2	2
6	GZM	1	0	1
7	HAVAN LIBERTY	3	1	4
8	INFLUENCE RAGE	0	1	1
9	INTZ	1	0	1
10	MIBR	2	0	2
11	NK E-SPORTS	2	0	2
12	PAIN	3	0	3
13	RED CANIDS	0	1	1
14	RENSGA	1	0	1
15	RUSH E-SPORTS	1	0	1
16	SANTOS FC E-SPORTS	4	1	5
17	SG ESPORTS	1	0	1
18	TEAM CODA SOLID	1	0	1
19	TEAMPLAY	1	0	1

20	TSM BRASIL	1	0	1
21	VIVO KEYD	3	1	4
22	W7M GAMING	1	0	1
23	WINGS ESPORTS	0	1	1
	TOTAL	29	9	38

As 38 pessoas entrevistadas entre 17 a 40 anos. A maioria das respostas foram de jogadores (29) e o restante de outros representantes, sendo seis treinadores, um diretor executivo (CEO), um sócio e uma psicóloga. Esses cargos não foram especificados por equipe para manter o anonimato dos participantes.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Nesta pesquisa, o modelo escolhido para obtenção de dados foi a entrevista. A entrevista permite que se obtenha respostas verbais sobre o assunto estudado em questão (DESSLER, 2003). No caso, o tipo mais se adequava era a entrevista estruturada, que permite certa interação social entre o entrevistador e o entrevistado, ao mesmo tempo que possibilita a comparação dos materiais coletados (MANZINI, 1991). Na entrevista estruturada, entende-se que já existe uma lista de perguntas e uma ordem pré-definida para serem seguidas ao longo da conversa. Esse tipo de diálogo, que é dirigido pelo entrevistador, tende a evitar quaisquer interferências ou desvio de assunto, mantendo sempre o foco no relato do entrevistado sobre a ideia principal interpelada (MANZINI, 1991; RICHARDSON, 2012). A vantagem de se realizar uma entrevista estruturada é que existe um roteiro a ser seguido. Logo, isso possibilita que seja realizado uma comparação entre as respostas que são dadas pelas pessoas (MANZINI, 1991).

À vista disso, o roteiro utilizado na pesquisa está no Quadro 4 abaixo, e foi construído com base no referencial teórico. Algumas perguntas foram adaptadas quando eram aplicadas para jogadores ou recrutadores (outros representantes). Os dados desta pesquisa foram coletados entre agosto e setembro 2021, de forma *on-line* por videoconferência via *Zoom* e/ou *Discord*. As entrevistas foram realizadas nestas plataformas, porque elas otimizam tanto o tempo do entrevistado quanto beneficiam ao entrevistador, que pode ter problemas com relação à distância entre ambos (BIBERG, 2019). Antes de a entrevista ser realizada, o entrevistado era

informado sobre o propósito da pesquisa, como tais conhecimentos seriam utilizados; também lhe era garantido o anonimato e segurança do que foi apurado no decorrer da conversa e, por fim, era perguntado ao entrevistado se ele concordava em gravar a entrevista, seguindo as orientações propostas por Richardson (2012).

Quadro 4 - Roteiro de Entrevista.

Nº	PERGUNTA	FONTE
1	Qual a sua idade?	Biberg (2019)
2	Qual o seu cargo no time/equipe? (Recrutador)	Elaborado pela autora
3	Qual o nome do time/equipe profissional que você atua como recrutador? / Qual game você joga/compete profissionalmente?	Elaborado pela autora
4	Como as vagas são divulgadas? Quando você busca um candidato, normalmente quais são as principais fontes de recrutamento para divulgação da vaga? Exemplos: jornais, próprio site ou sites de emprego, redes sociais e pessoais, plataforma de stream, dentre outros meios. (adaptado)	Canuto (2013), Boghossian (2012), Algamis (2014), Biberg (2019)
5	Você poderia me descrever como ocorre o processo do recrutamento e seleção da sua empresa/time/equipe? (adaptado)	Biberg (2019)
6	Quais são as principais técnicas de seleção utilizadas?	Canuto (2013)
7	Como é a busca por novos jogadores?	Elaborado pela autora
8	Como ocorre a escolha dos candidatos que são selecionados? Quais as competências/habilidades que são avaliadas?	Elaborado pela autora
9	Já ocorreu alguma vez de terem julgado errado o desempenho de algum candidato durante o processo seletivo?	Elaborado pela autora
10	Como é feita a comunicação aos candidatos que não são selecionados? Há <i>feedback</i> ? (adaptado)	Alves (2014)
11	Quais são as principais dificuldades encontradas no recrutamento e seleção no <i>E-sports</i> ? (adaptado)	Pereira e Grahl (2013)
12	Qual o tempo gasto em um processo de seleção desde o início até a contratação dos candidatos selecionados?	Milkovich e Boudreau (2000)
13	Você considera que o processo de recrutamento e seleção para o <i>E-sports</i> é diferente dos outros esportes e empregos? Se sim, descreva as diferenças que existirem. (adaptado)	Santos e Uchoa (2015)
14	Como tende a ser a rotina de trabalho do profissional após ser contratado? (adaptado)	Souza, Lemos, Cavazotte e Malva (2015)
15	O comprometimento do jogador com o time tende a ser exclusivo ou parcial?	Elaborado pela autora

Contudo, com o passar dos dias, a maior dificuldade em conseguir entrar em contato com os representantes dos times de jogos profissionais da área dos *E-Sports*, deu-se ao fato de que não houve campeonatos durante o primeiro semestre de 2021, por causa da pandemia do Covid-19. Portanto, todos eles passaram a ser realizados durante o segundo semestre do mesmo ano. Consequentemente, isso acabou por dificultar o contato com as pessoas que fazem parte do processo de recrutamento e seleção, visto que tais pessoas encontravam-se em campos de treinamentos, em traslado para sair ou voltar do Brasil, e tendo seu foco integralmente voltado para o

acompanhamento das competições.

Devido a isso, o recolhimento de informações precisou ser adaptado. Além das declarações que estavam sendo colhidas, conforme acima, foi criado um formulário *on-line* (com as mesmas perguntas das entrevistas), onde as pessoas, caso não pudessem dar a entrevista por quaisquer motivos, tinham a opção de enviar as suas respostas por este meio sobre o assunto supracitado.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste capítulo, será apresentada a análise das entrevistas realizadas com os jogadores profissionais e com os representantes das 23 equipes de *E-Sports* participantes. Para isso, este capítulo será subdividido em três partes, na qual a primeira irá expor como funciona o recrutamento, a segunda, como acontece a seleção, e, por fim, a terceira que irá apresentar informações extras no âmbito de gestão de pessoas na área dos *E-Sports*.

4.1 PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO

Conforme já explicitado, o recrutamento tem como objetivo atrair possíveis candidatos para preencher uma vaga em uma organização, de acordo com os pré-requisitos informados pela mesma (LUCENA, 1999). Sendo assim, com base no roteiro do Quadro 4, os representantes foram indagados sobre como as vagas para o recrutamento de jogadores profissionais são divulgadas. Foi observado que elas são publicadas virtualmente, por meio das redes sociais das equipes, nos sites do time, em anúncios e/ou vídeos no *Youtube*. Porém, a resposta mais mencionada por todos é que as vagas são veiculadas por meio do contato de amigos.

Esses dados mostram que, neste ramo dos *E-Sports*, um dos mecanismos mais utilizados para o recrutamento é a indicação. Imagina-se que todos os jogadores têm interesse em trazer amigos ou pessoas próximas que saibam jogar, para adentrar à equipe e poder trilhar uma carreira profissional assim como os outros jogadores do time. Um jogador entrevistado informou:

Os jogadores que já fazem parte da organização sugerem possíveis candidatos - analisando o estilo de jogo, função e outras características que favoreçam a compatibilidade, é feito o convite para jogar algumas partidas junto do time [...].

Nos *E-Sports*, quando há a indicação de um jogador, a *staff* da equipe passa a fazer uma análise do desempenho do candidato, diretamente nas partidas e nos jogos de que este participa, assistindo aos vídeos e conferindo o desempenho na prática, digamos assim. Além disso, as equipes realizam sondagens com pessoas que já trabalharam com elas, para verificar se o perfil dessas pessoas se encaixa no que o time precisa, conforme o relato dos representantes abaixo:

Normalmente [o recrutamento] é algo combinado entre análise prévia do perfil do jogador com a função dentro de jogo - posição e habilidades específicas a serem executadas, as estatísticas, desempenho em campeonatos, alguma informação de pessoas que trabalharam com ela.

[...], os próprios jogadores procuram alguém dos jogos eletrônicos, fazem um estudo de seus desempenhos, jogadas - campeonatos, *lives* e *stream*, e levam esse nome até a *staff*. Geralmente ocorre uma reunião onde irão decidir se fazem uma proposta para aquele *pro player* ou não, mas é uma conversa informal e que vão sondando pessoas que já trabalharam com aquele *pro player* para saber como ele se comporta em game, como é seu perfil psicológico para ver se bate com o da equipe e afins.

Também foi dito nas entrevistas que: “muitas vezes não é um currículo bem preenchido que encaixa na vaga”. Em vista disso, entende-se que mesmo que o jogador analisado possua boas habilidades, mas não possua um bom comportamento, por exemplo, ele não será convidado para realizar testes com a equipe, visto que seu perfil não se enquadra nas necessidades do grupo.

Um jogador, por sua vez, fez uma crítica ao fato de o recrutamento acontecer majoritariamente por indicação, conforme o relato a seguir:

Acredito que deveria ser criado ligas específicas [...] para poder abrir para mais jogadores também participarem, porque mesmo tendo muitas opções para serem utilizadas para achar jogadores novos e habilidosos, a maioria dos times de *E-sports* ainda preferem o bom e velho ‘quem indica’, então muitos jogadores acabam ficando sem apoio e com poucas chances de entrar em times grandes, fazendo assim que muitos players com grande potencial acabam nunca dando certo por isso.

Ao analisar a crítica do jogador, é possível deduzir de suas reclamações, que se o recrutamento acontece mais comumente por indicação, isso significa que pessoas que estão tentando se lançar nesse novo mercado de trabalho não terão chances para competir com quem já está nele há mais tempo. Pois acaba se tornando um ciclo vicioso, já que a indicação acontece de profissional-profissional ou profissional-amigos.

O segundo instrumento utilizado no recrutamento de jogadores nos *E-Sports* acontece por intermédio da *Staff*, onde eles mesmos entram em contato com os jogadores. Um dos jogadores informou que, “durante os campeonatos, a *Staff* faz análise de técnicas e táticas dos adversários, conhecido também por *Scouting*. Com isso faz-se um levantamento de informações importantes sobre aquele jogador”.

O terceiro e último método informado pelos participantes acerca do recrutamento é a chamada “peneira”. A peneira, apesar de ser um processo seletivo, um de seus objetivos é atrair pessoas para participar dela, fazendo o uso de um vídeo

explicativo informando como o processo irá acontecer, qual o seu propósito e quais as premiações, conforme as definições de recrutamento explicitados ao longo desta monografia. Para participar dessa peneira, todos os jogadores podem inscrever-se, independentemente da posição que almejam no jogo, desde que preencham um formulário e paguem a taxa de inscrição. Todas essas informações, inclusive, vão ao encontro com o que Nikolaou (2021) explicou sobre o *e-recruitment*, que fala sobre o *upload* de vídeos explicativos e o uso de depoimentos de funcionários para chamar a atenção das pessoas.

Quando os representantes foram questionados se os esportes eletrônicos possuem características similares à de outros esportes ou emprego, foi relatado pelos próprios representantes que há semelhança com outros esportes por ele fazer uso da técnica de *Scouting*, mas não possui muita correspondência com os outros empregos, já que o que difere é o fato de não existir a etapa de envio e análise de currículo nos *E-Sports*, conforme os relatos dos representantes:

Eu acho que o E-sports se assimila muito aos outros esportes, uma vez que, dada a necessidade de encontrar um atleta para compor o time é feito verificação da vaga/função, procura-se alguém apto para exercê-las, faz-se a sondagem do mesmo e por fim, contrata. Entretanto, acho que seja diferente de empresas mais burocráticas ou engessadas, por exemplo, bancos ou empresas de comércio exterior. A performance é diferente. O processo seletivo ao meu ver é diferente dos esportes.

A dinâmica no *E-sports* funciona semelhante ao esporte tradicional, não é como se abrisse uma vaga a plena concorrência, o time/equipe/organização decidem o que vai ser melhor pra todos e não num sistema de processo seletivo convencional.

É muito parecido de forma generalista. Tudo que difere se baseia no fato de que *E-sports* é uma área muito nova, então erros por falta de processo / experiência dos gestores e das organizações acontecem com mais frequência do que em uma multinacional com processo seletivo completo há décadas ou até mais de um século. Hoje em dia a maior parte das vagas é preenchida com indicações ou algo que chamou a atenção da organização, e não o contrário, porque como citei é uma área muito nova então não é fácil achar profissionais bem qualificados, e muitas vezes não é um currículo bem preenchido que encaixa na vaga.

Apesar de o recrutamento virtual ter como uma de suas vantagens o baixo custo, a otimização do tempo e a possibilidade de atingir várias pessoas, ultrapassando os limites geográficos – algumas “vindas de locais excessivamente distantes” (DESSLER, 2003), pois o processo permite recrutar pessoas de cidades, estados ou até mesmo países diferentes, ela traz consigo algumas desvantagens que podem ser correlacionadas com alguns relatos. Um dos participantes relatou que “pelo

fato de as entrevistas serem *on-line*, há a possibilidade de os candidatos mentirem ou apresentarem um perfil que não os representa de verdade”. Ou seja, o recrutamento virtual pode acabar atraindo pessoas cujos perfis não se enquadram nos pré-requisitos ou que mintam em seus currículos, fornecendo informações falsas (RODRIGUES, 2014). Outro respondente disse que “considerando o alto nível [de habilidades requeridas], às vezes, não existe um grande número de possibilidades e de jogadores disponíveis”. Isto é, existem candidatos passivos, que são aqueles que já estão trabalhando, mas podem se candidatar à vaga caso ofereçam melhores condições de trabalho ou estão apenas se candidatando para verificar o seu preço no mercado, deixando a organização em uma complicada situação (RODRIGUES, 2014).

Por fim, uma das características no recrutamento nos jogos eletrônicos é que ele acontece de forma majoritariamente *on-line*, cujas divulgações acontecem em redes sociais dos times ou as pessoas são informadas por amigos sobre tal vaga. Uma das maiores desvantagens do recrutamento virtual é a falta de contato humano, isto é, por meio dela seria possível avaliar melhor o candidato, criando um bom relacionamento entre as partes (RODRIGUES, 2014). Trazendo esse ponto para os *E-Sports*, essa ação tem caráter crucial, visto que todos os jogadores precisam se dar bem não só no jogo, mas ter uma boa convivência para não afetar o desempenho da equipe.

4.2 PRÁTICAS DE SELEÇÃO

Os representantes também foram questionados sobre como ocorre o processo de seleção da organização que eles integram. A grande maioria, quase 90% dos entrevistados, relatou que uma das etapas que sempre ocorre é a de Avaliação de Habilidades. Isso é compreensível porque jogos eletrônicos são atividades que exigem destreza e rapidez. Por isso, a avaliação das habilidades, principalmente as manuais, é considerada uma etapa importante na seleção dos candidatos.

Outra etapa citada por grande parte dos entrevistados foi a avaliação do *ranking* do atleta. O *ranking* é uma classificação baseada no somatório de pontos obtidos ao longo do jogo e que acaba por destacar a posição de um atleta em relação aos demais. Normalmente, existem *rankings* de atletas para alguns jogos, como, por exemplo: *League of Legends (LoL)*, *Valorant*, *CS:GO*, dentre outros. A ideia de usar *rankings* pode ser útil porque uma boa posição em um ranking já indica que

determinado atleta possui, no mínimo, boas habilidades naquele jogo. Assim, o ranking parece agilizar o processo de seleção, como afirmou um dos entrevistados:

Acredito que pelos *E-sports* terem um sistema de *ranking* por player que depende apenas do próprio jogador, o recrutamento se torna mais eficaz, pois você consegue achar e ver jogadores que são muito bons e têm muito potencial, porém que não tem contatos ou amigos no profissional, e é possível alcançar essas pessoas apenas analisando partidas e jogos do mesmo antes de conversar com o mesmo!

Contudo, observa-se que as equipes não transferem completamente a avaliação própria (interna) para a avaliação do *ranking* (externa), pois elas estariam confiando inteiramente em outro processo que não o desenvolvido pela própria equipe. Acredita-se que esse *ranking* sirva como referência, mas não como etapa única de seleção. Outro ponto que pode ser notado é que esse tipo de *ranking* de candidatos não parece algo comum em outras áreas ou processos seletivos. É algo que ocorre, talvez, em concursos públicos ou recrutamentos do gênero, em que provas anteriores já permitem uma classificação de candidatos e, nas futuras contratações, essa lista é utilizada, e um novo processo seletivo não precisa ser realizado.

Uma terceira etapa menos mencionada, por pouco menos da metade dos entrevistados, foi a entrevista. Um deles respondeu que:

[...] é feita uma entrevista com os jogadores selecionados juntamente com os donos da organização, *coach* e psicóloga - como psicóloga, montei um questionário com perguntas específicas a fim de fazer um levantamento sobre atuação em jogo, rotina pessoal, convívio social, familiar, entre outras questões importantes), após isso jogador aprovado completa a equipe e assina contrato com a organização.

A entrevista já é uma etapa mais similar à que ocorre em outros processos de seleção. De acordo com Richardson (2012), as entrevistas servem para colher informações sobre um determinado tema por meio de interação social entre as partes. Esse também pode ser o objetivo na seleção de atletas, pois os recrutadores querem conhecer melhor sobre eles e, posteriormente, avaliar os dados obtidos. Na peneira, por exemplo, a entrevista tende a ser a última etapa a ser realizada com a presença da comissão técnica e dos diretores da equipe. O seu foco é voltado mais para aplicação de testes de conhecimento sobre jogo, análise de perfil comportamental e avaliação de habilidades. Essas 04 fases condizem com o relato do jogador abaixo:

[...] as seleções na área do *E-sports* são testes mais psicológicos, de habilidades, competências, raciocínio lógico e não há cobrança com relação

a aparência dos jogadores. É mais focado em suas habilidades e no que você pode exercer dentro de tal função.

De acordo com o que foi apresentado acima, entende-se que a seleção é pautada principalmente no desempenho do jogador, ou seja, na sua capacidade de aplicação das habilidades. Entretanto, as outras etapas da seleção (a sondagem, a entrevista e a avaliação comportamental do jogador), juntas, tornam o processo seletivo mais completo.

Quando os recrutadores foram indagados sobre já terem julgado de forma incorreta o desempenho de um jogador durante um processo seletivo, as respostas obtidas foram meio a meio, ou seja, parte relatou já ter se enganado e outra parte não. Assim, entende-se que já ocorreu esse erro e isso pode estar relacionado, principalmente, com a avaliação das habilidades ou com a execução dessa etapa. Como as etapas de seleção como a peneira ou a avaliação de habilidades são situações mais momentâneas do que contínuas, pode ser que o desempenho de um atleta tenha sido baixo ou negativo, exatamente, no dia daquela avaliação, prejudicando a sua contratação. O mesmo pode ocorrer em uma entrevista regular de emprego, na qual nem sempre um candidato consegue revelar bem as suas qualidades. Nesse ponto, talvez o uso do *ranking*, que traz o desempenho contínuo ao longo do tempo, possa ajudar os recrutadores a selecionar com uma base de tempo maior, e não apenas depender da boa atuação em dias e momentos limitados.

Os recrutadores foram questionados se proporcionam *feedback* aos candidatos que não eram aprovados no processo de seleção e a grande maioria respondeu que dão sim *feedback* do início ao fim do processo seletivo. A mesma pergunta foi feita aos jogadores a fim de comparar as respostas entre ambos. Os resultados obtidos foram que 44,8% dos jogadores responderam que receberam sim *feedback* do início ao fim, 27,5% não lembram de terem recebido e os demais responderam que não (13,7%), talvez (6,89%) ou preferiram não responder (6,89%).

Os representantes também foram abordados sobre as possíveis críticas e dificuldades que existem no processo de seleção nos *E-Sports*. Em uma das respostas, um participante disse que, para evitar que equipes “roubem” atletas de outras, na maioria das vezes, “as empresas dificultam o contato com seus jogadores profissionais, a fim de não os perder. Portanto, o contato, a comunicação é um pouco difícil de se executar”. Ou seja, a organização, na tentativa de impedir que os seus jogadores sejam selecionados para compor outro time, ou que recebam propostas

com condições de trabalho melhores, acaba dificultando o contato com os mesmos, passando a falar por eles, fazendo uso de assessorias da própria empresa. Logo, as mensagens, antes de chegarem até os jogadores, passam primeiro pela mão dos superiores que decidem se irão transmiti-las ou não.

4.3 OUTRAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM *E-SPORTS*

Os participantes foram questionados sobre outros temas indiretamente ligados ao recrutamento e seleção, mas que ajudassem a explicar melhor como é a gestão de pessoas nas equipes profissionais de esportes eletrônicos.

Foi perguntado aos representantes como é cobrado o comprometimento dos jogadores com a equipe, para saber se eles possuíam outro emprego ou se ser exclusivamente um jogador profissional era suficiente para se manter. Os relatos foram de que era cobrada exclusividade do jogador para com a equipe, portanto, conclui-se que alguns times não permitem que seus jogadores pratiquem outras atividades que possa acabar afetando no desempenho do jogador. Entretanto, a segunda maior resposta foi que também é cobrado um comprometimento parcial, ou seja, os jogadores podem praticar outras atividades ou terem outro tipo de renda, contanto que não prejudiquem a performance individual e da equipe.

À vista disso, Peres e Rosário (2020) realizaram um estudo que analisa juridicamente a relação entre os jogadores e a organização. Retomando ao assunto do parágrafo anterior, pode acontecer de um jogador não saber que está em processo de desligamento da equipe, sendo notificado apenas da demissão no momento em que for encontrado alguém para substituí-lo. Essa atitude faz com que se crie um mal-estar entre jogadores e *staff*, provocando desconforto entre toda a equipe. Pelo fato de o recrutamento acontecer predominantemente por indicação, supõe-se que os jogadores já são conhecidos uns dos outros e no momento em que ocorre a demissão de algum *gamer* o entrosamento da equipe e talvez até a amizade entre eles passa a ser prejudicado, visto que eles passam horas jogando, treinando, viajando e se divertindo juntos. Conforme já mencionado anteriormente, é essencial que os *pro players* se deem bem entre si, que possuam uma grande afinidade e entrosamento, porque essa boa relação será refletida em jogo.

Os *cyber* atletas, quando são contratados, possuem uma faixa etária de 16 a 30 anos. E, muitas vezes, eles vão morar em *gaming Houses*, que é uma residência

destinada aos jogadores contratados para poderem residir, treinar, competir juntos, visto que, geralmente, são uma equipe. Portanto, precisam se conhecer e desenvolver habilidades em conjunto (PERES; ROSÁRIO, 2020). Um dos representantes entrevistados fez uma crítica com relação “a má elaboração de contratos das organizações, como brechas que não sustentam a permanência dos jogadores” acaba por gerar uma alta rotatividade de *cyber* atletas. Os contratos com os jogadores profissionais não acontecem pelos meios convencionais que é a carteira de trabalho assinada pela empresa empregadora. Elas podem dar-se por meio de contratos de prestação de serviço (CNPJ) ou por “contratos de adesão e outras avenças” onde o patrocinador dita as cláusulas do acordo e o contratado não pode alterá-las. Por fim, a relação existente nesse caso entre o patrocinador (empresa) e os jogadores profissionais é de contratante e contratado, cuja obrigação é cumprir com os serviços que a ele estão sendo demandados e pagos para executá-los (PERES; ROSÁRIO, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, abordou-se como acontece o recrutamento e seleção de jogadores profissionais para comporem times profissionais na área dos *E-Sports*. Os *E-Sports* apresentam algumas semelhanças em seu recrutamento e seleção especialmente se comparados aos processos dos esportes tradicionais, como se observa nos métodos de *Scouting* e peneiras. No entanto, cabe destacar os aspectos mais particulares do recrutamento e seleção nos esportes eletrônicos, nomeadamente: a grande importância do processo de indicação, que consiste na principal forma de entrada de jogadores nesse mercado; a particularidade de seu processo de avaliação de habilidades do candidato que são obrigatoriamente testadas e postas à prova durante o processo de seleção; e a grande ênfase no recrutamento *on-line*, que representa a totalidade dos processos de recrutamento apontados pelos entrevistados.

Com efeito, esses aspectos levantam tanto pontos positivos quanto negativos, conforme abordados ao longo desta pesquisa. Do ponto de vista positivo, o recrutamento e seleção acontece de forma *on-line*, com avaliação de habilidades, conhecimentos e entrevistas. Por ser um processo relativamente rápido, em questão de semanas, pode haver uma decisão sobre contratar ou não tal jogador analisado. Já fazendo uma avaliação negativa, como esses processos acontecem de forma rápida, conforme mencionado, pode ser que algum jogador tenha tido um mau desempenho por nervosismo ou por falta de equipamentos necessários que, conseqüentemente, acabaram por prejudicá-lo durante o processo seletivo.

Um ponto que precisa ser abordado são as limitações para realizar este trabalho, que, por causa da pandemia da Covid-19, muitos campeonatos foram adiados para o segundo semestre de 2021, período de realização desta monografia. Sendo assim, a maior dificuldade encontrada foi entrar em contato com os recrutadores dos times profissionais e mais difícil ainda ter acesso aos jogadores, uma vez que, além de eles estarem viajando ou em campos de treinamentos, as empresas também impedem que exista alguma comunicação com eles.

Em suma, pelo fato de o ramo profissional dos *E-Sports* ser novo no mercado de trabalho, seu processo de seletivo ainda possui falhas, como, por exemplo, o recrutamento acontecer prioritariamente pela indicação. Esse tipo de ação tende não dar abertura para novos jogadores até então desconhecidos, porém, competentes se

lançarem no mercado. Aliás, esse método é evitado nos processos tradicionais por exatamente se caracterizar como um erro, visto que o currículo de uma pessoa tem que ter mais peso do que a indicação. Esses equívocos poderão ser sanados com o passar do tempo, à medida que se ganhe experiência. Se nos métodos tradicionais que são replicados por décadas pelas empresas ainda acontecem erros, o mesmo ocorre nos *E-Sports*.

Por fim, apesar de os jogos eletrônicos não serem considerados um esporte tradicional (ainda), podem ser vistos como uma fonte de emprego/renda. Além disso, eles podem contribuir com sua expertise na área de tecnologia com o desenvolvimento de *software*, *hardware* e periféricos sofisticados que auxiliam na rápida execução das atividades. A inteligência artificial empregada nesse setor pode ajudar na análise de movimentos, estratégias, dados, documentos e afins. E como o *E-Sports* faz o uso e análise de vídeos durante o recrutamento e seleção, eles também podem emprestar o *know-how* que detém disso para assessorar as empresas sobre a tomada de decisão com relação a manutenção ou contratação de novos jogadores profissionais, por exemplo. Em síntese, como os *E-Sports* são um campo cujas pesquisas acadêmicas ainda não são muito numerosas, muitas contribuições podem surgir para a esta área por meio deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Victor de. **20 anos de Counter-Strike**: relembre marcos do jogo que é sucesso até hoje. Disponível em <<https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/11/20-anos-de-counter-strike-relembre-marcos-do-jogo-que-e-sucesso-ate-hoje-esports.ghtml>>. Acesso em 15 de agosto de 2021.
- ALGAMIS, Mauricio Sidi. **Redes sociais e mercado de trabalho**: o papel do LinkedIn na contratação de engenheiros em início de carreira. Dissertação (mestrado em Gestão Empresarial). Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- ALVES, Rogério Araújo. **Seleção interna por competências**: a percepção dos profissionais de recrutamento e seleção da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Dissertação (pós graduação em Gestão de Pessoas e Coaching). UNICEUB: Brasília, 2014.
- BAKER, C. **Stewart Brand Recalls First 'Spacewar' Video Game Tournament**. 25 maio 2016. Disponível em: <<https://tinyurl.com/RSpaceWar>> Acesso em: 10 de maio de 2021.
- BIBERG, Júlia Melo Macluf. **Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção**: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros. Dissertação (mestrado em CMAE). São Paulo: FGV, 2019.
- BLIZZARD ENTERTAINMENT**. Word of Warcraft. Disponível em <<https://worldofwarcraft.com/pt-br/>>. Acesso em: 25 de junho de 2021.
- BLIZZARD ENTERTAINMENT**. O futuro emocionante dos e-sports de starcraft ii. Disponível em: <<https://news.blizzard.com/pt-br/starcraft2/23230082/o-futuro-emocionante-dos-e-sports-de-starcraft-ii>>. Acesso em: 16 de outubro de 2021.
- BOGHOSSIAN, Luís Fernando Domingues. **Headhunting e o processo de recrutamento e seleção de pessoas**. UNICEUB: Brasília, 2012.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.
- BRASIL. **LEI Nº 8.248, DE 23 DE OUTUBRO DE 1991**. Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8248.htm>. Acesso em 15 set. 2021.
- CANUTO, Leandro de Jesus. **Recrutamento e seleção**: um estudo de caso em uma instituição bancária privada. UNICEUB: Brasília, 2013.
- CHIMINAZZO, Gustavo; MARQUES, Victor. **E-sports não é (mais) brincadeira**. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/e-sports-nao-e-mais-brincadeira/>>. Acesso em: 15 de outubro de 2021.
- CNB ESPORTS**. Peneira. Disponível em: <<https://peneira.cnb.gg/>>. Acesso em: 25 de agosto de 2021.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE E-SPORTS (CBES). Disponível em <<http://cbesports.com.br/a-cbes/>>. Acesso em 15 de setembro de 2021.

DA SILVA, F. L. O.; NOBRE, G. F. **A Economia criativa e a indústria dos e-sports.** ÍANDÉ: Ciências e Humanidades, v. 1, n. 1, p. 22-42, 13 dez. 2017.

DE SOUZA, Ramon. **Lan houses: um mercado em declínio ou em transformação?** Disponível em <<https://www.tecmundo.com.br/brasil/44392-lan-houses-um-mercado-em-declinio-ou-em-transformacao-.htm>>. Acesso em 01 de setembro de 2020.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pretice-Hall, 2003.

DOLZAN, Marcio. **Regulamentação de jogos eletrônicos avança, mas incomoda os gamers.** Disponível em: <<https://www.pressreader.com/brazil/o-estado-de-s-paulo/20211012/281977495802250>>. Acesso em: 16 de outubro de 2021.

ESPORTS EARNINGS. Top Games Awarding Prize Money. Disponível em <<https://www.esportsearnings.com/games>>. Acesso em 12 de outubro de 2021.

PESSOA, Victor FELIPE BARBOSA. **Videogames e Comunicação: dinâmicas de comunicação no dota 2.** Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Informação e Comunicação. Goiânia: UFG, 2016.

GALVÃO, Inalba Maria Moraes. **Inteligência emocional: importância e ações em uma empresa do setor de tecnologia da informação em Brasília-DF.** Dissertação (pós graduação em Gestão de Pessoas e Coaching). UNICEUB: Brasília, 2014.

GE (Globo Esporte). **LOUD é time de esports de mais engajamento na web; veja top 10.** Disponível em <<https://ge.globo.com/esports/noticia/loud-e-time-de-esports-de-mais-engajamento-na-web-veja-top-10.ghtml>>. Acesso em: 29 de setembro de 2021.

GE (Globo Esporte). **Mercado de eSports: faturamento, audiência e o cenário no Brasil.** Disponível em <<https://ge.globo.com/sc/noticia/o-mercado-de-esports-faturamento-audiencia-e-o-cenario-no-brasil.ghtml>>. Acesso em: 16 de outubro de 2021.

JENSEN, Larissa. **E-sports: profissionalização e espetacularização em competições eletrônicas.** UFPR: Curitiba, 2017.

JONASSON, Kalle. THIBORG, Jesper. **Electronic sport and its impact on future sport.** Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics, 13:2, 287-299, 2010.

LARGHI, Nathália. **Com pandemia, mercado de games cresce 140% no Brasil, aponta estudo.** Disponível em <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/gastar-bem/noticia/2021/01/23/com-pandemia-mercado-de-games-cresce-140percent-no-brasil-aponta-estudo.ghtml>>. Acesso em: 28 de agosto de 2021.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção.** In: As pessoas na organização [S.l: s.n.], 2002.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

MAISSIAT, Jiéverson. **Meta-Level Reasoning in Reinforcement Learning**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) – Faculdade de Informática, PUCRS. Porto Alegre: PUCRS, 2014.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2016.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. ed. – 13. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2018.

MOCSÁNYI, Vinícius; BASTOS, Flávia da C. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**; pág. 55-69; 2005.

MONTEIRO, Lucas Cançado. **Critérios de Avaliação Utilizados por “Olheiros” e Observadores na Seleção Esportivos Para o Futebol no Brasil**. Dissertação (mestrado em educação física). Brasília: UNB, 2011.

MONTAGNER, Paulo Cesar; SILVA, Caio Cezar Oliveira. Reflexões Acerca do Treinamento a Longo Prazo e a Seleção de Talentos Através de “Peneiras” no Futebol. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v.24, n. 2, p. 187-200. Jan. 2003. Disponível em <<https://docplayer.com.br/10845573-Reflexoes-acerca-do-treinamento-a-longo-prazo-e-a-selecao-de-talentos-atraves-de-peneiras-1-no-futebol.html>>. Acesso em: 11 de outubro de 2021.

MOTA, Renato. **Brasil é o quinto país em que mais se gasta tempo com games**. Disponível em <<https://olhardigital.com.br/2020/07/10/games-e-consoles/brasil-e-o-quinto-pais-em-que-mais-se-gasta-tempo-com-games/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2021.

NEWZOO. **Newzoo’s Global Esports & Live Streaming Market Report 2021 | Free Version**. Disponível em <<https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoos-global-esports-live-streaming-market-report-2021-free-version/>>. Acesso em: 16 de outubro de 2021.

NEWZOO. **80% of Gen Z and Millennial Consumers Play Games**. Disponível em: <<https://newzoo.com/insights/articles/consumer-data-gen-z-millennials-baby-boomer-gen-x-engagement-games-esports-metaverse/>>. Acesso em: 17 de outubro de 2021.

NIKOLAOU, Ioannis. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?. **The Spanish Journal of Psychology**, v. 24, n. 2, p. 1-6, 2021.

OLIVEIRA, J KERR DE. Uma análise crítica do edital JogosBR 2004 para a compreensão do mercado brasileiro de jogos eletrônicos. **Revista GEMInIS**, São Carlos, SP, ano 3, n. 2, p. 121-153, 2012.

PAOLI, PB; SILVA, CD; SOARES, AJG. Tendência atual da detecção, seleção e formação de talentos no futebol brasileiro. **Revista Brasileira de Futebol**. pág. 38-52. Jul-Dez 2008.

PEREIRA, Simone Soares; GRAHL, João Roberto. **Dificuldades de inclusão de pessoas com deficiência na sociedade e nas organizações**. Disponível em: <<https://www.nwk.edu.br/intro/wp-content/uploads/2014/05/ADM-2013.pdf#page=15>>. Acesso em: 14 de agosto de 2021.

PERES, Barbara M. ROSÁRIO, Suziany V. Do. Relações de Trabalho do Século XXI e os Jogadores Profissionais de E-Sports. **Revista dos Estudantes de Direito da UnB**. 18º Ed. Brasília, 2020.

PESQUISA GAME BRASIL (PGB). PGB - Report Gratuito Brasil 2021. 8º Edição. Disponível em: <<https://www.pesquisagamebrasil.com.br/pt/pesquisa-game-brasil/>>. Acesso em: 15 de outubro de 2021.

RABAGLIO, M.O. **Seleção por Competências**. 2ª Edição, São Paulo, Editora Educator, 2001.

RODRIGUES, Rute I. M. **E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho?** Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/34956>>. Acesso em: 14 de outubro de 2021.

SANTOS, Alberto da Silva. **E-sports: efeitos de autofala no incremento de habilidades no jogo League of Legends**. Dissertação (mestrado em psicologia). São Paulo: PUC-SP, 2017.

SCHOLZ, Tobias M. **Deciphering the World of E-Sports**. *International Journal on Media Management*, 22(1), 1-12. 2020.

SILVA, Jacilene de Oliveira Silva; UCHOA, Simone de Amorim. **Recrutamento e seleção: acertos e equívocos de uma empresa distribuidora de médio porte**. Disponível em: <<http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=1UNICARECIFE2&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=2360&path%5B%5D=1494>>. Acesso em: 14 de agosto de 2021.

SILVA, Victor do Nascimento. **Desenvolvimento de Agentes Inteligentes para Jogos MOBA**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) – Instituto de Ciências Exatas da UFMG. Belo Horizonte: UFMG, 2016.

SILVA, Rodrigo Lage Pereira. **O jogo counter strike: interações entre entusiastas por meio de comentários em websites**. Dissertação (mestrado em Lazer) – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional. Belo Horizonte: UFMG, 2017.

SOUZA, Filipe Augusto Silveira de; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; CAVAZOTTE, Flavia de Souza C. N.; MALVA, Teresa Rachel Jesus. Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, nº 1, artigo 6, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/DdgvhGYyR9k6TtvwnvnCcCn/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 08 de agosto de 2021.

TECHTUDO. E-SPORTS, TIMES. Disponível em <<https://www.techtudo.com.br/e-sports/times>>. Acesso em: 29 de setembro de 2021.

THOMAS, S. L.; RAY, K. **Recruitment and the Web: High-Tech Hiring.** *Business Horizons*, May-June, 2000.

WAGNER, Michael G. **On the scientific Relevance of E-Sports.** Danube University Krems. Austria, 2014.

WEUSTINK, Jorik. **Brazilian Games Market Consumer Insights: Brazil's Mobile Players Are Likelier to Play Competitive & Midcore Games.** Disponível em: <<https://newzoo.com/insights/articles/brazilian-games-market-consumer-insights-brazils-mobile-players-are-likelier-to-play-competitive-midcore-games/>>. Acesso em: 15 de outubro de 2021.

YUE, Meng-Lewis; et. al. Understanding complexity and dynamics in the career development of eSports athletes. **Sport Management Review.** Disponível em: <DOI: 10.1016/j.smr.2020.08.003>. Acesso em: 20 de maio de 2021.