



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**O IMPACTO DA GAMIFICAÇÃO NA MOTIVAÇÃO E NO *ENGAGEMENT*  
DOS VENDEDORES: UM ESTUDO DE CASO**

**Dina Maria Leal da Silva**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

**Orientadora:** Professora Doutora Helena Martins, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Portugal.

**Coorientadora:** Professora Doutora Artemisa Rocha Dores, Politécnico do Porto, Portugal.

Porto, dezembro de 2020.



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**O IMPACTO DA GAMIFICAÇÃO NA MOTIVAÇÃO E NO *ENGAGEMENT*  
DOS VENDEDORES: UM ESTUDO DE CASO**

**Dina Maria Leal da Silva**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

**Orientadora:** Professora Doutora Helena Martins, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Portugal.

**Coorientadora:** Professora Doutora Artemisa Rocha Dores, Politécnico do Porto, Portugal.

Porto, dezembro de 2020.

## Resumo

**Introdução:** A gamificação tem proliferado como uma estratégia auspiciosa perante desafios empresariais contemporâneos, nomeadamente a alienação da força de trabalho. Todavia, pouco se sabe acerca de como a gamificação transforma o comportamento humano, sobretudo na área comercial.

**Objetivos:** Pretende-se estudar o impacto da gamificação na motivação e no *engagement* dos vendedores, identificando os elementos de jogo, bem como as características demográficas, profissionais e o hábito de jogo com impacto no desempenho.

**Metodologia:** Estudo de caso de uma empresa portuguesa atuante no retalho dos eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento. Foi realizada uma análise de conteúdo a cinco *focus groups*, com cinco vendedores cada, bem como uma análise de documentos *online* sobre a gamificação na empresa e observações diretas informais.

**Resultados:** A gamificação motiva os colaboradores, particularmente através de recompensas, competição e cooperação, mas não promove *engagement* nos vendedores devido a obstáculos distintos, especialmente sentimentos de injustiça no sistema de avaliação/recompensas e ausência de recursos tecnológicos adequados à gamificação.

**Conclusões:** Apesar da gamificação potenciar o comportamento e ser uma ferramenta valorizada, a sua aplicação deve ser criteriosa e humanista, de forma a garantir a produtividade através da diversão na força de vendas.

**Implicações para a prática:** O sistema gamificado deve ser transaccional, alinhado às especificidades organizacionais/individuais, antecipar os efeitos colaterais da competição, fornecer oportunidades de diversão e ser monitorizado constantemente. Simultaneamente, a liderança deve apoiar um *mindset* favorável à gamificação.

**Valor/originalidade:** Ainda que os resultados não possam ser generalizados, este estudo contribui para a compreensão deste fenómeno, fornecendo contributos sobre as potencialidades, os constrangimentos e as considerações éticas da gamificação. Acrescenta ainda evidencia sobre a necessidade de investigação adicional.

**Palavras-chave:** Gamificação, Motivação, *Engagement*, Vendedores, Estudo de Caso.

# Abstract

**Background:** Gamification has proliferated as an auspicious strategy towards contemporary challenges, namely the alienation of the workforce. However, little is known about how gamification transforms human behavior, especially in the sales department.

**Purpose:** Intention to study the impact of gamification on the motivation and engagement of the sales people, identifying the game elements, the demographic and professional characteristics and game habits that impact performance.

**Methodology:** Case study of a Portuguese company operating in the retail of home appliance electronics, consumer electronics and entertainment devices. A content analysis was carried out on five focus groups, with five salespeople each, as well as an analysis of online documents about gamification in the company and direct informal observations.

**Results:** Gamification motivates employees, especially through rewards, competition and cooperation, but does not promote engagement in salespeople due to different obstacles, specifically by feelings of injustice in the evaluation/rewards system and lack of technological resources to support gamification.

**Conclusion:** Although gamification enhances behavior and it's a valued too, its application needs to discerning and humanistic in order to achieve productivity through fun in the sales force.

**Practical implications:** The gamified system must be transactional, in agreement with organizational/individual specificities, anticipating the effects of competition, providing fun opportunities and being continuously monitored. At the same time, a leadership must support a gamification-friendly mindset.

**Value/originality:** Although the results cannot be generalized, this study contributed to the understanding of this phenomenon, providing contributions on the potentialities, constraints and ethical considerations of gamification. In addition, this study shows the need for further investigations.

**Keywords:** Gamification, Motivation, Engagement, Salespeople, Case Study.

## Resumen

**Introducción:** La gamificación ha proliferado como una estrategia auspiciosa frente a los desafíos empresariales contemporáneos, a saber, la alienación de la fuerza laboral. Sin embargo, se sabe poco acerca de cómo la gamificación transforma el comportamiento humano, especialmente en el área comercial.

**Objetivos:** La intención es estudiar el impacto de la gamificación en la motivación y el compromiso de los vendedores, identificando los elementos del juego, así como las características demográficas, profesionales y el hábito de jugar que afectan el rendimiento.

**Metodología:** Estudio de caso de una empresa portuguesa que opera en la venta minorista de electrodomésticos, electrónica de consumo y entretenimiento. Se realizó un análisis de contenido a cinco grupos focales, con cinco vendedores cada uno, así como un análisis de documentos acerca de la gamificación en la empresa y observaciones directas informales.

**Resultados:** La gamificación motiva a los empleados, particularmente a través de recompensas, competencia y cooperación, pero no promueve el compromiso de vendedores debido a diferentes obstáculos, especialmente sentimientos de injusticia en el sistema de evaluación/recompensas y la falta de recursos tecnológicos adecuados para la gamificación.

**Conclusiones:** A pesar de la gamificación mejorar el comportamiento y ser una herramienta valorada, su aplicación debe ser cuidadosa y humanista, a fin de garantizar la productividad a través de la diversión en la fuerza de ventas.

**Implicaciones para la práctica:** El sistema gamificado debe ser transaccional, en línea con las especificidades organizacionales individuales, anticipar los efectos secundarios de la competencia, brindar oportunidades divertidas y ser monitoreado constantemente. Al mismo tiempo, el liderazgo debe apoyar una mentalidad favorable para la gamificación.

**Valor/originalidad:** Aunque los resultados no pueden generalizarse, este estudio contribuye a la comprensión de este fenómeno, proporcionando contribuciones sobre las potencialidades, limitaciones y consideraciones éticas de la gamificación. También agrega evidencia sobre la necesidad de más investigación.

**Palabras clave:** Gamificación, Motivación, Compromiso, Vendedores, Estudio de Caso.

*“In every job that must be done, there is an element of fun!”*

Mary Poppins

**Os resultados preliminares obtidos na presente dissertação foram apresentados na IX Conferência Internacional de Investigação e Intervenção de Recursos Humanos, Porto, Portugal.**

*Apresentação Oral*

Silva, D. L., Dores, A. R., & Martins, H. (2019). Gamificação na Gestão das Equipas de Vendas: Um Estudo de Caso. Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos, (9). <https://doi.org/10.26537/iirh.vi9.2791>.

## Agradecimentos

A escrita destas últimas palavras é, sem dúvida, um dos momentos mais marcantes para mim ao nível escolar e profissional, mas também ao nível pessoal. Em retrospectiva, foi uma longa jornada carregada de alegria, de empolgação, de satisfação, de paixão, mas também de momentos menos fáceis. Resta-me agora a certeza de que foi uma viagem incrível, cuja gratificação de todas as aprendizagens transcende o culminar desta etapa!

Este trabalho resulta não só da minha dedicação, mas também dos fantásticos *team players* que me acompanharam, suportaram, incentivaram e impulsionaram, mesmo nos momentos mais turbulentos, para a concretização deste objetivo.

À Doutora Helena Martins por ter acreditado neste projeto desde o primeiro dia, pela sua motivação, rigorosidade e dedicação, bem como pelos seus preciosos ensinamentos científicos e humanos que se tornaram um pilar fundamental para o culminar desta dissertação.

À Doutora Artemisa R. Dores por ter embarcado e incentivado este projeto, pela sua notável diligência, sabedoria e disponibilidade, que tanto valorizaram esta investigação.

À minha família pela força e pelo amor incondicional em todas as minhas decisões.

Por fim, e não menos importante, aos meus amigos, pelo carinho e companheirismo em todos os momentos. Que consigamos evoluir sempre juntos, Amaro Costa, Daniela Matos, Filipa Araújo, Gonçalo Simões, Nuno Aguiar e Teresa Andias.

A todos, muito obrigada!

## **Lista de Abreviaturas e/ou Siglas**

**AC** - Análise de Conteúdo

**EC** - Estudo de Caso

**FG** - *Focus Groups*

**JD-R** - *Job Demands-Resources Model*

**MDA** - *Mechanics, Dynamics, Aesthetics*

**PBL** - *Points, Badges, Leaderboards*

**PE** - Pontos de Experiência



# Índice Geral

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I - Fundamentação Teórica</b> .....	<b>5</b>
1.1 Introdução à Gamificação .....	6
1.1.1 Gamificação <i>versus</i> interação lúdica, jogos e jogos sérios .....	7
1.1.2 Categorias da gamificação.....	8
1.1.3 Tipos de jogador.....	10
1.1.4 Elementos de jogo.....	12
1.2 A Ciência da Gamificação e a Motivação .....	18
1.2.1 Motivação .....	19
1.2.2 Capacidade .....	26
1.2.3 Gatilhos .....	26
1.2.4 Fluxo.....	27
1.3 A Gamificação e o <i>Engagement</i> .....	28
1.3.1 <i>Engagement versus</i> outros constructos.....	29
1.3.2 Antecedentes e consequentes do <i>engagement</i> .....	30
1.4 A Gamificação e a Força de Vendas .....	32
1.5 Benefícios, Críticas e Riscos da Gamificação .....	33
<b>Capítulo II - Estudo Empírico</b> .....	<b>37</b>
2.1 Problemas de Investigação .....	38
2.2 Objetivos e Questões de Investigação.....	38
2.3 Opções Metodológicas.....	39
2.4 Protocolo do Estudo de Caso.....	39
2.4.1 Visão geral do estudo de caso.....	39
2.4.2 Procedimentos de recolha de dados e fontes de informação.....	41
2.4.3 Procedimentos de tratamento de dados, de relato e de análise dos resultados .....	42
2.4.4 Descrição do estudo de caso.....	43
2.5 Apresentação dos Resultados .....	44
2.5.1 Caracterização dos participantes .....	44
2.5.2 Resultados obtidos.....	46

2.6 Análise e Discussão dos Resultados .....	60
2.6.1 Dimensão temática evolução da experiência .....	61
2.6.2 Dimensão temática impacto na motivação.....	62
2.6.3 Dimensão temática impacto no <i>engagement</i> .....	65
2.6.4 Dimensão temática valorização dos elementos de jogo .....	69
2.6.5 Dimensão temática orientações de melhoria .....	71
2.6.6 Dimensão temática influência das características demográficas, profissionais e do hábito de jogo .....	72
<b>Conclusões, Limitações e Linhas Futuras de Investigação .....</b>	<b>77</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>85</b>
<b>Apêndices e Anexos .....</b>	<b>98</b>
Apêndice I Apresentação do Projeto aos Participantes .....	98
Apêndice II Declaração de Aceitação de Gravação FG .....	99
Apêndice III Declaração de Presenças .....	100
Apêndice IV Placa Identificadora dos Vendedores.....	101
Apêndice V Guião FG .....	102
Apêndice VI Critérios de Inclusão nas Categorias .....	104
Apêndice VII Resultados das Dimensões Temáticas .....	105
Apêndice VIII Análise Discriminante Dimensão Temática Relação com o Jogo .....	126
Apêndice IX Análise Discriminante Dimensão Temática Evolução da Experiência .....	127
Apêndice X Análise Discriminante Dimensão Temática Impacto na Motivação .....	129
Apêndice XI Análise Discriminante Dimensão Temática Impacto no <i>Engagement</i> .....	132
Apêndice XII Análise Discriminante Dimensão Temática Valorização Elementos de Jogo .....	134
Apêndice XIII Análise Discriminante Dimensão Temática Orientações de Melhoria .....	135
Anexo I Modelo de Desenvolvimento da Gamificação 6D .....	138

# Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Categorias da gamificação .....	10
<b>Figura 2</b> - Tipos de jogador .....	11
<b>Figura 3</b> - Pirâmide dos elementos.....	12
<b>Figura 4</b> - Modelo MDA .....	15
<b>Figura 5</b> - Tríade PBL .....	16
<b>Figura 6</b> - Modelo do comportamento humano .....	18
<b>Figura 7</b> - Hierarquia das necessidades humanas e dos jogadores .....	20
<b>Figura 8</b> - Estrutura de atribuição das recompensas .....	22
<b>Figura 9</b> - Componentes da motivação intrínseca.....	23
<b>Figura 10</b> - <i>Continuum</i> da autodeterminação.....	25
<b>Figura 11</b> - Zona de fluxo .....	27
<b>Figura 12</b> - Emoções dos jogadores .....	28
<b>Figura 13</b> - A gamificação como mediadora dos antecedentes e consequentes do <i>engagement</i> .	32
<b>Figura 14</b> - Valor adicionado pela gamificação na força de vendas .....	33
<b>Figura 15</b> - Objetivos e questões de investigação do EC .....	38

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Evolução do conceito de gamificação .....	7
<b>Tabela 2</b> - Proposições do EC .....	40
<b>Tabela 3</b> - Caracterização dos participantes .....	45
<b>Tabela 4</b> - Dimensões temáticas, categorias, subcategorias definidas.....	46

## Introdução

*“Games give us unnecessary obstacles that we volunteer to tackle.”*

Jane McGonigal

**Game on!**

Level 1

O termo gamificação é um neologismo derivado do inglês *gamification*, com tradução alternativa mais latina, mas menos utilizada, de ludificação, para se referir à aplicação das características do desenho de jogos, sobretudo dos videojogos, fora do contexto de jogo (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011). De facto, o que há de novo na gamificação não é a ideia de aplicar os elementos de jogo na vida real, mas como estes podem fácil, ubíqua e socialmente ser aplicados (Kim, 2015). Ainda que desde sempre os jogos se tenham constituído um artefacto da cultura humana (Huizinga, 2000), a gamificação advém da democratização dos jogos digitais na sociedade contemporânea, apoiada pela convergência de quatro tendências tecnológicas que potenciam a experiência holística de jogo, designadamente a internet móvel, os *smartphones*, as redes sociais e o *big data* (Kim, 2015). Cada vez mais, pessoas de todos os grupos demográficos gastam parte do seu quotidiano a jogar, tornando os jogos digitais um dos meios de entretenimento mais populares em todo o mundo (Entertainment Software Association, 2019), com uma receita estimada na ordem dos 123,4 bilhões de euros em 2021 (Statista, 2019b). Interessantemente, Portugal foi posicionado em 38º lugar no *ranking* dos 100 países que mais consumiram videojogos em 2018, evidenciando um gasto *per capita* aproximado a 28 euros (Newzoo, 2019).

Na verdade, é essa atração humana pelos jogos que tem levado a que, desde o seu desenvolvimento conceptual por volta de 2010, a gamificação desperte interesse em académicos e profissionais (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014), esperando-se que num futuro próximo seja utilizada em diversas vertentes do quotidiano para aceder às melhores características dos jogadores, como a aprendizagem, a criatividade, o otimismo e a perseverança (McGonigal, 2014) e para promover comportamentos mais produtivos (Gartner, 2011; Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2014). A gamificação tem-se estabelecido como um segmento da indústria, que se estima superior a 17 bilhões de euros em 2024 (Mordor Intelligence, 2019), abarcando diversos contextos, como a educação (e.g., Martins & Sousa, 2017), o *marketing* e a publicidade (e.g., Terlutter & Capella, 2013; Xi & Hamari, 2019), o exercício (e.g., Hamari & Koivisto, 2015b), o *crowdsourcing* (e.g., Morschheuser & Hamari, 2019) e o trabalho (e.g., Perryer, Celestine, Scott-Ladd, & Leighton, 2016; Warmelink, Koivisto, Mayer, Vesa, & Hamari, 2018), entre outros. Para esta investigação, importa considerar a gamificação orientada para os processos empresariais internos, designada habitualmente como gamificação interna/intraempresarial (Werbach & Hunter, 2012).

Embora o interesse por interligar o lúdico e o laboral não seja recente no ambiente corporativo (Vesa & Harviainen, 2019), a gamificação tem proliferado como uma estratégia para mitigar a alienação da força de trabalho (e.g., Gallup, 2017; Narayaan, 2014), sobretudo perante de um contexto de trabalho em plena transformação (Morschheuser & Hamari, 2019). Os jogos são modelos excepcionais de envolvimento, capazes de adicionar diversão e significado até às tarefas mais rotineiras, por meio de um ambiente meritocrático e que disponibiliza diversos benefícios emocionais, cognitivos e sociais aos jogadores (Ferreira, Araújo, Fernandes, & Miguel, 2017). Numa análise mais aprofundada, podemos constatar que os jogos e o trabalho têm vários pontos em comum, pois ambos requerem compromisso, aprendizagem e habilidade para resolver as tarefas incitadas (Kumar & Herger, 2013). A diferença entre estes dois subsiste na percepção antagónica

que as pessoas têm sobre os mesmos, pois tipicamente os jogos são vistos como diversão, enquanto que o trabalho é visto como algo sério.

Se outrora as motivações humanas se baseavam na sobrevivência, atualmente o paradigma motivacional assenta sob motivações inerentes ao prazer das experiências (Schell, 2008), esperando-se que o trabalho seja tão envolvente como os jogos (Perryer et al., 2016). Então, a força motriz na gamificação é a ideia de que a motivação para o trabalho pode ser aprimorada através da fusão com o jogo (Sørensen & Spoelstra, 2012). Não obstante, é importante notar que a gamificação não pretende transformar o trabalho num jogo (Deterding et al., 2011), recorrendo apenas a alguns elementos de jogo (e.g., pontos, *rankings*) para potenciar informacional e afetivamente a motivação dos colaboradores. Informacionalmente através de indicadores sobre o desempenho, de objetivos alcançáveis e mensuráveis e de *feedback* sistemático sobre as ações realizadas, e afetivamente com incentivos adicionais às compensações monetárias, como a autonomia, o reconhecimento, o crescimento e a diversão (Cardador, Northcraft, & Whicker, 2017; Kamasheva, Valeev, Yagudin, & Maksimova, 2015). Tais incentivos, revelam-se especialmente importantes para satisfazer as expectativas dos colaboradores da Geração Y (ou *millennials*) e Z, que representaram cerca de 60% da força de trabalho mundial em 2020 (Statista, 2019a). Como estes colaboradores tendem a apresentar uma literacia de jogo e tecnológica mais elevada do que os seus pares mais velhos (Trees, 2015; Turner, 2015), a gamificação afigura-se como uma estratégia viável para as empresas ganharem vantagens competitivas (Jha, Sareen, & Potnuru, 2019; Kumar & Raghavendran, 2015).

Apesar de a gamificação estar em voga e ter tantas oportunidades de aplicação como a natureza dos jogos em si (Deterding, 2019), pouco sabemos acerca de como influencia o comportamento humano. Em geral, a literatura tem indicado que os resultados psicológicos/comportamentais variam desde positivos, inconclusivos a negativos, evidenciando que a gamificação não é uma solução milagrosa e nem a opção mais desejável em certas circunstâncias (Hamari et al., 2014; Koivisto & Hamari, 2019; Seaborn & Fels, 2015), dada a influência concomitante de diversos fatores individuais e contextuais, que importa conhecer melhor (Deterding, 2011). Além disso, as investigações sobre a gamificação intraempresarial são residuais face a outros contextos, como o da educação ou da saúde (Ferreira et al., 2017; Koivisto & Hamari, 2019; Sousa, 2018). De facto, alguns pioneiros relataram mesmo fracassos (Gartner, 2012b), apresentando críticas e questionamentos sobre se a gamificação é apenas uma diversão frívola e exploradora ou uma banalização do trabalho (e.g., Bogost, 2011; Conway, 2014; Kim & Werbach, 2016). No que concerne à gamificação orientada para a força de vendas existem elevadas expectativas (Mordor Intelligence, 2019), devido à sua natureza competitiva e à revolução no setor do retalho (Bunchball, 2016; Moncrief, Marshall, & Rudd, 2015), contudo, as evidências empíricas são limitadas. É ainda de notar que a gamificação tem despertado interesse em algumas empresas/organizações portuguesas (Mordor Intelligence, 2019), todavia poucos estudos têm sido realizados neste contexto (Baptista & Oliveira, 2019). Em virtude do exposto, o fenómeno da gamificação requiere investigação adicional, tornando-se imperativo compreender a realidade vivenciada pelos colaboradores (e.g., Warmelink et al., 2018), especialmente porque é esperada a democratização desta abordagem decorrente do renovado interesse pelo lúdico nos locais de trabalho do futuro (e.g., Gartner, 2012a; Smith, 2011).

Neste seguimento, recorrendo à ótica dos vendedores sobre uma avaliação de desempenho gamificada, pretende-se responder a dois problemas centrais de investigação, designadamente: “*De que modo a gamificação influencia a motivação dos vendedores?*” e “*De que modo a gamificação influencia o engagement dos vendedores?*”. Por conseguinte, definiu-se como objetivos gerais de investigação estudar o impacto da gamificação na motivação dos vendedores da empresa analisada e estudar o impacto da gamificação no *engagement* dos vendedores da empresa analisada, segundo a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) e o modelo exigências-recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2014), respetivamente. Estabeleceu-se ainda um conjunto de objetivos específicos para aprofundar o conhecimento da temática estudada, designadamente descobrir de que modo os vendedores da empresa estudada percebem a evolução da sua experiência de gamificação; identificar na ótica dos vendedores da empresa estudada os elementos do jogo com um impacto mais positivo no seu desempenho; apurar as orientações de melhoria dos vendedores para o sucesso do aplicativo gamificado da empresa em estudo e por fim, estudar a relação entre as variáveis demográficas (i.e., género, geração), profissionais (i.e., função, horário, tempo na empresa) e o hábito de jogo dos vendedores da empresa analisada e as suas atitudes/expectativas face à gamificação.

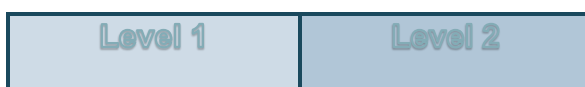
Para tal, adotou-se uma abordagem qualitativa, com recurso a um estudo de caso único revelador, holístico e predominantemente descritivo (Yin, 2001), cuja a unidade de análise são os vendedores de uma empresa portuguesa atuante no setor do retalho dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento. Para a recolha de dados elegeu-se entrevistas semiestruturadas *focus groups*, de modo a averiguar as atitudes/expectativas dos vendedores face à gamificação, complementadas por documentos *online* sobre a gamificação na empresa estudada e observações diretas (Yin, 2001). A amostra de conveniência reúne 25 vendedores, mediante os critérios definidos para esta investigação, apresentados detalhadamente no capítulo II. Para o tratamento de dados recorreu-se à análise de conteúdo temática dedutiva e indutiva (Bardin, 2011), por meio do *software* NVivo (Versão 11 Plus; QSR International, 2015).

Além do presente ponto, no qual se caracteriza sucintamente a investigação, esta dissertação contém três secções adicionais. No capítulo I apresenta-se o conceito, a aplicabilidade e os elementos que constituem a gamificação, estabelece-se a ligação entre a gamificação e os constructos motivação e *engagement*, tal como se evidencia o conhecimento atual sobre gamificação na força de vendas. Neste capítulo também é exibido um balanço entre os benefícios, as críticas e os riscos associados à gamificação intraempresarial, assim como uma síntese teórica sobre a temática estudada. Já no capítulo II apresenta-se a justificação para a metodologia adotada, de forma a articular a parte teórica com a parte empírica desta dissertação. Além disso, demonstra-se os resultados obtidos e discute-se os mesmos à luz dos objetivos de investigação e da revisão de literatura efetuada. Por fim, apresenta-se as conclusões gerais a que esta investigação permitiu chegar e respetivas implicações práticas e contribuições teóricas, bem como as limitações e as linhas de investigação futuras.



## Capítulo I - Fundamentação Teórica

Neste capítulo, realiza-se um enquadramento sobre o conceito, as aplicabilidades e as peças basilares que compõem a gamificação. Posteriormente, é estabelecida a ligação entre a gamificação e os constructos motivação e *engagement*, que se pensa relacionados com os resultados psicológicos da gamificação e alvo de estudo nesta dissertação. Seguidamente, é fornecida uma visão sobre o potencial da gamificação orientada para a força de vendas e apresenta-se um balanço entre os benefícios, as críticas e os riscos da gamificação. Encerra-se o capítulo com uma síntese da revisão de literatura efetuada.



## 1.1 Introdução à Gamificação

A gamificação é comumente definida como “a utilização de elementos do desenho de jogos em contextos alheios ao jogo” (Deterding et al., 2011, p.9). De forma simplificada, o termo jogo aponta para que tal como nos jogos a gamificação seja baseada em regras que envolvem os utilizadores como adversários e/ou colegas de equipa e que conduzem a resultados quantificáveis; o termo elementos indica que por oposição aos jogos a gamificação utiliza um conjunto limitado de elementos lúdicos (e.g., emblemas, pontos, narrativa/história); o termo desenho refere-se à intenção das estratégias adotadas na gamificação, e fora do contexto de jogo denota que a gamificação abarca diversos contextos e áreas que transcendem o puro entretenimento (e.g., trabalho, saúde).

Todavia, a gamificação pode ser perspectivada de maneiras distintas. Por exemplo, os autores Huotari e Hamari (2012) consideram a supramencionada definição proposta por Deterding et al. (2011) reducionista, porque se restringe aos aspetos funcionais/instrumentais de jogo. Assim, numa ótica de serviços, estes autores argumentam que a gamificação consiste no processo de aprimorar um serviço, com recurso a qualquer tipo e combinação de atributos responsáveis por proporcionar experiências mais prazerosas e semelhantes aos jogos, de forma a apoiar a criação de valor para os seus utilizadores. Estes autores ainda referem que o valor da gamificação é percecionado de forma idiossincrática por cada utilizador (Huotari & Hamari, 2012). Outros autores, definem a gamificação como a implementação prática do pensamento de jogo, ou seja, o processo de projetar produtos, serviços e sistemas como um designer de jogos faria (Werbach & Hunter, 2012), de modo a resolver problemas e a mudar comportamentos (Kapp, Blair, & Mesch, 2014; Zichermann & Cunningham, 2011) ou como a arte de utilizar os elementos mais divertidos dos jogos, mediante um sistema orientado para a motivação humana, para transformar positivamente as atividades do mundo real (Chou, 2016). Já para BunchBall (2010), a gamificação pode ser utilizada para alcançar diversos objetivos em circunstâncias distintas, onde seja necessário motivar os indivíduos.

Tomando em consideração as apreciações existentes, Werbach (2014) defende que a gamificação ao ser definida como o processo de tornar as atividades mais semelhantes aos jogos, incorpora tanto os elementos que compõem os jogos, como a experiência holística de jogo, habitualmente designada como *gamefulness* (i.e., qualidade da experiência e dos comportamentos demonstrados na presença de um jogo [McGonigal, 2011]). Para que os jogadores alcancem este estado psicológico, é fundamental que percebam os objetivos como não-triviais e alcançáveis, estejam motivados para perseguir esses objetivos sob restrições arbitrárias impostas externamente, e acreditem que as suas ações são voluntárias sobre essas restrições (Landers et al., 2019).

Atendendo à evolução do conceito de gamificação, apresenta-se na Tabela 1 o progresso cronológico do mesmo. Embora as definições apuradas sejam baseadas em perspetivas e contextos distintos, todas elas, em graus diferentes, parecem concordar em três aspetos: i) a gamificação tem como fundamento os jogos; ii) a gamificação é aplicada em contextos que não são jogos, e iii) a gamificação não pretende apenas gerar entretenimento, mas também incentivar comportamentos e criar valor para as partes envolvidas.

**Tabela 1** - Evolução do conceito de gamificação

Ano	Fonte	Definição
2010	Bunchball	“processo de agarrar em algo que já existe (...) e integrar mecânicas de jogo, de forma a motivar a participação, o <i>engagement</i> e a lealdade dos utilizadores.”
2011	Deterding et al.	“uso de elementos do desenho de jogos em contextos alheios ao jogo” (p.9).
2011	Zichermann & Cunningham	“processo de aplicar o pensamento e as mecânicas de jogo, para tornar os utilizadores <i>engaged</i> e resolver problemas” (p.xiv).
2012	Werbach & Hunter	“uso de elementos e de técnicas do desenho de jogos em contextos alheios ao jogo” (p.26).
2012	Huoto & Hamari	“processo de melhorar um serviço com <i>affordances</i> <sup>1</sup> de forma a tornar as experiências mais <i>gameful</i> , com o intuito de fomentar a criação de valor global para o utilizador” (p.19).
2014	Kapp et al.	“utilização das mecânicas, da estética e do pensamento de jogos para envolver as pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas.”
2014	Werbach	“processo de tornar as atividades mais parecidas aos jogos ( <i>game-like</i> )” (p.266).
2014	Herger	“processo empático para introduzir, transformar e operar um serviço, através de <i>affordances</i> para tornar as experiências mais <i>gameful</i> . O principal objetivo é suportar a criação de valor para os utilizadores e, indiretamente, potenciar a criação de valor para a empresa.”
2015	Marczewski	“uso de metáforas (e.g. interface, ideias, elementos) do desenho de jogos, para criar experiências mais envolventes e semelhantes aos jogos.”
2015	Chou	“é a arte de utilizar todos os elementos divertidos e aditivos dos jogos e aplicá-los no mundo real ou em atividades produtivas.”

Fonte: Elaboração própria

### 1.1.1 Gamificação versus interação lúdica, jogos e jogos sérios

Como mencionado anteriormente, existe uma certa controvérsia em torno da conceptualização da gamificação (Sardi, Idri, & Fernández-Alemán, 2017). Em parte, tal pode ser explicado pelo facto da tendência sociocultural de ludificação englobar outros conceitos que, não obstante, são distintos de gamificação, nomeadamente interação lúdica, jogos e jogos sérios (Deterding et al., 2011).

Primeiramente, as atividades lúdicas variam entre dois polos distintos, diferenciados pelos conceitos do latim *paidia* e *ludus* (Caillois, 2001). Segundo Caillois (2001), enquanto *paidia* remete para atividades mais livres, improvisadas e expressivas (i.e., brincadeiras), *ludus*, por outro lado, indica

<sup>1</sup> *Affordances*: No caso da gamificação, o termo refere-se a quaisquer qualidades do sistema que contribuem para experiências semelhantes aos jogos (e.g., Huotari & Hamari, 2012).

<sup>2</sup> *Gameful*: Termo utilizado para referir as qualidades dos jogos quando aplicadas noutros contextos (McGonigal, 2011).

atividades estruturadas por regras e conflitos competitivos (i.e., jogos). Então, uma vez que a gamificação deriva dos jogos, conceptualmente pode ser distinguida da interação lúdica/brincadeira (Deterding et al., 2011). Porém, na prática a gamificação também pode incitar comportamentos mais livres, improvisados e expressivos, mediante o objetivo de aplicação e a disposição/interação do utilizador face ao aplicativo gamificado (Groh, 2012; Nicholson, 2015).

Por utilizar elementos que encontramos nos jogos, a gamificação aparece muitas vezes associada aos mesmos. Essencialmente, um jogo é utilizado como um meio de entretenimento e consiste numa atividade voluntária que é estruturada por regras, onde os jogadores interagem num conflito artificial envolvente, para alcançar objetivos com resultados quantificáveis (Huizinga, 2000; Salen & Zimmerman, 2004). Já a gamificação consiste na utilização de um conjunto menor de elementos de jogo, para outras finalidades que não o puro entretenimento, ou seja, não é uma atividade autotélica, cuja finalidade é a sua própria realização (Rego, Moreira, & Reis, 2010). Além do que, a gamificação nem sempre assegura uma participação completamente voluntária (Mollick & Rothbard, 2014).

Em contrapartida aos jogos, tanto a gamificação como os jogos sérios são aplicados fora do contexto do puro entretenimento. Ainda assim, estes apresentam singularidades que os tornam passíveis de distinção. Os jogos sérios, originários do contexto militar, têm atualmente muitas outras aplicações, nomeadamente na área da educação, dos negócios e mesmo da reabilitação (Dores et al., 2011). Habitualmente, os jogos sérios consistem na utilização de um *software* de jogo computadorizado e interativo, para um ou mais jogadores, de forma a desenvolver capacidades/competências nos seus utilizadores (Deterding et al., 2011). Por outras palavras, os jogos sérios tentam recriar situações quotidianas e dar espaço para que os seus intervenientes explorem a realidade, garantindo que os erros cometidos no jogo não têm consequências graves no mundo real (Perryer et al., 2016), de que é um bom exemplo os pilotos de avião. Por oposição aos jogos sérios, a gamificação não constitui um ambiente completo de jogo, recorrendo-se apenas de alguns elementos do desenho de jogos, ao invés de tecnologias e de práticas baseadas em jogos (Deterding et al., 2011). Além disso, os elementos de jogo na gamificação não aparecem circunscritos à utilização de uma plataforma, mas entrelaçados com a realidade que visam impactar, gerando consequências positivas e/ou negativas mediante os comportamentos dos jogadores (Kapp et al., 2014).

### **1.1.2 Categorias da gamificação**

Ainda que a gamificação possa beneficiar diversos contextos e áreas, Werbach e Hunter (2012) referem que consoante o público-alvo e o valor adicionado é possível distinguir três tipologias, designadamente a de mudança comportamental, a externa e a interna/intraempresarial (cf. Figura 1).

A gamificação de mudança comportamental engloba qualquer atividade gamificada orientada para resultados sociais desejáveis, nomeadamente o aumento da consciencialização ambiental, o aumento de um estilo de vida mais saudável ou uma maior literacia financeira. Ainda que a gamificação de mudança comportamental seja particularmente aplicada por organizações sem fins lucrativos e governos, organizações privadas também podem retirar benefícios da mesma (Werbach

& Hunter, 2012). Um exemplo bem conhecido desta tipologia é o “The Speed Camera Lottery”. Genericamente, este aplicativo foi implementado para encorajar o respeito pelos limites de velocidade de uma forma divertida, em 2010 na Suécia. Os condutores que respeitaram o limite de velocidade receberam bilhetes de lotaria, promovendo cumulativamente um decréscimo de 22% na velocidade média (Herger, 2014).

Já na gamificação externa são incluídas as iniciativas empresarias orientadas para os objetivos de *marketing* e de relacionamento com os *stakeholders* externos, como é o caso do aumento da satisfação dos clientes. A gamificação externa fornece dados importantes sobre os clientes, que se acompanhados por estratégias de *marketing* contemporâneas, podem facilitar a atração/retenção dos mesmos (Werbach & Hunter, 2012). Um exemplo deste tipo de gamificação é o “Samsung Nation”. Esta iniciativa visou aumentar a fidelidade do público-alvo da empresa Samsung, mediante a disponibilização de emblemas aos clientes que escrevessem comentários ou assistissem a vídeos sobre os produtos. Como resultado, a empresa beneficiou de um aumento de 500% de comentários sobre os seus produtos, por parte dos clientes (Herger, 2014).

A gamificação intraempresarial abarca estratégias de gamificação voltadas para processos organizacionais internos, nomeadamente o aumento da produtividade e da inovação, Independentemente da dimensão da empresa,. As organizações têm ainda a possibilidade de criar e/ou modificar o banco de dados sobre os colaboradores, mediante os indicadores comportamentais obtidos na gamificação (Werbach & Hunter, 2012). No entanto, as empresas devem estar conscientes de que a gamificação não é uma solução milagrosa, nem a solução mais viável em todas as circunstâncias, e que para ser bem-sucedida pressupõe uma sofisticação na interligação da realidade organizacional com as características dos colaboradores (Nicholson, 2015). Por exemplo, a empresa PriceWaterhouseCoopers implementou na sua divisão húngara uma estratégia de gamificação designada como “Multipoly”, com o intuito de proporcionar aos seus candidatos uma experiência de realidade virtual como estagiários durante um ano na empresa (equivalente a 12 dias no jogo). Como principais resultados, a empresa aumentou o número de candidatos contratados e despendeu menos tempo na formação desses mesmos colaboradores (Herger, 2014).



**Figura 1** - Categorias da gamificação  
 Fonte: Werbach e Hunter (2012)

Independentemente da tipologia a implementar, após definidos os objetivos desejados, é imperativo que os protagonistas da gamificação sejam tomados em consideração (Werbach & Hunter, 2012).

### 1.1.3 Tipos de jogador

Os jogadores são o cerne da gamificação e como tal, a efetividade de qualquer sistema gamificado depende de um profundo conhecimento do seu público-alvo (Zichermann & Cunningham, 2011). Todos os jogadores pensam, agem e interagem de forma particular no jogo, todos eles com razões diferentes para jogar (AlMarshedi, Wanick, Wills, & Ranchhod, 2017), além de que cada jogo é disputado com um propósito distinto (Yee, 2006). Ainda que existam outros modelos (e.g., Tondello et al., 2016), a literatura tem indicado que a taxonomia proposta por Bartle (1996) pode facilitar o desenvolvimento da gamificação. Segundo Bartle (1996), consoante as preferências de jogo, é possível distinguir quatro tipos de jogadores: os conquistadores (i.e., *achievers*), os exploradores (i.e., *explorers*), os socializadores (i.e., *socializers*) e os matadores (i.e., *killers*) (cf. Figura 2). Num jogo bem desenhado em geral, estes quatro tipos compõem uma espécie de ecossistema de equilíbrio, fundamental para a captação/manutenção do maior número possível de jogadores.

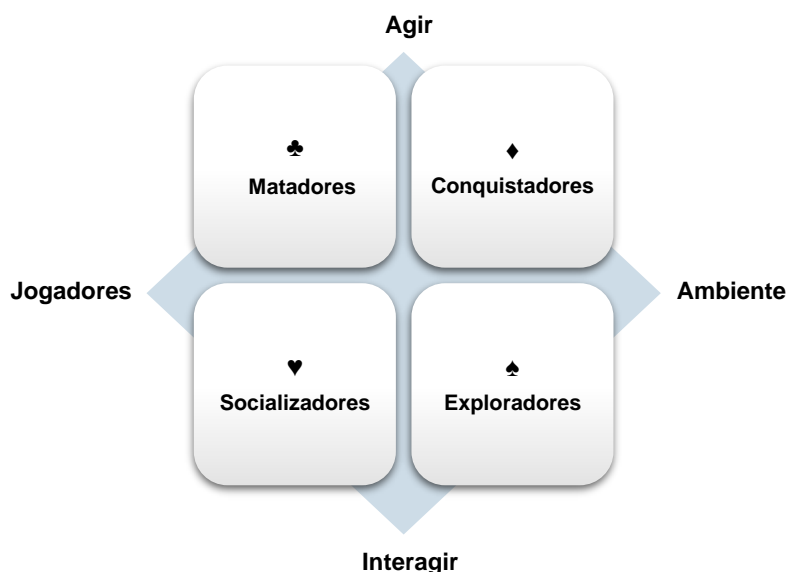
Os conquistadores são jogadores cujo principal propósito é saírem vitoriosos no mundo do jogo (Bartle, 1996), perseguindo os objetivos de forma leal, tendo em vista a obtenção de reconhecimento/prestígio (Radoff, 2011). Estes, são habitualmente conhecidos como os “diamonds” (na semiótica das cartas de jogar, os “ouros”) e representam cerca de 10% da população dos jogadores (Vianna, Vianna, Medina, & Tanaka, 2013). Para captar este segmento, o jogo deve fornecer recompensas, estatuto e *rankings*, por exemplo.

Já os exploradores preferem interagir com o mundo de jogo (Bartle, 1996), gostam que o jogo os surpreenda e divertem-se a explorá-lo, sendo a emoção da descoberta a sua principal motivação. A par desta, a fuga da realidade e a aprendizagem durante o jogo costumam atrair este grupo de jogadores. Ao contrário de outros jogadores, o mais importante para os exploradores não são as

conquistas no jogo, mas sim a jornada levada a cabo para as alcançar (Radoff, 2011). Os exploradores também são conhecidos como “spades” (na semiótica das cartas de jogar, as “espadas”) e representam cerca de 10% da população dos jogadores (Vianna et al., 2013).

Os socializadores representam a maioria dos jogadores, calculada em cerca de 80% da população (Vianna et al., 2013). Estes, valorizam especialmente a interação social que decorre no jogo (Bartle, 1996) e são habitualmente designados como “hearts” (na semiótica das cartas de jogar, as “copas”). Por serem os jogadores mais colaborativos, os socializadores acreditam que conseguem alcançar feitos maiores e melhores através das sinergias que estabelecem. Ainda que este segmento seja o menos competitivo, são jogadores igualmente ativos e ambiciosos (Radoff, 2011).

Por fim, os matadores são aqueles que gostam de atuar sobre outros jogadores e que vivem para os elementos competitivos do jogo (Bartle, 1996). Assim como os conquistadores, procuram incessantemente ganhar pontos e estatuto, porém, detêm uma postura mais agressiva no jogo, procurando derrotar constantemente os seus adversários (Radoff, 2011). Também designados como “clubs” (na semiótica das cartas de jogar, os “paus”), os assassinos representam menos de 1% do universo total dos jogadores e tendem a ser atraídos pelos *rankings* (Vianna et al., 2013).



**Figura 2** - Tipos de jogador  
 Fonte: Bartle (1996)

Ainda assim, Bartle (1996) adverte que embora exista um perfil dominante em cada jogador, este não é completamente restritivo, podendo variar ao longo do tempo e consoante o tipo de jogo (Vianna et al., 2013; Zichermann & Cunningham, 2011).

Mais recentemente, Yee (2006) redefiniu o modelo proposto por Bartle (1996) ao analisar os jogadores dos “Multiplayer Online Games”. Segundo este autor, os jogadores são motivados por três componentes principais: a realização, o social e a imersão. A realização refere-se ao desejo de ganhar poder, de progredir rapidamente, de acumular símbolos de estatuto, de entender os

mecanismos de jogo e de competir com outros jogadores. Socialmente, os jogadores procuram competir, mas também estabelecer relações significativas e fazer parte de um grupo. Já a imersão prende-se com a descoberta de segredos, a customização, o *roleplaying* e a fuga do quotidiano (Yee, 2006).

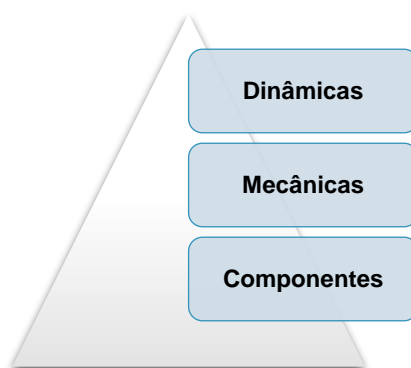
Tal como nos jogos, os estudos tem indicado que a segmentação do perfil de jogador beneficia os resultados da gamificação (Barata, Gama, Jorge, & Gonçalves, 2014; Lopez & Tucker, 2019). Além disso, a literatura aponta para que as qualidades demográficas, profissionais, psicográficas e culturais dos jogadores devam ser equacionadas, de modo a maximizar o envolvimento da população-alvo na gamificação (Kumar & Herger, 2013). Por conseguinte, a gamificação deve recorrer a um desenho de jogo centrado nos jogadores (Deterding, 2019), sendo que para tal é primordial uma seleção estratégica dos elementos de jogo.

### 1.1.4 Elementos de jogo

Segundo Werbach e Hunter (2012), os elementos de jogo constituem a “tool box” da gamificação. Estes elementos são responsáveis por motivar os jogadores e devem ser seleccionados consoante o propósito do sistema, o grupo de utilizadores escolhidos e o *software* a utilizar, para que a gamificação seja customizada à medida das necessidades específicas dos contextos onde se gera, evitando soluções “one size fits all” (Nicholson, 2015). Neste sentido, a literatura tem referenciado alguns modelos teóricos para guiar a construção da gamificação, como os que se encontram apresentados a seguir.

#### Pirâmide dos elementos

Werbach e Hunter (2012) desenvolveram a pirâmide dos elementos apresentada na Figura 3, na qual os elementos de jogo são agrupados hierarquicamente em três categorias distintas: as dinâmicas, as mecânicas e as componentes. Para estes autores, o desenvolvimento de uma estratégia de gamificação deve ser iniciado com os padrões de nível mais alto, isto é, as dinâmicas seguidas das mecânicas e por fim as componentes (Werbach & Hunter, 2012).



**Figura 3** - Pirâmide dos elementos  
Fonte: Werbach e Hunter (2012)



As dinâmicas são os elementos mais conceptuais do jogo, responsáveis por atribuir coerência e padrões regulares à experiência dos jogadores e não devem ser confundidas com as regras, pois estas são definidas exclusivamente para cada jogo (Werbach & Hunter, 2012). Werbach e Hunter (2012), referem que as dinâmicas podem ser equiparadas à gramática da gamificação, sendo que englobam os elementos de jogo apresentados a seguir:

- I. **Emoções:** Representam a forma como os jogadores exprimem as suas emoções no jogo, sendo que a diversão é fundamental para a intenção de permanecer no jogo;
- II. **Narrativa:** É a estrutura que fornece coerência ao jogo. Pode ser explícita por exemplo através da história do jogo ou implícita onde a experiência tem um propósito em si mesma;
- III. **Progressão:** Embora não seja obrigatório a utilização de níveis e pontos, o jogo deve proporcionar aos jogadores a sensação de que têm a oportunidade de evoluir;
- IV. **Relacionamentos:** A socialização é crucial para uma boa experiência de gamificação, pois a interação com amigos e/ou adversários é uma necessidade humana intrínseca;
- V. **Restrições:** São as limitações que o jogo impõe na liberdade dos jogadores.

Como o resultado das dinâmicas selecionadas não é completamente previsível, os *game masters* devem procurar antever os possíveis comportamentos e os resultados no jogo, tendo em vista a eficácia das mecânicas (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy, & Pitt, 2015).

Menos abstratas que as dinâmicas, as mecânicas podem ser equiparadas aos verbos da gamificação (e.g., competir, recompensar ou cooperar), determinando não só as partes envolvidas, mas também como estas interagem num sistema gamificado (Robson et al., 2015). Werbach e Hunter (2012) qualificam como mecânicas de jogo os elementos de jogo a seguir apresentados:

- I. **Desafios:** São os objetivos definidos para os jogadores concretizarem no jogo;
- II. **Oportunidades:** Algumas ações do utilizador são condicionadas pelo próprio jogo, criando uma sensação de incerteza e de surpresa. O fator sorte é considerado na gamificação, limitando o jogador de tomar todas as decisões;
- III. **Cooperação e competição:** Representa a posição que o jogador pode demonstrar no jogo, seja integrar uma equipa ou lutar para consagrar-se o único vencedor;
- IV. **Feedback:** Os comentários fomentam uma sensação de progressão e podem ajudar os jogadores na tomada de decisões e na condução do seu desempenho;
- V. **Aquisição de recursos:** O jogador tem a possibilidade de comprar ou recolher itens, para facilitar a prossecução dos seus objetivos e permitir-lhe chegar à vitória;
- VI. **Recompensas:** Benefícios alcançados através da concretização de objetivos e/ou conquistas;
- VII. **Transações:** Os jogadores têm a possibilidade de comprar, vender ou trocar algum item com outros utilizadores no jogo, de forma direta ou através de terceiros;

**VIII. Turnos:** Possibilidade de os jogadores participarem no jogo de forma sequencial e alternada. Contudo, alguns jogos em tempo real não permitem esta opção;

**IX. Estados de vitória:** Representam o estado de vitória/derrota de um jogador ou equipa.

Embora as mecânicas construam a estrutura da experiência de gamificação, uma vez que permanecem constantes e controlam o curso das ações dos jogadores (Robson et al., 2015), não são suficientes para produzir os comportamentos desejados, devido à sua interdependência com as dinâmicas e as componentes de jogo (Bunchball, 2010).

As componentes são os elementos de nível mais superficial num jogo. Isto é, são as formas visíveis de executar as ações de nível superior, decorrentes das mecânicas e das dinâmicas de jogo (Werbach & Hunter, 2012). Werbach e Hunter (2012) categorizam como componentes os elementos de jogo seguintes:

- I. **Avatares:** Representação visual da personagem do jogador;
- II. **Bens virtuais:** São objetos/itens com significado para os jogadores e que podem ser obtidos através de moeda virtual e/ou real;
- III. **Boss fights:** Por norma, são desafios mais difíceis que ocorrem no final de um nível;
- IV. **Coleções:** Representam um conjunto de itens ou emblemas passíveis de colecionar;
- V. **Combate:** Traduz-se em ganhar/perder lutas ou desafios disputados entre oponentes;
- VI. **Conquistas:** Benefícios concedidos aos jogadores que concretizam objetivos específicos;
- VII. **Conteúdos desbloqueáveis:** Resulta do cumprimento de requisitos, objetivos ou missões que permitem desbloquear e aceder a conteúdos restritos dentro do jogo;
- VIII. **Emblemas:** Representação visual das conquistas obtidas no jogo;
- IX. **Gráfico social:** Representação visual da rede social dos jogadores;
- X. **Missão:** Desafios predefinidos que quando concretizados se traduzem em recompensas;
- XI. **Níveis:** Representam a posição e o progresso do desempenho do jogador;
- XII. **Pontos:** Representam numericamente o desempenho do jogador;
- XIII. **Presentes:** Possibilidade de oferecer itens ou moedas virtuais a outros utilizadores;
- XIV. **Rankings:** Listas ordenadas das pontuações dos jogadores;
- XV. **Equipas:** Possibilidade de um jogador trabalhar em equipa em prol de um objetivo comum.

### **Modelo MDA - *Mechanics, Dynamics e Aesthetics***

O modelo MDA, que incorpora as conceptuais mecânicas, dinâmicas e estéticas (cf. Figura 4), apresenta-se como outra abordagem formal para explicar como a gamificação envolve os utilizadores (Hunicke, LeBlanc, & Zubeck, 2004). Comparativamente à pirâmide dos elementos apresentada anteriormente, este modelo além de agrupar de forma distinta os elementos de jogo, engloba a estética, que representa o aspeto hedónico dos jogos e é dependente da mentalidade e

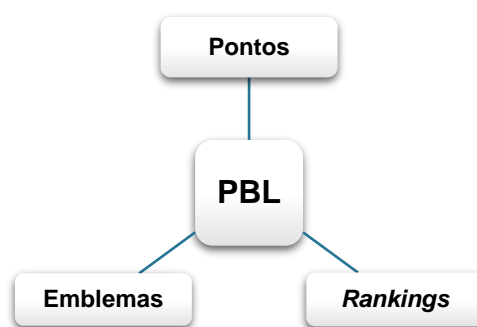
da disposição dos jogadores (Hunicke et al., 2004). Ainda assim, a gamificação deve garantir que a experiência dos jogadores se desenrola de maneira divertida ou prazerosa, isto porque, se por um lado os *designers* recorrem às mecânicas para orientar e proporcionar aos jogadores emoções distintas (e.g., surpresa, descoberta), mediante as dinâmicas implementadas; para os jogadores é a diversão percebida que dita os comportamentos no jogo, em torno do sistema e das regras do aplicativo (Robson et al., 2015). Nesta linha de pensamento, Lazzaro (2004) alega que os elementos de jogo selecionados devem oferecer aos jogadores pelo menos três dos quatro tipos de diversão seguintes: 1) “hard fun” - diversão associada à resolução de problemas e de superação de obstáculos; 2) “easy fun” - diversão associada à exploração do jogo, mais casual e alegre; 3) “people fun” - diversão associada à socialização e ao trabalho em equipa, e 4) “serious fun” - diversão relacionada com a concretização de algo significativo para a comunidade.



**Figura 4 - Modelo MDA**  
 Fonte: Hunicke et al (2004) e Ruhi (2015)

#### **Tríade PBL - *Points, Badges e Leaderboards***

Segundo a literatura, atualmente a maioria das estratégias de gamificação tende a recorrer às componentes de jogo que constituem a tríade PBL, pontos, emblemas e *rankings* (Koivisto & Hamari, 2019) (cf. Figura 5). Assim sendo, é importante entender quais as potencialidades e as limitações de cada um destes elementos na gamificação.



**Figura 5 - Tríade PBL**  
 Fonte: Werbach e Hunter (2012)

Os pontos visam incentivar os utilizadores a concretizar e a completar determinadas ações no jogo, tendo impacto sobretudo junto dos jogadores mais competitivos e focados nos objetivos (Werbach & Hunter, 2012). Segundo Zichermann e Cunningham (2011), na gamificação podem ser utilizados os cinco tipos de pontos apresentados a seguir:

- I. **Pontos de experiência (PE):** Estes pontos são considerados os mais importantes, pois orientam e ajudam o utilizador no seu desempenho. São pontos ilimitados, mas não podem ser utilizados como moeda de troca no sistema;
- II. **Pontos resgatáveis:** Estes pontos, ao contrário dos PE, não permanecem constantes na experiência de jogo. Podem ser utilizados como moeda de troca, construindo uma espécie de uma economia virtual na gamificação;
- III. **Pontos de habilidades:** São pontos atribuídos face a atividades específicas na experiência. Constituem-se como pontos bónus que permitem aos jogadores adquirir experiência ou ganhar recompensas;
- IV. **Pontos karma:** São pontos menos comuns e visam promover a interação, o altruísmo e a recompensa mútua entre os jogadores, não existindo qualquer atribuição de bens tangíveis;
- V. **Pontos de reputação:** Constitui-se como o sistema de pontos mais complexo, exigindo diversas atividades que promovam a confiança entre a comunidade e o jogo. Tendo em consideração as ações dos jogadores, ao contrário dos PE, estes podem ser retirados.

Os pontos servem diversos propósitos na gamificação, como evidenciar a pontuação e o progresso dos jogadores no sistema; relacionar os resultados obtidos pelos jogadores com as recompensas disponíveis; fornecer *feedback* do desempenho aos jogadores, e ainda disponibilizar dados quantificáveis aos *designers*, permitindo analisar a eficácia do aplicativo. Na verdade, uma vez que os pontos possibilitam atribuir um *feedback* simples e quantificável às tarefas e aos comportamentos que o jogo visa promover, tendem a ser o pilar da generalidade dos jogos (Werbach & Hunter, 2012).

Os emblemas representam visualmente as conquistas e os objetivos conseguidos e podem ser atribuídos de forma espontânea, para potenciar a motivação e o *engagement* dos jogadores

(Zichermann & Cunningham, 2011). Estes elementos são mais discriminatórios que os pontos, cujo produto visível é um número e dependendo do sistema pode não se ter acesso às atividades realizadas para os conquistar (Werbach & Hunter, 2012). Com os emblemas atribui-se um prêmio que reflete uma conquista específica (e.g., conclusão de uma tarefa à primeira tentativa), que pode ser facultativa, mas que a gamificação quer potenciar (Werbach & Hunter, 2012). Assim, os emblemas permitem estabelecer metas que orientam o comportamento no jogo; facultam orientação, liberdade e autonomia aos jogadores; demonstram a dedicação dos jogadores na concretização dos objetivos; representam virtualmente a afirmação individual e o estatuto de cada jogador, e desencadeiam o estabelecimento de “tribos”, pois à medida que um jogador coleciona emblemas comuns a certos pares, tende a experimentar um sentimento de identificação com esse mesmo grupo (Werbach & Hunter, 2012).

Os *rankings* ou tabelas de classificação possibilitam comparar e interpretar de forma intuitiva o desempenho de vários jogadores em simultâneo (Zichermann & Cunningham, 2011) e podem ser aplicados sobre diferentes meios para multiplicar o seu valor, como nas redes sociais (Werbach & Hunter, 2012). Face aos pontos e aos emblemas, são o elemento de jogo mais direto para evidenciar publicamente a progressão de cada jogador, mas a sua aplicação deve ser cautelosa para não comprometer a experiência dos jogadores ao gerar competitividade exacerbada (Werbach & Hunter, 2012), e também porque nem todos os jogadores na gamificação apreciam este elemento de jogo (Jia, Liu, Yu, & Volda, 2017). Segundo Zichermann & Cunningham (2011), a gamificação mediante os resultados desejados pode recorrer aos dois tipos de *rankings* seguintes:

- I. **Ranking de incentivo:** Visa criar estímulos sociais para aumentar a motivação dos jogadores. Isto é, o jogador apenas tem conhecimento dos jogadores que detém uma classificação próxima à sua e como tal, não reflete diretamente a distância às posições principais da tabela. Todavia, caso o número de jogadores seja reduzido ou o jogador ocupe o *Top 10* em *rankings* longos, poderá ser mais vantajoso adotar o *ranking* infinito;
- II. **Ranking infinito:** Ao contrário do anterior, este tipo de *ranking* não tem qualquer restrição de apresentação e evidencia diretamente a posição de todos os jogadores.

Embora os elementos da tríade PBL permitam alcançar vários propósitos de forma eficaz, como constatado nos jogos em geral e no estudo de Xi & Hamari (2019), o sucesso da gamificação resulta da incorporação de muitos mais elementos de jogo que sustentam/potenciam a experiência dos jogadores (Zichermann & Cunningham, 2011). A pirâmide dos elementos apresentada anteriormente, apesar de não ser uma lista universal, uma vez que existem várias opiniões no que concerne à eleição dos elementos de jogo, contempla 30 elementos que podem ser utilizados no desenvolvimento da gamificação (Nicholson, 2015; Werbach & Hunter, 2012). Além disso, como evidenciado no modelo MDA a estética é essencial para que os utilizadores entrem no “círculo mágico” do jogo (Huizinga, 2000; Hunnicke et al., 2004). Neste círculo, onde os problemas, as preocupações e as inquietações do quotidiano são esquecidas, e as ações do mundo real ganham significados especiais; a experiência visual, os sons, entre outros são ingredientes essenciais para

possibilitar uma experiência mais realista e prazerosa aos jogadores, constituindo-se como pontos críticos na gamificação (Koivisto & Hamari, 2019; Suh, Cheung, Ahuja, & Wagner, 2017).

## 1.2 A Ciência da Gamificação e a Motivação

O fenómeno gamificação consiste em entender e incentivar o comportamento humano (Dale, 2014). Aliás, segundo Zichermann, citado por Kumar e Herger (2013, p.59) “A gamificação é 75% psicologia e 25% tecnologia”. No que concerne ao trabalho, a ideia subjacente à gamificação prende-se em aprimorar a motivação dos colaboradores e facilitar hábitos mais produtivos e positivos (Oprescu, Jones, & Katsikitis, 2014). Para o entendimento de como o comportamento dos colaboradores pode ser criado/afetado na gamificação, elegemos um modelo do comportamento humano utilizado nos jogos em geral e nos sistemas persuasivos desenvolvido por Fogg (2009) (Xu, 2015). Segundo este autor, o comportamento humano resulta de três elementos concomitantes: a motivação que representa a predisposição para agir, a capacidade que indica os recursos necessários ao comportamento, e os gatilhos que sinalizam a necessidade de executar o comportamento (Fogg, 2009) (cf. Figura 6). Os elementos suprarreferidos serão apresentados com maior detalhe a seguir.

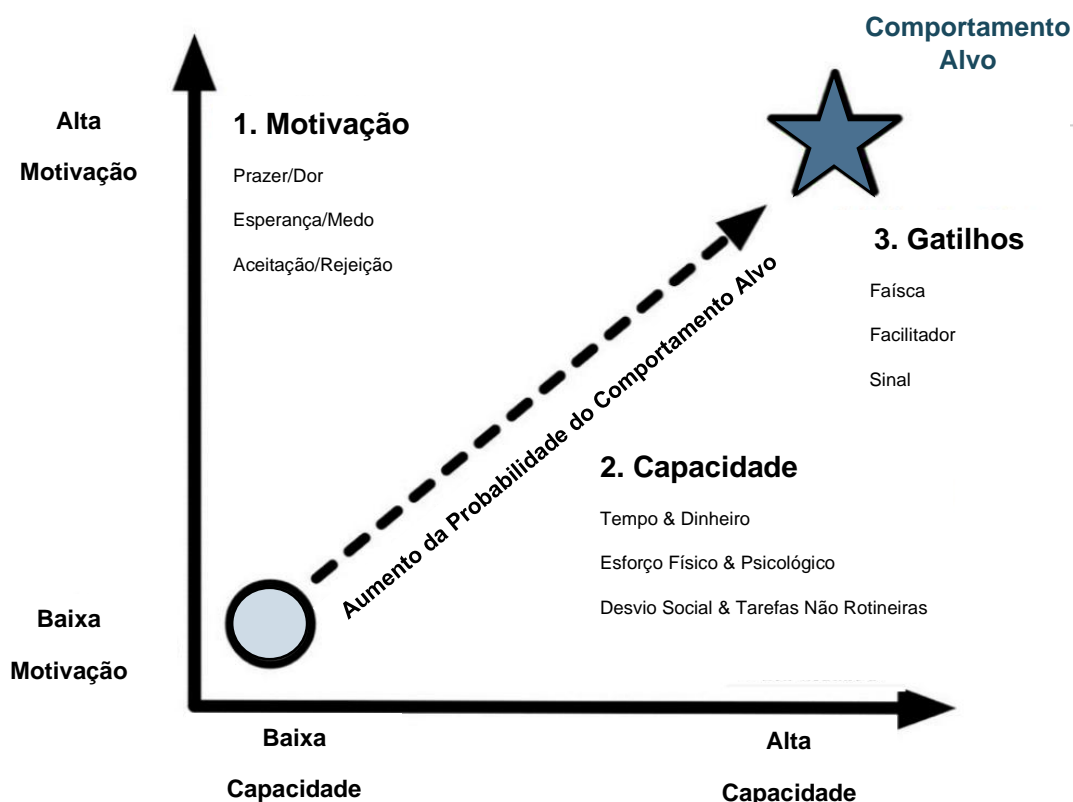


Figura 6 - Modelo do comportamento humano  
 Fonte: Fogg (2009)

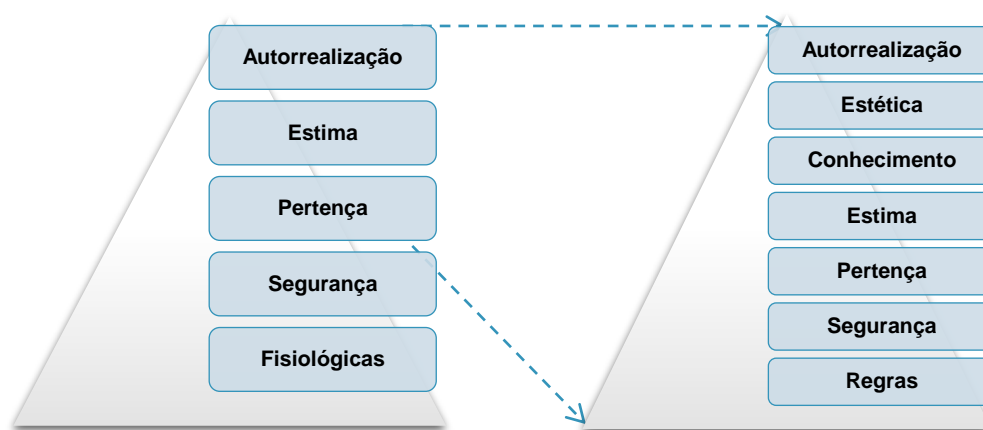
### **1.2.1 Motivação**

A motivação constitui-se um elemento basilar na gamificação, particularmente porque induz o comportamento dos utilizadores (Xu, 2015). A motivação é um fator humano interno que provoca, dirige e integra o comportamento face a um determinado objetivo, variando no seu nível, intensidade e orientação (Ryan & Deci, 2000). Na mesma linha de pensamento, Fogg (2009) refere que a motivação representa a intenção da pessoa em executar o comportamento alvo e relaciona-se com motivadores centrais na própria experiência humana, como o prazer, a dor, a esperança, o medo, a aceitação e a rejeição (Fogg, 2009). A predisposição para agir tem sido estudada há várias décadas por profissionais da área da psicologia e da ciência organizacional, existindo diversas teorias motivacionais que podem explicar o comportamento dos utilizadores da gamificação, nomeadamente as que se encontram destacadas a seguir.

#### **Hierarquia das necessidades humanas**

Tipicamente, um ponto de partida utilizado para o estudo da motivação é a hierarquia/pirâmide das necessidades humanas proposta por Maslow (1943) (cf. Figura 7). Esta hierarquia, sob o princípio da progressão, engloba cinco níveis de necessidades que fomentam a motivação ou influenciam o comportamento humano (Maslow, 1943). Na base desta pirâmide, encontramos as necessidades primárias, seguindo-se as necessidades mais complexas, como o desejo de pertencer, a autoestima e a autorrealização. Ainda assim, a priorização das necessidades humanas pode diferir consoante o contexto e o indivíduo (Maslow, 1943). Neste seguimento, considerando que na generalidade dos locais de trabalho contemporâneos as necessidades primárias se encontram asseguradas, e que a principal motivação dos jogadores é a socialização (Vianna et al., 2013), a gamificação pode favorecer a satisfação das necessidades relacionadas com o crescimento dos colaboradores.

Com base na hierarquia das necessidades humanas (Maslow, 1943), Siang e Rao (2003) argumentam que os jogadores, sob o princípio da progressão, têm sete níveis de necessidades no jogo (cf. Figura 7). Assim, a gamificação deve satisfazer estas necessidades, para que os colaboradores se sintam capazes de alcançar qualquer coisa dentro das regras e das restrições do jogo e por consequência, motivados para continuar a jogar e concretizar os objetivos incitados.



**Figura 7** - Hierarquia das necessidades humanas e dos jogadores  
 Fonte: Maslow (1943) e Siang & Rao (2003)

### Teoria do comportamentalismo

Uma alternativa teórica para explicar o comportamento dos colaboradores na gamificação é o comportamentalismo. Em geral, segundo o condicionamento operante proposto por Skinner em meados do século XX, o comportamento é desencadeado através de estímulos diversos (Skinner, 1957). Em virtude desta corrente teórica, Werbach e Hunter (2012) argumentam que as consequências (positivas ou negativas) na gamificação geram resultados comportamentais, visto que os jogadores aprendem a associá-las aos atos praticados no jogo.

Mais concretamente, o *feedback* constitui-se uma consequência fundamental para incitar e dirigir o comportamento dos jogadores na gamificação, sendo que este pode ser utilizado de forma positiva e/ou negativa (Werbach & Hunter, 2012). Na gamificação, o *feedback* positivo imediato, granular e/ou cumulativo (Sailer, Hense, Mayr, & Mandl, 2017) tem capacidade de aumentar a motivação dos jogadores, uma vez que reforça o comportamento dos jogadores em torno dos objetivos incitados e traduz-se na obtenção de pontos, emblemas, progressão e recompensas, por exemplo. Já o *feedback* negativo, embora menos eficaz, também pode ser aplicado para motivar os utilizadores, mediante a perda de benefícios e/ou punições no sistema gamificado. Porém, este tipo de *feedback* deve ser implementado de forma cautelosa/estratégica na gamificação, na medida em que pode alienar os jogadores, a menos que estes estejam fortemente motivados e/ou tenham relacionamentos significativos (Werbach & Hunter, 2012).

A par do *feedback*, as recompensas são uma consequência basilar da gamificação. Aliás, nas manifestações mais comportamentais da gamificação, como a anteriormente referenciada tríade PBL, as recompensas apresentam-se como as componentes centrais de jogo (Werbach & Hunter, 2012). Em parte, tal pode ser explicado pelo facto das recompensas possibilitarem a libertação de dopamina nos jogadores, fornecendo-lhes uma sensação de prazer, felicidade e até mesmo euforia, sempre que estes concretizem certas tarefas e/ou superem obstáculos, tornando o jogo cada vez mais motivante e aditivo (Koepp et al., 1998). Diante disso, os *game masters* devem selecionar de



forma estratégica e ampla as recompensas, além de que os jogadores devem estar cientes das mesmas, para que a gamificação consiga potencializar/sustentar continuamente os comportamentos desejados, como verificado no estudo de Choi, Choi, So, Lee, & You (2014). Considerando a teoria da evolução cognitiva preconizada por Ryan e Deci (2000), na gamificação podem ser utilizadas várias das recompensas a seguir apresentadas:

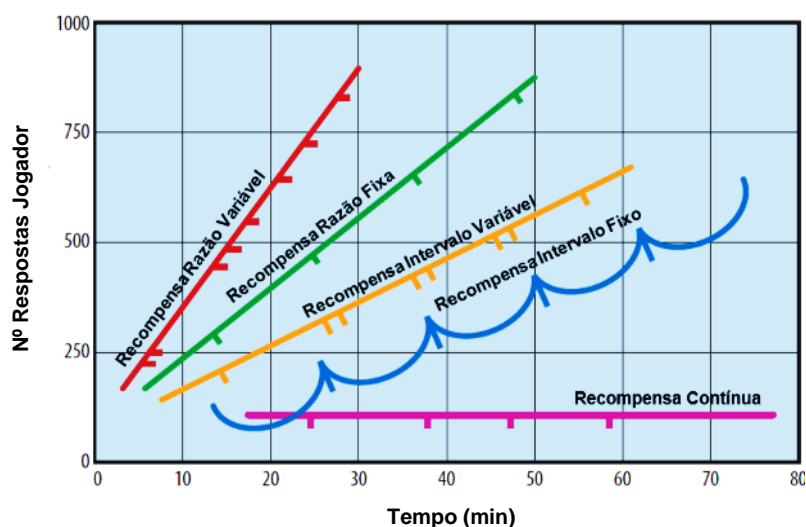
- I. **Recompensas tangíveis** (e.g., dinheiro) e **intangíveis** (e.g., emblemas, elogios);
- II. **Recompensas esperadas e inesperadas** (esta distinção representa a perspectiva do jogador, uma vez que para os *designers* todas as recompensas são programadas à priori);
- III. **Recompensas não contingentes e contingentes:**
  - Não contingente, recompensa entregue ao jogador sem que este tenha completado qualquer ação. Pouco comum na gamificação (Werbach & Hunter, 2012);
  - *Engagement* contingente, recompensa atribuída quando o jogador inicia a tarefa;
  - Conclusão contingente, recompensa disponibilizada quando o jogador conclui a tarefa;
  - Desempenho contingente, recompensa atribuída quando o jogador é bem-sucedido na tarefa;
- IV. **Recompensas híbridas:** São constituídas por duas ou mais características das tipologias anteriormente mencionadas.

É ainda de salientar que as recompensas de *engagement* e de conclusão contingente podem provocar emoções negativas nos utilizadores da gamificação, pois tendem a ser percebidas como mecanismos de controlo (Werbach & Hunter, 2012). Em contrapartida, as recompensas de desempenho contingente podem ser mais eficazes, na medida em que potenciam a competência percebida dos participantes da gamificação (Werbach & Hunter, 2012), como notado no estudo Rapp (2018).

Além disso, o próprio cronograma de atribuição de recompensas influencia a qualidade dos comportamentos na gamificação (Werbach & Hunter, 2012). Considerando o estudo de Skinner (1957), a gamificação pode recorrer às três macroestruturas de atribuição de recompensas seguintes (cf. Figura 8):

- I. **Recompensa contínua:** Resulta automaticamente de cada ação do utilizador no sistema;
- II. **Recompensa fixa:** Este tipo de reforço comportamental envolve padrões regulares e pode ocorrer de duas formas distintas:
  - Intervalo fixo, onde o comportamento do jogador é reforçado após um período temporal fixo;
  - Razão fixa, onde a recompensa é atribuída a cada número fixo de interações do utilizador no sistema, determinado à priori;

- III. **Recompensa variável:** Não apresenta nenhum padrão de intervalo ou de razão e não é atribuída automaticamente a cada ação do jogador, sendo que existem três fatores que contribuem para a variabilidade da recompensa, designadamente a incerteza (aleatoriedade), a competição e a surpresa (Werbach & Hunter, 2012).



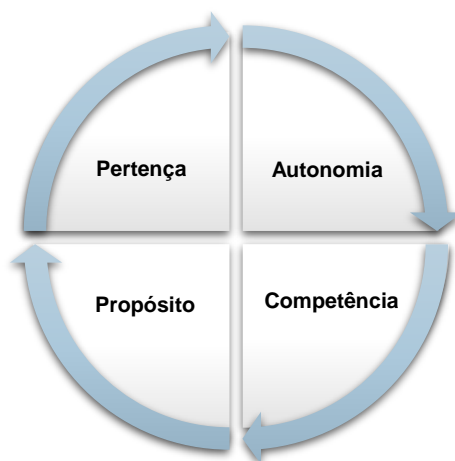
**Figura 8** - Estrutura de atribuição das recompensas  
Fonte: Zichermann e Cunningham (2011)

Segundo Werbach e Hunter (2012), na gamificação as recompensas contínuas podem estabelecer os comportamentos desejados mais rapidamente, mas os jogadores podem alienar-se dos objetivos caso estas sejam removidas. Além disso, estes autores referem que a ideia de ser recompensado continuamente tende a diminuir o significado/valor das recompensas, pelo que as recompensas parciais tendem a ser mais efetivas para alcançar os comportamentos ambicionados na gamificação (Werbach & Hunter, 2012). Neste sentido, as recompensas de padrão fixo (i.e., intervalo, razão) oferecem algum valor psicológico para os jogadores, porém, o seu reforço comportamental tende a diluir-se à medida que estes se tornam experientes e percebem o padrão de atribuição (Werbach & Hunter, 2012). Em contrapartida, as recompensas variáveis permitem alcançar comportamentos mais persistentes, uma vez que o ser humano gosta de ser surpreendido e como tal, tende a responder fortemente a estímulos inesperados, de que é um bom exemplo os jogos de azar e de loteria (Werbach & Hunter, 2012).

Ainda que o comportamentalismo evidencie que a gamificação deve disponibilizar atempadamente várias formas de *feedback*, essencialmente positivo, e várias recompensas atrativas para garantir eficazmente o comportamento dos colaboradores (Chen, 2015), estes elementos apenas explicam uma pequena parte do sucesso dos jogos (Ryan, Rigby, & Przybylski, 2006), sendo imperativo um conhecimento mais aprofundado da motivação humana.

### Teoria da autodeterminação

Em alternativa ao comportamentalismo, a teoria da autodeterminação é uma das teorias cognitivistas mais utilizadas para a compreensão da motivação humana e tem sido bastante utilizada no fenómeno da gamificação (Koivisto & Hamari, 2019; Sousa, 2018). Segundo Ryan e Deci (2000), não é a quantidade, mas sim a natureza da motivação que permite explicar como as pessoas se comportam, sendo que existem dois tipos de motivação, a extrínseca e a intrínseca. A motivação extrínseca ocorre externamente ao indivíduo, ou seja, a tarefa é executada apenas pela recompensa/punição que lhe está associada ou devido a algum tipo de pressão social. Já a motivação intrínseca ocorre mediante a concretização de atividades interessantes e prazerosas para o indivíduo, sem a necessidade de qualquer tipo de condicionamento ou recompensa (Ryan & Deci, 2000). Para que este tipo de motivação ocorra, é necessário a satisfação de três necessidades psicológicas inatas a todo o ser humano: a autonomia, a competência e a pertença (Ryan & Deci, 2000). Além destas, Pink (2009) sugere o propósito como um forte preditor da motivação autodeterminada dos colaboradores da era do conhecimento (cf. Figura 9).



**Figura 9** - Componentes da motivação intrínseca  
 Fonte: Ryan e Deci (2000) e Pink (2009)

A autonomia é a experiência subjetiva de liberdade psicológica e a escolha de quando participar nas atividades, sendo que quando um indivíduo tem a liberdade de perseguir um objetivo ou se envolve numa determinada atividade sem nenhum controlo externo, experimenta uma sensação de autonomia elevada que leva a um aumento da motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000). Segundo Werbach e Hunter (2012), a autonomia na gamificação reflete-se em primeira instância na participação voluntária. Adicionalmente, como verificado em estudos precedentes, elementos de jogo como narrativas/histórias (Sailer et al., 2017), *avatares* (Peng, Lin, Pfeiffer, & Winn, 2012), customizações (Kim et al., 2015), assim como *feedback* informativo e instruções de carácter não controlador (Sailer et al., 2017) podem providenciar aos utilizadores da gamificação mais oportunidades de satisfazerem a necessidade de autonomia.

A competência é o sentimento de experimentar autodomínio e crescimento. Os indivíduos têm uma predisposição natural para manipular o ambiente, superar obstáculos e desenvolver as suas competências (Ryan & Deci, 2000). Pink (2009) considera que a competência resulta na seleção de desafios que sejam factíveis e que promovam o crescimento dos colaboradores. Considerando estudos anteriores, elementos de jogo que sejam capazes de promover novas habilidades, de oferecer objetivos claros e de disponibilizar *feedback* (Peng et al., 2012; Sailer et al., 2017) podem satisfazer a necessidade de competência dos utilizadores da gamificação.

A necessidade de relacionamento refere-se ao sentimento de pertencer a um ambiente e a estabelecer conexões significativas com os outros (Ryan & Deci, 2000). Na gamificação, a componente social assume especial relevância para tornar a motivação dos jogadores mais robusta (Hamari & Koivisto, 2015a; Scheiner, 2015), seja virtualmente através de outras personagens no jogo ou em contexto real com os demais jogadores (Sailer et al., 2017). A existência de grupos, de *chats* e de conexões com redes sociais (Aparicio, Vela, Sánchez, & Montes, 2012) tendem a aumentar a comunicação, a partilha e a reciprocidade entre os participantes da gamificação. Além disso, estabelecer fortes interações com colegas de equipa pode incentivar a motivação dos utilizadores da gamificação, uma vez os elementos de jogo possibilitam a comparação pública de desempenho, levando a comportamentos mais persistentes no jogo (Peng et al., 2012). Mais concretamente, a competição entre equipas pode fortalecer o sentimento de pertencer a um grupo (Roy & Zaman, 2019), enquanto que a cooperação pode favorecer o trabalho em equipa em prol de um objetivo comum (Sailer et al., 2017). Não obstante, a promoção da competição em detrimento da cooperação deve ser efetuada cautelosamente na gamificação, pois em certas circunstâncias pode levar à desmotivação de alguns utilizadores (Callan, Bauer, & Landers, 2015; Song, Kim, Tenzek, & Lee, 2013): Neste sentido o estudo de Morschheuser, Hamari e Maedche (2019) evidencia que a competição entre equipas pode ser um mecanismo de jogo mais efetivo.

O propósito é intrínseco à natureza humana. A realização de determinada atividade resulta do desejo de produzir algo transcendente ou que tenha um significado maior (Pink, 2009). Ao nível prático, a utilização de uma narrativa/história pode adicionar um significado maior aos objetivos estimulados na gamificação (Sailer et al., 2017).

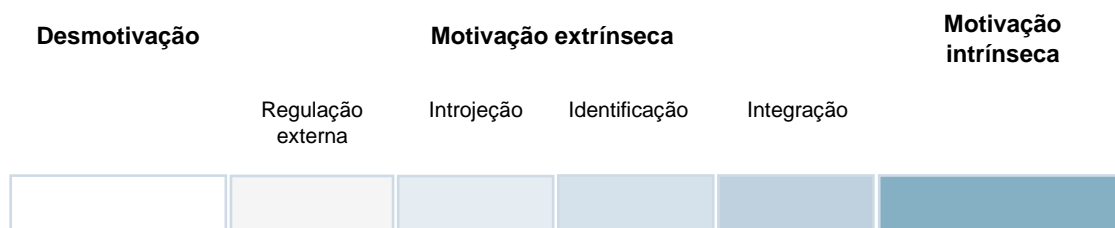
Embora a presença das necessidades supramencionadas seja variável em função do indivíduo e do contexto, todas elas são fundamentais para estimular comportamentos autodeterminados (Ryan & Deci, 2000). No que concerne ao trabalho, a literatura tem indicado que a satisfação das necessidades psicológicas dos colaboradores possibilita resultados positivos, nomeadamente o aumento do bem-estar, da aprendizagem, da criatividade e do desempenho (Ryan & Deci, 2000).

Dado que os jogos são percebidos como divertidos/prazerosos e permitem satisfazer as necessidades inatas dos jogadores (Ryan et al., 2006), intuitivamente, existe a expectativa de que a gamificação favoreça a motivação intrínseca, como verificado em alguns estudos (e.g., Xi & Hamari, 2019). Contudo, a conexão entre a satisfação das necessidades inatas, a motivação intrínseca e o comportamento na gamificação não é consensual na literatura. Por exemplo, no estudo de Peng et al. (2012) certos elementos de jogo aumentaram a autonomia e a competência,

bem como a motivação intrínseca. Já no estudo de Sailer et al. (2017), os elementos de jogo satisfizeram as necessidades inatas, com exceção da autonomia. Em contrapartida, Mekler, Brühlmann, Tuch e Opwis (2017) notaram o aumento do desempenho numa tarefa de anotação de imagens, mas sem impacto na necessidade de competência ou na motivação intrínseca. Curiosamente, Hanus e Fox (2015) concluíram que a gamificação pode afetar negativamente tanto a motivação intrínseca como o desempenho dos estudantes. Diante disso, os investigadores têm sugerido que o comportamento na gamificação pode decorrer da motivação extrínseca, ao invés da satisfação das necessidades psicológicas e da promoção de motivação intrínseca (e.g., Mekler et al., 2017; Mitchell, Schuster, & Drennan, 2017). Na verdade, mesmo nos casos em que os elementos de jogo são desenhados para atuar como motivadores intrínsecos, pressões extrínsecas contextuais podem obstruir a capacidade da gamificação satisfazer as necessidades inatas dos utilizadores (Deterding, 2011). Por este motivo, Mitchell, Schuster e Jin (2018) referem ser primordial começar a examinar de forma mais detalhada o papel da motivação extrínseca na gamificação.

Ainda que a motivação extrínseca seja também produtiva (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014), esta é mais eficaz quando os incentivos extrínsecos estão alinhados com os valores, a identidade e os objetivos pessoais dos indivíduos (Ryan & Deci, 2000). A teoria da autodeterminação em vez de considerar a motivação extrínseca como um dicotômico oposto à motivação intrínseca, propõe que a motivação extrínseca reside ao longo de um *continuum* de estilos regulatórios externos, diferenciados pelo grau em que esta foi internalizada. Conforme apresentado na Figura 10, é possível distinguir os quatro estágios de motivação externa seguintes (Ryan & Deci, 2000):

- I. **Regulação externa:** Representa a forma mais externa de motivação. A ação é concretizada não por vontade própria, mas apenas porque alguém relevante pediu;
- II. **Introjeção:** A ação é realizada apenas com o intuito de obter estatuto, uma vez que permite alcançar uma boa avaliação ou aceitação social. Ou seja, não existe desejo de concretizar a atividade, mas os indivíduos acreditam que deste modo serão valorizados;
- III. **Identificação:** A ação decorre de autoidentificação. Este é um processo de valorização consciente, pois embora determinada atividade possa não ser apelativa, ela é concretizada tendo em vista a obtenção de benefícios futuros;
- IV. **Integração:** Este é o tipo de motivação extrínseca mais interna. Resulta de um alinhamento interno completo entre os objetivos individuais e a ação.



**Figura 10 - Continuum da autodeterminação**  
 Fonte: Ryan e Deci (2000)

É importante notar que as formas de motivação identificada e integrada estão associadas a comportamentos mais autônomos e estáveis, mas estes ainda são distintos daqueles que decorrem da motivação intrínseca, pois derivam da instrumentalidade das tarefas em vez do prazer/interesse pelas mesmas (Ryan & Deci, 2000). Tipicamente, estilos regulatórios internalizados são associados a resultados organizacionais positivos, nomeadamente a satisfação no trabalho e o bem-estar, por oposição aos estilos regulatórios externos que tendem a desencadear sentimentos de ansiedade e/ou raiva, prejudicar a satisfação das necessidades inatas e mitigar a motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000). Na verdade, tal foi verificado no estudo de Mitchell et al., (2018), onde os colaboradores que utilizaram a gamificação para ganhar recompensas e/ou evitar punições experimentaram níveis mais baixos de autonomia e de competência.

Em virtude do exposto, a gamificação pode fomentar a motivação dos colaboradores de forma extrínseca e/ou intrínseca. Ou seja, os colaboradores podem ser premiados extrinsecamente se fizerem algo que lhes é pedido, através de um prémio ou benefício tangível/intangível e/ou por meio da sua vontade intrínseca para se desenvolverem e ser bem-sucedidos no jogo (Perryer et al., 2016). Não obstante, a quantidade/qualidade da motivação de cada colaborador é resultado da interligação de fatores individuais e contextuais na gamificação.

### 1.2.2 Capacidade

A par da motivação, os colaboradores necessitam de recursos distintos para levar a cabo os objetivos incitados na gamificação. Segundo Fogg (2019), existem dois meios para capacitar os jogadores. O primeiro meio, consiste em aumentar a capacidade/disponibilidade real ou percebida dos jogadores, através de treinamentos e de repetições. Porém, os jogadores podem exibir resistência à aprendizagem, uma vez que esta requer esforço (Dale, 2014). Então, os resultados desejados são potenciados através do segundo meio, que consiste em facilitar ou simplificar o comportamento dos jogadores. Para tal, a gamificação deve fragmentar os objetivos gerais em tarefas mais factíveis e colmatar os recursos mais escassos em cada jogador, nomeadamente o tempo, o dinheiro, o esforço físico, o esforço psicológico e o desvio social (Fogg, 2009).

### 1.2.3 Gatilhos

Segundo Fogg (2009), embora o individuo possa estar motivado e a tarefa ser simples, o comportamento precisa de ser acionado através de gatilhos até se tornar um novo hábito. Os gatilhos são elementos que sinalizam/solicitam ao jogador a necessidade de realizar determinados comportamentos, podendo ser autodesenvolvidos ou aparecer externamente em forma de texto, de vídeo e/ou de gráficos (Fogg, 2009). Segundo o modelo do comportamento proposto por Fogg (2009), a gamificação pode utilizar os três tipos de gatilhos comportamentais seguintes:

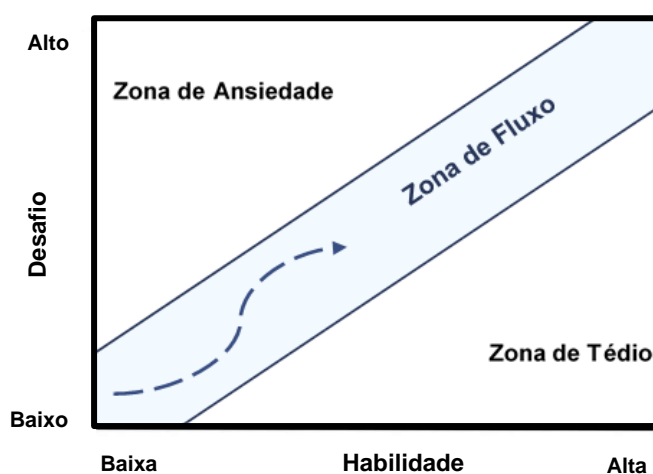
- I. **Fáisca:** Deve ser utilizado para motivar, pois o jogador tem capacidade, mas carece de predisposição para agir;
- II. **Facilitador:** Inverso do anterior, ou seja, o jogador está motivado, mas não tem capacidade para realizar o comportamento;

- III. **Sinal:** Utilizado apenas como lembrete. Isto é, o jogador está motivado e tem a capacidade necessária para concretizar o comportamento alvo.

Independentemente dos gatilhos utilizados na gamificação, todos eles devem ser oportunos. Isto porque, o *timing* dos gatilhos além de potenciar os resultados/comportamentos desejados, também leva à consequente satisfação dos jogadores, na medida em que estes conseguem alcançar os objetivos propostos e são recompensados por tal (Fogg, 2009). Nesta linha de pensamento, a gamificação deve ser construída sob sistemas transacionais, onde cada ação efetuada pelos jogadores leva a uma avaliação das regras do jogo e à atualização da pontuação. Apenas desta forma, as recompensas e o *feedback* serão disponibilizados atempadamente, garantindo que o sistema não perde a sua credibilidade e eficácia (Chen, 2015).

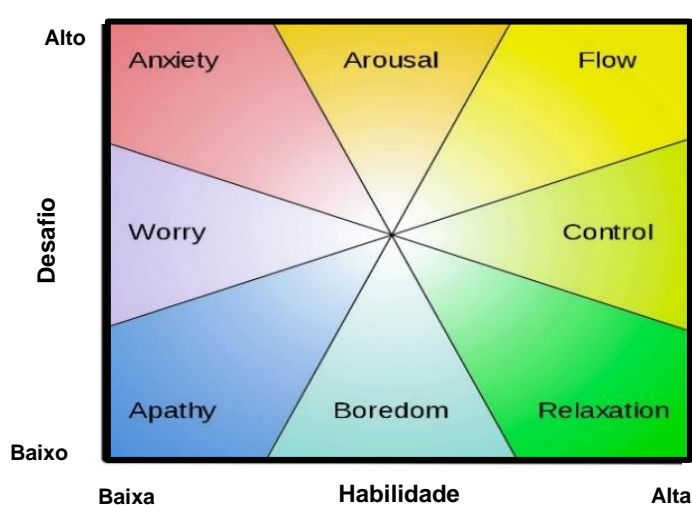
### 1.2.4 Fluxo

Além dos elementos suprarreferidos, o sucesso dos jogos resulta de um conceito designado de “fluxo” (Zichermann & Cunningham, 2011). Segundo a revisão sistemática da literatura conduzida por Sousa (2018) e o estudo de Suh et al. (2017), este é um aspeto essencial na gamificação intraempresarial. A experiência de fluxo ocorre diante um equilíbrio perfeito entre o desafio proposto e as competências/capacidades do jogador para superá-lo (cf. Figura 11). Em contrapartida, perante um jogo muito difícil os jogadores ficam ansiosos e/ou frustrados, e face a um jogo pouco desafiante e/ou com tarefas muito morosas os jogadores permanecem entediados/aborrecidos, sendo que ambos os casos comprometem o interesse no jogo (Csikszentmihalyi, 1990). Por outras palavras, o jogo deve ser desafiante ao ponto de incentivar comportamentos lúdicos e exploratórios nos jogadores (Csikszentmihalyi, 1990). Segundo Liu, Li, e Santhanam (2013), os utilizadores da gamificação alcançam experiência ótimas quando competem com adversários igualmente qualificados. Embora subjetivo e contextual (Csikszentmihalyi, 1990), o fluxo pode incitar uma imersão total nas tarefas, uma perda de consciência temporal e de autoconsciência nos utilizadores da gamificação (Hamari & Koivisto, 2014).



**Figura 11 - Zona de fluxo**  
 Fonte: Csikszentmihalyi (1990)

Apesar de ser um estado psicológico extremamente desejável, os jogadores podem experimentar várias emoções até alcançar o fluxo (Csikszentmihalyi, 1990; Diana, Golfetto, Baldessar, & Spanhol, 2014) (cf. Figura 12). Para facilitar este estado positivo e criativo na gamificação, os *designers* devem assegurar que os desafios e as habilidades dos jogadores se encontram harmonizados ao longo de toda a jornada (Zichermann & Cunningham, 2011). Ainda, na visão de Groh (2012), é fundamental que a gamificação recompense comportamentos não quantitativos, para que os utilizadores possam alcançar experiências ótimas/autotéticas. Adicionalmente, o estudo de Hamari e Koivisto (2014) indica a necessidade da gamificação providenciar objetivos claros e *feedback* contínuo, para sustentar a excitação, o fluxo e o controle, as emoções mais positivas para garantir os comportados desejados (Diana et al., 2014).



**Figura 12** - Emoções dos jogadores  
 Fonte: Csikszentmihalyi (1990)

Diante do exposto, a gamificação deve ser motivante, facilitar os comportamentos desejados, assegurar gatilhos oportunos e promover o estado de fluxo, para transformar/conduzir eficazmente o comportamento dos colaboradores e por resultado, potenciar o *engagement* dos mesmos.

### 1.3 A Gamificação e o *Engagement*

Atualmente, as empresas enfrentam enormes desafios para assegurar o *engagement* do seu capital humano (Gallup, 2017). Dado que uma das potencialidades da gamificação consiste em promover o *engagement* nos seus utilizadores (e.g., Aziz, Mushtaq, & Anwar, 2017; Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy, & Pitt, 2016), várias empresas têm demonstrado interesse por esta ferramenta, para catalisar “as mãos, a cabeça e o coração” da sua força de trabalho (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Neste sentido, importa esclarecer o constructo *engagement* e de que forma a gamificação pode fomentar uma força de trabalho mais *engaged*.



### 1.3.1 *Engagement versus outros constructos*

O *engagement* tem sido caracterizado como um constructo multidimensional, mais associado à psicologia positiva (Imperatori, 2017). Segundo Kahn (1990), pioneiro deste constructo (Saks, 2006), o *engagement* traduz-se numa presença psicológica demonstrada pelos colaboradores durante as funções profissionais, levando a que estes se expressem física, cognitiva e emocionalmente (Kahn, 1990). Para outros autores, o *engagement* é o oposto ou a antítese positiva do *burnout* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Nesta perspetiva, o *engagement* caracteriza-se por energia, envolvimento e eficácia, como contraparte às três dimensões respetivas do *burnout*, designadamente exaustão, cinismo e ineficácia (Maslach et al., 2001). Já para Schaufeli, Salanova, Gon Alez-ro, & Bakker (2002, p.74), o *engagement* consiste num “estado de espírito gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção”. Especificamente, o vigor refere-se a níveis elevados de energia e de resiliência mental no trabalho, mesmo perante dificuldades; a dedicação prende-se com a conexão/motivação para o trabalho, sendo acompanhada por sensações de entusiasmo, de inspiração, de orgulho e de desafio; e a absorção relaciona-se com níveis elevados de concentração, de felicidade e de imersão nas tarefas, que pode inclusivamente conduzir à perda de consciência temporal e à dificuldade na desvinculação do trabalho (Schaufeli et al., 2002). Na verdade, embora a absorção seja mais persistente do que o estado de fluxo, este último integra o *engagement* cognitivo (Rich et al., 2010), pelo que sem admiração colaboradores *engaged* têm mais facilidade em alcançar experiências ótimas no trabalho (Csikszentmihalyi, 1990). Segundo a literatura, o *engagement* é autodesenvolvido pelos colaboradores, através de um senso de responsabilidade e de compromisso pelo seu desempenho, direcionado para os resultados organizacionais, e difere na extensão em que estes valorizam, desfrutam e acreditam naquilo que fazem (Imperatori, 2017). Por conseguinte, o nível de *engagement* além de ser distinto entre colaboradores, varia individualmente ao longo do tempo e em função do contexto (Bakker, 2017).

Devido à multiplicidade de definições existentes, não existe uma delimitação clara do conceito de *engagement* face a outros constructos, nomeadamente a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho. O *engagement* é distinto da satisfação no trabalho, pois colaboradores *engaged* além de apresentarem emoções positivas, demonstram níveis elevados de energia e de ativação no trabalho. Logo, a satisfação e o *engagement* diferem no seu poder preditivo sobre os resultados de negócio (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Enquanto o comprometimento organizacional contempla os laços e as atitudes dos colaboradores para com a organização, o *engagement* refere-se ao nível de atenção e de absorção demonstrado pelos colaboradores nas tarefas (Saks, 2006). Por fim, embora o envolvimento possa ser uma faceta do *engagement*, colaboradores *engaged* além de efetuarem julgamentos sobre a capacidade do trabalho em satisfazer as suas necessidades (May et al., 2004), também avaliam o alinhamento entre os seus interesses e os da empresa. Portanto, embora o *engagement* partilhe algumas características com os constructos expostos, ainda assim, colaboradores *engaged* vão mais além, tornando o *engagement* um constructo único (Saks, 2006) e fundamental para o sucesso das empresas contemporâneas.

### 1.3.2 Antecedentes e consequentes do *engagement*

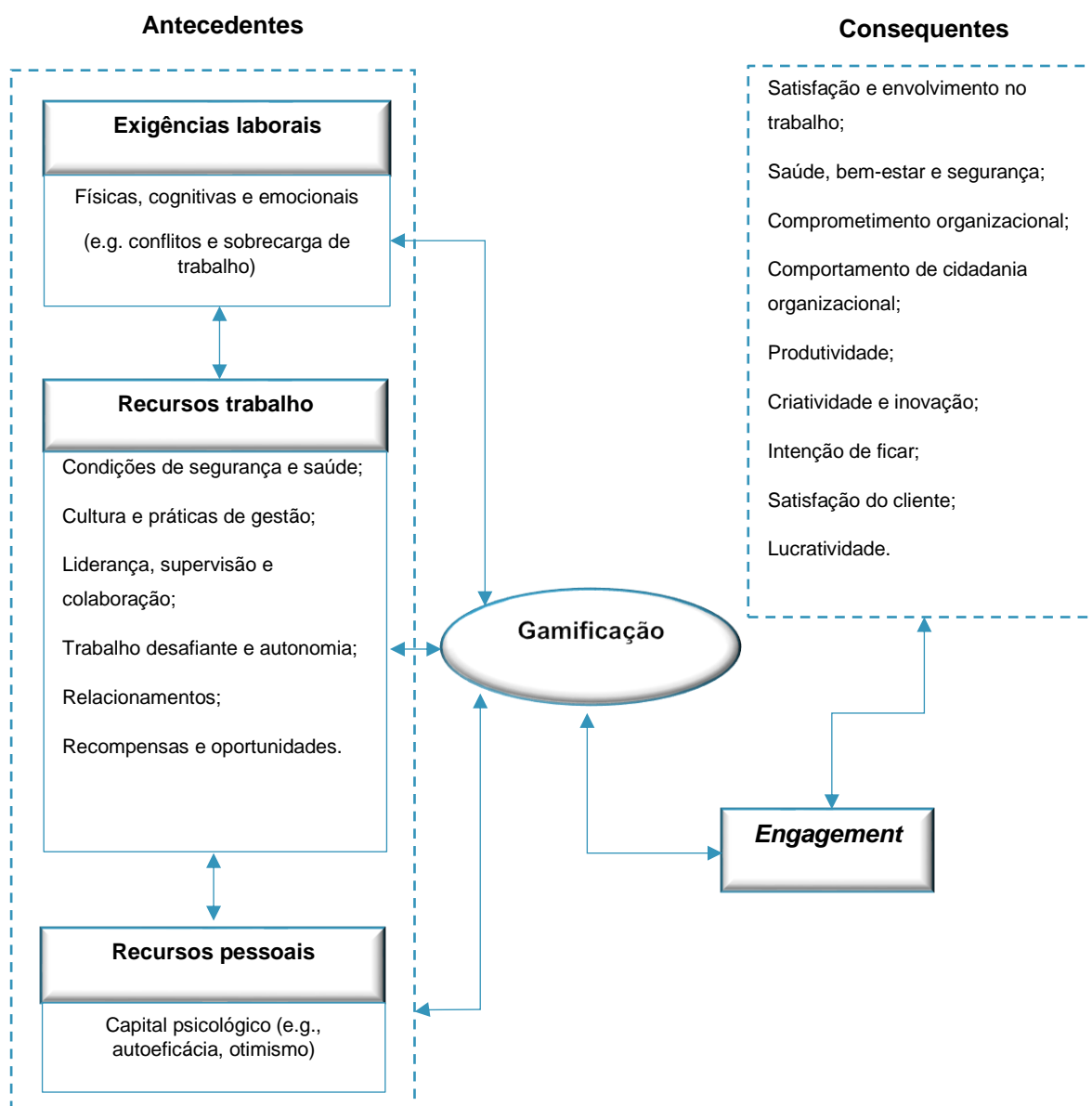
Os colaboradores *engaged* são apaixonados e estão mais satisfeitos e comprometidos com o trabalho (Saks, 2006). Devido à sua forte dedicação e foco nas atividades profissionais (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002), colaboradores *engaged* apresentam melhores desempenhos, mas também são mais criativos, inovadores e empreendedores (Bakker, 2017). Além disso, este segmento de colaboradores tem maior predisposição para ajudar e estabelecer sinergias com os colegas de trabalho, para defender e permanecer na empresa, assim como para contagiar os seus pares com emoções positivas (Bakker, Emmerik, & Euwema, 2006). Consequentemente, o clima organizacional é beneficiado através de uma melhoria no bem-estar geral, na saúde e na segurança (Gallup, 2017). Por fim, as empresas beneficiam de um ciclo virtuoso de *engagement*, através da relação interdependente dos recursos do trabalho com os resultados alcançados (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010).

Não obstante, para que as empresas consigam alcançar uma força de trabalho verdadeiramente *engaged*, é necessário uma afinação ótima das condições laborais (Bakker & Demerouti, 2014). Diante disso, considera-se que o modelo exigências-recursos do trabalho (i.e., *job demands-resources model*, JD-R) (Bakker & Demerouti, 2014) é uma opção teórica válida para capturar o ambiente de trabalho gamificado. Especialmente, porque embora alguns estudos indiquem uma influência positiva da gamificação no *engagement* dos colaboradores (Ërgle, 2016; Ferreira, Machado, Furquim, Camatini, & Sander, 2016; Hussain, Qazi, Ahmed, Streimikiene, & Vveinhardt, 2018; Kumar & Raghavendran, 2015), a forma como tal ocorre permanece por clarificar (Suh, Wagner, & Liu, 2018). Segundo o modelo JD-R, o *engagement* é função da relação interdependente das exigências laborais, dos recursos do trabalho e das características do colaborador (Bakker & Demerouti, 2014). As exigências são os aspetos sociais, organizacionais ou psicológicos do trabalho que requerem esforço e/ou habilidades (e.g., pressão laboral, ambiente físico desfavorável, conflitos entre pares) e que têm um determinado custo psicológico e/ou fisiológico para os colaboradores. Ainda que as exigências não sejam necessariamente negativas, estas podem tornar-se desgastantes caso os colaboradores não tenham os recursos necessários (Bakker & Demerouti, 2014). Os recursos do trabalho dizem respeito aos aspetos que ajudam a atingir metas, a reduzir as exigências do trabalho e a estimular o crescimento/desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2014). As empresas além de assegurar as necessidades básicas dos colaboradores e uma remuneração adequada, devem disponibilizar outros recursos para capacitar a sua força de trabalho. Estes, podem ser físicos (e.g., equipamentos), sociais (e.g., suporte entre colegas), psicológicos (e.g., autonomia) ou organizacionais (e.g., práticas de recursos humanos) (Bakker & Demerouti, 2014). É ainda de salientar o papel da liderança, especialmente em contextos dinâmicos de equipas de trabalho (Saks, 2006). Por outras palavras, os recursos laborais devem ampliar quer a motivação extrínseca, quer a motivação intrínseca dos colaboradores, de forma a que favoreçam o *engagement*. A par dos recursos laborais, os recursos pessoais também devem ser tomados em consideração (Bakker & Demerouti, 2014). Estes, referem-se às cognições/crenças dos colaboradores face ao controle percebido sobre o ambiente, sendo que quanto maior for o

capital psicológico dos colaboradores (i.e., maior otimismo, autoeficácia, resiliência, autoestima), maior é a probabilidade destes experimentarem *engagement* (Imperatori, 2017).

Considerando o modelo JD-R, a gamificação enquanto estratégia gerencial para reconfigurar o trabalho, pode fomentar *engagement* na força de trabalho, caso os desafios/objetivos incitados sejam elevados e os colaboradores disponham dos recursos necessários para enfrentá-los e para ultrapassar os eventuais obstáculos laborais (e.g., interações emocionalmente exigentes com clientes) (Bakker & Demerouti, 2014). Neste sentido, os elementos de jogo devem ser utilizados para motivar intrínseca e extrinsecamente os colaboradores (e.g., prémios, emblemas, estatuto, pertença, autonomia, diversão) (Bunchball, 2010; Kamasheva et al., 2015), e todos os aspetos organizacionais que suportam a gamificação devem ser assegurados (e.g., computadores, líderes), como notado em estudos precedentes (e.g., McIntyre, 2018; Suh et al., 2018). Supletivamente, os ciclos de atividades devem ser ajustados continuamente, garantindo que os desafios se encontram alinhados às habilidades/capacidades dos colaboradores (Csikszentmihalyi, 1990) e que o efeito novidade é diluído (Business Management Daily, 2014; Neeli, 2015), de forma a potenciar o capital psicológico dos colaboradores.

Adicionalmente, considerando estudos anteriores (Lessel, Altmeyer, Muller, Wolff, & Kruger, 2016; Scharp, 2017), é possível que a gamificação, se bem implementada, permita alcançar um *engagement* mais significativo, na medida em que os colaboradores podem transformar proactivamente as tarefas, as relações e as perceções sobre o trabalho, através dos recursos fornecidos (e.g., visualização dos indicadores de desempenho). Esta abordagem completar, designada habitualmente como *job crafting* (Tims, Bakker, & Derks, 2012), pode ser importante para aumentar o significado do trabalho, o ajuste entre a empresa e o colaborador (Bakker, 2017; Wingerden, Bakker, & Derks, 2017), diminuir os efeitos de controlo percebidos pela “imposição” da gamificação (Mollick & Rothbard, 2014), bem como satisfazer os interesses laborais das novas gerações Y e Z (e.g., autonomia, *feedback* imediato) (Bhattacharyya, Jena, & Pradhan, 2018; Imperatori, 2017). Na Figura 13 apresenta-se a gamificação como mediadora dos possíveis antecedentes e consequentes do *engagement* laboral.



**Figura 13** - A gamificação como mediadora dos antecedentes e consequentes do *engagement*  
 Fonte: Elaboração própria

## 1.4 A Gamificação e a Força de Vendas

Ainda que a motivação e o *engagement* sejam elementos essenciais para uma força de vendas de sucesso (Churchill, Ford, Hartley, & Walker, 1985; Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2011), os estudos apontam para uma força de vendas alienada das funções laborais (Gallup, 2017). Neste sentido, têm emergido elevadas expectativas em torno da gamificação orientada para a força de vendas (Bunchball, 2016), particularmente devido à natureza competitiva dos vendedores e à revolução do setor do retalho (Moncrief et al., 2015), embora as evidências empíricas sejam ainda residuais.

Até à data da presente investigação, os estudos têm indicado que a gamificação pode ser aplicada a diversos processos internos na força de vendas (Vehns, 2014), que pode ser aceite pelos vendedores de loja caso facilite o trabalho (Carignan & Kennedy, 2013), que pode motivar os

mesmos mediante incentivos intangíveis (Kananen & Akpınar, 2015) e/ou bônus salariais (Woźniak, 2018), e que pode aumentar o seu desempenho (Grobelny, Smierzchalska, & Czapkowski, 2018; Mollick & Rothbard, 2014; Yusuff, Oladimeji, Ahmodu, & Adeniyi, 2019). Todavia, a predisposição para aceitar a gamificação pode ser influenciada pelo descontentamento com o atual sistema de incentivo e/ou aversão ao risco (Woźniak, 2018). Além disto, embora os vendedores de loja tenham especificidades laborais distintas daqueles que operam nos centros de contacto, os estudos sobre os segundos têm apontado para que a qualidade do desempenho resulte do consentimento dado à gamificação (Mollick & Rothbard, 2014), além do que os vendedores *gamers* podem beneficiar-se mais da mesma, na medida em que tendem a encará-la de forma mais positiva e cognitivamente legítima, ao mesmo tempo que entendem melhor as regras e as dinâmicas de jogo (Mollick & Rothbard, 2014). Por outras palavras, os vendedores devem acreditar que a gamificação é legítima, apropriada e justa, para que a aceitem voluntariamente e consigam alcançar bons desempenhos (Mollick & Rothbard, 2014). Ainda assim, os estudos também sugerem que a gamificação pode fomentar riscos coletivos distintos e ser dissonante das crenças e dos valores dos vendedores dos centros de contacto (Algashami, Vuillier, Alrobai, Phalp, & Ali, 2019; Hinton, 2018).

Interessantemente, nenhum estudo averiguou o impacto da gamificação na motivação e no *engagement* dos vendedores. Considerando a visão da empresa Bunchball (2016), sobre o potencial contributo da gamificação na eficácia da força de vendas (cf. Figura 14), é suscetível de se esperar resultados promissores em ambos os constructos, face a uma gamificação customizada à realidade organizacional e às características dos vendedores (Deterding, 2011; Koivisto & Hamari, 2019).



Figura 14 - Valor adicionado pela gamificação na força de vendas  
 Fonte: Bunchball (2016)

## 1.5 Benefícios, Críticas e Riscos da Gamificação

As evidências empíricas da eficácia da gamificação na reestruturação das tarefas quotidianas são já numerosas, mas os resultados não são consensuais. Na revisão de literatura conduzida por Koivisto e Hamari (2019), embora a investigação em geral indique resultados positivos na utilização

de sistemas gamificados, há ainda bastantes resultados ambivalentes, uma perspectiva de análise sistêmica e a predominância de estudos nas áreas da educação, da saúde e do *crowdsourcing*. Além do que, os elementos de jogo mais estudados são os que constituem a tríade PBL, anteriormente apresentada (Koivisto & Hamari, 2019).

Ainda que a gamificação intraempresarial represente uma minoria na literatura da gamificação (Ferreira et al., 2017; Sousa, 2018), alguns estudos indicam diversos benefícios no trabalho, tanto hedônicos como utilitários (Koivisto & Hamari, 2019; Oprescu et al., 2014). Enquanto sistema informacional motivacional, a gamificação tem apresentado resultados positivos na motivação (e.g., Fager, Tuomi, & Multisilta, 2018; Liu, Huang, & Zhang, 2018; Mitchell et al., 2018), no *engagement* (e.g., Ęrgle, 2016; Kumar & Raghavendran, 2015; Lithoxidou et al., 2019; Passalacqua et al., 2019; Silic & Back, 2017), no comprometimento organizacional (e.g., Hussain et al., 2018), na satisfação no trabalho (e.g., Liu et al., 2018), no desempenho (e.g., Grobelny et al., 2018; Liu et al., 2018; Mollick & Rothbard, 2014) e na coesão grupal (e.g., Vegt, Visch, Vermeeren, & Ridder, 2018). Além disso, através desta abordagem mais lúdica, as tarefas laborais parecem tornar-se mais gratificantes e divertidas (Sardi et al., 2017), e os estudos apontam para uma maior facilidade na implementação de iniciativas corporativas, como a conscientização de comportamentos sustentáveis (e.g., Oppong-Tawiah et al., 2018) e a utilização de sistemas de informação empresariais (e.g., Suh et al., 2017). A gamificação parece também facilitar o bem-estar (e.g., Araújo & Pestana, 2017) e estados de espírito mais relaxados no trabalho (e.g., Korn, Boffo, & Schmidt, 2015), bem como reduzir o absentismo e o aborrecimento dos colaboradores (e.g., Shyam Nivedhan & Priyadarshini, 2018). Tal como os jogos (Granic, Lobel, & Engels, 2014), a gamificação pode fornecer benefícios emocionais, cognitivos e sociais aos seus utilizadores. Ao nível social, a gamificação pode favorecer relações sociais positivas e a promoção de sentimentos de integração. Além disso, a influência social que ocorre no jogo pode potenciar nos utilizadores um sentimento de competição, seguido de várias habilidades emocionais, nomeadamente o orgulho, a autossatisfação e a autoestima (Sardi et al., 2017). Cognitivamente, a gamificação pode promover a aquisição de conhecimento, na medida em que o jogo permite melhorar a memória de trabalho, a atenção visual e a velocidade no processamento de informação (Sardi et al., 2017), facilitando a aprendizagem (e.g., Stanculescu, Bozzon, Sips, & Houben, 2016). Por fim, a gamificação pode contribuir para a lealdade dos colaboradores (Paharia, 2013) e ser uma estratégia adequada para atrair, desenvolver e reter os colaboradores das gerações Y e Z (Narayanan, 2014; Trees, 2015; Turner, 2015), devido ao seu interesse e proximidade com os jogos.

Maan (2013) resume os benefícios da gamificação intraempresarial em quatro grandes categorias: o *engagement* dos colaboradores, a melhoria da produtividade, a inovação e a melhoria da eficiência. Rauch (2013) vai mais longe, ao sugerir que a gamificação tem capacidade para aumentar a motivação e o *engagement* tanto dos colaboradores como dos clientes. Como resultado, as empresas podem atuar eficazmente perante diversas exigências empresariais atuais, suportar uma posição mais competitiva no mercado e por associação, potenciar os lucros (Rauch, 2013).

Não obstante aos benefícios suprarreferidos, alguns pioneiros relataram fracassos (Ruhi, 2015), e a consultora Gartner (2012) antecipou que até 2014 a maioria dos aplicativos iria falhar, sobretudo por um jogo subdesenvolvido (Gartner, 2012b). Deste modo, têm sido apontadas várias críticas e riscos à gamificação, sobretudo devido à sua relação interdependente com fatores humanos, como a motivação, a personalidade, a dinâmica grupal e a cultura empresarial (Hung, 2017).

Apesar de estar na moda e ser uma estratégia com muito potencial, há fortes críticas à gamificação, essencialmente devido à ideia de “pointification” (Robertson, 2010) e de “exploitationware” (Bogost, 2011). Robertson (2010), argumenta que o melhor termo para definir a gamificação é o *pointification*, já que na sua visão a maioria dos sistemas gamificados são reduzidos a pontos e emblemas, elementos que constituem a parte mais superficial de um jogo. Para esta autora, embora estes elementos de jogo sejam ótimas ferramentas para comunicar o progresso e reconhecer o esforço dos jogadores, de forma alguma tornam a experiência mais significativa ou valiosa. Já Bogost (2011) critica especialmente a substituição de incentivos reais por fictícios, e por isso chama à gamificação *exploitationware*, alegando que apesar dos incentivos reais terem um custo, fornecem valor com base numa relação de confiança entre os intervenientes, enquanto que os incentivos fictícios reduzem ou eliminam custos, mas prejudicam a confiança mútua.

Para além das críticas apresentadas, alguns autores têm advertido sobre alguns riscos decorrentes da complexidade da gamificação intraempresarial (Deterding, 2019; Oravec, 2015). A gamificação deve fornecer valor para todos os intervenientes (Nicholson, 2015), pois caso contrário traduz-se numa grande pressão para as empresas, na medida em que além de se verem obrigadas a fornecer constantemente mais e novas recompensas para manter os colaboradores ativos no jogo, podem enfrentar comportamentos fraudulentos (Zichermann & Cunningham, 2011), possivelmente devido ao efeito “overjustification” (Lepper & Greene, 1973). Dado que existe uma linha tênue entre a gamificação ser uma ferramenta positiva para motivar os colaboradores e ser uma fonte de tensão corporativa (Shahri, Hosseini, Phalp, Taylor, & Ali, 2014), esta abordagem pode levar a efeitos colaterais, como conflitos grupais (e.g., Algashami et al., 2019), comportamentos contraproducentes (Diefenbach & Müssig, 2019; Liu & Wang, 2019), sentimentos de raiva (Korn & Rees, 2019) e ser inclusivamente negativa para a reputação das empresas, caso os colaboradores sintam demasiadas restrições/pressões (Aziz et al., 2017). Embora em contexto intraempresarial a participação possa não ser inteiramente voluntária (Mollick & Rothbard, 2014), a ética nunca deve ser descurada (Kim & Werbach, 2016). A gamificação torna-se antiética quando os jogadores são manipulados a realizar ações que não são do seu interesse, quando são utilizadas recompensas que tornam o sistema aditivo ou incentivos que levam os utilizadores a divulgar informações pessoais, e quando é desrespeitada a cultura e a personalidade dos jogadores (Kim & Werbach, 2016; Shahri et al., 2014), por exemplo. Por este motivo, a gamificação deve ser implementada sob cinco princípios: honestidade, integridade, transparência, qualidade e respeito (Marczewski, 2018). Já Raftopoulos (2014), adverte que uma aplicação desajustada da gamificação pode ser prejudicial em sete domínios principais: 1) participação coerciva; 2) utilização indiscreta dos dados; 3) “disciplinador” tecnológico; 4) homogeneização da força de trabalho; 5) perda de agência humana; 6) mudança ilusória, e 7) trabalho superficial e pouco autêntico. Werbach e Hunter (2012) referem ainda que a

gamificação pode ter várias restrições legais, e Kumar e Herger (2013) recomendam que o desenho utilizado seja flexível e configurável, para que as empresas possam ativar ou desativar os recursos de jogo, com base nas suas políticas ou preferências regionais.

Para Spina (2014), embora existam críticas e riscos válidos associados à gamificação, estes podem ser controlados através de uma adequação entre os objetivos, os meios e os intervenientes. Então, as empresas devem apostar numa gamificação consciente, intrinsecamente motivadora e envolvente, de forma a garantirem uma situação de valor compartilhado (Huotari & Hamari, 2012).

Em síntese, nos últimos anos a gamificação enquanto utilização dos elementos do desenho de jogos fora do contexto de jogo (Deterding et al., 2011), tem sido alvo de interesse académico e de aplicação prática crescente no mundo empresarial (Gartner, 2012a; Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2014). Diante do atual contexto de trabalho, cada vez mais digital, distribuído, criativo e impulsionado por motivações intrínsecas e sociais, a gamificação pode ser uma estratégia auspiciosa para fornecer os incentivos adequados às novas formas de criação de valor (Morschheuser & Hamari, 2019). Particularmente na força de vendas, devido à sua natureza competitiva e à revolução que tem pautado o setor do retalho (Bunchball, 2016; Moncrief et al., 2015), é de esperar resultados bastante promissores. Em parte, tal pode ser explicado pelo facto de a gamificação poder satisfazer vários desejos humanos, nomeadamente o reconhecimento, o estatuto, a transparência, a autorrealização e a diversão (Kamasheva et al., 2015), elementos essenciais sobretudo para gerir as novas gerações Y e Z, que começam a representar uma parte considerável da força de trabalho (Statista, 2019a).

Apesar disso, as empresas não devem menosprezar a complexidade de implementar a gamificação intraempresarial (Oravec, 2015), pois os colaboradores não hesitarão em afastar-se de um jogo que não seja estimulante, justo, consentido e intrinsecamente motivador (Deterding, 2019; Mollick & Rothbard, 2014). Dado que não existe uma receita universal para o sucesso e considerando o modelo de construção da gamificação proposto por Werbach e Hunter (2012) (cf. Anexo I), as empresas devem equacionar cautelosamente o contexto e os colaboradores, bem como garantir as condições necessárias para a gamificação, de forma a que o desenho de jogo seja eficaz e amenize os efeitos adversos de soluções pouco customizadas (Nicholson, 2015). Apenas deste modo, a gamificação terá capacidade de garantir uma situação de valor compartilhado e mitigar as críticas éticas levantadas nos últimos anos (e.g., Kim & Werbach, 2016).

Assim, a investigação da gamificação intraempresarial apresenta ainda bastantes lacunas (e.g., Sousa, 2018), evidenciando a necessidade de estudos adicionais, sobretudo porque até a data pouco sabemos sobre como os colaboradores experimentam a gamificação (e.g., Warmelink et al., 2018).



## Capítulo II - Estudo Empírico

Neste capítulo apresenta-se todos os constituintes do estudo empírico executado. Primeiramente, é efetuada a articulação entre a componente teórica e prática da presente dissertação, mediante a apresentação dos problemas e dos objetivos de investigação, bem como das principais opções metodológicas efetuadas. Posteriormente, expõe-se o protocolo estabelecido para a concretização do EC, seguido dos resultados obtidos. Encerra-se o capítulo com a análise e a discussão dos resultados, consoante a revisão da literatura efetuada e os objetivos e as questões de investigação.

Level 1	Level 2	Level 3
---------	---------	---------

## 2.1 Problemas de Investigação

Como evidenciado no capítulo I, até à data do presente estudo, poucos estudos empíricos demonstraram a efetividade da gamificação intraempresarial, particularmente na área de vendas. Além de que, no âmbito da revisão de literatura efetuada não foi encontrado nenhum estudo que averiguasse como os vendedores de loja percecionam a sua experiência de gamificação. Assim, e tendo em consideração que vendedores mais motivados e *engaged* apresentam não só melhores desempenhos, mas também potenciam a satisfação dos clientes e o desempenho global da empresa (Churchill et al., 1985; Verbeke et al., 2011); esta dissertação visa responder aos problemas de investigação “*De que modo a gamificação influencia a motivação dos vendedores?*” e “*De que modo a gamificação influencia o engagement dos vendedores?*”.

## 2.2 Objetivos e Questões de Investigação

Em conformidade com os problemas de investigação suprarreferidos, na Figura 15 apresenta-se os objetivos gerais e específicos do EC e as respetivas questões de investigação.

**Compreender de que modo os vendedores da empresa estudada percecionam a evolução da sua experiência de gamificação.**

- De que modo os vendedores percecionam a evolução da sua experiência de gamificação?

**Estudar a relação entre a gamificação e a motivação dos vendedores da empresa estudada.**

- De que modo a gamificação influencia a motivação dos vendedores?

**Estudar a relação entre a gamificação e o *engagement* dos vendedores da empresa estudada.**

- De que modo a gamificação influencia o *engagement* dos vendedores?

**Identificar na ótica dos vendedores da empresa estudada os elementos de jogo com um impacto mais positivo no seu desempenho.**

- Na ótica dos vendedores, quais são os elementos de jogo com impacto mais positivo no seu desempenho?

**Apurar as orientações de melhoria dos vendedores para o sucesso do aplicativo gamificado da empresa em estudo.**

- Quais são as orientações de melhoria dos vendedores para alavancar continuamente o sucesso do aplicativo gamificado?

**Estudar a relação entre as variáveis demograficas (i.e., género, geração), profissionais (função, horário, tempo na empresa) e o hábito de jogo dos vendedores da empresa analisada e as suas atitudes e expectativas face à gamificação.**

- De que modo as características demográficas (i.e., género, geração), profissionais (i.e., função, horário, tempo na empresa) e o hábito de jogo dos vendedores se relacionam com as suas atitudes e expectativas face à gamificação?

**Figura 15** - Objetivos e questões de investigação do EC  
Fonte: Elaboração própria

## 2.3 Opções Metodológicas

Tendo em consideração a forma de aceder ao conhecimento é possível distinguir três grandes paradigmas epistemológicos: o positivista, o construtivista e o pragmático. O paradigma positivista encontra-se relacionado com as abordagens quantitativas, o construtivista com as abordagens qualitativas e o pragmático prende-se com ambas as abordagens supramencionadas, sendo que o investigador deve escolher o paradigma mais apropriado face os seus objetivos de investigação (Gama, 2009). Neste estudo optou-se pelo paradigma construtivista, pois visa-se entender o fenómeno da gamificação na força de vendas como um todo e na sua complexidade (Godoy, 1995a).

De entre as estratégias de investigação habitualmente utilizadas no construtivismo, foi selecionado o estudo de caso (EC), porque se pretende compreender aprofundadamente um fenómeno contemporâneo e pouco estudado, designadamente a aplicação da gamificação na força de vendas, através de diferentes técnicas de recolha de dados e durante um período de tempo circunscrito (Godoy, 1995b; Yin, 2001). Considera-se que o EC se revela apropriado para o alcance de uma visão mais rica do potencial e das limitações da gamificação quando dirigida aos vendedores, tanto para o meio académico (i.e., através da generalização teórica, Yin [2001]), como para as empresas interessadas (i.e., através da generalização naturalística<sup>3</sup> [André, 1984]). Ainda, o EC permite que a empresa estudada beneficie de informações para aprimoramentos futuros (Gillham, 2000).

Por fim, importa referir que foi estipulado um carácter transversal e uma natureza básica para a presente investigação, pois a recolha de dados ocorre num único momento e o conhecimento adquirido não tem finalidades práticas ou imediatas (Gil, 2008).

## 2.4 Protocolo do Estudo de Caso

Após definida a estratégia de investigação e compreendidas as suas complexidades procedeu-se com o estabelecimento do protocolo, que representa o primeiro passo na realização de um EC. O protocolo, embora isento de padronização rígida, deve explanar todos os instrumentos, procedimentos e considerações a tomar no EC (Yin, 2001). O protocolo definido seguiu as diretrizes propostas por Yin (2001) e foi acordado mediante um acordo de confidencialidade entre o investigador e a empresa alvo de estudo, através de contactos telefónicos e de *e-mails*.

### 2.4.1 Visão geral do estudo de caso

O presente EC pode ser categorizado como único e holístico, porque se pretende compreender globalmente a aplicação da gamificação numa única empresa, exclusivamente através de uma unidade de análise (i.e., vendedores) (Yin, 2001). Na presente investigação a utilização de um EC único em detrimento de um EC múltiplo revela-se apropriada, visto que existe a oportunidade de analisar um fenómeno previamente inacessível à investigação científica (i.e., caso único revelador) (Yin, 2001). Já na perspetiva de Stake (1999), o presente EC pode ser designado como intrínseco,

---

<sup>3</sup> A generalização naturalística é um processo subjetivo, ao invés de um ato de inferência lógica (estatística). O leitor percebe as semelhanças do caso estudado com outros casos ou situações por ele vivenciadas anteriormente, estabelecendo as bases da generalização naturalística (André, 1984).

onde o interesse de investigação recai sobre o caso particular, e o investigador não pretende extrapolar os resultados obtidos para outros contextos. Além disso, o EC pode ser classificado como descritivo, pois pretende-se descrever o fenómeno da gamificação nos vendedores da empresa selecionada (Yin, 2001). Apesar disso, as classificações quanto ao objetivo do EC não são mutuamente exclusivas, pelo que o presente EC apresenta um cariz exploratório, pois analisa um fenómeno recente/pouco estudado na força de vendas (Yin, 2001).

De notar que a população do EC é constituída por todos os elementos das equipas de vendas da empresa estudada, que utilizam diariamente o aplicativo gamificado nas suas tarefas laborais (i.e., cerca de 3000 colaboradores). A amostra utilizada no EC é não probabilística e reúne 25 vendedores, para conveniência da empresa e do investigador (Gil, 2008).

Segundo Yin (2001), é aconselhável que o investigador realize uma fundamentação teórica, para auxiliar na delimitação do foco da pesquisa, na elaboração de proposições e no processo de recolha dos dados e de discussão dos resultados. Face à revisão de literatura efetuada e às questões e aos objetivos do presente EC (cf. 2.2), apresenta-se na Tabela 2 as proposições teóricas definidas para analisar os resultados obtidos e assegurar a validade externa do EC (Yin, 2001).

**Tabela 2 - Proposições do EC**

Dimensões temáticas	Proposições do EC
<b>Evolução da experiência</b>	P1 A gamificação tem natureza dinâmica e fornece benefícios instrumentais e hedónicos aos vendedores no trabalho (e.g., Koivisto & Hamari, 2019).
<b>Impacto na motivação</b>	P2 A gamificação potencia a motivação extrínseca e intrínseca dos vendedores (e.g., Mitchell et al., 2018; Ryan & Deci, 2000; Xi & Hamari, 2019).
<b>Impacto no engagement</b>	P3 A gamificação potencia o <i>engagement</i> dos vendedores ao providenciar os recursos ajustados aos desafios e aos obstáculos laborais (e.g., Bakker & Demerouti, 2014; Kumar & Raghavendran, 2015).
<b>Valorização dos elementos de jogo</b>	P4 Na gamificação os vendedores valorizam idiossincriticamente os elementos de jogo (e.g., Bartle, 1996; Lopez & Tucker, 2019; Yee, 2006).
<b>Orientações de melhoria</b>	P5 As orientações de melhoria permitem melhorar a experiência dos vendedores e, conseqüentemente, a eficácia do aplicativo gamificado (e.g., Kumar & Herger, 2013; Vianna et al., 2013).
<b>Influência das características demográficas, profissionais e do hábito Jogo</b>	P6 As características demográficas (i.e., género, geração), profissionais (i.e., função, horário, tempo na empresa) e o hábito de jogo dos vendedores relacionam-se com as suas atitudes e expetativas face à gamificação (e.g., Koivisto & Hamari, 2014; Landers & Armstrong, 2017).

Fonte: Elaboração própria

### 2.4.2 Procedimentos de recolha de dados e fontes de informação

A descrição do processo de recolha de dados é fundamental para a credibilidade e o entendimento dos resultados obtidos no EC (Yin, 2001). No presente EC foram elegidas três fontes de informação, designadamente entrevistas, documentos *online* e observações diretas informais, para garantir a triangulação dos dados (Yin, 2001).

No que concerne às entrevistas, selecionou-se a entrevista semiestruturada *focus group* (FG). Este método de investigação qualitativa assume-se como uma entrevista em profundidade realizada em grupo (Morgan, 1996), sendo muito utilizado nos EC (Gillham, 2000). Acredita-se que a seleção pelo FG revela-se adequada, pois tenciona-se entender a complexidade dos comportamentos e das motivações dos vendedores na gamificação (Kitzinger, 1995; Morgan, 1996). Outra vantagem dos FG prende-se em assegurar uma análise aprofundada da experiência de gamificação dos vendedores, com pouca influência do investigador (Yin, 2001).

Para que o investigador obtenha dados produtivos nos FG deve planear o número de sessões a realizar, assim como equacionar variáveis micro (i.e., dentro) e macro (i.e., entre) dos FG (Krueger & Casey, 2000; Morgan, 1996). Não existe consenso entre os diferentes autores sobre o número de FG necessários (Kitzinger, 1995; Krueger & Casey, 2000; Morgan, 1996), porém, estes devem ser suficientes para permitir a saturação dos dados (Morgan, 1996). O ponto de saturação tende a ocorrer quando o investigador realiza entre quatro a seis FG (Morgan, 1996). Considerando a disponibilidade da empresa, definiu-se a concretização de cinco FG. A realização de um FG piloto não foi exequível, mas o investigador procurou aprimorar tanto quanto possível o processo de recolha dos dados, através de uma análise minuciosa das questões e dos procedimentos a tomar. Ao nível micro, o número recomendável de participantes em cada FG difere entre os autores (Kitzinger, 1995; Krueger & Casey, 2000; Morgan, 1996). A dimensão do grupo influencia o tipo de resultados, e o investigador pode optar por grupos menores (i.e., inferiores a 12 elementos), para explorar questões sobre as emoções e as percepções dos participantes ou grupos maiores para questões mais gerais (Krueger & Casey, 2000; Morgan, 1996). Independentemente do tamanho do grupo, o investigador deve assegurar a heterogeneidade para fomentar diferentes perspetivas e a homogeneidade para criar um ambiente favorável à partilha de ideias (Kitzinger, 1995). Assim, e atendendo tanto aos objetivos desta investigação, como à disponibilidade da empresa, estipulou-se que cada FG comportaria cinco vendedores, de ambos os géneros, de gerações diferentes, de funções distintas e posicionados diferentemente no *ranking* geral de vendas. O recrutamento dos participantes ocorreu por intermédio da empresa estudada. Já ao nível macro, o ambiente ideal para os FG deve proporcionar privacidade, ser confortável, estar isento de qualquer interferência e ser acessível para os participantes (Krueger & Casey, 2000). Portanto, estabeleceu-se que os dados seriam recolhidos na 1ª quinzena de setembro de 2018, em cinco lojas localizadas no distrito do Porto e de Braga. Uma vez que a duração dos FG depende tanto dos objetivos do estudo, como dos seus constrangimentos (Morgan, 1996), ajustou-se uma duração aproximada a 60 minutos por FG. Para a condução dos FG preferiu-se criar um guião semiestruturado, de forma a assegurar a cobertura dos tópicos em estudo e padronizar a recolha de dados (Morgan, 1996). No guião, para além de questões de fácil compreensão para os participantes, foram consideradas algumas

recomendações de Krueger e Casey (2000), como utilizar questões abertas que permitam liberdade de resposta, iniciar a discussão com perguntas mais gerais e evitar questões iniciadas com “porquê?”, para prevenir eventuais repressões (cf. Apêndice V). Para a realização das entrevistas foi definido que o investigador/entrevistador adotaria a postura de moderador (Morgan, 1996), responsabilizando-se por introduzir os tópicos, encorajar a discussão e manter o foco nas questões dos FG. Foram também contempladas as características de um bom entrevistador, como a empatia e o respeito (Krueger & Casey, 2000), para potenciar a partilha de ideias, percepções e pontos de vista. Além disso, como os FG são eventos sociais dinâmicos foram ponderadas estratégias para ultrapassar desafios, como a existência de um participante dominante ou o desvio do tópico em discussão (Kitzinger, 1995). De notar que neste estudo foram considerados os princípios consagrados na Declaração de Helsínquia, designadamente o consentimento informado e a confidencialidade dos participantes (World Medical Association, 2013), bem como o Regulamento Geral de Proteção de Dados. Para tal, foi estipulado que antes do início de cada entrevista o investigador iria apresentar o projeto aos participantes (cf. Apêndice I), garantir o consentimento para gravar a sessão (Apêndice II), solicitar o preenchimento da folha de presenças (cf. Apêndice III) e assegurar a confidencialidade dos participantes, mediante a utilização de um código (e.g., FG1E1). Ainda, foi definido que o código de vendedor seria aplicado na parte frontal de uma “placa”, na qual o verso visa apurar as características seguintes: nacionalidade, género, idade, função, horário, tempo na empresa (cf. Apêndice IV).

Para a ampliar o entendimento dos FG, recorreu-se a 10 documentos *online* e a observações diretas (Yin, 2001). No que respeita aos documentos, optou-se por documentos gerais sobre a empresa e por publicações sobre a aplicação da gamificação na mesma disponíveis na internet. Estabeleceu-se que a recolha dos documentos seria precedente aos FG, e que cada documento seria distinguido com um código (e.g., D1). Para as observações diretas sobre os vendedores, o ambiente de loja e o aplicativo gamificado durante os FG e na análise dos registos audiovisuais, definiu-se que o investigador adotaria um processo informal de recolha, ou seja, sem um protocolo/guião de observação (Yin, 2001).

Por fim, foi prevista a constituição de um banco de dados do EC no Microsoft Excel, para organizar eficientemente os dados recolhidos e facilitar o encadeamento das evidências apuradas (Yin, 2001).

### **2.4.3 Procedimentos de tratamento de dados, de relato e de análise dos resultados**

Foi estabelecido que os dados obtidos nos documentos *online* seriam organizados descritivamente, de modo a serem obtidas informações contextuais relevantes para o EC. Já para os cinco FG optou-se pela análise de conteúdo temática (AC), por ser uma das técnicas mais utilizadas na análise de entrevistas e satisfazer os objetivos e as necessidades metodológicas desta investigação. Para Bardin (2011, p.44), a AC pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Além disso, permite uma compreensão dos significados das mensagens num nível transcendente à leitura comum. Para agilizar o processo de organização/codificação dos dados

recolhidos nos FG foi selecionado o *software* NVivo (Versão 11 Plus; QSR International, 2015). Nesse sentido, foi definido que todas as entrevistas FG seriam transcritas, com o intuito de aumentar a fiabilidade (Yin, 2001) e o grau de detalhe (Kitzinger, 1995) das informações recolhidas, e posteriormente importadas para o *software* NVivo (Versão 11 Plus; QSR International, 2015). Além do que, todos os 25 códigos de identificação dos participantes seriam designados como um “caso” e caracterizados pelas variáveis apuradas (e.g., idade) e as suas opiniões respetivamente alocadas. Neste estudo foi definido como unidade de registo o tema (i.e., afirmação de dimensão variável, através da qual a unidade de significação se liberta do texto analisado, segundo os critérios estipulados decorrentes da teoria que servem de guia à leitura), e como unidade de contexto o parágrafo, pois pretende-se estudar as motivações das opiniões/attitudes dos vendedores (Bardin, 2011). Já como unidade de recorte adotou-se uma abordagem complementar entre a frequência (i.e., relativa e absoluta) e a presença (ou ausência) dos fenómenos em estudo nos “casos” (i.e., vendedores), para potenciar a inferência dos resultados (Bardin, 2011). No que respeita à exploração dos dados propriamente dita (Bardin, 2011), foi estipulado identificar e codificar em “nós” as unidades de registo que remetiam para o tema de análise, sob um sistema de classificação misto. Isto é, uma alocação progressiva das unidades de registo face às categorias preestabelecidas (dedutivamente) e a outras categorias emergentes nos dados (indutivamente), e subsequentemente a repartição das categorias em subcategorias, tendo por base a semelhança/dissemelhança dos dados contidos nas mesmas. Nesta investigação estipulou-se que a configuração das categorias teria em linha de conta as observações efetuadas dos registos audiovisuais dos FG e as regras de inclusão (cf. Apêndice VI), de modo a garantir a homogeneidade, a exaustividade, a exclusão mútua, a objetividade e a pertinência de todas as categorias (Bardin, 2011). Por fim, definiu-se que as categorias/subcategorias estabelecidas, bem como as tabelas de classificação efetuadas sobre a amostra e os temas estudados seriam inseridas no banco do EC.

Para a apresentação dos resultados estipulou-se exibir as citações dos aspetos relevantes encontrados nos dados (Yin, 2001), através do código de participante atribuído na recolha de dados, para não comprometer a ética do EC (World Medical Association, 2013). Para a análise dos resultados optou-se por efetuar o cruzamento das fontes de dados e seguir uma estratégia analítica geral, mediante as proposições teóricas estabelecidas, pois esta abordagem tende a potenciar o foco de análise nos objetivos estipulados, a ajudar a organizar todo o EC e permitir a definição explicações alternativas a serem examinadas (Yin, 2001). Segundo Yin (2001), esta é a opção mais indicada para o relatório de um EC, sobretudo para investigações de mestrado ou de doutoramento.

Finda a análise dos resultados, definiu-se que as empresas envolvidas (i.e., empresa estudada e a empresa responsável pelo desenvolvimento do aplicativo gamificado) tomariam conhecimento dos resultados obtidos, de modo a que estes correspondam à realidade dos vendedores e como tal, credibilizem as interpretações realizadas (Yin, 2001).

#### **2.4.4 Descrição do estudo de caso**

A escolha pela empresa alvo de estudo alicerça-se no facto de ser uma das empresas pioneiras na adoção da gamificação em Portugal e apresentar resultados promissores. Ainda que na realização

de um EC a opção mais desejável seja a revelação tanto do caso como dos indivíduos (Yin, 2001), neste estudo fez-se necessário salvaguardar o anonimato dos mesmos. Não obstante, e de modo a ampliar o entendimento contextual do EC, a empresa estudada opera há mais de 20 anos em Portugal, com uma posição cimeira no retalho dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento. A empresa recorreu à gamificação com o principal intuito de motivar os vendedores, após ter constatado que os critérios de atribuição dos prémios de vendas estavam desajustados face aos objetivos de negócio e às novas gerações da sua força de trabalho (D2, D3, D4, D7, D8, D9, D10). A partir do ano de 2014 a empresa estudada e a empresa responsável pelo aplicativo gamificado aliaram-se numa jornada de ideação, aprendizagem e prototipagem até encontrar uma solução customizada face à realidade organizacional e aos colaboradores. Já em 2017 todas as lojas nacionais (>180 lojas) utilizavam a gamificação (D1, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10).

Na prática, para a avaliação quantitativa do desempenho dos vendedores o aplicativo recorre a dois tipos de objetivos de vendas, fornecidos por pontos: os individuais e os de loja, que podem ser alcançados simultaneamente ou separadamente, mas ambos subjacentes a recompensas. Nos primeiros, as recompensas monetárias variam consoante o vendedor alcance 90%, 100% ou 120% do seu objetivo mensal. Sempre que os vendedores ultrapassem os 120%, têm ainda a oportunidade de acumular pontos trocáveis por artigos de um catálogo. Os melhores vendedores (i.e., o primeiro vendedor a atingir o objetivo e o vendedor que mais ultrapassou o objetivo mensal) auferem ainda emblemas. Para que o prémio mensal de vendas disponível seja recebido na totalidade, os vendedores têm de ser bem-sucedidos no objetivo de vendas comum à loja. No que respeita ao desempenho qualitativo, sempre que os vendedores demonstrem comportamentos excecionais (e.g., proatividade considerável nas tarefas extra vendas) é oferecida uma 3ª estrela, que se materializa em mais 20% do prémio individual. Por meio de dois modos de visualização distintos, supervisores e vendedores podem verificar as vendas concretizadas (e.g., barras progresso, *rankings*). Ocasionalmente, os vendedores são desafiados com missões individuais e/ou coletivas (D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8). Além disso, o aplicativo é atualizado a cada dois meses (D6).

Os vendedores consideraram o sistema de avaliação de desempenho gamificado mais apelativo, transparente e justo, além dos dados da empresa apontarem para um aumento da motivação, do envolvimento, do *engagement* e da produtividade dos vendedores. Em última análise, os resultados organizacionais também indicaram um aumento da satisfação dos clientes e da responsabilidade social (D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10).

## **2.5 Apresentação dos Resultados**

Após o relato do protocolo do EC, em seguida apresenta-se a caracterização da amostra utilizada e os resultados apurados mediante a aplicação do mesmo.

### **2.5.1 Caracterização dos participantes**

Todos os vendedores têm nacionalidade portuguesa (N = 25). A maioria dos participantes pertence ao género feminino (52%). A amostra compreende um intervalo entre os 20 e os 57 anos de idade, com média de idade de 32 anos (DP = 8,14). Apesar do intervalo temporal de cada geração não ser



consensual na literatura, neste estudo foi selecionada a terminologia de Imperatori (2017), designadamente *Baby Boomers* (1946-1964), Geração X (1965-1981), Geração Y (1982-2000) e Geração Z (2001 em diante). Diante disso, na amostra predominam os vendedores da Geração Y (72%), seguidos dos vendedores da Geração X. Apenas um dos vendedores pertence à Geração *Baby Boomers*. Quanto ao horário de trabalho, a generalidade dos participantes trabalha a tempo integral (92%). Quanto à função, a amostra é constituída maioritariamente por vendedores diretos (72%). Os vendedores indiretos (i.e., caixeiros, pós-venda e aprovisionadores) representam 20% da amostra, e apenas dois elementos da equipa de gestão (i.e., coordenador de área e responsável de recursos humanos) foram entrevistados. Por fim, a amostra compreende um intervalo entre os 0,5 e os 23 anos de vínculo laboral, com um tempo médio de permanência na empresa de 11 anos. Apenas 12% dos participantes integram a empresa após a introdução da gamificação (cf. Tabela 3).

**Tabela 3** - Caracterização dos participantes

Caracterização participantes (N=25)		n	%
<b>Nacionalidade</b>	Portuguesa	25	100%
<b>Género</b>	Masculino	12	48%
	Feminino	13	52%
<b>Geração</b>	Geração <i>Baby Boomers</i>	1	4%
	Geração X	6	24%
	Geração Y	18	72%
<b>Idade</b>	[20-30[	10	40%
	[30-40[	11	44%
	[40-50[	3	12%
	[50-57]	1	4%
<b>Função</b>	Equipa gestão	2	8%
	Vendedor indireto	5	20%
	Vendedor direto	18	72%
<b>Horário/Contrato</b>	Tempo integral	23	92%
	Tempo parcial	2	8%
<b>Tempo na empresa</b>	<1,5 anos	3	12%
	[1,5 - 5 anos[	3	12%
	[5 - 10 anos[	3	12%
	[10 - 15 anos[	8	32%
	[15 - 20 anos[	5	20%
	[20 - 23 anos]	3	12%

Fonte: Elaboração própria

## 2.5.2 Resultados obtidos

Na exploração do material das cinco entrevistas FG foram obtidas 528 unidades de registo (TUR), alocadas em 18 categorias e 64 subcategorias finais (cf. Apêndice VII). Na Tabela 4 encontra-se exposta a análise estatística da AC efetuada.

**Tabela 4** - Dimensões temáticas, categorias, subcategorias definidas

Dimensões temáticas	(Sub)categorias	Unidades registo (UR)	% UR na (sub)categoria	% Categoria na TUR	
<b>Relação com o jogo</b>	Hábito de jogo	33	100%	6,3%	
	Esporádico		6	18,2%	
		Nunca	17	51,5%	
		Regular	10	30,3%	
	Motivações de jogo		44	100%	8,3%
		Aprendizagem	3	6,8%	
		Competição	9	20,5%	
		Conquistas	10	22,7%	
		Entretenimento	11	25%	
		Relacionamentos	7	15,9%	
Outras		4	9,1%		
<b>Evolução da experiência</b>	Adoção da gamificação	5	100%	0,9%	
	Formação e suporte		3	60%	
		Impacto	2	40%	
	Alterações laborais		45	100%	8,5%
		Competição	11	24,4%	
		Controlo desempenho	12	26,7%	
		Facilidade uso	2	4,4%	
		Transparência	20	44,4%	
	Evolução		9	100%	1,7%
		Perspetiva	4	44,4%	
Sistema		5	55,6%		
Ludicidade		7	100%	1,3%	
	Não	6	85,7%		
	Sim	1	14,3%		
<b>Impacto na motivação</b>	Desmotivação	5	100%	0,9%	
	Inadequação indicadores		2	40%	
		Ineficácia venda	1	20%	
		Objetivos inexecutáveis	2	40%	
	Desvalorização de recompensas		3	100%	0,6%
		Não entregues	1	33,3%	
		Pouco aliciantes	2	66,7%	

*Continua na página seguinte*

Dimensões temáticas	(Sub)categorias	Unidades registo (UR)	% UR na (sub)categoria	% Categoria TUR
<b>Impacto na motivação</b>	Motivações extrínsecas	74	100%	14%
	Competição	14	18,9%	
	Cooperação	20	27%	
	Estatuto	6	8,1%	
	Penalizações	2	2,7%	
	Recompensas	31	41,9%	
	Reconhecimento	1	1,4%	
	Motivações intrínsecas	2	100%	0,4%
	Autonomia	1	50%	
	Competência	1	50%	
<b>Impacto no engagement</b>	Abordagem <i>top-down vs bottom-up</i>	8	100%	1,5%
	<i>Bottom-up</i>	3	37,5%	
	<i>Top-down</i>	5	62,5%	
	Exigências	134	100%	25,4%
	Desajuste função/secção	14	10,4%	
	Desajuste horário	4	3%	
	Desatualização indicadores	12	9%	
	Desconsideração tarefas extra	43	32,1%	
	Não entrega recompensas	6	4,5%	
	Objetivos desequilibrados	17	12,7%	
	Registo manual	19	14,2%	
	Relação cliente	19	14,2%	
	Recursos	65	100%	12,3%
	Colegas	4	6,2%	
	Ferramenta	29	44,6%	
	Líderes	6	9,2%	
Recompensas	18	27,7%		
<b>Valorização dos elementos de jogo</b>	Elementos valorizados	30	100%	5,7%
	Barra progresso	19	63,3%	
	Gráfico anual	2	6,7%	
	Gráfico progresso	3	10%	
	Rankings	6	20%	

Continua na página seguinte

Dimensões temáticas	(Sub)categorias	Unidades registo (UR)	% UR na (sub)categoria	% Categoria TUR
<b>Orientações de melhoria</b>	Avaliação	20	100%	3,8%
	Clarificar atribuição pontos	1	5%	
	Criar objetivos equitativos	1	5%	
	Diferenciar horários	5	25%	
	Diferenciar lojas	1	5%	
	Incorporar extra vendas	12	60%	
	Recompensas	16	100%	3%
	Ajustar recompensas	2	12,5%	
	Entregar efetivamente recompensas	2	12,5%	
	Premiar venda perfeita	1	6,3%	
	Reconfigurar prémios catálogo	11	68,8%	
	Utilização	21	100%	4%
	Atualizar indicadores	6	28,6%	
	Sincronizar sistemas	14	66,7%	
	Uniformizar códigos catálogo	1	4,8%	
	Outras	7	100%	1,3%
	Aumentar missões	5	71,4%	
Facilitar relação cliente	2	28,6%		

Nota: TUR = Total unidades de registo = 528; UR = Unidades de registo

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, encontra-se uma apresentação descritiva (i.e., qualitativa e quantitativa) dos resultados obtidos nas dimensões temáticas e respetivas (sub)categorias da AC.

### Relação com o jogo

Todos os vendedores deram opinião sobre a sua relação com os jogos no quotidiano.

#### *Hábito de jogo*

Em primeiro lugar, 60% dos vendedores não manifestaram qualquer hábito de jogo. Destes, grande parte mencionou que outrora os jogos já integraram o seu quotidiano, contudo, atualmente não jogam pela falta de tempo disponível. Os restantes argumentaram que nunca tiveram interesse e gosto pelos jogos, embora vendam tecnologia. Por outro lado, o hábito de jogo foi manifestado por 40% da amostra; na qual 20% dos vendedores jogam esporadicamente, referindo o telemóvel como o meio mais utilizado, e os restantes 20% jogam regularmente diversos tipos de jogo, como “Quebra-cabeças”. Alguns vendedores afirmaram que jogariam mais caso tivessem mais tempo livre.

**FG1E5:** “Agora é 0, mas já foi alguma (...).”

**FG2E3:** “(...) Eu não jogo absolutamente nada (...), nunca gostei, não gosto!”

**FG4E1:** “Agora menos, mas se não trabalhasse 6h/dia.”

### *Motivações de jogo*

As principais motivações para jogar dos vendedores são o entretenimento (i.e., relaxar e passar o tempo de uma forma mais agradável), a competição (i.e., competir e derrotar adversários), e as conquistas (i.e., enfrentar/ultrapassar desafios e ganhar), todas com igual relevância (36%). Além destas, 24% dos vendedores indicaram que se sentem atraídos pelos relacionamentos construídos ou nutridos durante o jogo, e outros vendedores (12%) consideraram os jogos como uma forma de aprender, de diversificar e de consolidar conhecimentos. Ainda, o escapismo, a curiosidade e a adrenalina são motivações de jogo importantes para alguns vendedores (12%).

**FG1E3:** “É mais um passatempo, é mais lazer! É diversão fora do *stress* do trabalho.”

**FG4E4:** “Na parte da competição é muito bom também.”

**FG2E3:** “(...) a questão dos níveis e a questão de ir evoluindo sempre no jogo.”

**FG1E4:** “Uma forma de aprender a delinear estratégias ou (...) problemas (...)”

O hábito de jogo foi demonstrado principalmente pelos vendedores do género masculino (n = 5) e da Geração X (n = 3). Os três vendedores mais recentes na empresa (i.e., <1,5 anos de antiguidade), os vendedores indiretos e os que trabalham a tempo integral indicaram maior predisposição para jogar. Os vendedores do género masculino demonstraram maior motivação pela competição (n = 6) e pelo entretenimento (n = 5), enquanto que os seus pares do género feminino indicaram privilegiar as conquistas (n = 6), os relacionamentos e o entretenimento (ambas n = 4). Geracionalmente, as conquistas e a competição são as principais motivações dos vendedores da Geração X, com a mesma importância (n = 3). Já os vendedores da Geração Y apresentaram não só maior diversidade de motivações, como também menor disparidade entre elas, ainda assim, o entretenimento parece constituir-se a principal motivação para o jogo (n = 8). O único vendedor da Geração *Baby Boomers* não manifestou qualquer hábito ou motivação de jogo (cf. Apêndice VIII).

### **Evolução da experiência**

A maioria dos vendedores (76%) expressou opinião sobre a sua experiência de gamificação laboral.

#### *Adoção da gamificação*

Embora 8% dos vendedores tenham reconhecido que a essência do seu trabalho permaneceu inalterada com a gamificação, um destes avançou que a adoção do aplicativo transformou o seu quotidiano laboral. Além disso, 12% dos vendedores reconheceram que a formação e o suporte recebidos da liderança e dos colegas foram cruciais na adaptação inicial ao aplicativo gamificado.

**FG3E1:** “(...) ao princípio parecia uma coisa muito diferente, (...), um obstáculo muito grande, mas (...) acaba por ser aquilo que nós fazíamos antes (...)”

**FG2E1:** “Na altura pelo menos em que eu tive formação (...)”

**FG4E2:** “Depois (...) ela já sabia (...) e tentou fazer o ficheiro Excel o mais parecido possível, para nos irmos adaptando.”

### *Alterações laborais*

Para 72% da amostra, a gamificação teve repercussões nas suas funções laborais. Em geral (56%), os vendedores reconheceram um aumento na transparência dos prémios, pois anteriormente não existia clareza na forma de distribuição dos mesmos, além de existirem deturpações nos resultados por parte dos colegas. Assim, os vendedores indicaram que o trabalho se tornou mais gratificante, refletindo o esforço pessoal. Alguns vendedores (36%) constataram a existência de um ambiente corporativo mais competitivo, devido à incorporação de objetivos individuais. Porém, se alguns vendedores mostraram recetividade a esta mudança, reconhecendo inclusive que tal decorreu de uma adaptação da empresa a um mercado cada vez mais competitivo, por outro lado, outros vendedores indicaram atitudes menos favoráveis à competição. A possibilidade de controlar o desempenho com a gamificação foi uma alteração reconhecida por 32% dos participantes. Outros vendedores (8%) apontaram que o aplicativo veio facilitar o controlo das vendas comparativamente ao método antigo, dado que os indicadores de desempenho se encontram estratificados.

**FG4E5:** “Aquele misticismo de não haver transparência, de poder fazer, dos ‘se, se, se,’ cai por completo!”

**FG4E3:** “Eu acho que tornou a coisa muito mais competitiva.”

**FG1E5:** “(...) É muito melhor a nível de controlo e consulta para nós, do que o antigo ficheiro de Excel. Sem dúvida nenhuma!”

### *Evolução*

Alguns vendedores (12%) afirmaram que o aplicativo gamificado tem sido melhorado desde a sua implementação, contudo, também reconheceram que algumas secções de venda carecem de aperfeiçoamento. Outros vendedores (8%) referiram que atualmente já não encaram a gamificação de forma tão positiva, sobretudo, devido ao excesso de competição e à existência, por vezes, de objetivos desajustados face às possibilidades de faturação mensal (e.g., ausência de campanhas que em período análogo permitiram aumentar as vendas).

**FG4E5:** “Eu (...) acompanho (...) desde o início. Já teve muita evolução (...).”

**FG5E4:** “(...) numa fase posterior, as coisas já começaram a ficar um bocadinho mais complicadas.”

### *Ludicidade*

Apesar de 16% dos vendedores reconhecerem a utilidade do aplicativo, manifestaram que não interpretam a sua experiência de gamificação laboral como um jogo. Aliás, apenas um vendedor afirmou equiparar a gamificação a um jogo no local de trabalho.

**FG1E5:** “(...) Eu não o interpreto (...) como um jogo!”

**FG3E4:** “(...) nós vamos competindo tendo em conta os objetivos e depois de passar esses objetivos, nós vamos ter prémios, isto basicamente é um jogo!”

Relativamente à adoção do aplicativo gamificado, os vendedores do género feminino pronunciaram-se mais sobre a formação e o suporte recebido, e os do género masculino sobre o impacto percebido. O impacto da gamificação foi mais notado pelo único participante da Geração *Baby Boomers*, bem como pelos vendedores não *gamers*. De notar que, apenas os vendedores diretos e os que trabalham a tempo integral se pronunciaram sobre o impacto da gamificação. Os vendedores da Geração Y, os da venda direta, de tempo integral, de permanência na empresa superior ao início da experiência de gamificação e com hábito de jogo demonstraram ser mais suscetíveis a alterar a sua opinião face à gamificação. Face às mudanças introduzidas pela gamificação, a transparência do processo foi a alteração mais referenciada quer pelos sujeitos do género masculino (n = 8), quer pelos do género feminino (n = 6). Além desta, os sujeitos do género masculino enunciaram mais a competição (n = 5), enquanto que os sujeitos do género feminino referiram igualmente a competição e o controlo do desempenho (n = 4). Contrariamente aos vendedores do género masculino, os vendedores do género feminino não opinaram sobre a facilidade de uso. Geracionalmente, os participantes da Geração Y demonstraram perceber mais as alterações laborais da gamificação. A transparência do processo e a possibilidade de controlar o desempenho foram alterações laborais notadas por todas as funções de vendas. Em geral, os vendedores não *gamers* reconheceram mais alterações laborais, com exceção da facilidade de utilização, sendo que os vendedores a tempo parcial e os mais recentes na empresa (i.e., <1,5 anos de antiguidade) não se pronunciaram. Apenas um vendedor do género feminino, da Geração X, alocado como vendedor direto, a tempo integral, com um tempo na empresa superior à gamificação e com hábito de jogo regular equiparou a gamificação laboral a um jogo (cf. Apêndice IX).

### **Impacto na motivação**

Cerca de 92% da amostra manifestou-se sobre o impacto da gamificação na sua motivação laboral.

#### *Motivações extrínsecas*

Cerca de 88% dos vendedores apontaram haver influência da gamificação ao nível da motivação extrínseca. Embora alguns vendedores tenham referido que anteriormente já se encontravam motivados, ainda assim, reconheceram o impacto da gamificação, particularmente devido ao aumento, diversificação e clarificação das recompensas obtidas. Aliás, as recompensas (i.e., monetárias e artigos prémio) são reportadas como a principal motivação dos vendedores (64%). Uma vez que as recompensas resultam dos objetivos individuais e dos grupais, os vendedores mencionaram um aumento na predisposição para realizarem as tarefas, devido ao aumento da competição (56%) e da cooperação (52%). Ainda assim, alguns vendedores manifestaram atitudes menos positivas face à competição.

**FG1E4:** “(...) havia prêmio em conformidade, mas não chegava aos valores que atingimos (...).”

**FG2E1:** “(...) sem dúvida! (...) Acabou por dar e por nos motivarmos uns aos outros, uma competitividade saudável!”

**FG5E1:** “Têm de trabalhar a nível de grupo, porque também uma parte do prêmio corresponde.”

Alguns vendedores (16%) valorizaram a comparação pública do desempenho, devido à possibilidade de obterem estatuto como vendedores de excelência, quer ao nível interno (i.e., loja), quer ao nível externo (i.e., empresa). Outros vendedores também afirmaram que o seu comportamento é moldado pelas penalizações (8%) e pelo reconhecimento dos líderes (4%).

**FG4E5:** “Ver o nosso nome lá em cima, acho que esse é dos melhores (...).”

**FG5E3:** “(...) eu vou fazê-lo porque me foram ao bolso (...).”

**FG5E3:** “(...) mas pelo menos eu penso (...) ‘alguém viu alguma coisa de mim’.”

#### *Motivações intrínsecas*

Apenas 8% da amostra manifestou motivações intrínsecas. Um vendedor afirmou sentir-se autorrealizado quando alcança os objetivos mensais. Contudo, outro vendedor afirmou ter perdido a autonomia de apresentar livremente os artigos que considera mais pertinentes para o cliente, acabando por vender, sobretudo, os artigos que lhe permitem aumentar a pontuação mensal.

**FG4E2:** “E a autorrealização.”

**FG5E3:** “(...) Eu acho que perdemos aí autonomia! Porquê? Porque eu vou vender aquilo que me dá mais pontos.”

#### *Desmotivação*

Ainda que a gamificação tenha motivado os vendedores, 16% da amostra referiu aspetos desmotivadores. Alguns vendedores (8%) apontaram que quando os objetivos individuais são demasiado elevados (i.e., devido à soma do histórico do período homólogo com a taxa de crescimento de vendas anual), tal resulta em objetivos pouco exequíveis, irrealistas e desmotivadores. Outro vendedor declarou ficar de certo modo desmotivado, pois parte dos seus indicadores de desempenho são dependentes de externos (e.g., fornecedores, colegas). Como exemplo, este vendedor afirmou que os seus colegas apenas incidem atenção no objetivo de vendas, negligenciando tarefas extra relacionadas ao seu desempenho e como tal, acaba por ser penalizado nas recompensas. Isto porque, para além de ter menos eficácia nesses indicadores, acaba por dispor de menos tempo para concretizar o seu próprio objetivo de vendas. Outro vendedor avançou que alguns colegas ficam desmotivados com a gamificação, pois como apresentam menor eficácia de venda acabam por ser “reconhecidos” sistematicamente como maus vendedores.



**FG1E5:** “(...) E às vezes nem é exequível (...), sem campanha, (...) já sabemos logo ao início que nós não vamos ter, ficamos logo desmotivados como é lógico!”

**FG2E2:** “Sim, acaba por desmotivar porque são vários indicadores que dependem da loja (...). Faz com que percamos mais tempo (...) continua lá o objetivo à espera!”

**FG4E4:** “(...) Se falar com os maus vendedores vão dizer (...): ‘(...) *nunca estou lá em cima, estou sempre cá em baixo.*’ Isso para eles é mau. Desmotiva.”

#### *Desvalorização de recompensas*

Embora as recompensas sejam valorizadas, 8% dos vendedores notaram que algumas são irrelevantes, devido ao facto de não serem entregues ou serem pouco aliciantes.

**FG5E5:** “(...) Eu já recebi, mas não me adiantou de muito, a loja não cumpriu e eu não tive direito a nada!”

**FG5E4:** “Para mim só não é motivador a partir dos 120%, porque acho que devia ser transformado em prémio e não em pontos.”

Os aspetos desmotivadores foram mais percecionados pelos sujeitos do género feminino ( $n = 3$ ) e igualmente entre os vendedores da Geração X ( $n = 1$ ) e Y ( $n = 3$ ). Tais aspetos são reconhecidos sobretudo pelos vendedores indiretos, e nenhum vendedor da equipa de gestão, a tempo parcial ou recente na empresa (i.e., <1,5 anos de antiguidade) se pronunciou. Ainda, os aspetos desmotivadores foram mais percecionados pelos vendedores *gamers* ( $n = 2$ ). Os participantes do género masculino apenas referiram motivações extrínsecas, sobretudo as recompensas e a competição (ambas  $n = 8$ ), seguidas da cooperação ( $n = 6$ ), sem menção ao reconhecimento. Estes, foram os únicos vendedores a demonstrar desvalorização de certas recompensas ( $n = 2$ ). Já os vendedores do género feminino ao nível extrínseco privilegiaram as recompensas ( $n = 8$ ), procedidas da cooperação ( $n = 7$ ) e da competição ( $n = 6$ ). Geracionalmente, o vendedor da Geração *Baby Boomers* apenas referiu as recompensas, e os participantes da Geração X demonstraram ser mais atraídos pelas recompensas e pela cooperação (ambas  $n = 3$ ). Por outro lado, os vendedores da Geração Y foram os mais interventivos e os que manifestaram motivos intrínsecos, sendo que notaram mais a competição ( $n = 13$ ), as recompensas ( $n = 12$ ) e a cooperação ( $n = 10$ ). As recompensas, o estatuto e a competição foram motivações apontadas por todas as funções laborais. Por oposição, apenas vendedores diretos referenciaram motivos intrínsecos. Os vendedores que trabalham a tempo inteiro foram os que mais notaram influencia da gamificação na motivação, todavia, a cooperação foi observada também pelos vendedores a tempo parcial. Os três vendedores mais recentes na empresa (i.e., <1,5 anos de antiguidade) apenas opinaram sobre a competição ( $n = 2$ ), seguida da cooperação e do estatuto (ambas  $n = 1$ ). Nenhum vendedor *gamer* manifestou motivos intrínsecos, além do que privilegiaram sobretudo as recompensas ( $n = 6$ ). Já os vendedores sem hábito de jogo privilegiaram as recompensas e a competição (ambas  $n = 10$ ) (cf. Apêndice X).

### **Impacto no *engagement***

Quase todos os vendedores (92%) abordaram o impacto da gamificação na forma como se relacionam com o trabalho e a empresa.

#### *Exigências*

Sob a designação proposta pelo modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2014), a generalidade dos vendedores apontou exigências laborais decorrentes da gamificação (88%). Em primeiro lugar, 60% da amostra afirmou estar desconfortável com o modo de avaliação das tarefas extra vendas na gamificação (e.g., reposição). Na ótica dos vendedores, as tarefas do desempenho qualitativo são cruciais para vendas bem-sucedidas, mas ao serem desvalorizadas na avaliação mensal, leva a que estes se sintam prejudicados duplamente face aos pares que ignoram tais tarefas, uma vez que têm de realizar um esforço adicional para a sua concretização e dispõem de menos tempo para vender/alcançar recompensas. Os vendedores acrescentaram que o elemento de jogo responsável por recompensar este segmento de tarefas (i.e., 3.<sup>a</sup> estrela) é injusto, pois não está clarificado, não é oferecido uniformemente entre lojas, e que quando raramente é distribuído carece de explicações sobre o motivo de atribuição. Outro aspeto apontado pelos vendedores é o facto de o sistema exigir o registo manual das vendas concretizadas (52%), o que leva à diminuição do tempo útil e em certas situações à perda de clientes. Além disso, este constrangimento leva a esquecimentos, incita registos indevidos e dificulta outros procedimentos de loja (e.g., entregas ao domicílio).

**FG5E3:** “Eu posso sentir-me indignada porque trabalhei mais (...), suei mais (...), no entanto, não recebi nada porque não vendi, o objetivo não foi cumprido!”

**FG5E3:** “Repare o que é atender clientes constantemente e ter que ir apontar o que vendi (...), isso é muito trabalhoso, nem sempre há um computador (...).”

Ainda, 32% dos vendedores apontaram que a desatualização de indicadores (e.g., missões coletivas), devido ao facto de serem submetidos por externos, leva a que muitas das vezes conheçam os resultados apenas no mês seguinte, resultando numa perceção mensal difusa dos mesmos e que lhes exige um esforço redobrado.

**FG5E5:** “Ou seja, nós não temos o acompanhamento (...). Nós só sabemos ao meio do próximo ou no mês a seguir às vezes.”

Analogamente, 32% da amostra apontou problemas nos objetivos mensais de vendas. Para alguns vendedores existem conflitos entre pares, principalmente no início do mês quando os objetivos são distribuídos, pois a afetação dos mesmos é baseada em parâmetros distintos e pouco equitativos. Outros vendedores referiram que se sentem injustiçados porque têm de realizar um esforço adicional na concretização dos objetivos grupais, dado que a competição exacerbada leva a que alguns colegas negligenciem os mesmos. Os vendedores também referiram que têm de fazer um esforço pessoal maior, pois dispõem de menos colegas perante objetivos cada vez mais elevados.

**FG4E5:** “(...) a equidade na atribuição de pontos, ela tem que existir obrigatoriamente, porque cria conflitos dentro das equipas, é natural.”

**FG1E5:** “(...) não é justo (...) se eu me limitar a cumprir a religiosamente o que me é pedido para esse mês, eu não vou fazer com que a loja cumpra o objetivo dela (...).”

**FG1E5:** “(...) logo naturalmente é muito mais difícil fazer 200% do orçamento, quando tenho menos gente a trabalhar e ainda tenho que vender mais! (...).”

Outro aspeto referenciado pelos vendedores prende-se com a orientação do aplicativo para a maximização de vendas, negligenciando características de algumas funções (e.g., caixeiro, aprovisionador), bem como a natureza de venda de cada secção (20%). Embora os vendedores reconheçam a validade de uma avaliação de desempenho padronizada em lojas de menor dimensão, consideraram esta abordagem negativa para lojas maiores, dado que cada vendedor está alocado a uma determinada função/secção. Assim, os vendedores afirmaram que para além de serem prejudicados nas recompensas auferidas, também sentem que as suas tarefas e capacidades são desvalorizadas. Alguns vendedores (16%) acrescentaram que o horário de trabalho exerce muita influência nas vendas (e.g., semana vs. fim de semana), e que o aplicativo não reconhece que os vendedores a tempo parcial têm mais facilidade em alcançar bons desempenhos, pois são contratados para horas com maior fluxo de vendas.

**FG5E5:** “E a loja é um universo muito complexo, não fazem todos a mesma coisa! (...) numa loja grande, em que cada um está direcionado para uma determinada área, não tem lógica nenhuma sermos todos avaliados da mesma forma.”

**FG1E1:** “(...) É o pico de vendas de loja! (...) o orçamento é feito aos fins de semana. E eu sei que a taxa de esforço para mim vai ser muito maior.”

Alguns participantes (16%) referiram que têm os procedimentos e os princípios de venda/orientação para o cliente outrora utilizados pela empresa bastante presentes, pelo que sentem dificuldade em ajustar-se a este novo paradigma de venda, principalmente porque não se identificam e sentem que estão a satisfazer verdadeiramente os clientes. Neste seguimento, os vendedores referiram que alguns artigos estipulados nos indicadores mensais exigem um esforço adicional na venda, pois os clientes já se aperceberam do *marketing* utilizado. Além disso, uma vez que o inquérito de satisfação aos clientes é solicitado na plataforma de vendas pessoal, os vendedores indicaram que os clientes tomam conhecimento da contabilização de vendas e como tal, acabam por efetuar comentários constrangedores. Diante desta situação, os vendedores garantiram que têm mais dificuldade em concretizar eventuais vendas adicionais. Ainda, 16% dos vendedores mencionaram ser injusto e ingrato os objetivos serem alcançados (e.g., missões, vendas) e as recompensas não serem distribuídas, sobretudo porque têm conhecimento que em outras lojas tal não aconteceu.

**FG5E3:** “(...) agora para nós (...), ficamos num misto de sentimentos, ou seja, eu vou vender aquilo realmente que o cliente quer ou posso vender aquilo que (...) vai-me dar jeito a mim, ou seja há aqui dois lados.”

**FG5E3:** “E depois de abrir aquelas páginas todas, o cliente vira-se para mim a dizer: *‘ah já ganhou o dia hoje!’*.”

**FG2E2:** “Há outra coisa que eu acho injusto (...), passou-se comigo, é ter-se objetivos e no final do mês não se levar nada. E os objetivos terem sido atingidos.”

### Recursos

Embora os vendedores tenham indicado obstáculos decorrentes da gamificação, 64% da amostra apontou aspetos facilitadores do desempenho. Em geral, os participantes reconheceram a vantagem de ter um aplicativo pessoal, que elimina a interferência de terceiros e que lhes permite aceder aos indicadores de desempenho em qualquer altura e lugar (e.g., telemóvel) (52%). Portanto, os vendedores equiparam o aplicativo gamificado a um guia e a uma ferramenta laboral, muito superior ao sistema empresarial antigo. Também os membros da equipa de gestão reconheceram que o aplicativo é facilitador, garantindo que estão mais aptos para orientar as equipas e fornecer suporte individualizado. Ainda, 40% dos vendedores constataram mais recompensas (e.g., prémios), assim como uma área de atuação de vendas maior, que lhes possibilita adquirir conhecimentos para satisfazer os clientes e potenciar essas mesmas recompensas.

**FG3E3:** “Aquilo basicamente é um guia onde nós nos vamos apoiando.”

**FG2E3:** “No meu caso, acaba por trazer uma melhoria (...), eu consigo (...) dar um *feedback* mais pormenorizado! (...).”

**FG3E3:** “(...) veio um bocadinho ajudar a que nós se vendermos em outros lados, vai-nos dar mais pontos e automaticamente também temos de ser autodidatas. Temos de aprender um bocadinho, para conseguir atender ali e satisfazer melhor o cliente.”

Os vendedores ainda apontaram o suporte dos líderes (24%) e dos colegas (12%) incitados pela gamificação, embora este último tenda a existir no final do mês, quando a competição abranda.

**FG4E4:** “(...) E é bom chegar a um ponto e dizerem: *‘Olha, estás a ver? Tanta coisa e estás ali’*. É agradável e é reconhecedor (...).”

**FG4E5:** “(...) porque temos uma equipa que é jovem (...), que se entreja e vemos (...) na última semana, um espírito competitivo e saudável (...).”

### Abordagem top-down vs bottom-up

Apesar de alguns vendedores afirmarem que a gamificação lhes permite adequar o esforço diário face aos objetivos mensais (8%), outros vendedores salientaram que esta é um recurso que beneficia primordialmente a empresa (16%).

**FG4E3:** “Eu por norma, quando recebo o objetivo divido logo pelos dias de trabalho, mais ou menos. E olha, tenho de fazer X por dia.”

**FG4E3:** “Consigo controlar-me melhor (...) se não atingir aquele objetivo que tenho delineado para mim diariamente, sei que no dia seguinte vou ter que me esforçar mais.”

**FG5E1:** “É um recurso para a empresa.”

Os vendedores do género feminino reconheceram mais as exigências (n = 12) e os do género masculino mais os recursos (n = 8). Para ambos, as exigências mais notadas decorrem da desvalorização das tarefas extra vendas, procedidas do registo manual. Ambos os géneros priorizaram os mesmos recursos, nomeadamente, o aplicativo enquanto ferramenta e as recompensas. O vendedor da Geração *Baby Boomers* apenas se pronunciou sobre as recompensas. Os vendedores da Geração Y face aos da Geração X reconheceram mais exigências, mas também mais recursos. Como principais exigências, os participantes da Geração Y priorizaram a desconsideração das tarefas extra vendas (n = 12) e os da Geração X o registo manual (n = 4). Quanto aos recursos, os vendedores da Geração Y valorizam a gamificação como uma boa ferramenta de trabalho (n = 11), e os da Geração X atribuíram a mesma importância ao facto de a gamificação ser uma boa ferramenta e de disponibilizar recompensas (ambos n = 2). Independentemente da função, as exigências que reuniram consenso entre os vendedores e com maior relevância foram a desconsideração das tarefas extra vendas e o registo manual. Ao nível dos recursos, todas as funções laborais priorizaram a gamificação enquanto ferramenta laboral e as recompensas disponibilizadas. Em geral, os vendedores a tempo parcial, os mais recentes na empresa (i.e., <1,5 anos de antiguidade) e os que jogam habitualmente opinaram menos sobre a influência da gamificação na forma como se relacionam com o trabalho. Apenas um vendedor de cada género mencionou que proactivamente reconfigura as suas tarefas laborais. Ambos são da Geração Y, alocados como vendedores diretos, a tempo integral e integram a empresa previamente à gamificação. Os participantes que indicaram encarar a gamificação como um recurso a favor, sobretudo, da empresa foram tanto os vendedores diretos como os indiretos, grande parte deles sem hábito de jogo e mais antigos na empresa (i.e., >1,5 anos de antiguidade) (cf. Apêndice XI).

### **Valorização dos elementos de jogo**

Globalmente, os vendedores valorizaram alguns elementos de jogo no seu desempenho (64%).

#### *Elementos valorizados*

Primeiramente, 48% da amostra considerou a barra de progresso como um guia direto e visual do seu desempenho, capaz de orientar a prossecução dos objetivos mensais. Para 16% dos vendedores, os *rankings* influenciam positivamente o seu desempenho, pois permitem efetuar comparações com colegas e antigos adversários, assim como assegurar a obtenção de estatuto como vendedores de excelência. Alguns vendedores (8%) referiram que recorrem aos gráficos de progresso para melhorar o seu desempenho, dado que estes traduzem eficazmente os indicadores mais difíceis de concretizar no objetivo mensal (e.g., garantias, acessórios). Um vendedor referiu utilizar o gráfico de desempenho anual, para efetuar uma retrospectiva do seu desempenho.

**FG5E3:** “(...) Acho que todos nós olhamos é para a barra verde, para ver o nível em que a gente está.”

**FG2E1:** “Eu pelo menos vou ver por curiosidade, para saber se alguém conhecido está, porque aí já estamos a falar de um mundo um bocadinho mais vasto (...).”

**FG3E5:** “(...) aquilo tem vários queijinhos (...) É aquele que eu olho (...), que normalmente é o mais difícil de conseguir (...).”

**FG4E2:** “Acho que o próprio gráfico (...) dá uma visão (...). Se nós melhoramos, se caímos. Isso dá-nos uma perceção se cumprimos (...).”

Apesar de a barra de progresso ser o elemento de jogo mais importante para ambos os géneros, os sujeitos do género feminino indicaram maior preferência por este elemento (n = 8), enquanto que os do género masculino valorizaram mais os *rankings* (n = 2). Geracionalmente, o único participante da Geração *Baby Boomers* referiu a barra e os gráficos de progresso, os da Geração X a barra de progresso (n = 3), e os da Geração Y apreciaram mais diversificadamente os elementos de jogo. Ainda assim, a barra de progresso assume-se como o elemento de jogo mais valorizado pelos vendedores da Geração Y (n = 8). Apenas vendedores diretos reconheceram o papel dos elementos de jogo no seu desempenho. Os vendedores a tempo parcial demonstraram recorrer apenas à barra de progresso (n = 1). Os vendedores mais recentes na empresa (i.e., <1,5 anos de antiguidade) demonstraram valorizar mais os elementos de jogo do que os seus pares mais antigos. A preferência pela barra de progresso é consensual entre os vendedores *gamers* e não *gamers* (cf. Apêndice XII).

### Orientações de melhoria

A generalidade dos vendedores (84%) reconheceu que o aplicativo carece de aperfeiçoamentos.

#### Avaliação

Esta categoria agrega 48% da amostra. Primeiramente, 36% dos vendedores avançaram que as tarefas extra vendas devem ser incorporadas na avaliação mensal, para que a mesma se torne mais justa. Além disso, os vendedores indicaram a necessidade de serem ajustados os critérios de atribuição da 3ª estrela, de forma a que esta se torne mais credível e menos subjetiva. Por exemplo, avançaram com a atribuição da 3ª estrela em níveis (e.g., 25%, 50%), sob critérios explícitos, para que todos os meses a liderança efetue uma avaliação do desempenho extra vendas.

**FG2E3:** “(...) a estrela poderia existir (...) em 3 níveis de distinção (...).”

Outras orientações referem-se à diferenciação consoante o horário de trabalho (16%) e à dimensão da loja (4%). Um vendedor afirmou que os objetivos mensais devem tornar-se equitativos, e outro questionou sob que critérios são distribuídos os pontos dos objetivos mensais.

**FG1E5:** “(...) aqui o fator crucial é adaptar a 100% o nº de horas que o colaborador está (...) a desempenhar (...) vendas, com os picos de vendas da loja (...).”

**FG2E2:** “Talvez um *cluster* (...), tipo as megas são avaliadas de uma forma, as super de outra forma (...).”

**FG4E5:** “(...) equidade na atribuição de pontos, ela tem que existir (...).”

**FG5E4:** “Eu gostaria de saber com que base são atribuídos os pontos.”

### Utilização

Esta categoria também reúne 48% da amostra. Em primeiro lugar, 40% dos vendedores defenderam a sincronização das plataformas utilizadas na empresa, para que comecem a ter mais tempo disponível para as vendas e demais tarefas, assim como evitar possíveis esquecimentos e/ou registos indevidos. Os vendedores adiantaram possíveis soluções de curto prazo, como a existência de um campo na plataforma gamificada para colocar o número da fatura, a possibilidade de inserir no sistema de vendas o número mecanográfico do vendedor ou um *gadget* para cada vendedor registar as suas vendas. Além disso, 20% da amostra priorizou a atualização dos indicadores (e.g., missões), tendo em vista uma percepção atempada e real do desempenho. Um vendedor sugeriu que no catálogo de prémios os artigos comecem a ser designados com o código interno da empresa, para que sejam mitigadas eventuais dúvidas.

**FG4E5:** “Se existir um campo onde seja alocado o número da fatura, (...) nós conseguimos ver o que é que foi vendido (...) e não haver a venda de ‘*binóculos*’.”

**FG5E1:** “A atualização constante dos dados.”

**FG2E2:** “(...) Acho que era um fator interessante ter no catálogo a identificação do artigo com o código interno (...).”

### Recompensas

Esta categoria reúne 36% da amostra. Segundo 24% dos vendedores, os prémios do catálogo devem ser mais atingíveis, possíveis de descontar com uma combinação de pontos e dinheiro, e os pontos utilizados devem ser automaticamente devolvidos, sempre que os artigos do catálogo não se encontrem disponíveis. Os vendedores acrescentaram que seria interessante a utilização dos pontos além do catálogo de prémios atual, ou seja, a transformação dos pontos em vales, mesmo que sob uma moeda de conversão distinta face aos artigos do catálogo, descontáveis em outro tipo de bens (e.g., alimentação, material escolar). Outros participantes (8%), mencionaram que as recompensas não devem deixar de existir sempre que os objetivos tenham sido alcançados. Um vendedor incentivou a que se reconsidere o ajustamento efetuado ao prémio de vendas nos meses com férias. Já outro vendedor sugeriu que quando o objetivo mensal for ultrapassado em 20%, seja oferecida uma 3ª estrela (i.e., obtenção de mais 20% do prémio individual), ao invés de pontos descontáveis no catálogo. Outro participante sugeriu a atribuição de uma pontuação extra a quem faz “vendas perfeitas” (e.g., produto com acessório e garantia).



**FG2E3:** “(...) eu acho que devia ser mais fácil a restituição dos pontos. (...) fica privado de gastar os pontos (...) durante aquele período indeterminado de tempo!”

**FG4E3:** “Um catálogo mais apelativo (...) há pessoas que não têm interesse (...)!”

**FG4E5:** “(...) premiar pela (...) venda perfeita, em que vai lá tudo.”

### Outras

Esta categoria contempla 20% da amostra. Alguns vendedores (12%) demonstraram interesse em mais missões grupais entre as secções de loja, consoante os indicadores e os objetivos de vendas. A título de exemplo, os participantes avançaram com uma missão de acessórios entre as secções de loja, onde estariam mais motivados para competir e concretizar “vendas perfeitas”. As recompensas surgem como impulsionadoras desta sugestão, pois as missões permitem obter pontos diretamente descontáveis no catálogo de prémios. Outros vendedores (8%) sugeriram a existência de um computador específico ou um novo modo de visualização da sua página pessoal, para que os clientes não visualizem os objetivos de vendas quando solicitam o inquérito de satisfação.

**FG3E2:** “Fazerem uma *SuperCup*, mas dentro da loja com as secções.”

**FG5E2:** “Nós estamos com o cliente ao pé de nós (...) deveríamos ter um computador.”

**FG5E3:** “(...) abrir-se de outra forma, ter só a parte inicial do inquérito sem mostrar ao cliente a nossa parte (...)”

Os vendedores do género masculino priorizaram ações de melhoria ao nível da avaliação ( $n = 6$ ), seguidas da utilização ( $n = 5$ ), enquanto que os do género feminino valorizaram mais as melhorias da utilização ( $n = 7$ ), seguidas da avaliação e das recompensas (ambas  $n = 6$ ). Além disso, os sujeitos do género feminino demonstraram mais expectativas, acrescentando orientações relacionadas com o cliente. Geracionalmente, o único participante da Geração *Baby Boomers* não se manifestou, os vendedores da Geração X realçaram sugestões ao nível da utilização e outras (ambas  $n = 3$ ), procedidas das recompensas ( $n = 2$ ), e os da Geração Y evidenciaram, sobretudo, melhorias orientadas para a avaliação ( $n = 11$ ), a utilização ( $n = 9$ ) e as recompensas ( $n = 8$ ). É unânime entre os vendedores de todas as funções a necessidade de ajustes no que respeita à utilização, à avaliação e às recompensas. Porém, apenas vendedores diretos mencionaram a importância de outros aperfeiçoamentos. Independentemente do horário, os vendedores concordaram em aprimoramentos na utilização e nas recompensas da gamificação. Nada obstante, os vendedores a tempo integral manifestaram mais expectativas. Os vendedores mais antigos (i.e., >1,5 anos de antiguidade) e os que não jogam indicaram mais melhorias (cf. Apêndice XIII).

## 2.6 Análise e Discussão dos Resultados

Para a análise/discussão das dimensões temáticas obtidas recorre-se aos objetivos, às questões de investigação e às proposições teóricas estabelecidas nesta investigação e aos resultados congruentes/divergentes de estudos prévios. Complementarmente são identificadas as implicações dos resultados obtidos. Por fim, realiza-se uma análise cumulativa dos factos apurados.



### 2.6.1 Dimensão temática evolução da experiência

Os resultados corroboram parcialmente a proposição teórica estabelecida (cf. Tabela 2), isto porque, se por um lado evidenciam que a experiência de gamificação dos vendedores é dinâmica e que fornece benefícios instrumentais para o trabalho, por outro lado os vendedores não aparentam desfrutar ludicamente da gamificação.

No que respeita ao dinamismo da experiência dos vendedores, os resultados indicam que apesar da gamificação não alterar as tarefas laborais *per se*, o ambiente sob o qual estas se desenrolam é transformado, além do suporte de líderes/pares facilitar a compreensão/aceitação inicial do aplicativo, pelo menos para alguns vendedores. Isto, além de evidenciar a influência social na gamificação (Hamari & Koivisto, 2015a), também valida a ideia de que a aplicação da gamificação deve ser gradual e é beneficiada pelo comprometimento da liderança (Bunchball, 2010; Morschheuser, Werder, Hamari, & Abe, 2017), pois embora vise melhorias organizacionais positivas, a resistência à mudança por parte dos colaboradores pode ser endémica (Dale, 2014). Ainda que o suporte seja importante num estágio inicial, os resultados sugerem que com o decorrer da experiência outro tipo de necessidades e expectativas ganham importância para os vendedores, mostrando que na gamificação o contexto, os utilizadores e o aplicativo se transformam mutuamente ao longo do tempo (Koivisto & Hamari, 2019). Os resultados também apontam para que alguns vendedores tenham perdido o interesse inicial, corroborando outros estudos onde foi verificado o efeito novidade da gamificação (e.g., Birk, Mandryk, & Atkins, 2016; Farzan et al., 2008; Koivisto & Hamari, 2014), sendo que a competição acentuada é um dos motivos apurados, o que vai ao encontro da literatura que refere que a competição individual pode não ser apreciada por todos os utilizadores da gamificação (Callan et al., 2015), e indica o risco deste segmento de vendedores experimentar *stress*, desconforto e/ou pressão durante o trabalho. Assim, as atitudes/expectativas dos vendedores devem ser monitorizadas regularmente, de forma a que o jogo permaneça eficaz e não incite efeitos colaterais e adversos.

Para a generalidade dos vendedores a gamificação trouxe diversos benefícios instrumentais, como a possibilidade de autocontrolar o desempenho, uma maior transparência na obtenção dos prémios e um aplicativo de vendas mais intuitivo, o que corrobora os documentos recolhidos e alguns dos benefícios da gamificação para a eficácia da força de vendas apontados na literatura (Bunchball, 2016), e contribui para a base das evidências de que a utilidade e a facilidade de uso são aspetos essenciais na gamificação (Koivisto & Hamari, 2019). Logo, a gamificação deve assegurar benefícios instrumentais para melhorar a experiência de trabalho dos vendedores. Ainda assim, o facto de a maioria dos vendedores não se ter pronunciado ou equiparado a experiência a uma atividade de jogo/lúdica vem contrariar um dos principais pressupostos da gamificação (Landers et al., 2019), que é distintiva de abordagens comportamentalistas precedentes, nomeadamente experiências mais *game-like* (Werbach, 2014). Apesar de os indivíduos terem uma predisposição distinta para perceberem ludicidade nas situações (Redman & Mathews, 2002), o facto de a gamificação não assegurar benefícios hedónicos pode decorrer de situações distintas, mas que podem ser coexistentes, como as que se destacam a seguir. À semelhança de outros estudos (e.g., Carignan & Kennedy, 2013; Meder, Plumbaum, & Hopfgartner, 2013), alguns vendedores aparentam

desconhecer o fenómeno da gamificação, o que pode obstruir experiências mais lúdicas no trabalho devido à desconfiança por esta abordagem. Além disso, a maioria dos vendedores pode não compreender e/ou ter interesse nos mecanismos de jogo (Mollick & Rothbard, 2014; Sailer et al., 2017), uma vez que a amostra é constituída sobretudo por não *gamers*. Assim, uma consciencialização corporativa sobre o potencial da gamificação e dos respetivos mecanismos de jogo poderia facilitar experiências mais lúdicas aos vendedores. Ainda, e não menos importante, nem todos vendedores podem ter interesse em fundir as esferas do trabalho e do lúdico (Goggin, 2011) ou conseguem lidar com uma cultura corporativa de diversão (Kamel, Watfa, Lobo, & Sobh, 2017). Isto porque, por oposição a contextos gamificados onde a produtividade não é objetivo principal (e.g., Hamari & Koivisto, 2015b; Lieberoth, 2014), os vendedores podem percecionar os mecanismos de jogo sob uma lente utilitária, acreditando que os mesmos retiram a seriedade das funções (Kamel et al., 2017), sobretudo se tiverem pouca abertura a novas experiências (e.g., Heimburger, Buchweitz, Gouveia, & Korn, 2020). Se assim for, tal corrobora o estudo de Carignan & Kennedy (2013), onde os vendedores estavam recetivos à gamificação para alcançar os objetivos de vendas. Em alternativa, a maioria dos vendedores pode encarar a gamificação como controladora e que instiga uma participação “imposta”, facto apontado (Andrade, Mizoguchi, & Isotani, 2016; Callan et al., 2015) e observado (e.g., Mollick & Rothbard, 2014) em estudos precedentes. Então, podemos estar perante um paradoxo da gamificação intraempresarial, pois como notavelmente Carse (1986, p.4) sintetizou “quem tem de jogar, não pode jogar”.

Portanto, embora a gamificação possa não ser desfrutada por todos, um desenho de jogo mais humanista, explícito e ajustado dinamicamente ao longo do tempo (Deterding, 2019) pode vir a fomentar a produtividade através da diversão (Koivisto & Hamari, 2019; Suh et al., 2017).

### **2.6.2 Dimensão temática impacto na motivação**

Por oposição à proposição teórica estabelecida (cf. Tabela 2), os resultados sugerem que a gamificação apenas incita comportamentos controlados por parte dos vendedores.

Em conformidade com a literatura (Koivisto & Hamari, 2019), este estudo indica que a gamificação é uma abordagem eficaz para transformar/conduzir o comportamento dos vendedores e tal ocorre sob mecanismos distintos, denotando que tal como ocorre nos jogos (e.g., Bartle, 1996; Yee, 2006), os utilizadores têm motivações diferentes na gamificação (e.g., Tondello et al., 2016). Mais concretamente, as recompensas tangíveis são o principal gatilho comportamental. Ainda que em outros contextos as recompensas monetárias não sejam necessárias (e.g., Xi & Hamari, 2019), considera-se que o propósito da gamificação pode clarificar os resultados. Neste estudo, a gamificação está orientada para a produtividade, pelo que os vendedores podem considerar as recompensas monetárias a moeda de troca mais adequada. Apesar de Kananen & Akpınar (2015) indicarem de forma exploratória que os incentivos tangíveis são dispensáveis na gamificação orientada para os vendedores, a força de vendas é comumente atraída por recompensas financeiras (Chonko, Tanner, & Weeks, 1992), inclusivamente na gamificação (Carignan & Kennedy, 2013), e portanto este resultado não é contraditório. Ainda assim, a inexistência de recompensas atempadas e atrativas comprometem a motivação de alguns vendedores. A não entrega de

recompensas é um fator motivacional crítico, pois representa uma forma de exploração (Bogost, 2011; Kim & Werbach, 2016), que pode ser interpretada como uma violação do contrato psicológico ao gorar as expectativas criadas pela empresa aos colaboradores (Rousseau, 1989). Por norma, isto incita piores desempenhos, prejudica a relação com a empresa (Hartmann & Rutherford, 2015) e pode diminuir a credibilidade da gamificação. Intuitivamente, a elevada apreciação das recompensas também explica a eficácia das penalizações remuneratórias, pois reforçam o comportamento dos vendedores em torno dos objetivos (Werbach & Hunter, 2012). A par das recompensas, os resultados sugerem que a competição e a cooperação são decisivas para o comportamento da maioria dos vendedores, conforme a literatura (Bunchball, 2016). Todavia, os resultados evidenciam novamente que a competição pode ser ambivalente, pois não é apreciada de modo consensual. Face a estudos prévios, tal pode resultar de diversos fatores alheios ao âmbito deste estudo, como a competitividade (e.g., Höllig, Tumasjan, & Welp, 2018; Song et al., 2013) e a aversão ao risco (e.g., Woźniak, 2018) dos vendedores. Os resultados sugerem que o estatuto e o reconhecimento são importantes para alguns vendedores, confirmando que certos desejos humanos podem ser satisfeitos na gamificação (Bunchball, 2010). Logo, as recompensas atempadas/atrativas, a competição saudável, a cooperação, o estatuto, o reconhecimento e as penalizações podem orientar o comportamento dos vendedores em torno dos objetivos gamificados.

Não obstante, devemos notar que a protuberância de comportamentos controlados compromete experiências intrinsecamente motivadoras, e que distinguem a gamificação dos sistemas tradicionais de recompensas/punições (Koivisto & Hamari, 2019). Este resultado, pode indicar que os vendedores encaram o trabalho como uma atividade de subsistência e portanto, desprovidos de motivos intrínsecos, o que não contraria a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000). Para estes, a gamificação pode ser uma abordagem vantajosa, na medida em que adiciona estímulos para o trabalho. Apesar disso, os resultados indicam um quadro mais complexo, visto que alguns vendedores reconhecem impactos positivos/negativos da gamificação nas necessidades inatas (i.e., competência, autonomia). Assim, presume-se que alguns vendedores já tinham algum grau de motivação autónoma, e para estes reconhecemos dois cenários apresentados a seguir.

Num cenário otimista, acredita-se num efeito nulo da gamificação na satisfação das necessidades inatas. Nos jogos existem habitualmente cursos alternativos de jornada, e diversas/elevadas quantidades de *feedback*, marcadamente positivo em forma de sons, visualizações e animações (Ryan et al., 2006), e no estudo de Xi & Hamari (2019) os utilizadores da gamificação interagem com diversos elementos de jogo, pelo que neste caso a existência de um conjunto insuficiente de elementos de jogo e de uma estética de jogo limitada pode justificar o cenário apresentado. Assim, a mera aplicação de alguns elementos de jogo torna-se insuficiente para satisfazer a necessidade de autonomia e de competência dos vendedores, e pode ser parte da explicação para resultados mistos precedentes (e.g., Mekler et al., 2017, Sailer et al., 2017). Curiosamente, apesar de o aplicativo utilizar objetivos grupais, habitualmente utilizados para satisfazer a necessidade de pertença, nenhum vendedor se manifestou sobre a mesma. Por oposição aos jogos (Ryan et al., 2006) e a contextos gamificados (e.g., Sailer et al., 2017) onde a pertença foi colmatada, supõe-se que o aplicativo pode ter elementos de jogo insuficientes para favorecer os contactos interpessoais.

Em alternativa, esta necessidade pode ser menos importante para os vendedores comparativamente a outras atividades de lazer/jogos, facto também constatado em outros contextos gamificados (e.g., Mitchell et al., 2018; Roy & Zaman, 2019). Isto, não contradiz completamente a teoria da autodeterminação, pois a satisfação da necessidade de pertença é menos determinante para a motivação intrínseca, além do que a priorização das necessidades difere consoante o contexto/individuo (Ryan & Deci, 2000). Então, a gamificação deve recorrer-se de mecanismos de jogo que facilitem a competência e a autonomia dos vendedores. Porém, dada a importância dos relacionamentos para a internalização da gamificação, considera-se que esta necessidade não deve ser menosprezada no desenho do aplicativo.

Num cenário mais pessimista poderá argumentar-se que a gamificação pode ser prejudicial às necessidades dos vendedores. Tal, pode resultar de fatores distintos, mas que podem ser concomitantes. Em primeiro lugar, este cenário pode resultar da aplicação/utilização da gamificação resultar de uma decisão estratégica da empresa. Por oposição aos jogos (Ryan et al., 2006) e a outros contextos gamificados (e.g., Mitchell et al., 2018; Xi & Hamari, 2019) onde a participação é voluntária, na presente investigação e no estudo de Hanus e Fox (2015) tal não se verifica. Nestes casos, os mecanismos de jogo (e.g., recompensas, *feedback*, metas) podem ser tomados como controladores, deslocando o *locus* de causalidade percebido para um nível mais externo. Esta suposição amplifica-se no facto de os vendedores demonstrarem as formas de motivação mais controladas (i.e., externa, introjetada). Se assim for, os resultados corroboram a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) e o estudo de Mitchell et al. (2018), onde um estilo regulatório externo na gamificação diminuiu a autonomia e a competência dos colaboradores. Na verdade, isto pode explicar os resultados inconclusivos/mistos de estudos prévios, onde o estilo regulatório não foi analisado na gamificação (e.g., Hanus & Fox, 2015; Mekler et al., 2017). Por conseguinte, em circunstâncias onde a gamificação é prescrita desde o início, pode ser comprometida a satisfação de autonomia e/ou competência dos vendedores. Em segundo lugar, julga-se que as recompensas tangíveis podem ter enfraquecido a motivação intrínseca preexistente (e.g., divertir-se ao realizar uma venda com um cliente desafiante), fenómeno designado como *overjustification* (Lepper & Greene, 1973), sobretudo porque as mesmas são esperadas e contingentes ao desempenho e portanto, tendencialmente encaradas como controladoras. Tal, amplifica-se no facto de um vendedor ter manifestado desinteresse em recompensas não monetárias. Por oposição a contextos gamificados onde os incentivos financeiros não foram prejudiciais (e.g., Massung, Coyle, Cater, Jay, & Preist, 2013; Preist, Massung, & Coyle, 2014), presume-se que o tempo de utilização pode explicar a diferença entre os resultados. Este panorama é indesejável para a empresa, pois a única forma de perpetuar os comportamentos desejados é através de mais e novas recompensas, como evidenciado na literatura e no estudo de Thom et al. (2012). Logo, embora os incentivos financeiros sejam importantes (Business Management Daily, 2014), sobretudo para a gamificação não ser considerada exploradora (Bogost, 2011), o contacto regular com os mesmos pode externalizar a motivação dos vendedores. Em alternativa, a predominância de elementos de jogo orientados para a competência pode estar a obstruir as demais necessidades (Roy & Zaman, 2019; Xi & Hamari, 2019). Por exemplo, os *rankings* podem colmatar a competência, mas prejudicar a autonomia ao

utilizarem objetivos impostos e a pertença ao diluírem o espírito de equipa em prol da competição individual. Assim, na gamificação os mecanismos de jogo têm um papel decisivo na qualidade dos comportamentos dos vendedores.

Ora, os cenários suprarreferidos além de validarem certas críticas éticas apontadas à gamificação (Conway, 2014), podem obstruir o funcionamento ótimo dos vendedores e mitigar qualidades comportamentais relevantes face a clientes cada vez mais exigentes e informados (Moncrief et al., 2015), como a criatividade, a aprendizagem e o *engagement* (Ryan & Deci, 2000). Estes cenários, podem ainda ser parte da explicação para a ausência de experiências lúdicas por parte dos vendedores, como notado anteriormente, pois os estudos indicam que a diversão nos jogos e em contextos gamificados decorre da motivação intrínseca (e.g., Ryan et al., 2006; Suh et al., 2017).

Ainda, alguns vendedores demonstram ficar desmotivados face à violação de requisitos basilares da gamificação, designadamente objetivos atingíveis/realistas (Kumar & Herger, 2013), indicadores de desempenho ajustados à complexidade/interdependência da função (Algashami et al., 2019; Liu et al., 2017), e uma estratégia viável para os vendedores menos eficazes (Bunchball, 2016; Cardador et al., 2017). Este resultado, além de confirmar a preocupação sobre o “lado negro” da gamificação (Callan et al., 2015), vem contribuir para a literatura residual sobre os seus efeitos contraproducentes (e.g., Diefenbach & Müssig, 2019; Liu & Wang, 2019). Por oposição aos jogos e a outras iniciativas gamificadas (e.g., Suh et al., 2017), supõe-se que os vendedores percebem oportunidades desiguais de vitória (Neeli, 2015; Siang & Rao, 2003) e experimentam uma certa frustração, uma emoção pouco positiva no trabalho e que impede o estado de fluxo (Csikszentmihalyi, 1990). Então, caso os vendedores se sintam incapazes de executar as tarefas e não visionem chances de sucesso podem desistir dos objetivos. Tal, além de contrariar os princípios da gamificação (Koivisto & Hamari, 2019), compromete em última instância o sucesso da empresa, pois poucas profissões são marcadas por tantas vicissitudes como a de vendedor, sendo que um vendedor desmotivado não vende e nem se promove (Gheno, Froehlich, & Kaufmann, 2009).

Neste seguimento, a gamificação além de reconfigurar o método pelo qual os vendedores são avaliados e recompensados, deve também transformar a forma como as tarefas são experimentadas, dada a sua influência no relacionamento dos vendedores com o trabalho/empresa.

### **2.6.3 Dimensão temática impacto no *engagement***

Os resultados indicam que a gamificação não permite que os vendedores interpretem verdadeiramente as suas funções, contrapondo a proposição estabelecida (cf. Tabela 2).

Preliminarmente, o *engagement* encontra-se subjacente a uma relação de longo prazo entre a empresa e os colaboradores (Imperatori, 2017), pelo que os resultados podem incorporar, latentemente, outros aspetos organizacionais. Ainda, embora o *engagement* seja relativamente persistente nos colaboradores, o seu nível pode oscilar face aos recursos disponíveis (Bakker, 2017). Logo, os resultados apurados poderiam ser distintos caso os FG tivessem ocorrido no final do mês, altura em que os vendedores reconhecem um clima organizacional mais positivo (e.g.,

diminuição da competição). Não obstante, considera-se que a visão dos vendedores sobre esta temática encontra-se retratada face à protuberância das opiniões apuradas.

Os resultados indicam que a maioria dos vendedores se esforça para alcançar os objetivos mensais, demonstrando até resiliência, mas poucos têm entusiasmo pelos desafios profissionais, e nenhum mostra estar plenamente imerso nas tarefas (Schaufeli et al., 2002). Apesar da absorção ser distinta do fluxo (Csikszentmihalyi, 1990), os resultados evidenciam novamente a ausência deste estado positivo nos vendedores. Curiosamente, isto contrasta com os documentos recolhidos. Além do efeito novidade ser uma justificação válida, pois os documentos são precedentes a esta investigação, também a diferença na abordagem de *engagement* pode clarificar a diferença de resultados. É possível que a empresa tenha capturado o *engagement* comportamental (e.g., métricas de vendas individuais), ao invés do *engagement* psicológico referente ao estado de espírito dos vendedores relacionado ao trabalho, objeto de estudo neste EC. Então, em conformidade com estudos anteriores os resultados sugerem que operacionalizações de *engagement* (Suh, 2015) e intervalos de medição (Koivisto & Hamari, 2014) diferentes, conduzem a resultados distintos na gamificação. Os resultados ainda confrontam estudos onde o nível de *engagement* aumentou após a gamificação (e.g., Ęrgle, 2016; Kumar & Raghavendran, 2015; Lithoxidou et al., 2019; Passalacqua et al., 2019; Silic & Back, 2017), mas vão ao encontro de outros, nos quais a gamificação teve um efeito inexistente no *engagement* (e.g., Ęrgle & Ludviga, 2018; Ong, 2013) ou levou a um tipo de *engagement* apático (Hinton, 2018). Dado que a adoção da gamificação intraempresarial encontra-se num estágio inicial (Yamakami, 2015), supomos que a inexperiência/dificuldade na construção do ponto ótimo da gamificação (Kumar & Raghavendran, 2015) (i.e., calibração ótima dos interesses organizacionais e dos colaboradores), pode elucidar a diferença entre estudos. Tal, pode se tornar mais proeminente em iniciativas de maior amplitude/duração devido ao aumento dos riscos e custos associados (Cardador et al., 2017), como neste EC e no estudo de Hinton (2018), onde a gamificação sustenta a avaliação de desempenho. Na verdade, isso fica evidente no balanço deficitário entre as exigências e os recursos laborais apurado (Bakker & Demerouti, 2014), cujas principais ilações se encontram expostas a seguir.

No que se refere aos recursos, tal como referido na literatura (Bunchball, 2016; Chen, 2015), os resultados indicam que a gamificação incrementa recompensas, mas também *feedback* imediato e acessível, fundamental para o desempenho dos vendedores e para a gestão dos mesmos. Sem admiração, o suporte dos líderes é um dos recursos mais apreciados pelos vendedores. Também conforme a literatura, os resultados sugerem um aumento no suporte dos pares através da gamificação (Bunchball, 2016). Contudo, o facto de a cooperação entre pares existir apenas no final do mês, evidencia um efeito adverso da competição, mas também, colateralmente, uma perda generalizada de recursos no início do mês, quando os vendedores transferem/absorvem coletivamente os estados de espíritos menos positivos. Isto, corrobora a interdependência entre os recursos do trabalho e os colaboradores apontada na literatura sobre o *engagement* laboral (Bakker et al., 2006; Salanova et al., 2010). Assim, quanto mais os vendedores percecionem recompensas, *feedback* e suporte dos líderes e dos pares na gamificação, mais é potenciado o seu *engagement*. Notavelmente, os recursos apurados são facilitadores do trabalho, ao invés de promotores de

crescimento (Crawford, Lepine, & Rich, 2010), o que mostra de novo a motivação extrínseca dos vendedores. Considerando o modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2014) e estudos prévios sobre a gamificação, nos quais o *engagement* dos colaboradores aumentou mediante a satisfação das necessidades inatas e/ou de ludicidade (e.g., Èrgle, 2016; Silic & Back, 2017; Suh et al., 2018), supõe-se que caso os vendedores tivessem motivação autónoma e/ou desfrutassem da gamificação as exigências atuais poderiam ser menos obstrutivas. Logo, na gamificação devem existir recursos extrínsecos e intrínsecos para estimular o *engagement* dos vendedores. Além de que, os líderes podem ser determinantes para o pleno funcionamento dos recursos laborais.

Ainda que as exigências possam amplificar os recursos e o *engagement*, neste caso tal não ocorre porque os vendedores encaram-nas como obstáculos em vez de desafios laborais (Crawford et al., 2010). Os resultados sugerem que os principais obstáculos prendem-se com injustiças procedimentais e distributivas, que se influenciam mutuamente (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007), e que decorrem do sistema de recompensas gamificado. Mais especificamente, ao nível das injustiças procedimentais os resultados sugerem que o sistema de recompensas viola alguns dos pressupostos da gamificação, como a adequação da dificuldade e da clareza dos objetivos face aos seus utilizadores (i.e., desajuste da função/seção/horário, objetivos desequilibrados, clarificação 3.<sup>a</sup> estrela) (Csikszentmihalyi, 1990; Werbach & Hunter, 2012). Além disso, o sistema gamificado prioriza o desempenho quantitativo dos vendedores e acaba por desencadear maior competição e por associação, um descuramento das tarefas extra e dos objetivos grupais por parte de alguns vendedores. Isto, corrobora alguns dos riscos da gamificação em grupos de trabalho apurados por Algashami et al. (2019), designadamente o *free-riding* (i.e., os colaboradores beneficiam igualmente das recompensas e de outros recursos, sem pagarem o mesmo custo-benefício do que os pares), a desconsideração da qualidade de desempenho, e manifesta o risco dos efeitos colaterais da competição prejudicarem o bom funcionamento grupal, essencial para a maioria das atividades em loja. Por outro lado, os resultados apontam para que os sentimentos de injustiça distributiva resultem do impacto negativo da forma como o desempenho gamificado é avaliado nas recompensas auferidas, bem como da violação do contracto psicológico (Rousseau, 1989), quando as recompensas não são entregues. Este facto vai ao encontro de estudos anteriores que indicaram que as recompensas detém um papel preponderante na gamificação e devem assentar num sistema meritocrático (Choi et al., 2014; Rapp, 2018), principalmente no local de trabalho onde as atividades no jogo têm consequências reais (Algashami et al., 2019). Ainda, isto evidencia que as recompensas podem ter tanto um impacto positivo como negativo nos vendedores, mediante os critérios pelos quais são geridas (i.e., estratégia, valor, *timing* de recompensa). Interessantemente, os resultados ainda apontam para que certos sentimentos de injustiça sejam acentuados pelos contactos interpessoais dentro e entre lojas, validando novamente a influência social na gamificação (Hamari & Koivisto, 2015a). Dada a saliência das injustiças apuradas e a visão de Saks (2006), quanto maior a incongruência do sistema de avaliação e de compensação gamificado face à realidade individual/organizacional, maior é a tendência de os vendedores adotarem comportamentos desviantes, experimentarem injustiças/perda de moral e por associação, se alienarem do trabalho e da empresa. Além das injustiças, os resultados sugerem que os obstáculos derivam da ausência de

recursos tecnológicos adequados, como a inexistência de um sistema automático de vendas. Isto, corrobora a ideia de que o aplicativo gamificado deve ser automático e transacional, sobretudo para não obstruir/incrementar um trabalho adicional aos utilizadores (Chen, 2015), e neste caso, ainda para evitar comportamentos fraudulentos decorrentes da competição. A par do obstáculo suprarreferido, sem admiração a desatualização dos indicadores dificulta o quotidiano laboral, pois o recurso mais apreciado pelos vendedores é o *feedback* do aplicativo gamificado. Tal, vai ao encontro da literatura de que o *feedback* constitui-se um elemento basilar na experiência dos utilizadores da gamificação, sendo que este deve ser disponibilizado imediatamente após a ação, tal como nos jogos (Groh, 2012). Ainda, contribui para a base de evidências de que o *feedback* é essencial para garantir o *engagement* dos colaboradores (e.g., Lithoxidou et al., 2019; Passalacqua et al., 2019). Logo, e em consonância com o estudo de Liu et al., (2017), a gamificação deve ser congruente com os recursos tecnológicos empresariais, para facilitar o trabalho e mitigar comportamentos desviantes por parte dos vendedores. Os resultados sugerem também que o modelo de atendimento gamificado é dissonante das crenças e dos valores de alguns vendedores, e isso é acentuado pela ausência de recursos complementares que apoiem a relação com os clientes. Este facto valida críticas éticas apontadas à gamificação, designadamente a manipulação (e.g., Kim & Werbach, 2016), e corrobora estudos prévios sobre os jogos pervasivos (e.g., Gustafsson, Bång, & Svahn, 2009) e a gamificação intraempresarial (Algashami et al., 2019; Hinton, 2018), onde os utilizadores apresentaram dissonância cognitiva face aos objetivos incitados (Festinger, 1957). De resto, tal evidencia o risco destes vendedores alienarem-se mais facilmente da gamificação e do trabalho, pois vivenciam exigências cognitivas/emocionais adicionais, que diminuem a sua disponibilidade e os seus recursos pessoais (Bakker & Demerouti, 2014; Kahn, 1990). Então, a dissonância dos vendedores face aos objetivos gamificados pode dificultar o *engagement* dos mesmos, sobretudo se escassearem recursos favoráveis ao contacto comercial.

Em geral, no mínimo, a aplicação da gamificação deve tornar as tarefas mais realizáveis, sendo que os obstáculos apurados além de obstruírem experiências mais prazerosas/significativas no trabalho, podem levar a que os vendedores interpretem a mesma como uma abordagem de valor unilateral, em detrimento do seu bem-estar e funcionamento. Assim, assumindo que os colaboradores procuram reciprocidade, sob a forma de recursos económicos e socioeconómico, e que a atitude e o desempenho no trabalho são fortemente influenciados pelas suas perceções (Cropanzano & Mitchell, 2005), inclusive na gamificação (e.g., Silic & Back, 2017); os resultados indicam que quanto mais o relacionamento com a empresa é percebido como desequilibrado na gamificação, menos os vendedores estão dispostos a contribuir e atuar numa estrutura de investimento mútuo, e menos se identificam com os valores corporativos. Ainda, se mantidas as condições atuais, existe um risco de principalmente os vendedores menos eficazes experimentarem exaustão, *stress e burnout* (Maslach et al., 2001), visto que detêm menos recursos pessoais e recebem mais reforço negativo (Skinner, 1957; Werbach & Hunter, 2012). Isto, além de afetar o bem-estar geral dos vendedores, pode prejudicar a eficácia da empresa, pois os *top performers* representam uma minoria da força de trabalho (Lemmon, Jensen, Wilson, Posig, & Thompson, 2018).



Os resultados também sugerem que certos vendedores praticam *job crafting* (Tims et al., 2012) (i.e., moldam o esforço diário empregado nos objetivos). Diante do aplicativo gamificado analisado por Scharp (2017), acredita-se que este grupo pode reunir vendedores mais abertos e conscientes. Ainda, face ao contexto de vendas não gamificado analisado por Lyons (2008), julga-se que o *job crafting* pode ser praticado por vendedores com uma autoimagem mais positiva, maior disponibilidade para a mudança e/ou maior controlo percebido sobre o trabalho. Este último pode clarificar porque alguns vendedores encaram a gamificação como uma estratégia a favor da empresa, pois a sua participação não é totalmente voluntária (Mollick & Rothbard, 2014). À semelhança de outras iniciativas laborais *bottom-up* gamificadas (e.g., Lessel et al., 2016; Scharp, 2017) e não gamificadas (e.g., Wingerden et al., 2017), os resultados indicam que o *job crafting* pode favorecer o *engagement* ao mitigar os obstáculos laborais. Assim, o *job crafting* pode ser uma abordagem promissora para diluir os efeitos de controlo percebidos e promover o *engagement* dos vendedores na gamificação.

Ora, os factos apurados podem clarificar resultados inconclusivos/negativos verificados noutros locais de trabalho gamificados (e.g., Ērgle & Ludviga, 2018; Hinton, 2018; Ong, 2013) e comprovam que a gamificação deve ser encarada como qualquer iniciativa empresarial, de modo a ser bem-sucedida na força de vendas. Por outras palavras, a gamificação deve ser precedida por uma análise minuciosa dos requisitos situacionais necessários, e ser gerida como um tópico de negócio interdependente da cultura e das políticas corporativas, das atividades a serem apoiadas, das aspirações profissionais e dos comportamentos organizacionais.

#### **2.6.4 Dimensão temática valorização dos elementos de jogo**

Os resultados sugerem que os elementos de jogo são importantes para o desempenho da maioria dos vendedores, e que distintos elementos de jogo são valorizados diferenciadamente, corroborando a proposição teórica estabelecida (cf. Tabela 2).

No que concerne à indiferença de alguns vendedores, o aplicativo recorre a alguns dos elementos de jogo mais comuns na gamificação (e.g., pontos, emblemas e *rankings*) (Hamari et al., 2014). Embora estes sejam mais simples de implementar, o sucesso dos jogos resulta de diversos elementos de jogo, pelo que um conjunto limitado dos mesmos pode explicar o desinteresse dos vendedores. É ainda de notar que nenhum vendedor da equipa de gestão ou de venda indireta valorizou elementos de jogo, mas além destes também vendedores diretos não se manifestaram. Se no que concerne aos participantes da equipa de gestão tal pode ser explicado pelo facto do seu desempenho não depender dos elementos de jogo, a indiferença dos demais pode estar relacionada com o descontentamento da gamificação ou com a iliteracia de jogo (Mollick & Rothbard, 2014), pois existem constrangimentos laborais da gamificação e a maioria dos vendedores não costuma jogar. Por conseguinte, quanto maior for o desajuste da gamificação face as características dos vendedores e da realidade laboral, menor tende a ser valorização dos elementos de jogo.

Todos os elementos de jogo apontados pelos vendedores refletem os padrões mais superficiais de jogo (Werbach & Hunter, 2012), denotando que os mesmos podem ser mais facilmente assimilados.

A preferência dos vendedores pela barra de progresso prende-se ao facto de incorporar os indicadores avaliados, e permitir uma monitorização atempada e intuitiva do progresso conquistado, funcionando como um tipo de *feedback* sustentado ao longo do mês, conforme a literatura (Sailer et al., 2017). Além disso, supõe-se que a barra de progresso fornece aos vendedores uma espécie de gratificação imediata, que pode ser levada como uma promessa do progresso como um todo, e de que mais recompensas poderão ser alcançadas instantânea e continuamente (Werbach & Hunter, 2012). A valorização deste elemento pode ser também justificada pelos vendedores exibirem o perfil de conquistador (Bartle, 1996) (Xu, 2015), visto que as conquistas apresentam-se como uma das suas principais motivações para os jogos em geral. Então, embora o progresso seja experienciado de forma distinta por diferentes pessoas, à semelhança dos jogos (Zichermann & Cunningham, 2011) e de outros contextos gamificados (e.g., Ninaus et al., 2015), os resultados indicam que os elementos de jogo capazes de assegurar *feedback* do progresso alcançado são cruciais para o desempenho mensal dos vendedores na gamificação. Já os *rankings* demonstram ser importantes para alguns vendedores. Considerando outros contextos gamificados (e.g., Costa, Wehbe, Robb, & Nacke, 2013; Landers, Bauer, & Callan, 2017; Mekler et al., 2017), presume-se que o impacto positivo deste elemento reside em incitar melhores desempenhos através de comparações sociais (Jia et al., 2017), de assegurar um *feedback* mais cumulativo e de funcionar como uma recompensa no final do mês (Sailer et al., 2017). Segundo Reeves & Read (2009), as pessoas apreciam os *rankings* devido à possibilidade de liderar outras pessoas, de obter estatuto e atenção, o que corrobora a visão dos vendedores. Face a estudos prévios, julga-se que os *rankings* são apreciados pelos vendedores mais competitivos (e.g., Höllig et al., 2018), que se enquadram no perfil de conquistador e/ou assassinos (Bartle, 1996; Xu, 2015), que têm personalidades mais extrovertidas e/ou são *top performers* (e.g., Jia et al., 2017; Jia, Xu, Karanam, & Voids, 2016). Ainda que os *rankings* sejam necessários para captar este segmento de vendedores, considerando o estudo de Jia et al. (2017), se mal geridos, existe um risco válido de estes se tornarem ambivalentes e alienarem a maioria dos vendedores, na medida em que podem ser percecionados como injustos no ambiente corporativo. Portanto, os *rankings* devem assentar em parâmetros de desempenho justos, de modo a captarem o maior número possível de vendedores. Minorativamente, os vendedores valorizam os restantes gráficos de desempenho e o gráfico de desempenho anual. Se os primeiros facilitam a concretização dos objetivos de vendas em tarefas menores, como referido na literatura (Bunchball, 2016; Werbach & Hunter, 2012), o segundo pode ser relevante para atrair os vendedores orientados para a mestria (Sailer et al., 2017). Ainda que ambos os elementos de jogo suprarreferidos sejam distintos, à semelhança da barra de progresso sugerem que os vendedores apreciam elementos de jogo que lhes garantam *feedback* sobre o desempenho. Logo, devem existir diversos elementos de jogo responsáveis por fornecer *feedback* instantâneo dos diferentes indicadores de desempenho, bem como permitir retrospectivas dos resultados alcançados para aprimoramentos futuros.

Em geral, a valorização dos elementos de jogo não deve ser tomada como garantida, sendo que os mesmos devem ser estratégicos face aos atributos dos vendedores e do trabalho e garantir, sobretudo, *feedback* atualizado, comparações sociais e estatuto para potenciar bons desempenhos.

### 2.6.5 Dimensão temática orientações de melhoria

Os resultados apontam para que o aplicativo necessite de aperfeiçoamentos distintos, corroborando a proposição teórica que as orientações de melhoria permitem melhorar a experiência dos vendedores e por associação, ampliar a eficácia da gamificação (cf. Tabela 2).

Neste sentido, ainda que os documentos recolhidos indiquem que a empresa e os *game masters* procuraram desenvolver cautelosamente o aplicativo gamificado, os vendedores notam a necessidade de aprimoramentos face à realidade organizacional/individual. Isto, corrobora a literatura que a gamificação intraempresarial pressupõe um comprometimento constante para garantir uma situação de valor compartilhado (Bunchball, 2010), sobretudo porque o aplicativo, os utilizadores e o contexto influenciam-se mutuamente ao longo do tempo (Koivisto & Hamari, 2019). Além disso, os resultados evidenciam o potencial de uma estratégia de gamificação desenhada entre todos os envolvidos (Morschheuser et al., 2017), visto que os vendedores apresentam soluções práticas e criativas, mas especialmente porque as melhorias obtidas indicam a perda de interesse no desenho de jogo atual (e.g., recompensas, objetivos/desafios), bem como os constrangimentos vivenciados quotidianamente pelos vendedores. Tais constrangimentos denotam o incumprimento de requisitos essenciais para o uso continuado da gamificação (e.g., facilidade de uso, utilidade), apontados pela literatura (Hamari & Koivisto, 2015a).

Então, a concretização dos reajustes apurados, mesmo que parcialmente, pode potenciar a eficácia da gamificação na força de vendas, sob duas formas distintas, mas interrelacionadas: i) os vendedores sentirão que a sua opinião é valorizada, o que tendencialmente aumenta o consentimento da gamificação (Mollick & Rothbard, 2014), e ii) os vendedores terão mais facilidade em demonstrar manifestações comportamentais, afetivas e psicológicas mais positivas, devido à diminuição dos aspetos desmotivadores e responsáveis pelas exigências laborais (Bakker & Demerouti, 2014). Em virtude do exposto, apresentam-se as ilações seguintes:

- I. *A avaliação de desempenho deve ser clara, justa e alinhada às especificidades de loja/função/seção/tarefa/horário.* Assim como nos jogos, é fundamental que os utilizadores da gamificação conheçam de antemão as regras do jogo e percecionem as mesmas oportunidades de vitória (Siang & Rao, 2003). A satisfação destas condições é vital para que a gamificação de forma afetiva e informacional (Cardador et al., 2017) energize, promova e sustente altos desempenhos a longo prazo, bem como elimine comportamentos desviantes e/ou contraproducentes (Callan et al., 2015). Além do que, a compreensão dos critérios em torno dos quais a avaliação é efetuada não deve ser tomada como garantida, pelo que a liderança deve providenciar explicações sempre que necessário;
- II. *O sistema deve ser transaccional, automático e sincronizado com os demais sistemas empresariais utilizados.* Enquanto os indicadores atualizados são gatilhos oportunos para facilitar comportamentos eficazes (Fogg, 2009), já a inserção automática das vendas e a sincronização do aplicativo com os outros sistemas corporativos retiram um trabalho adicional aos vendedores, que pode fomentar o valor atribuído à gamificação (Chen, 2015);

- III. *As recompensas tangíveis devem ser claras, atrativas, atingíveis, alinhadas com o esforço efetuado e sempre entregues.* A existência de recompensas atrativas, alinhadas às necessidades dos vendedores, que reflitam o esforço aplicado, que sejam atingíveis e, sobretudo, entregues sempre que prometidas, podem tornar a gamificação mais credível e cativante para o seu público-alvo (Kumar & Herger, 2013; Rapp, 2015). Além do que, estas devem ser claras e compreendidas por todos os vendedores (Choi et al., 2014);
- IV. *O jogo deve possibilitar novos desafios, novas formas de obter recompensas e oportunidades de socialização.* A existência de mais missões grupais pode potenciar o interesse e o desempenho dos vendedores, devido à emoção da novidade e às formas adicionais de obter recompensas (Kumar & Herger, 2013), mas também, presume-se, devido aos contactos sociais estabelecidos (Hamari & Koivisto, 2015a);
- V. *A relação com os clientes deve ser facilitada.* Dado que os vendedores são a essência, a soma, e a substância dos produtos/serviços fornecidos pela empresa (Popli & Rizvi, 2017), a gamificação deve facilitar ou pelo menos não obstruir o contacto com os clientes, de forma a potenciar desempenhos elevados e por resultado, a apreciação da mesma (Carignan & Kennedy, 2013).

Adicionalmente, face aos aspetos menos positivos da gamificação expostos na secção 2.5.2 desta dissertação, sugere-se que *os objetivos devem ser atingíveis e realistas*, mediante as especificidades da função e a disponibilidade dos recursos mensais contextuais (e.g., campanhas em vigor), para maximizar o bem-estar dos vendedores e o valor geral fornecido pela gamificação.

### **2.6.6 Dimensão temática influência das características demográficas, profissionais e do hábito de jogo**

Conforme a proposição teórica estabelecida (cf. Tabela 2), os resultados sugerem que as características demográficas (i.e., género, geração), profissionais (i.e., função, horário, tempo na empresa) e o hábito de jogo dos vendedores relacionam-se com a sua visão da gamificação.

No que concerne ao género, os resultados indicam que os vendedores do género masculino são mais competitivos, valorizam mais as recompensas tangíveis, obtêm mais benefícios instrumentais (e.g., maior perceção de motivação extrínseca, de recursos laborais), mas perdem o interesse mais facilmente, principalmente devido à qualidade das recompensas. Isto, corrobora estudos precedentes nos quais o género masculino priorizou a utilidade dos sistemas tecnológicos (e.g., Venkatesh, Morris, & Ackerman, 2000), que durante o jogo exibiu maior orientação para as conquistas/competição (e.g., Hartmann & Klimmt, 2006; Williams, Consalvo, Caplan, & Yee, 2009), e que na gamificação demonstrou ser mais motivado (e.g., Jent & Janneck, 2017), competitivo (e.g., Shen, Liu, Santhanam, & Evans, 2016) e suscetível ao efeito novidade (e.g., Koivisto & Hamari, 2014). Todavia, os resultados contrariam o estudo de Koivisto e Hamari (2014), cujos participantes do género masculino não reconheceram mais benefícios utilitários. Esta divergência pode ser explicada pelo facto de os vendedores do género masculino apresentarem maior literacia de jogo, uma vez que jogam mais do que os pares do género alternativo. Então, os vendedores do género

masculino podem exibir comportamentos mais instrumentais do que os colegas do género feminino, caso tenham maior literacia de jogo. Já os vendedores do género feminino valorizam mais os contactos interpessoais (e.g., mais motivados pelo reconhecimento/cooperação) e um aplicativo fácil de utilizar (e.g., mais melhorias ao nível da utilização), demonstram motivações intrínsecas, inclusive ludicidade (embora apenas um vendedor tenha reconhecido), e reconhecem globalmente mais melhorias. Tal, vai ao encontro de outros estudos relacionados com sistemas tecnológicos (e.g., Venkatesh et al., 2000), jogos (e.g., Hartmann & Klimmt, 2006; Williams et al., 2009) e contextos gamificados (e.g., Koivisto & Hamari, 2014), nos quais o género feminino apresentou-se mais influenciado pelos aspetos sociais. Os resultados também corroboram estudos prévios sobre a gamificação, onde o género feminino teve maior predisposição para a ludicidade e privilegiou a facilidade de uso (e.g., Codish & Ravid, 2017; Koivisto & Hamari, 2014), mas contradizem o estudo de Su & Cheng (2013), onde o género masculino demonstrou maior motivação intrínseca. Esta discrepância pode resultar do facto de os vendedores do género feminino exibirem maior motivação autónoma para o trabalho face aos do género masculino. Assim, o valor da gamificação para os vendedores do género feminino pode ampliar-se mediante um aplicativo intuitivo e capaz de assegurar diversão e colmatar as necessidades inatas. Por fim, é de notar que neste estudo o género masculino parece mais favorecido à semelhança de outros contextos gamificados (e.g., Pedro, Lopes, Prates, Vassileva, & Isotani, 2015; Su & Cheng, 2013). Isto, pode tornar-se problemático para a empresa, sobretudo se a força de vendas for composta maioritariamente por vendedores do género feminino, pois um aplicativo estereotipado para o género masculino tende a promover ansiedade no género alternativo (Albuquerque, Bittencourt, Coelho, & Silva, 2017).

Geracionalmente, os resultados indicam que o único vendedor da Geração *Baby Boomers* embora tenha sentido uma alteração no seu quotidiano laboral, aprecia as recompensas e o progresso fornecido pelos elementos de jogo e não reconhece constrangimentos do aplicativo (e.g., exigências laborais, desmotivação). Ainda que a representação dos *Baby Boomers* seja residual na amostra, e que a ausência de atitudes desfavoráveis à gamificação decorra do facto desta geração acatar mais facilmente o poder hierárquico, a gamificação demonstra ser aceite por este segmento devido à sua orientação para ganhar e conquistar bens materiais (Imperatori, 2017). Os vendedores da Geração X apresentam-se como os mais indiferentes face à gamificação, pois reconhecem menos constrangimentos (e.g., exigências laborais, melhorias no aplicativo) e benefícios (e.g., menor perceção de motivação, de recursos laborais), além do que são os mais sensíveis à falha de recompensas. Este resultado pode ser explicado na medida em que os colaboradores da Geração X têm maior tendência para exibir cinismo face ao trabalho (Imperatori, 2017), neste caso possivelmente ampliado pela não entrega de recompensas. Ainda assim, o único vendedor que equiparou a gamificação a um jogo é desta geração. Logo, os resultados sugerem que embora a gamificação não seja facilmente valorizada pelos vendedores da Geração X, fornece uma oportunidade lúdica para captar a atenção/energia dos mesmos nos objetivos organizacionais. Já os vendedores da Geração Y demonstram ser os mais competitivos e colaborativos, os que mais retiram benefícios instrumentais (e.g., maior perceção de motivação, de *job crafting*, de valorização dos elementos de jogo, de recursos laborais, de facilidade de uso), e os que têm mais motivações

intrínsecas. Tal, vai ao encontro da literatura que esta geração é motivada pelas conexões interpessoais, possibilidades de autonomia e de desenvolvimento profissional/pessoal, bem como pela demonstração de progresso, de estatuto e de *feedback* imediato (Imperatori, 2017), e ao estudo de Koivisto & Hamari (2014), cujos os participantes jovens experimentaram mais facilidade em utilizar a gamificação. No entanto, estes vendedores também são os mais críticos (e.g., exigências laborais, orientações melhoria) e os que perdem o interesse mais facilmente. Isto, corrobora o estudo de Procopie, Bumbac, Giușcă, & Vasilcovschi (2015), onde a gamificação é um meio valorizado pela Geração Y para participar ativamente nos processos de tomada de decisão, e o estudo de Koivisto & Hamari (2014), cujos os participantes jovens perderam mais rapidamente o interesse na gamificação. Então, e em conformidade com a literatura (e.g., Bhattacharyya et al., 2018), a gamificação demonstra ser especialmente vantajosa para os vendedores deste grupo, sobretudo mediante um aplicativo constantemente afinado. Intuitivamente, o valor da gamificação pode ampliar-se à medida que novos vendedores da Geração Y integram a empresa, especialmente se esta começar a assegurar benefícios hedónicos, pois existem fortes expectativas sobre o interesse desta geração pela diversão laboral (e.g., García-jurado, Castro-gonzález, Torres-jiménez, & Leal-Rodríguez, 2019; Lamm & Meeks, 2009). Não obstante, a empresa deve equacionar igualmente os interesses/preferências dos vendedores das gerações *Baby Boomers* e X, dado que estes ainda representarão uma parte significativa da força de trabalho nos próximos anos (Statista, 2019a). Para isso, a liderança deve procurar gerir eficazmente os vendedores menos jovens, pois estes demonstram ser menos críticos e expansivos.

Ainda que as características profissionais não se encontrem representadas de forma igualitária na amostra, os resultados sugerem que os vendedores indiretos encaram mais ceticamente a gamificação (e.g., maior perceção de desmotivação, de exigências laborais, e menor perceção de motivação extrínseca e de recursos laborais). Por outro lado, os vendedores da equipa de gestão e os vendedores diretos também vivenciam de forma distinta a gamificação. Embora tanto os líderes como os vendedores diretos reconheçam vantagens e constrangimentos da gamificação, os segundos são mais influenciados pelos mesmos (e.g., maior perceção de desmotivação, de motivação, de exigências laborais e recursos laborais, de apreciação elementos de jogo, de melhorias, de perda de interesse). Genericamente, isto pode ser explicado na medida em que a gamificação está mais orientada para a função de vendedor direto. Deste modo, quanto maior for o desalinhamento da gamificação face à função, menor será a sua capacidade para alcançar os comportamentos desejados. Além disso, os resultados apontam para que a gamificação tenha menos impacto positivo/negativo junto dos vendedores a tempo parcial e dos mais recentes na empresa (e.g., menor perceção de desmotivação, de motivação extrínseca, de desvalorização de recompensas, de exigências e recursos laborais, de melhorias). Tal, pode derivar de estes segmentos terem menos contacto com a gamificação e como tal, necessitam de mais tempo para potenciar os benefícios, mas também acusam menos desgaste/desinteresse face aos seus pares. Assim, e em conformidade com a literatura (Liu et al., 2017; Werbach & Hunter, 2012), a jornada dos vendedores deve ser ajustada a curto e a longo prazo, para que a gamificação capte novos utilizadores e sustente o interesse dos mais antigos. Ainda, supõe-se que os vendedores mais

recentes na empresa podem ter mais facilidade na assimilação da gamificação, visto que esta transformou em certa medida a cultura organizacional (Klepper & Hoffman, 2000). Se por um lado isto indica que a gamificação é uma estratégia viável para captar os novos membros da força de vendas, por outro lado também evidência o risco do processo de assimilação ser influenciado pela visão dos vendedores mais antigos (Kramer & Miller, 1999; Myers & Oetzel, 2003). Por conseguinte, caso os vendedores mais antigos depreciem a gamificação, os seus sucessores poderão assimilá-la de forma menos positiva. Em geral, os vendedores indiretos, os que trabalham a tempo inteiro e os mais antigos na empresa podem perceber que a gamificação não fornece um retorno suficiente face aos seus contributos laborais e desta forma, com maior inclinação para se alienarem da gamificação. Isto, merece especial atenção por parte da empresa, pois estes grupos asseguram tarefas/recursos essenciais para o funcionamento das equipas (e.g., assegurar os *stocks*, formação aos recém-chegados).

No que respeita à relação com os jogos, ainda que existam aspetos comuns entre vendedores *gamers* e não *gamers* (e.g., motivados pelas recompensas, competição, cooperação, e principais exigências laborais decorrentes da desconsideração das tarefas extra vendas, do registo manual), os resultados indicam que os primeiros compreendem mais facilmente a gamificação e beneficiam-se mais da mesma (e.g., menor perceção do impacto inicial, das exigências laborais, de melhorias, e maior perceção de motivação extrínseca, de *job crafting*, de ludicidade). Isto, corrobora estudos precedentes nos quais uma maior proximidade com os jogos potenciou os objetivos psicológicos/comportamentais na gamificação (e.g., Bittner & Schipper, 2014; Landers & Armstrong, 2017; Terlutter & Capella, 2013), mas contradiz o estudo de Cechanowicz, Gutwin, Brownell, & Goodfellow (2013), onde a experiência de jogo não moderou os resultados obtidos. Dado que existem diversas motivações para jogar (Bartle, 1996; Yee, 2006), que influenciam a experiência de gamificação (e.g., Barata et al., 2014), julga-se que a incapacidade da gamificação em satisfazer igualmente as preferências dos vendedores *gamers* e dos não *gamers* pode clarificar a discrepância entre estudos. Logo, quanto maior a desconsideração das características dos vendedores sem hábito de jogo, maior será assimetria entre a qualidade das atitudes/comportamentos deste segmento face aos seus pares familiarizados com os jogos. Ainda assim, estes últimos também distanciam mais a gamificação da complexidade, da riqueza e dos desafios presentes nos jogos (e.g., maior perceção de distinção entre a gamificação e os jogos, de desmotivação, de perda de interesse, e menor perceção de motivações intrínsecas, de apreciação dos elementos de jogo). Em virtude disso, tal como verificado em outros estudos (e.g., Baxter, Holderness, & Wood, 2014; Bittner & Schipper, 2014), a experiência de jogo dos vendedores, paradoxalmente, conduz a um desfrute menor e a um desinteresse mais acelerado na gamificação.

Diante do exposto, o valor da gamificação pode ampliar-se através de um desenho de jogo segmentado em torno dos atributos demográficos, profissionais e o hábito de jogo dos vendedores.

Cumulativamente, os resultados evidenciam que uma abordagem gamificada de tamanho único não é a opção mais desejável (Nicholson, 2015), pois embora estimule o comportamento e seja uma ferramenta apreciada, tal é acompanhado de estados contraproducentes (i.e., desmotivação), de

efeitos colaterais diversos (e.g., perda de interesse), maioritariamente decorrentes da competição exacerbada (e.g., deturpação de vendas, *free-riding*, desconsideração da qualidade do desempenho), e de riscos distintos (e.g., obstrução da motivação autónoma, *disengagement/burnout*). De resto, apesar de a avaliação de desempenho ser designada como um jogo e incorporar atributos que lembram os jogos, tal não parece torná-la mais divertida/significativa. Portanto, é primordial que o aplicativo seja customizado dentro e entre lojas (i.e., em função dos atributos dos vendedores e dos fatores contextuais), de modo a garantir uma situação de valor compartilhado sustentável (Oprescu et al., 2014) e por associação, maximizar o investimento.



**Congratulations!**

*You have reached level 3. That means you have earned 100 points.*

*Stay tuned & Share with your friends!*



## **Conclusões, Limitações e Linhas Futuras de Investigação**

Neste ponto epitoma-se os aspetos teóricos e metodológicos desta investigação, evidencia-se os resultados obtidos consoante os objetivos estabelecidos e as respetivas implicações práticas, bem como se referem as contribuições teóricas, as limitações e as expectativas de estudos futuros.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
---------	---------	---------	---------

Ainda que recentemente a gamificação tenha proliferado como uma abordagem promissora para motivar e envolver a força de trabalho (e.g., Narayaan, 2014; Neeli, 2012), pouco sabemos sobre a sua efetividade no meio corporativo (e.g., Koivisto & Hamari, 2019; Sousa, 2018), principalmente na área de vendas, onde as evidências empíricas são ainda residuais (e.g., Mollick & Rothbard, 2014).

Em virtude disso, o presente estudo teve como mote duas questões centrais de investigação, designadamente “*De que modo a gamificação influencia a motivação dos vendedores?*” e “*De que modo a gamificação influencia o engagement dos vendedores?*”. Assim, definiu-se como objetivos gerais estudar o impacto da gamificação na motivação dos vendedores da empresa analisada e estudar o impacto da gamificação no *engagement* dos vendedores da empresa examinada, recorrendo à ótica dos mesmos, e sob a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) e o modelo exigências-recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2014). Estabeleceu-se como objetivos específicos descobrir de que modo os vendedores da empresa estudada percebem a evolução da sua experiência; identificar na ótica dos vendedores da empresa examinada os elementos do jogo com um impacto mais positivo no seu desempenho; apurar as orientações de melhoria dos vendedores para o sucesso do aplicativo gamificado da empresa em estudo e por fim, estudar a relação entre as variáveis demográficas, profissionais e o hábito de jogo dos vendedores da empresa analisada e as suas atitudes/expectativas face à gamificação. Para tal, realizou-se um EC único, holístico e predominantemente descritivo (Yin, 2001), cuja unidade de análise reúne 25 vendedores de uma empresa portuguesa atuante no retalho dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento. Os dados foram recolhidos por meio de cinco entrevistas FG, complementadas por 10 documentos *online* e observações diretas informais (Yin, 2001), e tratados mediante uma AC temática dedutiva e indutiva (Bardin, 2011), com o *software* NVivo (Versão 11 Plus; QSR International, 2015). Para a análise dos resultados recorreu-se a uma estratégia analítica geral (Yin, 2001), face às proposições teóricas definidas na revisão de literatura.

No que concerne à evolução da experiência de gamificação, os resultados indicam que existiram várias alterações laborais com a gamificação, designadamente a transparência no processo de atribuição de prémios, a competição (alteração não consensual), o autocontrolo no desempenho e um programa de vendas mais *user-friendly*, beneficiadas pelo suporte dos líderes/pares. Os resultados também evidenciam a necessidade de aprimoramentos adicionais, e que atualmente alguns vendedores encaram a gamificação de forma menos positiva (e.g., competição exacerbada). Apenas um vendedor equiparou a sua experiência a um jogo. Então, se por um lado, e em conformidade com a literatura (Koivisto & Hamari, 2019), é possível constatar que a gamificação fornece diversos benefícios instrumentais ao trabalho, que a experiência de gamificação varia dinamicamente ao longo do tempo e que alguns utilizadores são mais suscetíveis a perder o interesse, por outro lado verifica-se que neste estudo a gamificação não promove experiências *game-like* por oposição à literatura (e.g., Werbach, 2014). Diante disso, o aplicativo deve ser centrado continuamente nos vendedores (e.g., averiguar o perfil de jogador e o seu interesse por uma história/narrativa), de forma a tornar-se mais estimulante e por associação, potenciar a qualidade dos comportamentos desejados na gamificação (Suh et al., 2018).

Os resultados sugerem que a gamificação motiva extrinsecamente os vendedores, através de recompensas, de competição (inoportuna para alguns), de cooperação, de estatuto, de penalizações e de reconhecimento. Por oposição ao esperado, os resultados indicam que a maioria dos vendedores não apresenta motivação intrínseca para o trabalho, e que podem ocorrer estados de desmotivação, sobretudo junto dos vendedores menos eficazes. Logo, percebe-se que a empresa foi bem-sucedida ao recorrer à gamificação para orientar o comportamento dos vendedores, porém, a sua eficácia é comprometida caso o reforço comportamental das recompensas seja enfraquecido e/ou caso os vendedores percam a vontade de perseverar ao longo do mês, por não vislumbrarem oportunidades de vitória (Neeli, 2015), equivalentes às dos seus colegas (Siang & Rao, 2003) e mediante as suas capacidades/habilidades (Csikszentmihalyi, 1990). Na prática, ainda que promover a motivação extrínseca seja produtivo (e.g., recompensas significativas/atempadas, reconhecimento), a internalização da motivação assume-se como uma estratégia poderosa para exigir menos recompensas, tornar os comportamentos mais estáveis e assegurar formas criativas para os vendedores prosperarem no trabalho (Ryan & Deci, 2000). Para isso, a liderança deve monitorizar os efeitos da competição e transmitir os objetivos como marcadores de desenvolvimento individual, e os *designers* devem fornecer mais oportunidades de autonomia (e.g., permitir a personalização de *avatars*, no caso de existirem, e de *feedback* não controlador), de competência (e.g., oferecer desafios voluntários com duração/horário específico e recompensas inesperadas que possam ser exibidas nas redes sociais, como emblemas da avaliação qualitativa) e de pertença (e.g., criar comunidade *online* e fortalecer características “tribo”). Mais missões orientadas para causas sociais à escolha dos vendedores podem satisfazer a necessidade de propósito (Pink, 2009). Os reajustes supracitados tendem a aumentar o consentimento da gamificação (Mollick & Rothbard, 2014), devendo serem considerados dada a sua influência no relacionamento dos vendedores com o trabalho/empresa (Saks, 2006).

Os resultados apontam para que a gamificação incite um balanço deficitário entre os recursos e as exigências laborais. Os recursos relacionam-se com um aplicativo pessoal, recompensas, suporte dos líderes e cooperação (no final do mês quando a competição abranda). Já as exigências predem-se com injustiças (i.e., desconsideração das tarefas extra vendas, objetivos individuais/grupais desequilibrados, desalinhamento face às características da função/seção e do horário e não entrega das recompensas), mas também com ausência de recursos (i.e., sistema automático de vendas, indicadores desatualizados) e dissonância cognitiva (i.e., novo modelo de atendimento aos clientes). Os resultados ainda indicam que alguns vendedores orientam o esforço diário através da gamificação, mas outros encaram-na como um recurso a favor da empresa. Ora, por oposição ao esperado constata-se que a avaliação de desempenho gamificada não promove *engagement* nos vendedores, e que os vendedores que praticam *job crafting* podem beneficiar-se mais da gamificação. Colateralmente, nota-se uma perda generalizada de recursos no início do mês, e se mantidas as circunstanciais atuais o risco de os vendedores menos eficazes se alienarem do trabalho (Bakker & Demerouti, 2014). Portanto, o desenho de jogo deve ser aperfeiçoado (i.e., diminuição dos obstáculos, promoção da motivação autónoma), e a existência de um espaço no aplicativo para os vendedores sugerirem melhorias pode facilitar a obtenção de *drivers* importantes

para o *engagement*. Os líderes devem incentivar comportamentos proativos por parte dos vendedores (e.g., providenciar *feedback* personalizado, incentivar a partilha de boas práticas), monitorizar comportamentos competitivos desviantes e transformar as perceções depreciativas sobre o contacto comercial gamificado.

Os resultados mostram que a generalidade dos vendedores reconhece o contributo dos elementos de jogo no seu desempenho, principalmente a barra de progresso, mas também os *rankings*, os gráficos de progresso e o gráfico de desempenho anual. Assim, é possível constatar que embora os elementos de jogo facilitem o desempenho dos vendedores, a sua valorização não é garantida pela eventual incompreensão ou desinteresse pelos mesmos (Lopez & Tucker, 2019; Sailer et al., 2017). Logo, os *designers* devem providenciar elementos de jogo capazes de assegurar vários tipos de *feedback*, disponibilizar uma sensação de progresso, promover comparações sociais, oportunidades de estatuto e facilitar a compreensão dos objetivos, de forma a incentivar e gratificar continuamente os vendedores durante o mês, e permitir retrospectivas do desempenho ao longo do ano. Já os líderes devem garantir que os elementos são claros e fornecem *feedback* oportuno.

Os resultados evidenciam que a maioria dos vendedores reconhece a necessidade de aperfeiçoamentos ao sistema gamificado, ao nível da avaliação de desempenho, da utilização/manuseamento do aplicativo, das recompensas oferecidas, entre outros. Dado que a maioria dos reajustes apurados se relacionam com o quotidiano dos vendedores, percebe-se que a gamificação é tanto mais frutífera quanto maior for a harmonia entre os objetivos e a realidade organizacional percebida, como indicado na literatura (e.g., Kumar & Herger, 2013). Para aumentar os comportamentos ambicionados, a gamificação deve: 1) fornecer uma avaliação de desempenho clara, justa e alinhada às especificidades de loja/função/seção/tarefa/horário; 2) disponibilizar um sistema transacional, automático e sincronizado com os demais sistemas empresariais utilizados; 3) oferecer recompensas tangíveis claras, atrativas, atingíveis, alinhadas com o esforço efetuado e sempre entregues; 4) fornecer novos desafios, novas formas de obter recompensas e oportunidades de socialização; e 5) facilitar a relação com os clientes. Tanto quanto possível, sugere-se que os objetivos sejam atingíveis/realistas. Não menos importante, os responsáveis devem monitorizar continuamente o sistema gamificado e dar espaço a um desenho partilhado (Morschheuser et al., 2017), pois os vendedores têm soluções práticas e criativas para o reajuste do aplicativo.

Em geral, os resultados sugerem que os vendedores do género masculino tendem a ser mais orientados para os aspetos instrumentais, enquanto que os do género feminino parecem privilegiar os aspetos interpessoais da gamificação. Geracionalmente, os vendedores da Geração Y demonstram maior predisposição para a gamificação. Profissionalmente, os resultados sugerem que os vendedores diretos se beneficiam mais da gamificação, e que os vendedores a tempo parcial e os mais recentes na empresa reconhecem menos impactos da gamificação. Além disso, os vendedores *gamers* demonstram retirar mais benefícios da gamificação, mas também apresentam maior predisposição para perder o interesse na mesma. Assim, e em conformidade com a literatura (e.g., Landers & Armstrong, 2017), constata-se que as características dos participantes influenciam a sua experiência na gamificação. Em virtude disso, os *game masters* devem segmentar a

gamificação face às qualidades demográficas, profissionais e ao hábito de jogo dos vendedores. Complementarmente, a liderança deve focar-se nos vendedores do género feminino, da Geração X, de venda indireta, a tempo integral, de maior antiguidade, e sem hábito de jogo, pois são mais suscetíveis aos constrangimentos atuais do aplicativo gamificado.

Em suma, esta investigação sugere que a gamificação estimula a eficácia da força de vendas, todavia, também indica um panorama ambivalente da mesma. Dada a importância da motivação autónoma e do *engagement* para o funcionamento ótimo dos vendedores, a gamificação deve ir além do mascaramento instrumental das tarefas como jogos (Salovaara & Statler, 2019). Ainda que uma abordagem de desenho humanista centrada dinamicamente nos vendedores e nos fatores contextuais seja mais exigente, também é menos suscetível a efeitos colaterais/contraproducentes e a críticas éticas (Conway, 2014; Kim & Werbach, 2016), bem como mais robusta para alcançar mudanças transformacionais e captar a essência da gamificação do trabalho (Deterding, 2019; Landers, 2019). Finalmente, o comprometimento dos líderes/gestores pode ser a chave para garantir um *mindset* corporativo favorável à gamificação.

Os resultados obtidos fornecem algumas contribuições para o avanço do quadro teórico da gamificação, nomeadamente as que se destacam a seguir. Genericamente, este estudo fornece evidências empíricas sobre um contexto pouco explorado na literatura, a gamificação intraempresarial (e.g., Ferreira et al., 2017; Sousa, 2018), mais especificamente a força de vendas. Como sugerido em estudos precedentes, esta investigação recorre a uma abordagem centrada nos colaboradores (e.g., Warmelink et al., 2018) e a teorias consolidadas (e.g., Seaborn & Fels, 2015).

Este estudo corrobora investigações anteriores de que a teoria da autodeterminação possibilita compreender o comportamento na gamificação. Conforme estudos prévios (e.g., Mekler et al., 2017; Mitchell et al., 2017), a gamificação tem mecanismos alternativos à motivação intrínseca pelos quais molda o comportamento dos vendedores. Isto evidencia que os comportamentos controlados também são produtivos, tal como apontado na literatura (Cerasoli et al., 2014). Porém, existe um risco válido de a gamificação deteriorar a motivação autónoma de alguns vendedores, sobretudo porque incita as formas mais externas da motivação (Mitchell et al., 2018; Ryan & Deci, 2000). Tal, pode clarificar outros estudos onde os resultados indicaram ausência de motivação intrínseca e onde o estilo regulatório da motivação não foi examinado (e.g., Hanus & Fox, 2015; Mekler et al., 2017). Por oposição à autonomia e à competência, a gamificação não influencia a necessidade de pertença dos vendedores. Conforme o estudo de Mitchell et al. (2018), é possível que a necessidade de conectar-se com os pares seja menos relevante no trabalho face a outros contextos gamificados. Ainda, este estudo evidencia em certas circunstâncias um efeito contraproducente da gamificação (i.e., desmotivação), acentuado colateralmente pela competição, embora careçam estudos adicionais neste âmbito (e.g., Diefenbach & Müssig, 2019; Liu & Wang, 2019).

Esta investigação desafia expectativas de estudos anteriores sobre o contributo da gamificação no *engagement* laboral (e.g., Ęrgle, 2016; Neeli, 2012; Robson et al., 2016), pois os vendedores não demonstram estar *engaged*. Este estudo indica que o modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2014) possibilita a compreensão desta temática, evidenciando as exigências e os recursos laborais

decorrentes da gamificação. Neste EC a gamificação pode adicionar tanto recursos facilitadores do desempenho (e.g., recompensas, suporte), como exigências que obstruem o trabalho (i.e., dissonância cognitiva face ao contacto comercial gamificado, ausência de recursos tecnológicos adequados, mas sobretudo injustiças procedimentais/distributivas resultantes do sistema de avaliação/recompensas) (Crawford et al., 2010). Os obstáculos obtidos neste estudo podem aclarar resultados inconclusivos/negativos sobre o impacto da gamificação no *engagement* encontrados em estudos anteriores (e.g., Ęrgle & Ludviga, 2018). À semelhança do que ocorre em locais de trabalho não gamificados, este estudo sugere que na gamificação os vendedores transferem/absorvem entre si os seus estados de espírito (Bakker et al., 2006), que os vendedores que praticam o *job crafting* podem ser mais beneficiados (Tims et al., 2012), mas também o risco dos vendedores menos eficazes experimentarem *stress*, *disengagement* e *burnout* (Bakker & Demerouti, 2014).

Este estudo evidencia a influência social, a natureza dinâmica e o efeito novidade da gamificação (Hamari & Koivisto, 2015a; Koivisto & Hamari, 2014, 2019), que os elementos de jogo são valorizados idiossincraticamente (e.g., Lopez & Tucker, 2019), e que as qualidades demográficas, profissionais e o hábito de jogo moderam a experiência dos vendedores. Ainda, esta investigação desafia a ideia de que a gamificação torna as tarefas laborais mais prazerosas/divertidas (Cardador et al., 2017), denotando a complexidade da gamificação intraempresarial (Oravec, 2015; Spencer, 2013). Por fim, os resultados corroboram três preocupações éticas referidas na literatura, designadamente a exploração (i.e., a violação do contrato psicológico mediante a ausência de recompensas prometidas), a manipulação (i.e., a dissonância cognitiva face ao paradigma de vendas gamificado) e a deterioração do bem-estar geral (i.e., a utilização da gamificação apenas pelas recompensas/punições em detrimento das necessidades inatas humanas) (e.g., Bogost, 2011; Kim & Werbach, 2016; Raftopoulos, 2014).

Naturalmente, esta investigação desenvolveu-se com certas limitações ao nível da metodologia e da amostra utilizadas, dignas de nota na interpretação dos resultados obtidos. Por se tratar de um EC, onde o investigador procura retratar a situação através dos significados que lhe são atribuídos pelos participantes (André, 1984), os vendedores podem não ter revelado tudo e/ou condicionado as suas opiniões devido a algum constrangimento, como o contexto em que foram entrevistados. No futuro, esta limitação pode ser ultrapassada com entrevistas fora da empresa. Embora o número de FG realizados esteja de acordo com o limite aceitável para o ponto de saturação dos dados (Morgan, 1996), os resultados obtidos poderiam divergir consoante uma amostra distinta face à diversidade organizacional (e.g., dimensão loja, geração, função). Futuramente, uma amostra maior e mais diversificada pode ser uma mais-valia. Além disso, a sistematização dos dados foi realizada apenas por um investigador. Ainda que se tenha recorrido a regras explícitas para as categorias e à descrição do processo de análise para reduzir a subjetividade (Bardin, 2011; Yin, 2001), estudos futuros podem beneficiar de uma equipa de investigadores. Ainda, este estudo focaliza-se no impacto percebido, pelo que os resultados poderiam divergir se fosse realizada uma observação do comportamento real dos vendedores. Para uma visão integradora da gamificação, investigações futuras podem estudar a relação entre a perceção e o comportamento dos vendedores. Por fim, ainda que a teoria utilizada permita a generalização analítica no EC (Yin, 2001), os resultados não

podem ser nem generalizados nem extrapolados para a força de vendas em geral, pelo que se sugere estudos com amostras probabilísticas.

Em virtude do exposto, enfatiza-se a necessidade de estudos adicionais e considera-se que esta dissertação pode servir como ponto de partida para futuras linhas de investigação, nomeadamente as que se destacam a seguir. Este estudo sugere que os vendedores menos eficazes tendem a ficar desmotivados na gamificação. É primordial que investigações futuras analisem mais aprofundadamente os vendedores que decidem alienar-se da gamificação, e que possíveis estratégias de recuperação podem captar este segmento. Neste caso, a gamificação induz comportamentos controlados. Isto, tende a mitigar atitudes mais lúdicas (Nicholson, 2015), bem como diminuir recursos essenciais para o *engagement* laboral (Bakker & Demerouti, 2014) e para o funcionamento ótimo dos vendedores (Ryan & Deci, 2000). Assim, estudos futuros podem analisar se sistemas com recompensas reais *versus* virtuais e/ou sistemas baseados com narrativa *versus* sem narrativa influenciam diferenciadamente a motivação autónoma da força de vendas. Investigações futuras podem também estudar o processo de internalização da motivação e o respetivo impacto no nível de *(dis)engagement* dos vendedores na gamificação. Isto porque, caso o trabalho seja percecionado como uma tarefa que exige esforço, disciplina e não seja por si interessante, os resultados no mesmo podem beneficiar-se das formas mais autónomas da motivação extrínseca (Ryan & Deci, 2000). Dado que neste estudo, as injustiças são os obstáculos laborais mais proeminentes da gamificação, futuramente, pode ser interessante descobrir a influência dos diversos tipos de (in)justiça organizacional no *engagement* para com o trabalho/organização, segundo a teoria da troca social (Cropanzano & Mitchell, 2005). Como o aplicativo está orientado para o desempenho quantitativo e alguns vendedores manifestaram uma deterioração na relação com os clientes, seria importante averiguar o impacto da gamificação na motivação e no *engagement* dos vendedores, qual a influência destes no desempenho, e mais distalmente qual o efeito do desempenho no *engagement* e/ou satisfação dos clientes. Finalmente, constata-se que as características demográficas, profissionais e o hábito de jogo moderam a experiência de gamificação dos vendedores. Não obstante, a literatura indica a influência de outras variáveis moderadoras individuais, como a cultura (e.g., Almaliki et al., 2014), a personalidade (e.g., Codish & Ravid, 2014) e o perfil de jogador (e.g., Lopez & Tucker, 2019), e contextuais, como a cultura organizacional, o *core business* e o estilo de liderança (Kumar & Herger, 2013). No futuro, o estudo das variáveis suprarreferidas podem clarificar o motivo pelo qual alguns vendedores neste estudo demonstraram desconforto com a competição, bem como fornecer *insights* para a calibração ótima das dinâmicas competitivas/cooperativas na gamificação orientada para a força de vendas.

Ao terminar esta dissertação considera-se que os objetivos propostos foram cumpridos. Assim, espera-se ter fornecido um contributo a uma temática atual, de reconhecido interesse prático e científico (Koivisto & Hamari, 2019), mediante um EC caracterizado pela validade dos constructos (i.e., triangulação das fontes de dados, estabelecimento do encadeamento de evidências, revisão do relato do EC pelos informantes-chave), pela validade externa (i.e., utilização de fundamentos teóricos) e pela confiabilidade (i.e., utilização do protocolo e desenvolvimento banco de dados do EC) (Yin, 2001). Embora este estudo desafie algumas expectativas mais otimistas da literatura em

torno da gamificação, desenvolvimentos recentes sugerem que a mesma terá um lugar nos locais de trabalho do futuro, alavancando-se quer dos avanços do conhecimento atual, quer da proliferação de tecnologias adjacentes (Gartner, 2012a; Smith, 2011), e principalmente com a supremacia das novas gerações nas empresas. Na verdade, à medida que vamos assistindo a várias e a emocionantes transformações no universo profissional, a gamificação, se bem gerida, tem potencial para alterar a forma como conceptualizamos atualmente o trabalho e estimular maneiras criativas de se levarem a cabo comportamentos laborais extraordinários, onde a imaginação é o único limite.



*“For even now it is games which give us something to do when there is nothing to do. We thus call games “pastimes” and regard them as trifling fillers of the interstices of our lives. But they are much more important than that. They are clues to the future. And their serious cultivation now is perhaps our only salvation.”*

Bernard Suits



## Referências Bibliográficas

- Albuquerque, J., Bittencourt, I. I., Coelho, J. A. P. M., & Silva, A. P. (2017). Does gender stereotype threat in gamified educational environments cause anxiety? An experimental study. *Computers & Education, 115*, 161–170. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.08.005>
- Algashami, A., Vuillier, L., Alrobai, A., Phalp, K., & Ali, R. (2019). Gamification risks to enterprise teamwork: Taxonomy, management strategies and modalities of application. *Systems, 7*(9), 1–30. <https://doi.org/10.3390/systems7010009>
- Almaliki, M., Jiang, N., Ali, R., & Dalpiaz, F. (2014). Gamified culture-aware feedback acquisition. In R. Bilof (Ed.), *Proceedings of the 2014 IEEE/ACM 7th International Conference on Utility and Cloud Computing* (pp. 624–625). <https://doi.org/10.1109/UCC.2014.99>
- AlMarshedi, A., Wanick, V., Wills, G. B., & Ranchhod, A. (2017). Gamification and behaviour. In S. Stieglitz, C. Lattemann, S. Robra-Bissantz, R. Zarnekow, & T. Brockmann (Eds.), *Gamification: Using game elements in serious contexts* (pp. 19–29). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-45557-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-45557-0_2)
- Andrade, F. R. H., Mizoguchi, R., & Isotani, S. (2016). The bright and dark sides of gamification. In A. Micarelli, J. Stamper, & K. Panourgia (Eds.), *Intelligent Tutoring Systems. ITS 2016. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 9684, pp. 176–186). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39583-8\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39583-8_17)
- André, M. E. D. A. (1984). Estudo de caso: Seu potencial na educação. *Cadernos de Pesquisa, (49)*, 51–54. Retrieved from <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/1427/1425>
- Aparicio, A. F., Vela, F. L. G., Sánchez, J. L. G., & Montes, J. L. I. (2012). Analysis and application of gamification. In *Proceedings of the 13th International Conference on Interacción Persona-Ordenador* (p. Article No. 17). <https://doi.org/10.1145/2379636.2379653>
- Araújo, J., & Pestana, G. (2017). A framework for social well-being and skills management at the workplace. *International Journal of Information Management, 37*(6), 718–725. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.009>
- Aziz, A., Mushtaq, A., & Anwar, M. (2017). Usage of gamification in enterprise: A review. In *Proceedings of the International Conference on Communication, Computing and Digital Systems* (pp. 249–252). <https://doi.org/10.1109/C-CODE.2017.7918937>
- Bakker, A. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics, 46*(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide, work and wellbeing: Vol. III* (pp. 37–64). Chichester, United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A., Emmerik, H. van, & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations, 33*(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Baptista, G., & Oliveira, T. (2019). Gamification and serious games: A literature meta-analysis and integrative model. *Computers in Human Behavior, 92*, 306–315. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.030>
- Barata, G., Gama, S., Jorge, J. A. P., & Gonçalves, D. J. V. (2014). Relating gaming habits with student performance in a gamified learning experience. In *Proceedings of the First ACM SIGCHI Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play* (pp. 17–25). <https://doi.org/10.1145/2658537.2658692>
- Bardin, L. (2011). *Análise do conteúdo: Edição revista e ampliada* (Casa de Ideias, Ed.). São Paulo, Brazil: Edições 70.
- Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD Research, 1*(1). Retrieved from <http://www.mud.co.uk/richard/hcdfs.htm>
- Baxter, R. J., Holderness, K., & Wood, D. A. (2014). Applying basic gamification techniques to IT compliance training: Evidence from the lab and field. *Journal of Information Systems, 30*(3), 119–133. <https://doi.org/10.2308/isys-51341>
- Bhattacharyya, P., Jena, L. K., & Pradhan, S. (2018). Does “meaningful gamification” address gen Y needs? Exploring its influence on creating meaningful engagement for gen Y workers. *Human Resource Management International Digest, 26*(1), 11–13. <https://doi.org/10.1108/HRMID-08-2017-0138>
- Birk, M. V., Mandryk, R. L., & Atkins, C. (2016). The motivational push of games: The interplay of intrinsic motivation and external rewards in games for training. In *Proceedings of the 2016 Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play* (pp. 291–303). <https://doi.org/10.1145/2967934.2968091>
- Bittner, J. V., & Schipper, J. (2014). Motivational effects and age differences of gamification in product

- advertising. *Journal of Consumer Marketing*, 31(5), 391–400. <https://doi.org/10.1108/JCM-04-2014-0945>
- Bogost, I. (2011). "Gamification is bullshit." Retrieved May 22, 2018, from The Atlantic website: <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2011/08/gamification-is-bullshit/243338/>
- Bunchball. (2010). Gamification 101: An introduction to the use of game dynamics to influence behavior. Retrieved April 7, 2019, from Bunchball website: <https://www.bunchball.com/gamification101>
- Bunchball. (2016). Using gamification to optimize sales effectiveness. Retrieved October 10, 2017, from Bunchball website: <https://www.bunchball.com/resources/using-gamification-optimize-sales-effectiveness>
- Business Management Daily. (2014). Game on! How RH can use gamification to recruit, train and engage employees. Retrieved April 22, 2019, from Business Management Daily website: <https://www.businessmanagementdaily.com/37753/game-on-how-hr-can-use-gamification-to-recruit-train-and-engage-employees>
- Cailliois, R. (2001). *Man, play and games*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Callan, R. C., Bauer, K. N., & Landers, R. N. (2015). How to avoid the dark side of gamification: Ten business scenarios and their unintended consequences. In T. Reiners & L. C. Wood (Eds.), *Gamification in education and business* (pp. 553–568). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_28)
- Cardador, M. T., Northcraft, G. B., & Whicker, J. (2017). A theory of work gamification: Something old, something new, something borrowed, something cool? *Human Resource Management Review*, 27(2), 353–365. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2016.09.014>
- Carignan, J., & Kennedy, S. L. (2013). Case study: Identifying gamification opportunities in sales applications. In Aaron Marcus (Ed.), *Design, User Experience, and Usability. Health, Learning, Playing, Cultural, and Cross-Cultural User Experience. DUXU 2013. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 8013, pp. 501–507). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2\\_55](https://doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2_55)
- Carse, J. P. (1986). *Finite and infinite games: A vision of life as play and possibility*. New York, NY: The Free Press.
- Cechanowicz, J., Gutwin, C., Brownell, B., & Goodfellow, L. (2013). Effects of gamification on participation and data quality in a real-world market research domain. In L. E. Nacke, K. Harrigan, & N. Randall (Eds.), *Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications* (pp. 58–65). <https://doi.org/10.1145/2583008.2583016>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chen, E. T. (2015). The gamification as a resourceful tool to improve work performance. In T. Reiners & L. C. Wood (Eds.), *Gamification in education and business* (pp. 473–488). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_24)
- Choi, J., Choi, H., So, W., Lee, J., & You, J. (2014). A study about designing reward for gamified crowdsourcing system. In A. Marcus (Ed.), *esign, User Experience, and Usability. User Experience Design for Diverse Interaction Platforms and Environments. DUXU 2014. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 8518, pp. 678–687). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-07626-3\\_64](https://doi.org/10.1007/978-3-319-07626-3_64)
- Chonko, L. B., Tanner, J. F. jr., & Weeks, W. A. (1992). Selling and sales management in action: Reward preferences of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XII(3), 67–75. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20832483>
- Chou, Y.-K. (2016). *Actionable gamification: Beyond points, badges, and leaderboards*. Fremont, CA: Octalysis Media.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103–118. <https://doi.org/10.2307/3151357>
- Codish, D., & Ravid, G. (2014). Personality based gamification: Educational gamification for extroverts and introverts. In Y. Eshet-Alkalai, A. Caspi, N. Geri, Y. Kalman, V. Silber-Varod, & Y. Yair (Eds.), *Proceedings of the 9th CHAIS Conference for the Study of Innovation and Learning Technologies: Learning in the Technological Era* (pp. 36–44). Retrieved from <https://www.openu.ac.il/innovation/chais2014/download/E2-2.pdf>
- Codish, D., & Ravid, G. (2017). Gender Moderation in Gamification: Does one size fit all? In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 2006–2015). <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.244>
- Conway, S. (2014). Zombification?: Gamification, motivation, and the user. *Journal of Gaming & Virtual Worlds*,

- 6(2), 129–141. [https://doi.org/10.1386/jgvw.6.2.129\\_1](https://doi.org/10.1386/jgvw.6.2.129_1)
- Costa, J. P., Wehbe, R. R., Robb, J., & Nacke, L. E. (2013). Time's Up: Studying leaderboards for engaging punctual behaviour. In L. E. Nacke, K. Harrigan, & N. Randall (Eds.), *Proceedings of the First International Conference on Gameful Design, Research, and Applications* (pp. 26–33). <https://doi.org/10.1145/2583008.2583012>
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.
- Dale, S. (2014). Gamification: Making work fun, or making fun of work? *Business Information Review, 31*(2), 82–90. <https://doi.org/10.1177/0266382114538350>
- Deterding, S. (2011). Situated motivational affordances of game elements: A conceptual model. In *Proceedings of the 29th Annual CHI Conference on Human Factors in Computing Systems Workshop Gamification: Using Game Design Elements in Non-Gaming Contexts* (pp. 1–4). Retrieved from <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/09-Deterding.pdf>
- Deterding, S. (2019). Gamification in management: Between choice architecture and humanistic design. *Journal of Management Inquiry, 28*(2), 131–136. <https://doi.org/10.1177/1056492618790912>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification.” In A. Lugmayr, H. Franssila, C. Safran, & I. Hammouda (Eds.), *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: “Envisioning Future Media Environments”* (pp. 9–15). <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Diana, J. B., Golfetto, I. F., Baldessar, M. J., & Spanhol, F. J. (2014). Gamification e teoria do flow. In P. Biegging & R. I. Busarello (Eds.), *Gamificação na educação* (pp. 38–74). São Paulo, Brazil: Pimenta Cultural.
- Diefenbach, S., & Müssig, A. (2019). Counterproductive effects of gamification: An analysis on the example of the gamified task manager Habitica. *International Journal of Human Computer Studies, 127*, 190–210. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.09.004>
- Dores, A. R., Carvalho, I. P., Barbosa, F., Almeida, I., Guerreiro, S., Leitão, M., ... Castro-Caldas, A. (2011). Serious games: Are they part of the solution in the domain of cognitive rehabilitation? In M. Ma, M. F. Oliveira, & J. M. Pereira (Eds.), *Serious Games Development and Applications. SGDA 2011. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 6944, pp. 95–105). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-23834-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-642-23834-5_9)
- Entertainment Software Association. (2019). Essential facts about the computer and video game industry. Retrieved July 30, 2019, from ESA website: <https://www.theesa.com/esa-research/2019-essential-facts-about-the-computer-and-video-game-industry/>
- Ērgle, D. (2016). AirBaltic case based analysis of potential for improving employee engagement levels in Latvia through gamification. *Economics & Business, 28*(1), 45–51. <https://doi.org/10.1515/eb-2016-0007>
- Ērgle, D., & Ludviga, I. (2018). Use of gamification in human resource management: Impact on engagement and satisfaction. In *Proceedings of the 10th International Scientific Conference “Business and Management 2018”*. <https://doi.org/10.3846/bm.2018.45>
- Fager, K., Tuomi, P., & Multisilta, J. (2018). Gamifying facility service jobs: Using personnel attitudes and perceptions for designing gamification. In J. Koivisto & J. Hamari (Eds.), *Proceedings of the 2nd International GamiFIN Conference* (Vol. 2186, pp. 55–64). Retrieved from <http://ceur-ws.org/Vol-2186/paper7.pdf>
- Farzan, R., DiMicco, J. M., Millen, D. R., Dugan, C., Geyer, W., & Brownholtz, E. (2008). Results from deploying a participation incentive mechanism within the enterprise. In M. Burnett, M. F. Costabile, T. Catarci, B. de Ruyter, D. Tan, M. Czerwinski, & A. Lund (Eds.), *Proceedings of the 26th Annual CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (Vol. 1, pp. 563–572). <https://doi.org/10.1145/1357054.1357145>
- Ferreira, A. T., Araújo, A. M., Fernandes, S., & Miguel, I. C. (2017). Gamification in the workplace: A systematic literature review. In Á. Rocha, A. M. Correia, H. Adeli, L. P. Reis, & S. Constanzo (Eds.), *Recent Advances in Information Systems and Technologies. WorldCIST 2017. Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 571, pp. 283–292). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-56541-5\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-319-56541-5_29)
- Ferreira, E. C. R., Machado, F. L., Furquim, F. K., Camatini, I. Z., & Sander, J. A. (2016). A gamificação como ferramenta de engajamento do público interno. *Caderno Da Escola de Negócios, 1*(14), 189–212.

- Retrieved from <http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/145/130>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fogg, B. (2009). A behavior model for persuasive design. In *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology* (p. Article No. 40). <https://doi.org/10.1145/1541948.1541999>
- Gallup. (2017). *State of the global workplace*. Retrieved from Gallup website: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
- Gama, A. (2009). O estudo de caso como metodologia de investigação em marketing e gestão. *Revista Portuguesa de Marketing*, 13(25), 71–83.
- García-jurado, A., Castro-gonzález, P., Torres-jiménez, M., & Leal-Rodríguez, A. L. (2019). Evaluating the role of gamification and flow in e-consumers: Millennials versus generation X. *Kybernetes*, 48(6), 1278–1300. <https://doi.org/10.1108/K-07-2018-0350>
- Gartner. (2011). Gartner predicts over 70 percent of global 2000 organisations will have at least one gamified application by 2014. Retrieved October 5, 2017, from Gartner website: <https://www.gartner.com/newsroom/id/1844115>
- Gartner. (2012a). Gamification 2020: What is the future of gamification? Retrieved April 18, 2018, from Gartner website: <https://www.gartner.com/doc/2226015/gamification--future-gamification>
- Gartner. (2012b). Gartner says by 2014, 80 percent of current gamified applications will fail to meet business objectives primarily due to poor design. Retrieved April 18, 2018, from Gartner website: <https://www.gartner.com/newsroom/id/2251015>
- Gheno, R., Froehlich, C., & Kaufmann, D. L. (2009). Motivação De Equipes De Vendas. *Gestão e Desenvolvimento*, 6(1), 83–96. <https://doi.org/10.25112/RGD.V6I1.932>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). São Paulo, Brazil: Atlas.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. London, United Kingdom: Continuum.
- Godoy, A. S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Goggin, J. (2011). Playbour, farming and leisure. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 11(4), 357–368. Retrieved from [http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/11-4ephemera-nov11\\_1.pdf#page=32](http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/11-4ephemera-nov11_1.pdf#page=32)
- Granic, I., Lobel, A., & Engels, R. C. M. E. (2014). The benefits of playing video games. *American Psychologist*, 69(1), 66–78. <https://doi.org/10.1037/a0034857>
- Grobelny, J., Smierzchalska, J., & Czapkowski, K. (2018). Narrative gamification as a method of increasing sales performance: A field experimental study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 430–447. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3940>
- Groh, F. (2012). Gamification: State of the art definition and utilization. *Paper Presented at the 4th Seminar on Research Trends in Media Informatics*, 39–46. Retrieved from <https://d-nb.info/1020022604/34#page=39>
- Gustafsson, A., Bång, M., & Svahn, M. (2009). Power explorer: A casual game style for encouraging long term behavior change among teenagers. In *International Conference in Advances in Computer Entertainment Technology* (pp. 182–189). <https://doi.org/10.1145/1690388.1690419>
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2014). Measuring flow in gamification: Dispositional flow scale-2. *Computers in Human Behavior*, 40, 133–143. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.048>
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2015a). Why do people use gamification services? *International Journal of Information Management*, 35(4), 419–431. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.04.006>
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2015b). “Working out for likes”: An empirical study on social influence in exercise gamification. *Computers in Human Behavior*, 50, 333–347. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.018>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work?: A literature review of empirical studies on gamification. In R. H. Sprague (Ed.), *Proceedings of the 47th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 3025–3034). <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Hanus, M. D., & Fox, J. (2015). Assessing the effects of gamification in the classroom: A longitudinal study on intrinsic motivation, social comparison, satisfaction, effort, and academic performance. *Computers and Education*, 80, 152–161. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.08.019>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hartmann, N. N., & Rutherford, B. N. (2015). Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention. *Industrial Marketing Management, 51*, 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.017>
- Hartmann, T., & Klimmt, C. (2006). Gender and computer games: Exploring females' dislikes. *Journal of Computer-Mediated Communication, 11*(4), 910–931. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00301.x>
- Heimbürger, L., Buchweitz, L., Gouveia, R., & Korn, O. (2020). Gamifying onboarding: How to increase both engagement and integration of new employees. In R. Goossens & A. Murata (Eds.), *Advances in Social and Occupational Ergonomics. AHFE 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 970, pp. 3–14). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20145-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20145-6_1)
- Herger, M. (2014). *Enterprise gamification: Engaging people by letting them have fun*. Leipzig, Germany: CreateSpace.
- Hinton, S. A. (2018). *Apathetic engagement: A substantive theory of gamification in New Zealand contact centres* (Doctoral thesis. Auckland University of Technology, Auckland, New Zealand). Retrieved from <https://openrepository.aut.ac.nz/bitstream/handle/10292/12055/HintonS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Höllig, C. E., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2018). Individualizing gamified systems: The role of trait competitiveness and leaderboard design. *Journal of Business Research. Advance Online Publication*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.046>
- Huizinga, J. (2000). *Homo ludens: O jogo como elemento da cultura* (4th ed.; J. Guinsburg, Ed.). São Paulo, Brazil: Perspectiva.
- Hung, A. C. Y. (2017). A critique and defense of gamification. *Journal of Interactive Online Learning, 15*(1), 57–72. Retrieved from <http://www.ncolr.org/jiol/issues/pdf/15.1.4.pdf>
- Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. (2004). MDA: A formal approach to game design and game research. In *Proceedings of the Association for the Advancement of Artificial Intelligence Workshop on Challenges in Game AI*. Retrieved from [http://www.aaai.org/Papers/Workshops/2004/WS-04-04/WS04-04-001.pdf?utm\\_source=cowlevel](http://www.aaai.org/Papers/Workshops/2004/WS-04-04/WS04-04-001.pdf?utm_source=cowlevel)
- Huotari, K., & Hamari, J. (2012). Defining gamification: A service marketing perspective. In A. Lugmayr, H. Franssila, J. Paavilainen, & H. Kärkkäinen (Eds.), *Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference: "Envisioning Future Media Environments"* (pp. 17–22). <https://doi.org/10.1145/2393132.2393137>
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: Anchoring gamification in the service marketing literature. *Electron Markets, 27*, 21–31. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0212-z>
- Hussain, S., Qazi, S., Ahmed, R., Streimikiene, D., & Vveinhardt, J. (2018). Employees management: Evidence from gamification techniques. *Montenegrin Journal of Economics, 14*(4), 97–107. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-4.7>
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and disengagement at work: Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51886-2>
- Institute of Electrical and Electronics Engineers. (2014). Everyone's a gamer - IEEE experts predict gaming will be integrated into more than 85 percent of daily tasks by 2020. Retrieved May 15, 2018, from PR Newswire website: <https://www.prnewswire.com/news-releases/everyones-a-gamer---ieee-experts-predict-gaming-will-be-integrated-into-more-than-85-percent-of-daily-tasks-by-2020-247100431.html>
- Jent, S., & Janneck, M. (2017). Using gamification to enhance user motivation: The influence of gender and age. In L. E. Freund & W. Cellary (Eds.), *Advances in The Human Side of Service Engineering. AHFE 2017. Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 601, pp. 3–10). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-60486-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60486-2_1)
- Jha, N., Sareen, P., & Potnuru, R. K. G. (2019). Employee engagement for millennials: considering technology as an enabler. *Development and Learning in Organizations, 33*(1), 9–11. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2018-0057>
- Jia, Y., Liu, Y., Yu, X., & Voids, S. (2017). Designing leaderboards for gamification: Perceived differences based on user ranking, application domain, and personality traits. In *Proceedings of the 2017 ACM SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1949–1960). <https://doi.org/10.1145/3025453.3025826>
- Jia, Y., Xu, B., Karanam, Y., & Voids, S. (2016). Personality-targeted gamification: A survey study on personality traits and motivational affordances. In *Proceedings of the 34th Annual CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2001–2013). <https://doi.org/10.1145/2858036.2858515>

- Kahaskheli, S. A., & Vighio, M. S. (2019). Gamification: A case study for evaluating the performance of employees. *Sindh University Research Journal (Science Series)*, 51(01), 87–90. <https://doi.org/10.26692/sujo/2019.01.16>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kamasheva, A. V., Valeev, E. R., Yagudin, R. K., & Maksimova, K. R. (2015). Usage of gamification theory for increase motivation of employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1 S3), 77–80. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1s3p77>
- Kamel, M. M., Watfa, M. K., Lobo, B., & Sobh, D. (2017). Is enterprise gamification being cannibalized by its own brand? *IEEE Transactions on Professional Communication*, 60(2), 147–164. <https://doi.org/10.1109/TPC.2017.2656598>
- Kananen, J., & Akpinar, M. (2015). Gamification of the sales process at a telecommunications company to improve the motivation of the salesforce. *Finnish Business Review*, 1–14. Retrieved from <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/files/2015/11/FBR-2015-3.pdf>
- Kapp, K., Blair, L., & Mesch, R. (2014). *The gamification of learning and instruction fieldbook: Ideas into practice*. San Francisco, CA: Wiley.
- Kim, B. (2015). Understanding gamification. In *Library Technology Reports: Expert Guides to Library Systems and Services* (Vol. 51). Retrieved from ALA TechSource website: <https://journals.ala.org/index.php/ltr/issue/view/502>
- Kim, K., Schmierbach, M. G., Bellur, S., Chung, M. Y., Fraustino, J. D., Dardis, F., & Ahern, L. (2015). Is it a sense of autonomy, control, or attachment? Exploring the effects of in-game customization on game enjoyment. *Computers in Human Behavior*, 48, 695–705. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.011>
- Kim, T. W., & Werbach, K. (2016). More than just a game: Ethical issues in gamification. *Ethics and Information Technology*, 18(2), 157–173. <https://doi.org/10.1007/s10676-016-9401-5>
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *British Medical Journal*, 311(7000), 299–302. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>
- Klepper, R., & Hoffman, N. (2000). Assimilation of new information technology and organizational culture: A case study. *Wirtschaftsinformatik*, 42(4), 339–346. <https://doi.org/10.1007/bf03250750>
- Koepp, M., Gunn, R. N., Lawrence, A. D., Cunningham, V. J., Dagher, A., Jones, T., ... Grasby, P. M. (1998). Evidence for striatal dopamine release during a video game. *Nature*, 393(6682), 266–268. <https://doi.org/10.1038/30498>
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2014). Demographic differences in perceived benefits from gamification. *Computers in Human Behavior*, 35, 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.007>
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191–210. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>
- Korn, O., Boffo, S., & Schmidt, A. (2015). The effect of gamification on emotions: The potential of facial recognition in work environments. In Masaaki Kurosu (Ed.), *Human-Computer Interaction: Design and Evaluation. HCI 2015. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 9169, pp. 489–499). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-20901-2\\_46](https://doi.org/10.1007/978-3-319-20901-2_46)
- Korn, O., & Rees, A. (2019). *Affective effects of gamification*. (June), 1–10. <https://doi.org/10.1145/3316782.3316783>
- Kramer, M. W., & Miller, V. D. (1999). A response to criticisms of organizational socialization research: In support of contemporary conceptualizations of organizational assimilation. *Communication Monographs*, 66(4), 358–367. <https://doi.org/10.1080/03637759909376485>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research* (3rd ed.; D. Loughton, Ed.). California, CA: Sage Publications.
- Kumar, H., & Raghavendran, S. (2015). Gamification, the finer art: Fostering creativity and employee engagement. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 3–12. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2014-0119>
- Kumar, J., & Herger, M. (2013). *Gamification at work: Designing engaging business software* (A. Campbell, Ed.). Aarhus, Denmark: Interaction Design Foundation.
- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613–631. <https://doi.org/10.1108/01425450910991767>
- Landers, R. N. (2019). Gamification misunderstood: How badly executed and rhetorical gamification obscures its transformative potential. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 137–140.

- <https://doi.org/10.1177/1056492618790913>
- Landers, R. N., & Armstrong, M. B. (2017). Enhancing instructional outcomes with gamification: An empirical test of the technology-enhanced training effectiveness model. *Computers in Human Behavior*, 71, 499–507. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.031>
- Landers, R. N., Bauer, K. N., & Callan, R. C. (2017). Gamification of task performance with leaderboards: A goal setting experiment. *Computers in Human Behavior*, 71, 508–515. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.008>
- Landers, R. N., Tondello, G. F., Kappen, D. L., Collmus, A. B., Mekler, E. D., & Nacke, L. E. (2019). Defining gameful experience as a psychological state caused by gameplay: Replacing the term ‘gamefulness’ with three distinct constructs. *Journal of Human Computer Studies*, 127, 81–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.08.003>
- Lazzaro, N. (2004). Why we play games: The four keys to player experience. *Proceedings of the Game Developers Conference*. Retrieved from <https://www.gdcvault.com/play/1022908/Why-We-Play-Games-The>
- Lemmon, G., Jensen, J. M., Wilson, M. S., Posig, M., & Thompson, K. T. (2018). *Engagement as a Privilege and Disengagement as a Pathology*. <https://doi.org/10.1177/1056492618775842>
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1973). Undermining children’s intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the “overjustification” hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129–137. <https://doi.org/10.1037/h0035519>
- Lessel, P., Altmeyer, M., Muller, M., Wolff, C., & Kruger, A. (2016). “Don’ t whip me with your games”: Investigating “bottom-up” gamification. In *Proceedings of the 34th Annual CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2026–2037). <https://doi.org/10.1145/2858036.2858463>
- Lieberoth, A. (2014). Shallow gamification: Testing psychological effects of framing an activity as a game. *Games and Culture*, 10(3), 229–248. <https://doi.org/10.1177/1555412014559978>
- Lithoxidou, E., Doumpoulakis, S., Tsakiris, A., Ziogou, C., Krinidis, S., Paliokas, I., ... Tzovaras, D. (2019). A novel social gamified collaboration platform enriched with shop-floor data and feedback for the improvement of the productivity, safety and engagement in factories. *Computers and Industrial Engineering*. *Advance Online Publication*. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.02.005>
- Liu, B., & Wang, J. (2019). Demon or angel: An exploration of gamification in management. *Nankai Business Review International*. *Advance Online Publication*. <https://doi.org/10.1108/NBRI-02-2018-0013>
- Liu, D., Li, X., & Santhanam, R. (2013). Digital games and beyond: What happens when players compete. *MIS Quarterly*, 37(1), 111–124. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.1.05>
- Liu, D., Santhanam, R., & Webster, J. (2017). Toward Meaningful Engagement: A Framework for Design and Research of Gamified Information Systems. *MIS Quarterly*, 41(4), 1011–1034. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.4.01>
- Liu, M., Huang, Y., & Zhang, D. (2018). Gamification’s impact on manufacturing: Enhancing job motivation, satisfaction and operational performance with smartphone-based gamified job design. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(1), 38–51. <https://doi.org/10.1002/hfm.20723>
- Lopez, C. E., & Tucker, C. S. (2019). The effects of player type on performance: A gamification case study. *Computers in Human Behavior*, 91, 333–345. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.10.005>
- Lyons, P. (2008). *The Crafting of Jobs and Individual Differences*. (April), 25–36. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>
- Maan, J. (2013). Social business transformation through gamification. *International Journal of Managing Information Technology*, 5(3), 9–16. <https://doi.org/10.5121/ijmit.2013.5302>
- Marczewski, A. (2015). Gamification-definition. Retrieved April 18, 2018, from Gamified UK website: <https://www.gamified.uk/2014/04/08/gamification-definition/gamification-definition-2/>
- Marczewski, A. (2018). Open gamification code of ethics. Retrieved April 18, 2018, from Gamified UK website: <http://ethics.gamified.uk>
- Martins, H., & Sousa, J. F. De. (2017). Game on: Reflexões sobre uma experiência de ludificação da unidade curricular de gestão de recursos humanos do mestrado integrado em engenharia e gestão industrial. *Educação, Sociedade & Culturas*, 50, 193–211. Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/111442>
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

- <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Massung, E., Coyle, D., Cater, K., Jay, M., & Preist, C. (2013). Using Crowdsourcing to support pro-environmental community activism. In S. Bødker, S. Brewster, P. Baudisch, M. Beaudouin-Lafon, & W. E. Mackay (Eds.), *Proceedings of the 31st Annual CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 371–380). <https://doi.org/10.1145/2470654.2470708>
- McGonigal, J. (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. New York, NY: Penguin Press.
- McGonigal, J. (2014). I'm not payful, I'm gameful. In S. Walz & S. Deterding (Eds.), *The gameful world: Approaches, issues, applications* (pp. 653–657). Cambridge, MA: MIT Press.
- Mcintyre, D. (2018). *No Title*.
- Meder, M., Plumbaum, T., & Hopfgartner, F. (2013). Perceived and actual role of gamification principles. In R. Bilof (Ed.), *Proceedings of the 2013 IEEE/ACM 6th International Conference on Utility and Cloud Computing* (pp. 488–493). <https://doi.org/10.1109/UCC.2013.95>
- Mekler, E. D., Brühlmann, F., Tuch, A. N., & Opwis, K. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 71, 525–534. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.048>
- Mitchell, R., Schuster, L., & Drennan, J. (2017). Understanding how gamification influences behaviour in social marketing. *Australasian Marketing Journal*, 25(1), 12–19. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2016.12.001>
- Mitchell, R., Schuster, L., & Jin, H. S. (2018). Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? *Journal of Business Research. Advance Online Publication*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.022>
- Mollick, E., & Rothbard, N. (2014). Mandatory fun: Gamification and the impact of games at work. *The Wharton School Research Paper Series*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2277103>
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2015). Social media and related technology: Drivers of change in managing the contemporary sales force. *Business Horizons*, 58(1), 45–55. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.009>
- Mordor Intelligence. (2019). *Gamification market: Growth, trends, and forecast (2019 - 2024)*. Retrieved from Mordor Intelligence website: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/gamification-market>
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual Review of Sociology*, 22, 129–152. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>
- Morschheuser, B., & Hamari, J. (2019). The gamification of work: Lessons from crowdsourcing. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 145–148. <https://doi.org/10.1177/1056492618790921>
- Morschheuser, B., Hamari, J., & Maedche, A. (2019). Cooperation or competition – When do people contribute more? A field experiment on gamification of crowdsourcing. *International Journal of Human-Computer Studies*, 127, 7–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.10.001>
- Morschheuser, B., Werder, K., Hamari, J., & Abe, J. (2017). How to gamify? A method for designing gamification. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1298–1307). <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.155>
- Myers, K. K., & Oetzel, J. G. (2003). Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly*, 51(4), 438–457. <https://doi.org/10.1080/01463370309370166>
- Narayaan, A. (2014). *Gamification and employee engagement: Strategize, design, and implement gamification to successfully engage your employees* (S. Abraham & M. Garg, Eds.). Birmingham, United Kingdom: Impact Publishing.
- Neeli, B. K. (2012). A method to engage employees using gamification in BPO industry. In *Proceedings of the 2012 Third International Conference on Services in Emerging Markets* (pp. 142–146). <https://doi.org/10.1109/ICSEM.2012.27>
- Neeli, B. K. (2015). Gamification in the enterprise: Differences from consumer market, implications, and a method to manage them. In T. Reiners & L. C. Wood (Eds.), *Gamification in education and business* (pp. 489–511). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_25)
- Newzoo. (2019). Top 100 countries/markets by game revenues. Retrieved April 10, 2019, from Newzoo website: <https://newzoo.com/insights/rankings/top-100-countries-by-game-revenues/>
- Nicholson, S. (2015). A recipe for meaningful gamification. In T. Reiners & L. C. Wood (Eds.), *Gamification in education and business* (pp. 1–20). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_1)



- Ninaus, M., Pereira, G., Stefitz, R., Prada, R., Paiva, A., Neuper, C., & Wood, G. (2015). Game elements improve performance in a working memory training task. *International Journal of Serious Games*, 2(1), 3–16. <https://doi.org/10.17083/ijsg.v2i1.60>
- NVivo (Version 11 Plus) [Computer software]. (2015). Retrieved from: <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>
- Ong, M. J. K. (2013). *Gamification and its effect on employee engagement and performance in a perceptual diagnosis task* (Master thesis. University of Canterbury, Christchurch, New Zealand). Retrieved from <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/7640>
- Oppong-Tawiah, D., Webster, J., Staples, S., Cameron, A.-F., Guinea, A. O., & Hung, T. Y. (2018). Developing a gamified mobile application to encourage sustainable energy use in the office. *Journal of Business Research. Advance Online Publication*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.051>
- Oprescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I play at work: Ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology*, 5(14), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00014>
- Oravec, J. A. (2015). Gamification and multigamification in the workplace: Expanding the ludic dimensions of work and challenging the work/play dichotomy. *Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 9(3), Article No. 6. <https://doi.org/10.5817/CP2015-3-6>
- Paharia, R. (2013). *Loyalty 3.0: How to revolutionize customer and employee engagement with big data and gamification*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Passalacqua, M., Léger, P.-M., Sénécal, S., Fredette, M., Nacke, L. E., Lin, X., ... Caprioli, T. (2019). The impact of using a gamified interface on engagement in a warehousing management task: A neuroIS research proposal. In F. Davis, R. Riedl, J. vom Brocke, P. Léger, & A. Randolph (Eds.), *Information Systems and Neuroscience. Lecture Notes in Information Systems and Organisation* (Vol. 29, pp. 187–194). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-01087-4\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-030-01087-4_23)
- Pedro, L. Z., Lopes, A. M. Z., Prates, B. G., Vassileva, J., & Isotani, S. (2015). Does gamification work for boys and girls?: An exploratory study with a virtual learning environment. In *Proceedings of the 30th Annual ACM Symposium on Applied Computing* (pp. 214–219). <https://doi.org/10.1145/2695664.2695752>
- Peng, W., Lin, J. H., Pfeiffer, K. A., & Winn, B. (2012). Need satisfaction supportive game features as motivational determinants: An experimental study of a self-determination theory guided exergame. *Media Psychology*, 15(2), 175–196. <https://doi.org/10.1080/15213269.2012.673850>
- Perryer, C., Celestine, N. A., Scott-Ladd, B., & Leighton, C. (2016). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 327–335. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.07.001>
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivate us*. New York, NY: Penguin Group.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2017). Leadership style and service orientation: The catalytic role of employee engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 292–310. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2015-0151>
- Preist, C., Massung, E., & Coyle, D. (2014). Competing or aiming to be average? Normification as a means of engaging digital volunteers. In *Proceedings of the 17th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing* (pp. 1222–1233). <https://doi.org/10.1145/2531602.2531615>
- Procopie, R., Bumbac, R., Giușcă, S., & Vasilcovschi, A. (2015). The game of innovation. Is gamification a new trendsetter? *Amfiteatru Economic*, 17(Special 9), 1142–1155. Retrieved from [http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article\\_2464.pdf](http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_2464.pdf)
- Radoff, J. (2011). *Game on: Energize your business with social media* (E. Kidhart, Ed.). Indianapolis, IN: Wiley Publishing.
- Raftopoulos, M. (2014). Towards gamification transparency: A conceptual framework for the development of responsible gamified enterprise systems. *Journal of Gaming & Virtual Worlds*, 6(2), 159–178. [https://doi.org/10.1386/jgvw.6.2.159\\_1](https://doi.org/10.1386/jgvw.6.2.159_1)
- Rapp, A. (2015). A qualitative investigation of gamification: Motivational factors in online gamified services and applications. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 11(1), 67–82. <https://doi.org/10.4018/ijthi.2015010105>
- Rapp, A. (2018). *From games to gamification: A classification of rewards in orld of Warcraft for the Design of Gamified Systems*. (December). <https://doi.org/10.1177/1046878117697147>
- Rauch, M. (2013). Best practices for using enterprise gamification to engage employees and customers. In Maasaki Kurosu (Ed.), *Human-Computer Interaction. Applications and Services. HCI 2013. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 8005, pp. 276–283). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-39262-7\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-642-39262-7_31)
- Reeves, B., & Read, J. L. (2009). *Total engagement: Using games and virtual worlds to change the way people*

- work and businesses compete*. Massachusetts, MA: Harvard Business Press.
- Rego, P., Moreira, P. M., & Reis, L. P. (2010). A survey on serious games for rehabilitation. In A. A. Sousa & E. Oliveira (Eds.), *Proceedings of the 5th Doctoral Symposium in Informatics Engineering* (pp. 267–278). Retrieved from <https://paginas.fe.up.pt/~dsie10/proceedings.pdf>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking* (No. Report No. 469). Retrieved from Intitue for Employment Studies website: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>
- Robertson, M. (2010). Can't play, won't play. Retrieved May 22, 2018, from Hide&Seek website: <http://hideandseek.net/2010/10/06/cant-play-wont-play/>
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, 58(4), 411–420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.006>
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons*, 59(1), 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.002>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Roy, R. Van, & Zaman, B. (2019). Unravelling the ambivalent motivational power of gamification: A basic psychological needs perspective. *International Journal of Human - Computer Studies*, 127, 38–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.04.009>
- Ruhi, U. (2015). Level up your strategy: Towards a descriptive framework for meaningful enterprise gamification. *Technology Innovation Management Review*, 5(8), 5–16. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2695848>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., Rigby, C. S., & Przybylski, A. (2006). The motivational pull of video games: A self-determination theory approach. *Motivation and Emotion*, 30(4), 347–363. <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9051-8>
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 118–131). New York, NY: Psychology Press.
- Salen, K., & Zimmerman, E. (2004). *Rules of play: Game design fundamentals*. Massachusetts, MA: MIT Press.
- Salovaara, P., & Statler, M. (2019). Always already playing: Hermeneutics and the gamification of existence. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 149–152. <https://doi.org/10.1177/1056492618792185>
- Sardi, L., Idri, A., & Fernández-Alemán, J. L. (2017). A systematic review of gamification in e-Health. *Journal of Biomedical Informatics*, 71, 31–48. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2017.05.011>
- Scharp, Y. (2017). *Gamification: A Bottom-up Approach* (Master's thesis. Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, Holland). Retrieved from [https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/yuri\\_scharp\\_-\\_masterthesis.pdf](https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/yuri_scharp_-_masterthesis.pdf)
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gon Alez-ro, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Scheiner, C. W. (2015). The motivational fabric of gamified idea competitions: The evaluation of game mechanics from a longitudinal perspective. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 341–352. <https://doi.org/10.1111/caim.12115>
- Schell, J. (2008). *The art of game design: A book of lenses*. Burlington, MA: Morgan Kaufmann.

- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human Computer Studies*, 74, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.006>
- Shahri, A., Hosseini, M., Phalp, K., Taylor, J., & Ali, R. (2014). Towards a code of ethics for gamification at enterprise. In U. Frank, P. Loucopoulos, Ó. Pastor, & I. Petrounias (Eds.), *The Practice of Enterprise Modeling. PoEM 2014. Lecture Notes in Business Information Processing* (Vol. 197, pp. 235–245). [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45501-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45501-2_17)
- Shen, W.-C. M., Liu, D., Santhanam, R., & Evans, D. A. (2016). Gamified technology-mediated learning: The role of individual differences. In *Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems* (p. No. 47). Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/pacis2016/47>
- Shyam Nivedhan, S., & Priyadarshini, R. G. (2018). Gamification elements used in employee retention and enhancing employee productivity. In T. Rajmohan, A. Tamilarasan, & D. Vijayan (Eds.), *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 390, 01203). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/390/1/012039>
- Siang, A. C., & Rao, R. K. (2003). Theories of learning: A computer game perspective. In B. Werner (Ed.), *Proceedings of the IEEE Fifth International Symposium on Multimedia Software Engineering* (pp. 239–245). <https://doi.org/10.1109/MMSE.2003.1254447>
- Silic, M., & Back, A. (2017). Impact of gamification on user's knowledge-sharing practices: Relationships between work motivation, performance expectancy and work engagement. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1308–1317). <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.156>
- Skinner, B. F. (1957). The experimental analysis of behavior. *American Scientist*, 45(4), 343–371. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/27826953>
- Smith, R. (2011). The future of work is play: Global shifts suggest rise in productivity games. *Proceedings of the 2011 IEEE International Games Innovation Conference*, 40–43. <https://doi.org/10.1109/IGIC.2011.6115127>
- Song, H., Kim, J., Tenzek, K. E., & Lee, K. M. (2013). The effects of competition and competitiveness upon intrinsic motivation in exergames. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1702–1708. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.01.042>
- Sørensen, B. M., & Spoelstra, S. (2012). Play at work: Continuation, intervention and usurpation. *Organization*, 19(1), 81–97. <https://doi.org/10.1177/1350508411407369>
- Sousa, R. (2018). *A gamification como ferramenta de gestão de recursos humanos*. (Master's thesis. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.22/12639>
- Spencer, R. W. (2013). Work is not a game. *Research-Technology Management*, 56(6), 59–60. <https://doi.org/10.5437/08956308X5606007>
- Spina, C. (2014). Gamification in libraries. In B. A. Kirsch (Ed.), *Games in libraries: Essays on using play to connect and instruct* (pp. 62–79). Jefferson, NC: McFarland & Company.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2nd ed.; Á. Gallardo, Ed.). Madrid, Spain: Morata.
- Stanculescu, L. C., Bozzon, A., Sips, R.-J., & Houben, G.-J. (2016). Work and play: An experiment in enterprise gamification. In *Proceedings of the 19th Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing* (pp. 346–358). <https://doi.org/10.1145/2818048.2820061>
- Statista. (2019a). Employment worldwide by 2020, by generation. Retrieved July 30, 2019, from Statista website: <https://www.statista.com/statistics/829705/global-employment-by-generation/>
- Statista. (2019b). Value of the global video games market from 2012 to 2021 (in billion U.S. dollars). Retrieved April 10, 2019, from Statista website: <https://www.statista.com/statistics/246888/value-of-the-global-video-game-market/>
- Su, C., & Cheng, C. (2013). A mobile game-based insect learning system for improving the learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 103, 42–50. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.305>
- Suh, A. (2015). Measuring user engagement in an enterprise gamified system. In *Proceedings of the 33rd Annual CHI Conference on Human Factors in Computing Systems Workshop "Researching Gamification: Strategies, Opportunities, Challenges, Ethics."* Retrieved from [http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2014/11/GAMICHI15\\_suh.pdf](http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2014/11/GAMICHI15_suh.pdf)
- Suh, A., Cheung, C. M. K., Ahuja, M., & Wagner, C. (2017). Gamification in the workplace: The central role of the aesthetic experience. *Journal of Management Information Systems*, 34(1), 268–305. <https://doi.org/10.1080/07421222.2017.1297642>
- Suh, A., Wagner, C., & Liu, L. (2018). Enhancing user engagement through gamification. *Journal of Computer*

- Information Systems*, 58(3), 204–213. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1229143>
- Terlutter, R., & Capella, M. L. (2013). The gamification of advertising: Analysis and research directions of in-game advertising, advergaming, and advertising in social network games. *Journal of Advertising*, 42(2–3), 95–112. <https://doi.org/10.1080/00913367.2013.774610>
- Thom, J., Millen, D., & DiMicco, J. (2012). Removing gamification from an enterprise SNS. In *Proceedings of the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work* (pp. 1067–1070). <https://doi.org/10.1145/2145204.2145362>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tondello, G. F., Wehbe, R. R., Diamond, L., Busch, M., Marczewski, A., & Nacke, L. E. (2016). The gamification user types hexad scale. In *Proceedings of the 2016 Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play* (pp. 229–243). <https://doi.org/10.1145/2967934.2968082>
- Trees, L. (2015). Encouraging millennials to collaborate and learn on the job. *Strategic HR Review*, 14(4), 118–123. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2015-0042>
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>
- Vegt, N., Visch, V., Vermeeren, A., & Ridder, H. (2018). A case study on gamified interventions for team cohesion in factory work. *Human Technology*, 14(2), 176–208. <https://doi.org/10.17011/ht/urn.201808103816>
- Vehns, M. (2014). *The application of gamification in sales* (University of South Wales and Munich University of Applied Sciences). Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/b9ee/438f9cd128c3f9a65c5c918f32991cc3aacf.pdf>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., & Ackerman, P. L. (2000). A longitudinal field investigation of gender differences in individual technology adoption decision-making processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), 33–60. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2896>
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Vesa, M., & Harviainen, J. T. (2019). Gamification: Concepts, consequences, and critiques. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 128–130. <https://doi.org/10.1177/1056492618790911>
- Vianna, Y., Vianna, M., Medina, B., & Tanaka, S. (2013). *Gamification, Inc.: Como reinventar empresas a partir de jogos*. Rio de Janeiro, Brazil: MJV Press.
- Warmelink, H., Koivisto, J., Mayer, I., Vesa, M., & Hamari, J. (2018). Gamification of production and logistics operations: Status quo and future directions. *Journal of Business Research. Advance Online Publication*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.011>
- Werbach, K. (2014). (Re)defining gamification: A process approach. In A. Spagnolli, L. Chittaro, & L. Gamberini (Eds.), *Persuasive Technology. PERSUASIVE 2014. Lecture Notes in Computer Science* (Vol. 8462, pp. 266–272). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-07127-5\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-319-07127-5_23)
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia, PA: Wharton Digital Press.
- Williams, D., Consalvo, M., Caplan, S., & Yee, N. (2009). Looking for gender: Gender roles and behaviors among online gamers. *Journal of Communication*, 59(4), 700–725. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2009.01453.x>
- Wingerden, J. Van, Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>
- World Medical Association. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *Journal of the American Medical Association*, 310(20), 2191–2194. <https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>
- Woźniak, J. (2018). O przydatności grywalizacji jako potencjalnego narzędzia w systemach motywacyjnych dla handlowców. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(120), 113–138. Retrieved from <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171502248>
- Xi, N., & Hamari, J. (2019). Does gamification satisfy needs? A study on the relationship between gamification features and intrinsic need satisfaction. *International Journal of Information Management*, 46, 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.002>
- Xu, Y. (2015). Effective gamification design: A literature review. *The Standard International Journals Transactions on Computer Science Engineering & Its Applications*, 3(4), 47–54. Retrieved from

<https://pdfs.semanticscholar.org/1ccb/5fe753d397267445e9d67f560c5aadf6d684.pdf>

- Yamakami, T. (2015). A gap analysis of enterprise gamification applications with social servicenics theory: Challenges and implications. *Proceedings of the 2015 12th International Conference on Service Systems and Service Management*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2015.7170189>
- Yee, N. (2006). Motivations for play in online games. *CyberPsychology & Behavior*, 9(6), 772–775. <https://doi.org/10.1089/cpb.2006.9.772>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2nd ed.; C. Damacena, Ed.). Porto Alegre, Brazil: Bookman.
- Yusuff, S. A., Oladimeji, M. S., Ahmodu, O. L., & Adeniyi, A. B. (2019). Gamification on sales force performance in Nigeria bottling company. *Games Review*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.18488/journal.100.2019.41.1.8>
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps* (M. Treseler, Ed.). Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

## Apêndices e Anexos

### Apêndice I Apresentação do Projeto aos Participantes



ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Mestrado Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas

#### Breve Apresentação do Projeto de Investigação

A presente investigação encontra-se inserida no âmbito da unidade curricular de dissertação, integrante do mestrado de Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas, ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

A realização dos *Focus Groups* têm como intuito analisar o impacto da gamificação na motivação e no *engagement* das equipas de vendas [REDACTED]. Para além disso, é objeto de interesse sistematizar as principais orientações dos vendedores para melhorar a eficácia do [REDACTED]

Agradeço desde já a sua participação neste fórum de discussão.

A sua contribuição será crucial para o sucesso deste projeto!





## Apêndice III Declaração de Presenças

APNOR

P.PORTO

ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Mestrado Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas

### Declaração de Presenças

Esta folha de presenças destina-se apenas para efetuar a listagem de todos os participantes do *Focus Group* nº\_\_\_\_, realizado no dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, pelas \_\_\_\_:\_\_\_\_ horas na loja \_\_\_\_\_ realizado no âmbito da dissertação de mestrado \_\_\_\_\_

CÓDIGO ENTREVISTADO	NOME	E-MAIL
E1		
E2		
E3		
E4		
E5		
E6		
E7		
E8		



## Apêndice IV Placa Identificadora dos Vendedores



## Apêndice V Guião FG

### Preparação da Sessão FG

- Organizar todos os materiais necessários e a disposição da sala;
- Testar todos os equipamentos.

### Saudação (1 min)

- Agradecer a presença dos entrevistados e dar as boas vindas.

### Prefácio (10 min)

- Apresentação do moderador e justificar o enquadramento dos FG no âmbito da dissertação de mestrado.
- Breve justificação da escolha dos participantes.
- Breve apresentação dos objetivos do FG (entregue por escrito a cada entrevistado):
  - O *Focus Group* tem como principal objetivo analisar os impactos do [REDACTED] na *Motivação* e no *Engagement* das EV.
  - Para além disso, pretende-se também sistematizar as principais orientações dos colaboradores para aumentar e sustentar a eficácia do aplicativo.
- Breve descrição dos principais aspetos a considerar na realização do FG:
  - Enfatizar o interesse pela conversa grupal, onde cada entrevistado pode expressar livremente as suas opiniões/ideias e, portanto, não existem respostas certas nem erradas.
  - Solicitar aos entrevistados para não falarem em simultâneo, visto que, se trata de uma conversa grupal é importante obter o mais claro possível a intervenção de cada elemento do grupo.
  - Indicar a duração aproximada (60 - 70 min).
  - Referir o anonimato e confidencialidade.
  - Explicar aos entrevistados o motivo pelo qual o FG será gravado em áudio e imagem, assim como, o motivo pelo qual o moderador irá tomar notas.
- Questionar os entrevistados sobre potenciais dúvidas ou preocupações relativas ao FG e prestar os seus esclarecimentos.
- Entregar e solicitar aos entrevistados o **preenchimento da declaração de autorização de gravação e reprodução de áudio e imagem.**
- Entregar e solicitar aos entrevistados o **preenchimento da declaração de presenças.** Justificar a solicitação do email para eventuais esclarecimentos adicionais de alguma questão relacionada com o FG.

- Solicitar aos entrevistados o **preenchimento da “placa” identificadora** do seu perfil enquanto entrevistado de forma a facilitar a transcrição e análise das entrevistas.

#### Questões (55 min)

##### **Abertura/Introdução (10 min)**

1. Qual o papel dos jogos no vosso quotidiano? Quais as principais motivações para jogar?

##### **Transição (10 min)**

1. De forma geral, como tem sido a vossa experiência [REDACTED] [REDACTED]?
  - Adoção e Uso Contínuo
  - Alterações Sentidas
  - Perceção Diversão

##### **Questões chave (30 min)**

2. Que relações conseguem perceber entre [REDACTED] e a vossa motivação no local de trabalho?
  - Motivos Intrínsecos e Extrínsecos
3. Que relações conseguem perceber entre [REDACTED] e a forma como se sentem para com a vossa função e organização?
  - Recursos e Exigências
  - *Top vs Bottom-Up*
4. Na vossa opinião quais são os elementos de jogos presentes [REDACTED] com um impacto mais positivo no vosso desempenho?

##### **Encerramento (5 min)**

5. Gostava de saber as vossas orientações para potenciar o sucesso do projeto [REDACTED]. Em que aspetos pode ser melhorado?
  - Estéticas e Funcionais

#### Fim da Sessão (5 min)

- Mencionar que este foi um dos primeiros FG a realizar. Questionar os entrevistados sobre sugestões para o melhoramento das sessões futuras.
- Agradecer a participação e enfatizar o contributo individual de cada entrevistado para o sucesso da investigação.

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice VI Critérios de Inclusão nas Categorias

Dimensão temática	Categorias	Critérios inclusão
<b>Relação jogo</b>	Hábito Jogo	Perceção do hábito de jogo.
	Motivações Jogo	Perceção das motivações para jogar.
<b>Perceção experiência</b>	Adoção	Perceção do impacto mudança e dos aspetos que contribuíram para uma adoção eficaz.
	Gamificação	
	Alterações Laborais	Perceção das alterações face ao sistema anterior de vendas.
	Evolução	Perceções da evolução experiência.
	Perceção Ludicidade	Perceção de experiência jogo ou lúdica.
<b>Impacto motivação</b>	Desmotivação	Perceção de aspetos desmotivadores.
	Desvalorização Recompensas	Perceção de recompensas com pouco valor.
<b>Impacto engagement</b>	Motivações Extrínsecas	Perceção de todos os ímpetos externos que levam a agir.
	Motivações Intrínsecas	Perceção de todos os ímpetos externos que levam ao aumento ou diminuição de motivações intrínsecas.
	Abordagem <i>Top - Down vs Bottom-Up</i>	Perceção se a gamificação é uma abordagem para reconfigurar o trabalho por parte da empresa ou por autoiniciativa do colaborador.
	Exigências	Perceção de todos os aspetos que levam ao desconforto, trabalho adicional, sentimentos de injustiça, conflitos, desvalorização de capacidades, incongruência de valores.
<b>Valorização elementos jogo</b>	Recursos	Perceção de todos os aspetos facilitadores do trabalho.
	Elementos Valorizados	Perceção de todos os elementos de jogo mais utilizados para facilitar o desempenho.
<b>Orientações melhoria</b>	Avaliação	Perceção das melhorias a efetuar ao nível da avaliação de desempenho.
	Recompensas	Perceção das melhorias a realizar ao nível das recompensas.
	Utilização	Perceção das melhorias a efetuar ao nível da utilização do sistema.
	Outras	Perceção das melhorias a efetuar noutros vetores.

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice VII Resultados das Dimensões Temáticas

Dimensão temática	Categoria	Subcategoria	Unidade registo
Relação Jogo	Hábito Jogo	Esporádico	<p>FG1E4: "Demasiado pouco."</p> <p>FG1E1: "De vez em quando, só no telemóvel (...)."</p> <p>FG2E2: "(...) Tenho um no telemóvel (...)."</p> <p>FG2E2: " É muito raro. Não é algo que faça parte do meu quotidiano."</p> <p>FG3E2: "É divertido, mas também não tenho muito tempo."</p> <p>FG5E4: "Esporadicamente." [ M: "E no tablet ou no telemóvel?"]</p>
		Nunca	<p>FG1E3: "Não."</p> <p>FG1E5: "Agora é 0. Mas já foi alguma. Agora não jogo absolutamente nada."</p> <p>FG2E3: "(...) Eu não jogo absolutamente nada, nem jogos no telemóvel, nunca gostei não gosto."</p> <p>FG2E5: "Eu também partilho a mesma opinião." [FG2E3: (...) Eu não jogo absolutamente nada (...).]</p> <p>FG2E4: "Não."</p> <p>FG2E1: "Eu por acaso também não."</p> <p>FG3E3: "(...) eu costumo jogar futebol (...)."</p> <p>FG3E1: "Eu jogos não jogo, nem no telemóvel nem compro jogos, nem estou no computador a jogar (...)."</p> <p>FG4E2: "Nada."</p> <p>FG4E3: "Nada."</p> <p>FG4E4: "Nada."</p> <p>FG4E5: "Neste momento não."</p> <p>FG4E3: "Não, só quando era criança é que jogava."</p> <p>FG4E4: "(...) Jogos, nós vendemos tecnologia, mas não somos muito adeptos (...)."</p> <p>FG5E3: "Não, não tenho tempo para isso."</p> <p>FG5E2: "Eu não tenho tempo."</p> <p>FG5E1: "Não."</p>
		Regular	<p>FG1E2: "Neste momento, jogo umas 7h/semana no máximo. Mas antes devia jogar umas 8h/dia."</p> <p>FG3E5: "Só no telemóvel."</p> <p>FG3E5: "Sim, sim (...). "[M: "Tipo aqueles jogos do facebook?"]</p> <p>FG3E4: "Eu às vezes perco-me um bocadinho quando descarrego algum jogo (...)."</p> <p>FG4E1: "Fifa."</p> <p>FG4E1: "Agora menos, mas se não trabalhasse 6h/dia."</p> <p>FG5E5: "Sim."</p> <p>FG5E5: "Todo o tipo de jogos."</p> <p>FG5E5: "Quebra-cabeças."</p> <p>FG5E5: "Todos os dias."</p>

*Continua na página seguinte*

Relação	Motivações	Aprendizagem	
Jogo	Jogo		FG1E4: "Uma forma de aprender a delinear estratégias ou formas de abordar problemas (...), isso também acho interessante nos jogos."
			FG1E5: "Às vezes até para fazer algo completamente diferente do que fazes aqui (...)." FG4E5: "(...) a nova experimentação (...)."
		Competição	FG1E5: "(...) acho que também há uma grande competitividade nos jogos (...) que nos fazem também querer ir ao jogo para sermos os melhores (...)." FG1E2: "(...) a competitividade (...)." FG3E3: "A competitividade." FG3E4: "(...) é mais pela competitividade (...)." FG4E5: "(...) a objetividade de acabar o jogo o quanto antes, não só no seio de grupo de amigos (...)." FG4E1: "Competição." FG4E2: "(...) competição (...)." FG4E4: "Na parte da competição é muito bom também." FG5E5: "(...) tentar superar (...) outros."
		Conquistas	FG2E1: "O grau de dificuldade." FG2E2: "Ultrapassar." FG2E4: "Desafios." FG2E3: "(...) a questão dos níveis (...) de ir evoluindo sempre no jogo (...)." FG3E4: "(...) conseguir ultrapassar os níveis." FG4E5: "(...) até na realização pessoal de eu acabar o jogo." FG4E4: "Claro que uma pessoa quer sempre ganhar, nem que seja por realização interior (...)." FG5E5: "Desafio." FG5E5: "(...) desafio e tentar superar, a mim (...)." FG5E4: "Superação."
		Entretenimento	FG1E4: "São uma boa distração." FG1E3: "Um bom antistress." FG1E3: "É mais um passatempo, é mais lazer. É diversão fora do stress do trabalho (...)." FG1E1: "(...) para nos distrairmos (...)." FG1E5: "(...) é o entretenimento, passar um pouco do nosso tempo sem estarmos preocupados com mais nada (...)." FG1E1: "(...) para passar tempo." FG2E2: "(...) só vou la praticamente quando não tenho nada para fazer." FG3E5: "(...) só mesmo para pensar o tempo." FG5E1: "Passar tempo." FG5E3: "Forma de relaxar." FG5E4: "É passar tempo."
		Outras	FG1E5: "(...) em vez de serem algo de lazer, começam a ser algo em que nós tentamos descarregar de alguma forma algumas frustrações (...)."

*Continua na página seguinte*

Relação	Motivações	Outras	FG1E5: "Um escape."
<b>Jogo</b>	Jogo		FG2E1: "A curiosidade do que vem a seguir." FG4E5: "(...) A adrenalina (...)."
		Relacionamentos	FG1E1: "(...) para interagirmos uns com os outros (...)." FG1E5: "(...) quando estamos a jogar com outra pessoa (...) acho que o desafio é muito maior e o interesse." FG2E5: "O último jogo que eu joguei foi o Pou, tinha pena dele (...)." FG3E2: "Eu só jogo com os meus filhos consola." FG3E2: "(...) Quando o faço, faço para estar com eles (...)." FG4E3: "(...) convívio com os amigos." FG4E2: "Convívio (...)."
<b>Evolução</b> <b>Experiência</b>	Adoção Gamificação	Formação e Suporte	FG2E1: "Na altura pelo menos em que eu tive formação (...)." FG4E1: "(...) Senti-me muito bem integrado, mas eu acho que esta parte da integração não tem a ver com a plataforma em si. Tem a ver com as pessoas que estão na loja (...)." FG4E2: "Depois (...) ela já sabia (...) e tentou fazer o ficheiro Excel o mais parecido possível, para nos irmos adaptando. " FG1E5: "Sinceramente, acho que foi só mais uma coisa que surgiu. Tudo aquilo que nós temos de fazer (...) já tínhamos de fazer (...)."
		Impacto	FG3E1: "Assim ao princípio parecia uma coisa muito diferente, muito nova, um obstáculo muito grande, mas depois como aquilo está no nosso trabalho, vender, acaba por ser aquilo que nos fazíamos antes (...). " FG1E1: "(...) O que existe é competitividade, saudável ou não, não é(...)."
	Alterações Laborais	Competição	FG1E3: "(...) o que é que eu posso fazer perante um colega, quero desafiar um colega, posso tipo ir por aí também (...)." FG1E5: "(...) vai muito por atingir um objetivo (...)." FG1E4: "Os objetivos (...) estão divididos em 2: os objetivos individuais e os da loja. Antes baseava-se tudo no desempenho da loja(...)." FG2E1: "(...) cria uma certa competitividade saudável entre nós, o que é ótimo, e isso aumenta os resultados com certeza também da loja (...)." FG3E1: "(...) agora também temos os nossos objetivos (...) também é um desafio para nós, mas é bom para a empresa, para o colaborador toda a gente fica a ganhar (...)." FG3E4: "(...) eu acho que desde que vieram (...) nós primeiro competimos muito entre seções, onde está onde não está (...)." FG4E3: "Eu acho que tornou a coisa muito mais competitiva." FG4E3: "Os objetivos são maiores, um bocadinho, pelo menos." FG4E4: "Um bocadinho?" [ FG4E3: "Os objetivos são maiores, (...)"] FG4E3: "(...) Os objetivos são um bocadinho maiores (...) Cada vez o mercado é um bocadinho maior, queremos ganhar sempre mais e (...) passa um bocadinho por aí. Maior o objetivo global, maior o objetivo no individual."
		Controlo Desempenho	FG1E4: "(...) Nós chegávamos a registar no Excel (...) mas o valor de vendas que registávamos não era tão específico ou minucioso como é agora." FG1E5: "(...) o positivo nisto foi nós termos uma plataforma para introduzirmos e controlar melhor a nossa performance (...)." FG1E3: "Sim..."[FG1E5: "(...) o positivo nisto foi nós (...)."]

*Continua na página seguinte*

Evolução Experiência	Alterações Laborais	Controlo Desempenho	FG1E5: "(...) É muito melhor a nível de controlo e consulta para nós, do que o antigo ficheiro de Excel. Sem dúvida nenhuma!"
			FG2E3: "Não havia nenhuma forma que os colaboradores pudessem controlar o desempenho, a não ser pelo feedback que as chefias iam dando, no caso de darem."
			FG2E2: "Era algo muito manual." [FG2E3: "Não havia nenhuma (...)."]
			FG2E3: "Era tudo muito na base da perceção (...) vieram trazer foi que tentaram (...) ele sabe qual é a meta que tem de atingir."
			FG2E1: "Ah sim, temos o objetivo." [FG2E3: "Era tudo muito na base (...)."]
			FG4E3: "A plataforma é muito mais completa, um bocado, que a nossa anterior."
			FG4E2: "E é mais definida, porque nós na anterior só contávamos..."
			FG4E3: "Os certos parâmetros." [FG4E2: "E é mais definida, porque (...)."]
			FG4E2: "Em vendas, em serviços, em não sei quê, está tudo muito mais completo."
		Facilidade Uso	FG1E4: "É mais fácil par usar e inserir informação, uma vez que ela está logo dividida à partida."
			FG1E5: "Exatamente." [FG1E4: "É mais fácil par usar e inserir informação (...)."]
		Transparência	FG1E4: "O Ficheiro Excel era simplesmente um ficheiro com o nosso nome e data. E depois também havia formas de alterar resultados. Isso acontecia (...)."
			FG1E3: "Aquilo que achavam melhor." [FG1E4: "O Ficheiro excel (...)."]
			FG1E5: "(...) é muito mais difícil haver (...) batota (...)."
			FG1E4: "Muito mais transparente."
			FG1E4: "(...) pelo menos 50% do que eu vou ganhar está dependente de mim !"
			FG2E1: "sim, sem dúvida" [M: (...) um sistema mais transparente...].
			FG3E1: "Acho que é gratificante para todos. Depois tudo é visível e é sempre bom para nós próprios, para a equipa da secção e para a loja também. Todos nós ficamos a ganhar com isso."
			FG3E3: "Sim, de forma geral é um bocado por aí "[FG3E1: "Acho que é gratificante para todos (...)."]
			FG3E2: "(...) É uma forma de ver que tu também trabalhas a nível individual, não só em equipa (...)."
			FG4E2: "(...) Quem fizesse o ideal recebia os prémios, agora não (...)."
			FG4E3: "(...) trouxe uma coisa nova que é se chegarmos aos 100%, temos 100% do prémio. "
			FG4E2: "E o prémio, pelo que eu me recordo, (...) não era igual para todos."
			FG4E4: "Não." [FG4E2: "E o prémio, pelo que eu me recordo, (...) todos."]
			FG4E2: "O prémio havia um recebia o primeiro, outro o segundo, terceiro, Não havia igualdade. Por muito que outro tivesse vendido tanto como eu, eu podia receber um prémio superior ao dele. "
			FG4E5: "Aquele misticismo de não haver transparência, de poder fazer, dos "se, se, se," cai por completo!"
			FG4E3: "(...) relativamente ao sistema anterior que era editável. Quem era bom continua bom, quem era mais ou menos se calhar ficou fraco."
			FG5E4: "(...) até à data a atribuição de prémios era um bocado vaga, não se sabia muita bem que lojas recebiam premio. (...) veio estabelecer no fundo um valor e não é por gostar ou não gostar (...).

Continua na página seguinte



<b>Evolução Experiência</b>	Alterações Laborais	Transparência	<p>FG5E3: "É assim, em termos de prémios ficou muito mais claro se nós recebíamos ou não , não há aquela coisa de não saber quem é que receber, o que é que vai receber, aquilo está específico, (...) sabemos qual é o valor do premio e sabemos se o vamos ou não receber! Enquanto que antigamente não! (...)".</p> <p>FG5E2: "não havia uma justificação porque é que nós, por exemplo, somos da mesma seção (...) recebíamos prémios diferentes."</p> <p>FG5E3: "(...) não há aqui uma disparidade enorme como era antigamente! O facto de eu não receber e aquele recebeu o triplo de mim...Não isso não acontece (...)".</p>	
	Evolução	Perspetiva	<p>FG5E4: "Inicialmente positiva."</p> <p>FG5E4: "(...) numa fase posterior, as coisas já começaram a ficar um bocadinho mais complicadas."</p> <p>FG5E4: "Se calhar o estabelecimento de objetivos às vezes não soa bem, não são bem adequados ao mês."</p> <p>FG5E3: "Ao início até nos agradou. [M: (...) competição]."</p>	
<b>Impacto Motivação</b>	Ludicidade	Não	<p>FG1E1: "(...) Mas, não estamos habituados, ou pelo menos há certas pessoas que não estão habituadas a esse tipo de jogos no trabalho, isso não existe!(...)"</p> <p>FG1E5: "(...) Se é um jogo ou não, sinceramente todos os indicadores ali são o nosso trabalho."</p> <p>FG1E3: "Sim. "[FG1E5: "(...) Se é um jogo ou não (...)]"</p> <p>FG1E5: "Não vejo aquilo tanto como um jogo, mas mais como uma plataforma de..."</p> <p>FG1E4: "de consulta." [ FG1E5: "não vejo aquilo tanto como um jogo, mas mais (...).]"</p> <p>FG1E5: "(...) Eu não o interpreto o (...) como um jogo!"</p>	
			Sim	<p>FG3E4: "(...) nós vamos competindo tendo em conta os objetivos e depois de passar esses objetivos, nós vamos ter prémios, isto basicamente é um jogo!"</p>
			Indicadores	<p>FG2E2: "sim [M: Então a competitividade (...).]" mas eu acho que isso alimenta as vendas, porque a parte logística, o BackOffice desmotiva porque nós somos penalizados por eles!"</p> <p>FG2E2: "Sim, acaba por desmotivar porque são vários indicadores que dependem da loja. (...) nós temos muitas tarefas, porque muitas vezes não somos nós que controlamos! (...) Faz com que percamos mais tempo e muitas vezes não vamos a loja, sendo que continua lá o objetivo à espera!"</p>
		Ineficácia Venda	<p>Fg4e4: "(...) Se falar com os maus vendedores vão dizer (...) " (...) , <i>nunca estou lá em cima, estou sempre cá em baixo.</i>" Isso, para eles, é mau. Desmotiva"</p>	
		Objetivos Inexequíveis	<p>FG1E5: "(...) E às vezes nem é exequível, por exemplo comparativamente a um mês que o ano passado houve campanha (...) no ano a seguir com objetivo grande mas sem campanha, (...), nós já sabemos logo ao início que nós não vamos ter, ficamos logo desmotivados como é logico! "</p> <p>FG1E1: "sim, isso e verdade!" [ FG1E5: "(...) desmotivados como é logico!" ]</p>	
		Desvalorização Recompensas	Não Entregues	<p>FG5E5: "(...) Eu já recebi, mas não me adiantou de muito a loja não cumpriu e eu não tive direito a nada!"</p>

Continua na página seguinte

Impacto	Desvalorização	Pouco Atrativas	FG5E4: "para mim só não é motivador a partir dos 120%, porque acho que devia ser transformado em prémio e não em pontos..."
Motivação	Recompensas		FG5E4: "sim, mas eu posso não gostar daquilo (...)."
	Motivações Extrínsecas	Competição	<p>FG1E3: "(...) o que é que eu posso fazer perante um colega, quero desafiar um colega, (...) a trazer um incentivo ou até uma motivação (...)."</p> <p>FG1E1: "(...) eu lembro-me (...) que todos nós cumpríamos, ou seja, basicamente fazíamos o nosso trabalho (...), mas pensávamos muito <i>"a loja tem de fazer isto"</i> e desde que (...) foi implementado eu senti que houve uma maior preocupação de <i>"eu tenho que fazer isto"</i>.</p> <p>FG1E5: "Ah claro..." [FG1E1: "eu senti que houve uma (...)."]</p> <p>FG1E2: "Acaba por motivar um bocado, eu gosto de cumprir o objetivo (...)."</p> <p>FG2E1: "Sem dúvida! (...) <i>" ah e tal aquele está à minha frente, tenho que vender. Passei - te à frente agora..."</i> Acabou por (...) nos motivarmos uns aos outros, uma competitividade saudável!"</p> <p>FG3E3: "A tal competitividade."</p> <p>FG3E5: "Claro que sim, eu acho que nunca ninguém gosta de ficar em último, portanto, tentamos sempre fazer melhor, para ficar à frente dos outros."</p> <p>FG4E2: "(...) há a vertente também de mais competição (...)."</p> <p>FG4E4: "Eu, graças a deus, tenho uma colega da equipa que nós picamos uma com a outra, mas é um picar positivo. Não é um picar negativo (...)."</p> <p>FG4E3: "Sou sincero, sou mais competitivo até aos 100 (...)."</p> <p>FG4E5: "Eu sou competitivo, portanto, tal como eu estava a dizer aos meus colaboradores que não gosto que se fiquem para último, eu também não gosto de ficar para último, naturalmente."</p> <p>FG4E1: "Nós queremos sempre atingir o objetivo porque parece que estamos numa competição ali com a linha vermelha (...)."</p> <p>FG5E1: "A agressividade das vendas."</p> <p>FG5E3: "O que eu acho que trouxe se calhar foi competitividade entre as pessoas do trabalho (...)."</p>
		Cooperação	<p>FG1E2: "(...) mas depois no final do mês eu gosto de ter os objetivos para a loja, (...) eu aí gosto também de estar sempre a cumprir."</p> <p>FG1E5: "Mas no final vem sempre a loja (...)."</p> <p>FG1E1: "sim exatamente..." [FG1E5: "Mas no final vem sempre a loja (...)."]</p> <p>FG1E4: "Mas também se nós trabalharmos para o objetivo de loja ser cumprido, o objetivo pessoal acaba por ser claramente cumprido."</p> <p>FG1E1: "(...) Agora claramente que eu não faço a loja, somos todos que temos de trabalhar em conjunto (...)."</p> <p>FG2E1: "Sim , e entre ajuda!"</p> <p>FG2E5: "Sim." [FG2E1: "Sim , e entre ajuda!"]</p> <p>FG4E2: "(...) Noto que, por exemplo, se há um mais que não está a correr bem, os meus colegas vêm à minha beira <i>"Anda, vamos vender, anda. Vamos ajudar-te."</i>(...)."</p> <p>FG4E3: " Por norma, (...) quando chego aos 100 (...) falo com a minha equipa que está mal, tento encaminhar mais as vendas para ele, que é para impulsionar."</p> <p>FG4E2: "Trabalha muito melhor, muito mais motivado." [FG4E3: " Por norma, (...) quando chego aos 100 (...)."]</p>

Continua na página seguinte

Impactos	Motivações	Cooperação	FG4E3: "É (...) porque temos que juntar muitos pontos para podermos trocar por alguma coisa."
Motivação	Extrínsecas		<p>FG4E4: "(...) Que é para andar taco a taco uma com a outra e tentarmos, as duas, evoluir (...), se deixo essa pessoa desmotivar, ela desmotiva por completo (...)."</p> <p>FG5E3: "eu por acaso na equipa em que estou este momento sempre nos fomos dando muito bem, e sempre fomos tentando libertar as pessoas que estavam mais para trás para atender, enquanto os outros faziam reposição, sempre tivemos esse bom senso."</p> <p>FG5E2: "Exatamente." [ M: "para todos indo atingir os objetivos..."]</p> <p>FG5E3: "Agora sei que há seções que se calhar isso é mais difícil (...)."</p> <p>FG5E5: "Eu (...) encaminho para os meus colegas, porque eu não beneficio nada com isso."</p> <p>FG5E1: "Tem de trabalhar a nível de grupo, porque também uma parte do prémio corresponde."</p> <p>FG5E2: "A loja." [ FG5E1: "Tem de trabalhar a nível de grupo (...)."]</p> <p>FG5E1: "Portanto logo aí, também não podemos ..."</p> <p>FG5E3: "(...) nós vamos tentar com que as pessoas atinjam os 120% todas, ou seja, para que todos façamos mais de 120% (...)."</p>
		Estatuto	<p>FG1E4: "o que o portal tem (...) é um sistema comparativo entre dopes, lojas e nacional."</p> <p>FG1E4: "E aí, em termos globais da empresa, nós vemos melhor o nosso desempenho!"</p> <p>FG1E2: "(...) eu gosto de cumprir e estar no topo! (...)."</p> <p>FG4E5: "Ver o nosso nome lá em cima, acho que esse é dos melhores.... exposição, melhor fotografia (...)."</p> <p>FG4E5: "(...) É chegar um colaborador à minha beira e dizer: <i>"Verifiquei aqui nos serviços que estou no Top 10 a nível nacional."</i> Enquanto chefia, para mim, lá está, não é remunerado, mas é um motivo (...) de orgulho (...)."</p> <p>FG4E3: " Sim (...)."[FG4E5: "(...) É chegar um colaborador (...)."]</p>
		Penalizações	<p>FG5E4: "Nós podemos ser penalizados."</p> <p>FG5E3: "(...) Eu depois disso, eu vou fazê-lo porque me foram ao bolso, por causa disso e a partir deste momento (...) não vão de certeza absoluta (...)."</p>
		Recompensas	<p>FG1E5: "(...) às vezes numa venda vendi um (...) dá -me mais pontos..."</p> <p>FG1E4: "Se der para juntar o útil ..."[FG1E5: "(...) às vezes numa venda vendi (...) dá - me mais pontos..."]</p> <p>FG1E1: "(...) já sabemos que temos alguma coisa, que temos algum tipo de premio monetário (...)."</p> <p>FG1E4: "(...) havia prémio em conformidade, mas não chegava aos valores que atingimos com o (...).!"</p> <p>FG1E4: "(...) já não havia prémio (...) e agora já há!"</p> <p>FG1E5: "(...) se fizermos a nossa parte temos sempre prémio (...)."</p> <p>FG1E4: "Pelo menos não se perde tudo. "[FG1E5: "(...) se fizermos a nossa parte (...)."]</p> <p>FG2E1: "sem dúvida! Temos sempre ali um ponto para chegar (...)."</p> <p>FG3E3: "(...) se atingirmos e ultrapassar é sempre mais gratificante para nós."</p> <p>FG3E1: "Sim!" [ RH: "mas vocês agora têm individual".]</p>

Continua na página seguinte

<b>Impacto</b> <b>Motivação</b>	Motivações Extrínsecas	Recompensas	<p>FG3E2: "Sim!" [ RH: "mas vocês agora têm individual".]</p> <p>FG3E3: "Sim!" [ RH: "mas vocês agora têm individual".]</p> <p>FG3E5: "Se cumprimos o individual, temos sempre prêmio no final."</p> <p>FG3E4: "Nem que seja pouquinho temos."</p> <p>FG4E2: "a motivação era diferente. Porquê? Porque não tinhas ali aquele teto."</p> <p>FG4E3: "Sim, a gente tem um objetivo definido agora, antes não."</p> <p>FG4E2: "E acaba por se tornar mais justo porque, lá está, nós podemos receber prémios iguais porque estamos os dois no mesmo patamar (...)."</p> <p>FG4E5: "(...). O que a equipa conseguir fazer será o nosso prémio."</p> <p>FG4E3: " A remuneração."</p> <p>FG4E3: "(...).É ter ali aqueles pontos e saber que quando chegar ali, o meu objetivo está feito, tudo o que vier para cima é lucro."</p> <p>FG5E2: "É assim, no fundo sim.[ M: "estrelas (...)."]</p> <p>FG5E3: "As estrelas sim!"</p> <p>FG5E1: "Mas concordo que a nível da atribuição de prémio sim, estamos um bocadinho."</p> <p>FG5E3: "Ficou um bocadinho mais visível .[ FG5E1: "mas concordo que a nível da atribuição (...)."]</p> <p>FG5E1: "Ficou mais transparente."</p> <p>FG5E2: "Sim ."[ M: "e aí é mais motivador?"]</p> <p>FG5E1: "(...) não fica a depender só se alguém vai com a cara daquela pessoa ou não."</p> <p>FG5E2: "(...) Mas pelo menos é alguma coisa, eu falo por mim."</p> <p>FG5E4: "claro (...) é melhor que uma palmadinha nas costas."</p> <p>FG5E2: "pelo menos eu (...) já tirei um ar condicionado que se Eu fosse comprar, tinha que disponibilizar esse dinheiro."</p> <p>FG5E3: "Nunca tal ia ser possível antigamente na linha branca." [ FG5E2: "pelo menos eu (...) já tirei um ar condicionado (...)."]</p>
			Reconhecimento
<b>Impactos</b> <b>Engagement</b>	Motivações Intrínsecas	Autonomia	<p>FG5E3: "(...) Eu acho que perdemos aí autonomia! Porquê? Porque eu vou vender aquilo que me dá mais pontos."</p>
		Competência	<p>FG4E2: "E a autorrealização."</p>
	Abordagem Top-Down vs Bottom-Up	Bottom-Up	<p>FG3E2: "(...) Portanto (...), se no orçamento tem 150000 para fazer (...), eu quando vejo já imagino o que é que vou ter de trabalhar durante o mês."</p> <p>FG4E3: "Eu por norma, quando recebo o objetivo divido logo pelos dias de trabalho, mais ou menos. E olha, tenho de fazer X por dia."</p> <p>FG4E3: "Consigno controlar-me melhor (...), porque se não atingir aquele objetivo que tenho delineado para mim diariamente, sei que no dia seguinte vou ter que me esforçar mais."</p>
		Top-Down	<p>FG5E1: "(...) não é um recurso para nós!"</p> <p>FG5E5: "Não é um recurso de trabalho. "</p> <p>FG5E1: "É um recurso para a empresa."</p> <p>FG5E2: "É." [FG5E1: "É um recurso para a empresa."]</p>

<b>Impacto</b> <b>Engagement</b>	Abordagem	<i>Top-Down</i>	FG5E3: "Não." [FG5E1: "(...) não é um recurso para nós!"]
	<i>Top-Down vs Bottom-Up</i>		
	Exigências	Desajuste Função/Seção	<p>FG1E4: "Mas 90% dos meus indicadores não são vendas! (...) tem desvantagens porque o facto de ser assim, é completamente impossível ter mais de 100%. Se cumpro as tarefas a 100% é 100%!"</p> <p>FG1E4: "(...) Ou seja, um operador de caixa ao fazer registos consegue fazer 300% /400% e eu nunca conseguirei fazer isso. Além do que, tudo o que é a cima de x % dá pontos. Eu nunca levei um artigo do prémio (...) para casa!"</p> <p>FG1E5: "É injusto, por exemplo, para o (...) num mês, eu fazer 600% e isso vai-se traduzir em bastante pontos que eu vou poder trocar por algo!(...)."</p> <p>FG2E5: "(...) mas ser assim avaliados por vendas não acho muito (...), ir pela loja fora, eu não posso ir vender, não posso deixar a caixa, senão já esta lá um cliente a ralar comigo (...)."</p> <p>FG5E5: "Eles como são da placa das vendas (...) até funcionam mais ou menos. Agora quem não é da placa de vendas, (...) não funciona!"</p> <p>FG5E5: "(...) mas 80% do meu trabalho não é avaliado, ou mais!"</p> <p>FG5E5: "eu mesmo se for à loja e abordar um cliente e vender o artigo, não posso apontar!"</p> <p>FG5E5: "E eles ali só contemplam o resultado que nós fazemos com o cliente, o que não tem lógica nenhuma!"</p> <p>FG5E2: "E eu sou da mesma opinião dele." [FG5E5: "E eles ali só contemplam o resultado que nós fazemos com o cliente (...)."]</p> <p>FG5E5: "Com estes parâmetros, porque pode melhorar e vir a ser bom, mas como está, neste momento não funciona! (...)."</p> <p>FG5E5: "Porque eu podia atender, que eu trabalhei alguns anos nas placas de vendas, e domino qualquer, quase todas as áreas."</p> <p>FG5E5: "E a loja é um universo muito complexo, não fazem todos a mesma coisa! Isso acontece numa loja super, em que o funcionário faz o serviço todo da loja, aí eu percebo perfeitamente! Agora numa loja grande, em que cada um está direcionado para uma determinada área, não tem lógica nenhuma sermos todos avaliados da mesma forma."</p> <p>FG5E5: "(...) não tem logica nenhuma, ser atribuído e avaliado tudo da mesa forma, porque lá está um telemóvel vende por natureza."</p> <p>FG5E5: "Outras áreas que estão estagnadas pelo mercado (...). quem está naquela área é prejudicado!"</p>
		Desajuste Horário	<p>FG1E1: "(...) É o pico de vendas de loja! (...) o orçamento é feito aos fins de semana. E eu sei que a taxa de esforço para mim vai ser muito maior."</p> <p>FG1E5: "Eu ontem fiz a minha primeira venda, digna desse nome, às 17:00 H! Comecei a trabalhar às 10:00 H. Os colegas das 15 Horas já tinham mais vendas que eu, e eu tinha muito mais horas de trabalho (...)."</p> <p>FG2E1: "(...) eu tenho a percepção que um colaborador a part time (...) é muito mais fácil conseguir uma % superior aquela que eu consigo em full time."</p> <p>FG2E3: "Sim, (...) porque normalmente nós contratamos part time para horas de maior fluxo (...)."</p>
		Desatualização Indicadores	<p>FG1E4: "(...) Ou seja, eu só sei se cumpri, a meio do mês seguinte."</p> <p>FG2E1: "(...) porque sabíamos mais ou menos como é que estávamos, evitávamos de estar a correr sem ser necessário."</p> <p>FG2E3: "(...) a integração das transações das caixas, é um dos KPIS que é avaliado, (...) andam todo o mês a trabalhar para as vendas, sem saberem qual vai ser a</p>

*Continua na página seguinte*

Impactos Engagement	Exigências	Desatualização Indicadores	<p>pontuação final delas, porque a integração dos cartões das transações só vem normalmente no final do mês. Às vezes acaba o mês e ainda não foi integrado! (...)"</p> <p>FG2E5: "(...) as transações é que estão sempre no mesmo sítio (...). Quando chega ao fim do mês é que aquilo dá uma subida enorme. E nós estamos ali o mês todo sem saber se estamos a fazer ou não."</p> <p>FG2E2: "No fundo é tudo o que depende de externos, só se fica a saber praticamente quando o mês fecha (...) Até lá, nunca sabemos (...) vamos ao email (...), mas não é direto."</p> <p>FG2E1: "(...) neste momento se olhar para lá, só aparece a missão, eu não sei se está a ser cumprida ou não (...)."</p> <p>FG3E2: "Nas missões coletivas nós nunca sabemos, só no final do mês é que nos dão o resultado."</p> <p>FG5E1: "(...) muitas vezes não tem, supostamente deveria vir no relatório semanal (...), ando ali à nora, portanto, chego ao fim do mês, só tem o valor referente às vendas (...)."</p> <p>FG5E5: "(...) Nós, por exemplo, (...) o atendimento só cai no dia, dois antes de acabar o mês."</p> <p>FG5E5: "Ou às vezes depois de acabar o mês."</p> <p>FG5E1: "O nosso só cai no dia 8 do mês seguinte."</p> <p>FG5E5: "Ou seja, nós não temos o acompanhamento, nós não sabemos! Enquanto que eles apontam e sabem enquanto é que vão (...) Nós só sabemos ao meio do próximo ou no mês a seguir às vezes."</p> <p>Desconsideração Tarefas Extra</p> <p>FG1E4: "(...) e quem vem a seguir é que aproveita a oportunidade de venda, e já foi preparada muita coisa por uma série de pessoas antes (...)."</p> <p>FG1E5: "A identificação do mesmo tem de ser feita." [FG1E4: "(...) e quem vem a seguir é que aproveita (...)."]</p> <p>FG2E1: "(...) na minha opinião não foi visto da melhor forma, porque o colaborador acima dos 120% é na mesma compensado em pontos (...). Portanto, eu acho que a 3 estrela não esta a ser muito bem atribuída no que toca a vendas!"</p> <p>FG2E1: "Não percebo os critérios que a empresa utiliza para então atribuir essa 3 estrela. Porque qualquer colaborador gosta de receber mais 20% no prémio, portanto, se me disserem quais são os critérios eu tento fazê-los. "</p> <p>FG2E1: "(...) Na parte qualitativa , na minha opinião, (...) nós neste momento não estamos a ser avaliados na parte qualitativa."</p> <p>FG2E3: "(...) que acaba por acontecer não de forma tao justa (...), porque as pessoas como têm que trabalhar e o que lhes atribui prémio é aqueles objetivos visíveis de vendas.(...) acabam por se dedicar só a isso e não fazem tudo o resto!"</p> <p>FG2E1: "Depende das lojas (...), por isso é que eu digo que os conceitos têm de ser uniformizados."</p> <p>FG2E2: "Não e não é só isso, nós estamos a falar de lojas completamente diferentes, com volumes de vendas diferentes, com quantidades de trabalho diferentes, e isso faz influência e a tal avaliação é igual!"</p> <p>FG2E2: " (...) estamos a falar de um fluxo muito maior de vendas, de mercadoria a chegar, de pessoas na loja para desarrumar as coisas, não se passa o mesmo se calhar numa loja que tem um fluxo menor e isso também contribui. (...) Se calhar numa loja com mais fluxo, acaba por não estar tudo bem, e essa estrela acaba por não nunca brilha."</p>
------------------------	------------	-------------------------------	--

Continua na página seguinte

Impacto Engagement	Exigências	Desconsideração Tarefas Extra	<p>FG2E1: "(...) tens colaboradores lá em baixo que são todos iguais. Todos. No fim do mês, todos eles recebem (...), independentemente daquilo que tu tenhas feito , da responsabilidade, do trabalho, seja do que for (...)."</p> <p>FG2E2: "(...) veio mudar a filosofia de poder ir vender às outras seções, porque tenho um benefício! Mas o resto, fica esquecido!"</p> <p>FG2E2: "E tens o exemplo, a parte do BackOffice muitas vezes o vendedor não vai lá. Deixa ficar até não se poder."</p> <p>FG2E1: "Claro, então se eu sou compensada com vendas, tu achas que eu vou estar preocupada com o BackOffice? Para quê? Que influência é que isso vai ter no fim do mês para mim? Estás a perceber?(...)"</p> <p>FG2E2: "Eu percebo tudo isso muito bem. Mas não gosto de quando vocês vão à minha beira e me dizem "Olha sabes onde é que está esta máquina xpto que eu quero vender?" (...)."</p> <p>FG2E1: " (...) mas eu não vou deixar clientes na loja para vir buscar material para repor! Não vou!"</p> <p>FG2E1: Diferenciação. A minha questão aqui é a diferenciação porque todos nós somos colaboradores da loja , mas não somos todos iguais! (...) a nível quantitativo nós somos compensados em valor até aos 120%. A partir dos 120%, somos compensados na mesma, mas com pontos. (...) Aceitar uma justificação que um colaborador fez 300%, para mim é completamente absurdo. (...)"</p> <p>FG2E1: "(...) Incomoda-me. Isso a mim incomoda-me! Não é pelo valor em si, é a questão de eu saber que (...)aquela colaboradora atinge 120%, mas quem trata do que está por trás sou eu, quem faz os orçamentos sou eu, quem trata das borradas sou eu, e enquanto eu estou a fazer aquilo tudo, eu não estou a vender. (...) Para isso não ajudo ninguém."</p> <p>FG4E2: "(...) na minha opinião, ainda é cego (...) é a todos os outros factos, a todos os outros trabalhos que são feitos na loja (...)."</p> <p>FG4E4: "(...) Eu estou a repor. Perco 1, 2, 3 horas a repor, ninguém está a ver isso, estou a perder de vender. (...) O (...) só vai para as vendas porque (...) é ganância, não quer repor (...) ele vai ficar lá em cima nas vendas, (...) e isso existe um bocado (...)."</p> <p>FG4E2: "Sim, mas durante esse ano todo, alguém está a perder."</p> <p>FG4E5: "É um facto, é um facto." [ FG4E2 : "Sim, mas durante esse (...)."]</p> <p>FG4E1: "(...) estamos os dois presos com uma venda e o meu colega não sabe fazer crédito (...). Então vou perder mais tempo a fazer vendas de crédito do que o meu colega, (...) quando se diz venda de créditos, diz-se dos contratos..."</p> <p>FG4E3: "Reposição. "[ FG4E1: "(...) estamos os dois presos (...)."]</p> <p>FG4E1: " A reposição, a manutenção da loja em si. (...)."</p> <p>FG4E1: "Nós queremos que as coisas estejam feitas e para isso despendemos de tempo e é tempo que não passamos a vender."</p> <p>FG5E3: "a questão é que há alguém que vai tomar essa decisão, é uma coisa que ainda não está sobre que critérios, também não sabemos, são chamadas as estrelas."</p> <p>FG5E4: "muito alem do que é pedido!" [ FG5E3: "(...) estrelas." ]</p> <p>FG5E1: "(...) estrela (...) mas se calhar há pessoas que o fazem e não recebem e há muitas que não fazem e recebem..."</p> <p>FG5E3: "a meu ver (...) se calhar no mês anterior para mim tinha feito mais pela empresa do que se calhar no mês em que me foi atribuído! Agora eu não sei se eles também têm uma quantidade (...) que podem atribuir, isso não fica específico (...)."</p>
-----------------------	------------	----------------------------------	--

Continua na página seguinte

Impactos <i>Engagement</i>	Exigências	Desconsideração Tarefas Extra	<p>FG5E3: "(...) Agora quantas é que são, porque motivos são, não nos é dado, (...) Temos três estrelas, mas nós só vimos que temos (...) porque abrimos (...) e aparece lá! Não há uma comunicação, um porquê!"</p> <p>FG5E5: "olha o nosso caso, (...) a maior parte de nós não recebe prêmio por causa disso, porque somos profissionais o suficiente para saber que o resto tem de ser feito (...)."</p> <p>FG5E3: "(...) também te traz aqui uma competitividade que pode ser má para a equipa!"</p> <p>FG5E5: "Claro! É má porque todo o trabalho não é contabilizado."</p> <p>FG5E4: "mas se calhar aí o chefe já poderia valorizar, portanto, já era diferente."</p> <p>FG5E3: "não valorizar aquilo que eu vendi naquele mês, mas valorizar somente o meu trabalho extra."</p> <p>FG5E4: "exatamente!" [ FG5E3: "não valorizar aquilo que eu vendi (...)."]</p> <p>FG5E2: "exatamente." [ FG5E3: "não valorizar aquilo que eu vendi (...)."]</p> <p>FG5E5: "Antigamente, imagine (..) aquela pessoa excedeu-se e fez espetacular, o chefe era autónomo de dizer apesar de não teres vendido, (...) tens direito. No (...) não acontece, porque ele pode ter trabalhado como um preto e se não fez vendas, não serve de nada!"</p> <p>FG5E3: "(...) desde que houvesse uma equipa de reposição e aí nós tivéssemos somente focados nas vendas. Seria a única forma, de ser justo para toda a gente. (...) era excelente."</p> <p>FG5E3: "Estávamos todos em pé de igualdade. Tínhamos todos que vender a mesma quantidade. "</p> <p>FG5E4: "E o cliente sairia beneficiado, porque às vezes nós passamos bastante tempo no armazém quando há clientes lá fora (...), não sentirem a presença de um funcionário e sair, pura e simplesmente! (...)"</p> <p>FG5E3: "(...) Ou seja, se eu me dedicar somente ao trabalho de arrumar o armazém que muitas das vezes existe, reposição e esquecer a parte das vendas, ou quando for correr atrás das vendas, realmente, porque o trabalho que precisamos já foi feito, já pode ser tarde para mim (...)."</p> <p>FG5E3: "Eu posso sentir-me indignada porque trabalhei mais se calhar do que os meus colegas que estiveram somente a vender (...), suei mais do que eles (...), no entanto, não recebi nada porque não vendi, o objetivo não foi cumprido!"</p> <p>FG2E2: "Há outra coisa que eu acho injusto (...) passou-se comigo, é ter-se objetivos e no final do mês não se levar nada. E os objetivos terem sido atingidos."</p> <p>FG2E2: "(...) Imagine, eu tenho um objetivo de vendas, atingi o meu objetivo de vendas (...) nunca me deveriam tirá-lo!"</p> <p>FG2E1: "(...) se ela cumpriu não há justificação nenhuma para ela não ter direito ao prémio! (...)"</p> <p>FG5E3: "(...) eu sei que já houve missões (...) e nós andávamos (...) a contá-las pelos dedos, e a verdade é que no fim, pontos não existiram."</p> <p>FG5E2: "Essa questão das missões, conheço outras lojas, que já me têm dito que a loja vai receber x pontos (...). E é distribuído pelos colaboradores esses pontos."</p> <p>FG5E3: "Depois é assim, é muito ingrato para ter esses pontos."</p> <p>Objetivos Desequilibrados</p> <p>FG1E5: "(...), mas existem rácios que nós temos de cumprir que (...) não é justo (...) se eu me limitar a cumprir a religiosamente o que me é pedido para esse mês, eu não vou fazer com que a loja cumpra o objetivo dela (...)."</p> <p>FG1E3: "Isso aí já não é trabalho de equipa. "[FG1E5: "(...), mas existem rácios que nós temos de cumprir que (...)."] ]</p>
-------------------------------	------------	----------------------------------	--

*Continua na página seguinte*



Impactos Engagement	Exigências	Objetivos Desequilibrados	<p>FG1E4: "(...) Agora a única coisa que eu posso pensar é que não pode ser só os meus 50%, (...) dependendo das secções e dos lugares onde trabalhamos, como os objetivos são diferentes (...) não é por o colega do entretenimento ter a parte dele cumprida que pode descurar o resto (...), portanto, a parte individual e a parte coletiva tem de estar equilibradas."</p> <p>FG1E5: "(...) Ora, com menos de 1/3 das pessoas a trabalhar e se há um objetivo de crescimento, esse mesmo objetivo é dividido por uma equipa mais pequena, logo naturalmente é muito mais difícil fazer 200% do orçamento (...) Ou seja, o esforço pessoal de cada um ainda é maior (...)."</p> <p>FG2E1: "isso é muito mau! Péssimo [M: (...) ano anterior?]"</p> <p>FG4E4: "(...) não são divididos como supostamente deveriam ser divididos, que era com coerência em relação ao que a secção tem de fazer. Neste momento, (...) temos um objetivo completamente estrondoso para o objetivo que supostamente a nossa secção tem que cumprir (...), neste momento baseiam-se muito nos contratos. Só que neste mês se nos corre mal os contratos, acabou. E ninguém consegue chegar ao objetivo individual!"</p> <p>FG4E5: "É desequilibrada no sentido (...) não está a ser justo no sentido em que aquele colaborador se calhar perde duas horas, perde 3 horas que não vende nada. (...) Ora, por exemplo, podemos ver este mês que um colaborador da linha branca tem máximo, 55 000 pontos. Por exemplo, uma Mobile este mês tem 88 000 pontos. E cria aqui um desfasamento muito grande, já para não falar entre outras secções, porque temos de ser coerentes: Ou é RO ou é modelo operativo!"</p> <p>FG4E5: "(...) Ora, então se houver vendas, é a secção que mais RO tem, como é que só tem 78 quando da Mobile tem 88. E claro que isto cria desconforto no seio das equipas (...)."</p> <p>FG4E5: "(...) a equidade na atribuição de pontos, ela tem que existir obrigatoriamente, porque cria conflitos dentro das equipas, é natural."</p> <p>FG4E5: "Estamos a falar outra vez da mesma questão da equidade. Que é normal porque há um bom relacionamento da loja, é normal que os colaboradores falem entre eles. (...)."</p> <p>FG4E5: "Tem que ser um resultado mensurável que toda a gente olhe e que a pessoa sinta adrenalina, sinta entusiasmo, sinta que pode ser um objetivo não fácil, que seja (...) desafiante, mas ao mesmo tempo exequível, e não precisamente o contrário que é: Esperar pelo dia 2 para ver qual é o resultado e (...) atirar a toalha ao chão (...). Não queremos ter aqui pessoas tão cabisbaixas, pelo contrário."</p> <p>FG4E5: "Como é óbvio e contagia os restantes, a questão é essa (...) numa loja com 30 a 40 elementos, é normal que se vá cruzar dados, é normal que se vá cruzar informação."</p> <p>Fg4e5 : "(...) desfasamento na atribuição logo no início, quebra ali quase um balde de gelo na equipa."</p> <p>FG4E5: "Dá para os dois lados."</p> <p>FG4E2: "É." [ FG4E5: "Dá para os dois lados." ]</p> <p>FG4E5: Para os dois lados (...) é o (...) confronto de o que é que tens para fazer este mês e cai a ficha por completo quando sabemos que um colaborador tem muitos menos pontos para fazer, estala completamente o verniz. (...). Mas é aqui um misto de sensações. Portanto, estamos numa primeira semana em que desaba por completo, desaba por completo (...)."</p> <p>FG4E3: "É um Amor ódio."</p> <p>Registo Manual</p> <p>FG1E5: "Ao ponto de haver alturas que nós nem apontamos as vendas (...) logo."</p> <p>FG1E1: "Exatamente, não dá." [ FG1E5: "Ao ponto de haver (...)."</p> <p>FG1E5: "E há alturas que uma pessoa até se esquece."</p>
------------------------	------------	------------------------------	---

Impacto Engagement	Exigências	Registo Manual	
			<p>FG1E1: "É impossível." [ FG1E5: "Ao ponto de haver (...)."]</p> <p>FG1E5: "(...) porque na dinâmica da loja, no dia a dia, na correria não temos tempo de apontar as vendas!"</p> <p>FG2E2: "(...) Aqui temos duas plataformas (...). Muitas vezes isso pode até nos esquecer (...)."</p> <p>FG2E1: "(...) Eu abro (...) e vejo que o (...) não é meu, mas às vezes até facilito, porque estou cheia de clientes e vou demorar tempo abrir o meu e até acabo por fazer aqui o registo e pronto (...)."</p> <p>FG2E3: "Até pela questão agora dos inquéritos (...), temos que de imediato ir a um sistema e ir a outro passar os dados, o que acaba por ser um bocadinho mais moroso."</p> <p>FG2E2: "e a nível de logística, nós às vezes pretendemos saber quem é que fez uma determinada venda (...) <i>"está no nome do vendedor x, mas será que foi ele? será que não foi?"</i>."</p> <p>FG2E4: "(...) termos que estar sempre a aceder a uma plataforma e depois à outra (...)."</p> <p>FG3E5: " O tempo que perdemos a preencher (...) É muito tempo, e acho que é desnecessário (...) fazemos as vendas (...) e depois temos que ir registar novamente (...)."</p> <p>FG3E3: "(...) é sempre o abrir a plataforma, fazer o apontamento, fechar, é sempre um bocadinho que se perde ali que é desnecessário (...)."</p> <p>FG4E1: "(...) nós termos que vender e ainda ter que pôr o número da fatura."</p> <p>FG4E3: "(...) pegar no cliente, ir à caixa e fazer o registo e perder tempo (...) tens 3 clientes à tua espera. Um deles vai embora."</p> <p>FG5E5: "Aliás, é um trabalho extra que nós temos de fazer! "</p> <p>FG5E2 : "É." [ FG5E5: "Aliás, é um trabalho extra que nós temos de fazer!" ]</p> <p>FG5E3: "Repare o que é atender clientes constantemente e ter que ir apontar o que vendi aquele cliente (...)."</p> <p>FG5E3: "(...) isso é muito trabalhoso, nem sempre há um computador disponível, andamos atrás de um computador para poder apontar uma venda."</p> <p>FG5E2: "E depois se não apontarmos na hora, até (...) acabamos por nos esquecer."</p>
		Relação Cliente	<p>FG5E3: "(...) pelo lado do cliente, o cliente aqui pode sair prejudicado."</p> <p>FG5E3: "(...) como antigamente o nosso foco era o cliente, satisfazer o cliente e as necessidades que ele tinha, ao mesmo tempo agora para nós, (...), ficamos num misto de sentimentos, ou seja, eu vou vender aquilo realmente que o cliente quer ou posso vender aquilo que a empresa me está a pedir para vender e vai-me dar jeito a mim , ou seja há aqui os dois lados."</p> <p>FG5E2: "Mas temos alguns que já perceberam, quando (...) tu vais direto ao (...) que te dizem, pelo menos a mim."</p> <p>FG5E4: "Pá temos que usar..." [FG5E2: "Mas temos alguns que já perceberam (...)."] ]</p> <p>FG5E3: "Temos que usar argumentos para vender aquilo." [ FG5E2: "Mas temos alguns que já perceberam (...)."] ]</p> <p>FG5E4: "Fazer uma artimanha, temos que dar a volta." [ FG5E2: "Mas temos alguns que já perceberam (...)."] ]</p> <p>FG5E3: "Mas na verdade, para ser sincera, aquilo que eu sinto é que estou a vender (...), não porque é realmente aquilo que o cliente sente necessidade, mas..."</p> <p>FG5E3: "(...) O que nos pedem é para nós <i>"atacamos os clientes"</i>."</p>

Continua na página seguinte

Impacto Engagement	Exigências	Relação Cliente	
			<p>FG5E1: "E mesmo assim já acontece, pessoas que já foram abordadas pelo colega e depois vai lá outro, e depois o cliente já começa a ficar..."</p> <p>FG5E3: "O cliente sente isto, o cliente não gosta de ser incomodado."</p> <p>FG5E1: "Eu não gosto." [FG5E3: "o cliente sente isto (...)."]</p> <p>FG5E3: "Eu própria como cliente..." [FG5E3: "o cliente sente isto, (...)."]</p> <p>FG5E3: "(...) o que acontece é que hoje em dia sentimos que já nos estamos a aproximar de um cliente, para perguntar se precisa de ajuda, e o cliente já nos está a fugir "só estou a ver"."</p> <p>FG5E3: "É assim, há uma coisa que eu não gosto é enviar o inquérito ao cliente (...) vai contar depois para o prémio, até sem nós sabermos (...) e chegamos a perder o prémio porque esse objetivo não foi cumprido."</p> <p>FG5E3: "(...) mas que não gosto de abrir (...) e o cliente ver que eu estou a apontar as vendas."</p> <p>FG5E3: "E depois de abrir aquelas páginas todas, o cliente vira-se para mim a dizer "ah já ganhou o dia hoje!"."</p> <p>FG5E1: "O cliente se for minimamente observador, percebe que nós estamos a apontar as vendas."</p> <p>FG5E3: "O cliente vê que apontamos vendas e pensa que ganhámos o dia com a venda dele."</p> <p>FG5E2: "E depois tentamos vender mais qualquer coisa e já é difícil." [FG5E3: "O cliente vê que apontamos vendas (...)."]</p>
	Recursos	Colegas	<p>FG4E5: "Dá para os dois lados."</p> <p>FG4E2: "É." [FG4E5: "Dá para os dois lados."]</p> <p>FG4E5: "Para os dois lados (...) Depois temos a versão completamente diferente dos últimos dias, porque temos uma equipa que é jovem, uma equipa que se entreja e vemos se calhar, (...) um espírito competitivo e saudável (...) que é: Ok, fulano está com X, vamos lá puxar por ele para ele vir cá acima. Mas é aqui um misto de sensações. Portanto, (...) na última semana todos com uma energia em que o mês devia ser ao contrário (...)."</p> <p>FG4E3: "É um Amor ódio."</p>
		Ferramenta	<p>FG1E5: "(...) para avaliar in loco a minha prestação, se estou bem, se estou mal, se estou dentro do objetivo. (...) e com isso perceber se o meu objetivo está ok a minha secção, muito provavelmente também estará ok."</p> <p>FG1E3: "E ao mesmo tempo os pontos de melhoria não é."</p> <p>FG1E5: "Exatamente." [FG1E3: "E ao mesmo tempo (...)."]</p> <p>FG1E5: "(...) e depois se entramos de férias (...). Até nisso da para controlar, para ver como esta a prestação. "</p> <p>FG1E1: "(...) é uma plataforma (...), é uma análise que a chefia e que a equipa de gestão consegue ver como colaborador individual e nós conseguimos também ver, ou seja, (...) conseguimos ver se estamos bem se estamos mal o que podemos melhorar (...)."</p> <p>FG1E3: "(...) eu acho que isso é ótimo para podermos fazer uma comparação diária, semanal ou até no dia x, para ver como é que estamos, se vamos conseguir cumprir ou se não (...)."</p> <p>FG1E1: "E acabou por ser bom porque pelo menos nós conseguimos ver aquele dia, aquela hora, como é que estamos (...)."</p>

Continua na página seguinte

Impactos <i>Engagement</i>	Recursos	Ferramenta	
			<p>FG2E3: "No meu caso, acaba por trazer uma melhoria (...) eu consigo (...) dar um feedback mais pormenorizado! (...) consigo verificar se é fácil para aquele colaborador atingir (...) aquele objetivo e saber qual é o indicador que eu tenho de insistir mais (...) ou perguntar qual é a ajuda que precisa (...)."</p> <p>FG2E3: "(...) acho que veio facilitar a análise ao colaborador de forma mais justa! (...)"</p> <p>FG2E3: "(...) para nós facilita a verificação se conseguimos ajudá-los a evoluir em determinados objetivos. Por isso para mim, facilitou."</p> <p>FG2E5: "Para mim (...) foi muito bom, é muito claro as vendas, os serviços (...)."</p> <p>FG3E3: "É uma ferramenta que nos ajuda a ter um objetivo e saber como podemos chegar, torna-se mais fácil para nós (...)."</p> <p>FG3E3: "(...) basicamente aquilo que faz é isso. Orientar-nos para o nosso objetivo e sabermos chegar àquela meta (...)."</p> <p>FG3E3: "Aquilo atualiza ao momento, nós apontamos e aquilo vai dando logo a % (...)."</p> <p>FG3E3: "Aquilo basicamente é um guia, onde nós nos vamos apoiando. "</p> <p>FG4E5: "(...) Eu consigo ter uma perceção geral através do smartphone, a qualquer minuto, eu consigo ver o estado da nação, consigo saber para que lado é que a equipa está a remar em todos os vetores (...)."</p> <p>FG4E3: "Ajudar a delinear melhor o objetivo. O que é que, onde temos que melhorar."</p> <p>FG4E5: "(...) Até aqui eu tinha que aguardar pelo indicador de gestão para saber como é que estava a minha equipa (...). Hoje em dia eu consigo fazer uma análise macro que é eu sei qual é o elemento A, B ou C que está a desviar-se do seu objetivo e, claro, leva a secção atrás. (...) Faço (...) uma reunião e, ok, estamos bem aqui, mas estamos a desviar daqui (...)."</p> <p>FG4E1: "Eu gosto muito. Gosto, porque sempre trabalhei na área das vendas e nunca tive um objetivo traçado, de fazer assim e assado."</p> <p>FG4E1: "Sim, ajuda-nos a ter uma ideia do que temos que fazer melhor, muito, ajuda-nos muito nisso."</p> <p>FG4E5: "Sem dúvida alguma! Para além de ser muito mais apelativa (...), é muito mais interativa (...)."</p> <p>FG4E4: "Tem uma coisa de boa. Não se pode apagar aquilo que já foi registado."</p> <p>FG4E3 : "Assim, cada um usa o seu."</p> <p>Fg4E2: "Aquilo no próprio telemóvel em casa conseguia aceder (...) e entrar e apontar vendas. Que já aconteceu, que às vezes saio daqui e esqueço-me de apontar, como tem que ser no dia. "</p> <p>FG4E3: "Sim, porque no sistema anterior às vezes íamos lá uma vez por dia. (...). Agora não, (...) imagina, faço uma venda, ou duas ou três e tenho assim cinco minutos disponíveis. Vou lá (...) aponto e vejo quanto é que subi e quanto é que estou, quanto é que estava o colega de equipa..."</p> <p>FG4E2: "Como é que está a secção..."[FG4E3: "Sim, porque no sistema anterior às vezes íamos lá uma vez por dia. (...). Agora não, (...)."]</p> <p>FG4E5: "Para nós é fundamental. (...) dá para ter aqui um ponto de situação que nos permite corrigir a qualquer momento (...). É quase de forma instantânea."</p> <p>FG5E1: "eu acho que facilita em termos de vendas, sabes que determinados produtos dão mais pontos."</p> <p>FG5E3: "eu acho que veio mostrar-nos quais são os artigos que mais rendimento dão à empresa e isso é o que nos dá mais pontos (...)."</p>
		Líderes	<p>FG1E5: "(...) se nós não estamos a cumprir, temos constantemente o gerente (...) a dizer "equipa não estamos a cumprir"."</p>

Continua na página seguinte

Impacto	Recursos	Líderes	
<b>Engagement</b>			FG1E1: "Exato. [FG1E5: "(...) se nós não estamos a cumprir (...)."]" FG2E1: "(...) dizerem assim <i>"Bom trabalho"</i> , sabe bem ouvir isso (...)." FG4E3: "E há mais pressa, há mais chamadas de atenção." FG4E2: "Exatamente. E se calhar nessa semana já nem repomos tanto. " FG4E4: "(...) E é bom chegar a um ponto e dizerem:" <i>Olha, estás a ver? Tanta coisa e estás ali!</i> ". É agradável e é reconhecedor (...)."
		Recompensas	FG2E1: "(...) Também foi bom (...) pela polivalência!" FG2E5: "Se eu for vender um portátil, a minha venda sobe muito, muito (...)." FG2E3: "Eu acho que a vantagem também é que além de conseguirem ver os colegas da loja, conseguem ver fora da loja! E a maior parte de nós já passou por outras lojas e trabalhamos com pessoas muito diferentes. E dá-nos grande gozo ir ver <i>"estou no TOP 10 a nível nacional"</i> ." FG2E1: "Olha para cima. [FG2E3: "Eu acho que a vantagem também (...)."] FG3E5: "(...) mas antigamente cada um tinha a sua seção e não ia à seção do lado e (...) como vale pontos, até vale a pena ir à seção do lado vender (...)." FG3E3: "Mais conhecimento." FG3E5: "Sim exatamente." [FG3E3: "Mais conhecimento."] FG3E3: "Mais conhecimento dos restantes produtos." FG3E3: "Se calhar não eram áreas em que ele estava mais à vontade (...) veio um bocadinho ajudar a que nós se vendermos em outros lados, vai-nos dar mais pontos e automaticamente também temos de ser autodidatas. Temos de aprender um bocadinho para conseguir atender ali e satisfazer melhor o cliente." FG3E1: "(...) e já percebe um bocado como aquilo funciona (...) e, entretanto, o cliente também não fugiu, não foi embora." FG3E3: "(...) neste momento existe uma área muito maior para nós atuarmos, para nos ganharmos os pontos e cumprimos os objetivos nossos. (...) E isso é bom para mim." FG4E5: "(...) Bem, eu sou do tempo que nós reclamávamos que fazíamos, mas também não éramos contemplados com rigorosamente mais nada a não ser o valor monetário. (...). Estamos aqui a falar de uma panóplia de artigos brutal (...)." FG4E3: "Tem dois tipos de primeiro lugar, que é o primeiro a atingir os 100 e o que for primeiro de loja." FG4E2: "Claro!" [FG4E3: "Tem dois tipos de primeiro lugar (...). "] FG4E3: "Sim, ajuda bastante. Ajuda a motivar. "[FG4E3: "Tem dois tipos de primeiro lugar (...). "] FG4E5: "Tirando a vertente monetária, para o qual trabalhamos todos, é aquela que, sem dúvida alguma, nos mais eleva o ego é ver os nossos cá em cima (...)." FG5E1: "Eu da minha parte não me posso queixar muito (...), porque basicamente ao nível de premio eu estava dependente (...)." FG5E1: "Neste aspeto para mim está mais claro. "[FG5E1: "Eu da minha parte não me posso queixar muito (...)."]
<b>Valorização Elementos Jogo</b>	Elementos Valorizados	Barra Progresso	FG1E3: "(...) Eu acho que até essa barra é mais importante!" FG1E3: " Sim, mais visual, e dá uma ideia de como esta o teu desempenho à data." FG1E2: "Também acaba por ser a barra, porque é o que nós temos de fazer! E quanto mais nos aproximarmos, mais vamos estar perto de cumprir." FG1E1: "É uma guia."

Continua na página seguinte

<b>Valorização Elementos Jogo</b>	Elementos Valorizados	Barra Progresso	FG2E1: "a barra verde!" FG2E4: "a barra verde!" FG2E1: "Depois consegues ter a perceção se a tua % está a cumprir ou não (...)." FG3E1: "é a barra!" FG3E2: "é a barra!" FG3E3: "é a barra!" FG3E4: "é a barra!" FG3E5: "é a barra!" FG3E4: "é a %. Quanto é que vou e quanto é que devia de ir..." FG3E3: "Se eu estou a atingir ou não (...)." FG5E3: "É a barra verde! Acho que todos nós olhamos é para a barra verde para ver o nível em que a gente está." FG5E2: "Exato". [ M: esse é o que vos influencia mais positivamente?] FG5E3: "se a gente souber que anda ali alinhado ou à frente da barra verde, tudo bem." FG5E2: "Estamos mais seguros." FG5E3: "se virmos que a barra vermelha (...) já fazemos uma corrida."		
		Gráfico Anual	FG4E2: "Acho que o próprio gráfico em si (...) também nos dá uma visão dos, se estamos a melhorar, se estamos a piorar. (...) Se nós melhoramos, se caímos. Isso dá-nos uma perceção se cumprimos." FG4E2: "(...) a ver mensalmente, para mim os pontos são um bocadinho irrisórios. A mim o que interessa é a percentagem. "		
		Gráficos Progresso	FG3E5: "Os serviços." FG3E1: "Sim, (...) serviços (...) e os wins." FG3E5: "Não, aquilo tem vários queijinhos, que conforme vamos vendendo aquilo vai ficando pré enchidinho e aquele que eu olho assim, e que normalmente é o mais difícil de conseguir (...)."		
		Rankings	FG2E1: Eu pelo menos vou ver por curiosidade, para saber se alguém conhecido está porque aí, já estamos a falar de um mundo um bocadinho mais vasto (...)." FG4E3: "O pódio." FG4E1: "Apesar de nos darmos bem..." FG4E3: "Ninguém gosta de perder. " FG4E4: "Ninguém gosta de ficar em último." FG4E1: "Queremos estar à frente dos outros. Não queremos perder nem ao berlinde		
		<b>Orientações Melhoria</b>	Avaliação	Clarificar Atribuição Pontos	FG5E4: "Eu gostaria de saber com que base são atribuídos os pontos."
				Criar Objetivos Equitativos	FG4E5: "(...) A equidade tem que existir porque senão é difícil aqui motivar esta malta e colar cacos (...)."
				Diferenciar Horário	FG1E5: "Acho que aqui o fator crucial é adaptar a 100% o nº de horas que o colaborador está em loja, a desempenhar neste caso a função de vendas, com os picos de vendas da loja! Se eu trabalhar de 2ª a 6ª Feira e tiver o mesmo objetivo da (...) e ela trabalhar os fins de semana..." FG1E3: "É impraticável isso!" [FG1E5: "Acho que aqui o fator crucial é adaptar a 100% (...)."]

Continua na página seguinte

Orientações	Avaliação			
Melhoria		Diferenciar Horário	<p>FG1E1: "Basicamente é isso que vai acontecer este mês (...)." [FG1E5: "Acho que aqui o fator crucial é adaptar a 100% (...)."]</p> <p>FG1E4: "E mesmo no próprio dia, é diferente quem faz abertura e quem faz fecho." [FG1E5: Acho que aqui o fator crucial é adaptar a 100% (...)."]</p> <p>FG1E1: "Sim, sim! Sem dúvida." [FG1E4: "E mesmo no próprio dia, é diferente quem faz abertura e quem faz fecho."]</p>	
		Diferenciar Lojas	<p>FG2E2: "Talvez um cluster (...) mediante as lojas. Tipo as megas são avaliadas de uma forma, as super de outra forma (...)."</p>	
		Incorporar Extra Vendas	<p>FG1E5: "(...) influencia muito (...) o tempo que estamos em loja, e isso deveria ser equacionado. (...) por exemplo, estar lá dentro a arrumar o armazém uma tarde inteira, sem fazer uma venda."</p> <p>FG1E4: "Há tarefas que têm um impacto muito grande em vendas."</p> <p>FG1E1: "Sim, exatamente." [FG1E5: "(...) influencia muito (...) o tempo que estamos em loja, e isso deveria ser equacionado(...)."]</p> <p>FG1E4: "Não é por não aparecer num gráfico que têm menos importância."</p> <p>FG2E1: "(...) Ou seja eu acho que os critérios têm que ser, se calhar, um bocadinho mais bem estruturados (...)."</p> <p>FG2E2: "A 3ª estrela, no fundo, não pode ser baseada em vendas. Tem de ser baseada em critérios individuais. Estar em tipo níveis."</p> <p>FG2E3: "(...) poderia existir, por exemplo, em 3 níveis de distinção. Ou seja, a chefia no final do mês tinha sempre que avaliar os colaboradores no nível qualitativo porque tinha sempre que lhe dar um nível ou 1, 2, 3 das estrelas (...)."</p> <p>FG2E2: "Imagine, há 5 critérios para ter a 3 estrela, e esses 5 vão fazer o enchimento da estrela. Se leva 25% , 75% ou 50%."</p> <p>FG4E2: "(...) precisa de ter algum tipo de melhoria é a todos (...) os outros trabalhos que são feitos na loja (...)."</p> <p>FG4E2: "Ou que alguém pudesse dar esse input (...). O meu chefe ou o gerente de loja."</p> <p>FG4E1: "A sugestão é (...). Há coisas a fazer além das vendas em si."</p> <p>FG5E3: "Exatamente, porque para mim nós devíamos ter uma % sobre aquilo que fizemos extra vendas. "</p>	
		Outras	Facilitar Relação Cliente	<p>FG5E2: "Nós estamos com o cliente ao pé de nos. Nós deveríamos ter um computador onde nós pudéssemos..."</p> <p>FG5E3: "Ou abrir-se de outra forma, ter só a parte inicial do inquérito, sem mostrar ao cliente a nossa parte (...)."</p>
			Aumentar Missões	<p>FG3E4: "(...) por também missões dentro da loja (...)."</p> <p>FG3E2: "Fazerem uma "SuperCup", mas dentro da loja com as seções."</p> <p>FG3E4: "(...) Imagine (...) nós vamos (...) mal nos acessórios, então vamos fazer uma missão para haver aqui uma competitividade entre os acessórios. E nisso haver pontos."</p> <p>FG3E4: "(...) mediante os objetivos e indicadores. Porque vai fazer com que as pessoas se foquem mais (...). Vender um acessório para uma máquina de lavar, é raro sair, mas "espera lá, isto está (...) e se eu...", há sempre ali uma forma de fazer uma venda cruzada."</p> <p>FG3E3: "(...) se tu tiveres uma forma de ganhar (...), se tu tiveres uma taça, claro que te vais esforçar mais para atingires aquele objetivo."</p>

Continua na página seguinte

Orientações	Recompensas	Ajustar Recompensas	FG5E4: "Acho que era muito mais justo, na placa de vendas, a partir dos 120% receber uma 3 estrela, aí sabíamos que íamos ganhar mais."  FG5E3: "(...) Agora tirem-me 5 Euros por cada dia que eu não trabalhei para prémio, se me reduziram o meu objetivo e se eu o cumpri!"	
Melhoria	Recompensas	Ajustar Recompensas	FG5E4: "Acho que era muito mais justo, na placa de vendas, a partir dos 120% receber uma 3 estrela, aí sabíamos que íamos ganhar mais."  FG5E3: "(...) Agora tirem-me 5 Euros por cada dia que eu não trabalhei para prémio, se me reduziram o meu objetivo e se eu o cumpri!"	
		Entregar Efetivamente Recompensas	FG2E2: "Deviam tirar outros, a tal 3ªestrela ,agora o de vendas devia estar sempre. Não é o gerente ou o responsável (...) dizer não leva prémio este mês."  FG2E1:"(...) Agora o que podem eventualmente fazer é no caso de o colaborador (...) ter feito alguma coisa que não tenha agradado à empresa, existem duas estrelas e uma delas pode ser retirada exatamente por causa disso."	
		Premiar Venda Perfeita	FG4E5: "(...) a empresa deveria (...) Se um colaborador vende um artigo Hardware com, por exemplo, 3 acessórios, 2 anos de seguro, porque não dar algo mais naquela pontuação de modo a incentivar a que o colaborador tenha mais vendas perfeitas (...)."	
		Reconfigurar Prémios	FG2E3: "(...) eu acho que devia ser mais fácil a restituição dos pontos (...)."  FG2E5: "Eu tive um ano à espera dos meus pontos!"  FG2E3: "(...) como o catálogo não é constantemente atualizado, muitas das vezes estão lá artigos que não existem na companhia (...), quando no portal (...) responde que não foi atribuído aquele prémio (...), deviam carregar automaticamente os pontos!"  FG2E3: "(...) o colaborador fica privado de gastar os pontos, que são dele, noutra equipamento durante aquele período indeterminado de tempo."  FG4E3: "Um catálogo mais apelativo."  FG4E3: "E mais...plausível. Fácil de atingir."  FG4E1: "Possível ." [FG4E3: "E mais...plausível. Fácil de atingir.]  FG4E3: "(...) há pessoas que têm os filhos a estudar (...) Por que não (...) terem a possibilidade de trocar os pontos por livros ou por material escolar? Seja o que for. (...).Outra coisa (...) imagina, eu preciso de um frigorífico em casa e (...) preciso de 100 000 pontos para o adquirir. Por que não só 50 e eu dou o resto em dinheiro?  FG4E5: "É uma boa ideia!" [FG4E3: "(...) Outra coisa (...) imagina, eu preciso de um frigorífico (...)?)".  FG4E3: "(...) Muita gente tem filhos a estudar (...) em vez de ser uma playstation ou uma torradeira (...). Era muito mais vantajoso para essas pessoas porque é dinheiro que não vão ter que gastar. "  FG4E4: " Sim, sim." [FG4E3: "(...) Muita gente tem filhos a estudar (...)."]	
		Utilização	Atualizar Indicadores	FG2E3: "As atualizações mais frequentes dos indicadores que são globais e que têm impacto nos prémios dos colaboradores."  FG2E1: "Nas missões globais, darem-nos, sem ser por email, na própria plataforma (...) se estamos a cumprir ou não a missão. (...) E se calhar aparecer lá a % a que estamos, também vai fazer "olha estamos quase atingir!" (...)."  FG3E4: "Eu acho que só falta nas missões (...), nós não conseguíamos ver quanto é que nós, a loja ia."  FG3E3: "(...) para nos dar como é que nós vamos ou não (...) nas missões (...), falta secalhar essa comunicação ali na plataforma."  FG3E4: "(...) olha a nossa missão é fazer um cartão, fizeste um cartão, (...) há sempre aquela curiosidade de ir ver."  FG5E1: "Atualização constante dos dados."
		Sincronizar Sistemas	FG2E3: "(...) o registo das vendas deveria ser automático, também para se tornar cada vez mais justo, porque há sempre aquela questão de apontar a venda ou ficar esquecida."	

Continua na página seguinte



<b>Orientações Melhoria</b>	Utilização	Sincronizar Sistemas	<p>FG2E1:(...) aí, já nos obrigava a trabalhar mais com a nossa plataforma." [FG2E3: "(...) o registo das vendas deveria ser automático (...)."]</p> <p>FG2E4:" (...) acho que as plataformas deviam estar mais interligadas (...), iríamos economizar tempo (...)."</p> <p>FG2E2: "Só um sistema."</p> <p>FG2E3: "A integração (...) com os outros sistemas. Acho que ia ajudar e simplificar."</p> <p>FG3E3:"(...) faz falta ali é a comunicação com o sistema de vendas (...)."</p> <p>FG3E3: "Ali se houvesse a comunicação era muito mais simples (...)."</p> <p>FG3E2: "Era muito mais fácil." [FG3E3: "Ali se houvesse a comunicação era muito mais simples (...)."].</p> <p>FG4E5: "(...) a empresa deve, pode e para ontem criar um novo campo onde seja possível inserir o número da fatura, para não só qualificar a venda do vendedor, como sim premiar pela venda que nós chamamos venda perfeita em que vai lá tudo (...)."</p> <p>Fg4e5: "Se existir um campo onde seja alocado o número da fatura, facilmente nós conseguimos ver o que é que foi vendido naquele "ticket" (...) ser mais transparente e não haver a venda de binóculos."</p> <p>FG4E1: "(...) a parte ideal (...) era em vez de nós irmos colocar o que é pendente porque nós temos que seleccionar secção, se é um produto normal, se é um serviço e o valor. Por que não uma espécie (...) nós colocávamos o número da fatura (...)."</p> <p>Fg4e3: "Ou então um gadgetzinho (...) em que estás a vender uma televisão, passas um código de barras na televisão, um acessório aqui, chega à caixa, pum, caiu direto e está feito (...)."</p> <p>FG4E5:"Isto é o ideal, sem dúvida alguma. (...) quando fazes o pagamento era introduzir o número mecanográfico da pessoa e fazer um cruzamento de dados."</p> <p>FG4E2: "Assim seria mais justo e mais rápido."</p>
		Uniformizar Códigos Catálogo	<p>FG2E2: "(...) porque a descrição muitas vezes no catálogo, não tem nada a ver (...). Acho que era um fator interessante ter no catálogo a identificação do artigo com o código interno (...)."</p>

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice VIII Análise Discriminante Dimensão Temática Relação com o Jogo

RELAÇÃO JOGO		HÁBITO JOGO				MOTIVAÇÕES JOGO					
		(E)sporádico	Nunca	(R)regular	R+E	1	2	3	4	5	6
<b>Geral</b>	Geral	5	15	5	10	3	9	9	9	3	6
	%	20%	60%	20%	40%	12%	36%	36%	36%	12%	24%
<b>Gênero</b>	M	2	7	3	5	3	6	3	5	2	2
	%	17%	58%	25%	42%	25%	50%	25%	42%	17%	17%
	F	3	8	2	5	0	3	6	4	1	4
	%	23%	62%	15%	38%	0%	23%	46%	31%	8%	31%
<b>Geração</b>	GBB	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	GX	1	3	2	3	0	3	3	1	0	1
	%	17%	50%	33%	50%	0%	50%	50%	17%	0%	17%
	GY	4	11	3	7	3	6	6	8	3	5
	%	22%	61%	17%	39%	17%	33%	33%	44%	17%	28%
<b>Função</b>	VI	2	2	1	3	1	1	2	3	0	1
	%	40%	40%	20%	60%	20%	20%	40%	60%	0%	20%
	VD	3	11	4	7	1	7	5	6	2	5
	%	17%	61%	22%	39%	6%	39%	28%	33%	11%	28%
	EG	0	2	0	0	1	1	2	0	1	0
	%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	100%	0%	50%	0%
<b>Horário</b>	FT	5	13	5	10	3	9	8	9	3	5
	%	22%	57%	22%	43%	13%	39%	35%	39%	13%	22%
	PT	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1
	%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	50%
<b>Tempo Empresa</b>	<G	0	1	2	2	0	2	1	0	0	0
	%	0%	33%	67%	67%	0%	67%	33%	0%	0%	0%
	>G	5	14	3	8	3	7	8	9	3	6
	%	23%	64%	14%	36%	14%	32%	36%	41%	14%	27%

\*Nota: 1: Aprendizagem; 2: Competição; 3: Conquistas; 4: Entretenimento; 5: Outras; 6: Relacionamentos. (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipa Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22).

Fonte: Elaboração própria

Foram codificados 25 “casos” nesta dimensão temática.

## Apêndice IX Análise Discriminante Dimensão Temática Evolução da Experiência

EVOLUÇÃO EXPERIÊNCIA		ADOÇÃO GAMIFICAÇÃO	Formação e Suporte	Impacto	EVOLUÇÃO	Perspetiva	Sistema	LUDICIDADE	Não	Sim
<b>Geral</b>	Geral	<b>5</b>	3	2	<b>5</b>	2	3	<b>5</b>	4	1
	%	<b>20%</b>	12%	8%	<b>20%</b>	8%	12%	<b>20%</b>	16%	4%
<b>Gênero</b>	M	<b>3</b>	1	2	<b>4</b>	1	3	<b>3</b>	3	0
	%	<b>25%</b>	8%	17%	<b>33%</b>	8%	25%	<b>25%</b>	25%	0%
	F	<b>2</b>	2	0	<b>1</b>	1	0	<b>2</b>	1	1
	%	<b>15%</b>	15%	0%	<b>8%</b>	8%	0%	<b>15%</b>	8%	8%
<b>Geração</b>	GBB	<b>1</b>	0	1	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0	0
	%	<b>100%</b>	0%	100%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>0%</b>	0%	0%
	GX	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>1</b>	0	1
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>17%</b>	0%	17%
	GY	<b>4</b>	3	1	<b>5</b>	2	3	<b>4</b>	4	0
%	<b>22%</b>	17%	6%	<b>28%</b>	11%	17%	<b>22%</b>	22%	0%	
<b>Função</b>	VI	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>1</b>	1	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>20%</b>	20%	0%
	VD	<b>5</b>	3	2	<b>4</b>	2	2	<b>4</b>	3	1
	%	<b>28%</b>	17%	11%	<b>22%</b>	11%	11%	<b>22%</b>	17%	6%
	EG	<b>0</b>	0	0	<b>1</b>	0	1	<b>0</b>	0	0
%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>50%</b>	0%	50%	<b>0%</b>	0%	0%	
<b>Horário</b>	FT	<b>5</b>	3	2	<b>5</b>	2	3	<b>5</b>	4	1
	%	<b>22%</b>	13%	9%	<b>22%</b>	9%	13%	<b>22%</b>	17%	4%
	PT	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0	0
%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>0%</b>	0%	0%	
<b>Tempo Empresa</b>	<G	<b>1</b>	1	0	<b>1</b>	0	1	<b>0</b>	0	0
	%	<b>33%</b>	33%	0%	<b>33%</b>	0%	33%	<b>0%</b>	0%	0%
	>G	<b>4</b>	2	2	<b>4</b>	2	2	<b>5</b>	4	1
%	<b>18%</b>	9%	9%	<b>18%</b>	9%	9%	<b>23%</b>	18%	5%	
<b>Perfil Jogador</b>	NJ	<b>4</b>	2	2	<b>3</b>	1	2	<b>2</b>	2	0
	%	<b>27%</b>	13%	13%	<b>20%</b>	7%	13%	<b>13%</b>	13%	0%
	J	<b>1</b>	1	0	<b>2</b>	1	1	<b>3</b>	2	1
%	<b>10%</b>	10%	0%	<b>20%</b>	10%	10%	<b>30%</b>	20%	10%	

\*Nota: (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipa Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22); (NJ: Não jogador, N=15/J: Jogador Regulador e Esporádico, N=10).

*Continua na página seguinte*

EVOLUÇÃO EXPERIÊNCIA		ALTERAÇÕES LABORAIS	Competição	Controlo Desempenho	Facilidade Utilização	Transparência	
<b>Geral</b>	Geral	<b>18</b>	9	8	2	14	
	%	<b>72%</b>	36%	32%	8%	56%	
<b>Gênero</b>	M	<b>8</b>	5	4	2	8	
	%	<b>67%</b>	42%	33%	17%	67%	
	F	<b>10</b>	4	4	0	6	
	%	<b>77%</b>	31%	31%	0%	46%	
<b>Geração</b>	GBB	<b>1</b>	1	0	0	1	
	%	<b>100%</b>	100%	0%	0%	100%	
	GX	<b>4</b>	1	1	0	2	
	%	<b>67%</b>	17%	17%	0%	33%	
	GY	<b>13</b>	7	7	2	11	
	%	<b>72%</b>	39%	39%	11%	61%	
	<b>Função</b>	VI	<b>2</b>	1	2	1	1
		%	<b>40%</b>	20%	40%	20%	20%
	VD	<b>14</b>	8	5	1	12	
	%	<b>78%</b>	44%	28%	6%	67%	
	EG	<b>2</b>	0	1	0	1	
	%	<b>100%</b>	0%	50%	0%	50%	
<b>Horário</b>	FT	<b>18</b>	9	8	2	14	
	%	<b>78%</b>	39%	35%	9%	61%	
	PT	<b>0</b>	0	0	0	0	
	%	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	
	<b>Tempo Empresa</b>	<G	<b>0</b>	0	0	0	0
		%	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%
	>G	<b>18</b>	9	8	2	14	
	%	<b>82%</b>	41%	36%	9%	64%	
<b>Perfil Jogador</b>	NJ	<b>12</b>	6	6	1	11	
	%	<b>80%</b>	40%	40%	7%	73%	
	J	<b>6</b>	3	2	1	3	
	%	<b>60%</b>	30%	20%	10%	30%	

\*Nota: (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipa Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22); (NJ: Não jogador, N=15/J: Jogador Regulador e Esporádico, N=10).

Fonte: Elaboração própria

Foram codificados 19 “casos” nesta dimensão temática.

## Apêndice X Análise Discriminante Dimensão Temática Impacto na Motivação

IMPACTO	MOTIVAÇÃO	DESMOTIVAÇÃO	Inadequação Indicadores	Ineficácia venda	Objetivos Inexequíveis
<b>Total</b>	Total	<b>4</b>	1	1	2
	%	<b>16%</b>	4%	4%	8%
<b>Gênero</b>	M	<b>1</b>	0	0	1
	%	<b>8%</b>	0%	0%	8%
	F	<b>3</b>	1	1	1
	%	<b>23%</b>	8%	8%	8%
<b>Geração</b>	GBB	<b>0</b>	0	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	0%
	GX	<b>1</b>	1	0	0
	%	<b>17%</b>	17%	0%	0%
	GY	<b>3</b>	0	1	2
	%	<b>17%</b>	0%	6%	11%
<b>Função</b>	VI	<b>1</b>	1	0	0
	%	<b>20%</b>	20%	0%	0%
	VD	<b>3</b>	0	1	2
	%	<b>17%</b>	0%	6%	11%
	EG	<b>0</b>	0	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	0%
<b>Horário</b>	FT	<b>4</b>	1	1	2
	%	<b>17%</b>	4%	4%	9%
	PT.	<b>0</b>	0	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	0%
<b>Tempo Empresa</b>	<G	<b>0</b>	0	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	0%
	>G	<b>4</b>	1	1	2
	%	<b>18%</b>	5%	5%	9%
<b>Perfil Jogador</b>	NJ	<b>2</b>	0	1	1
	%	<b>13%</b>	0%	7%	7%
	J.	<b>2</b>	1	0	1
	%	<b>20%</b>	10%	0%	10%

\*Nota: (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipa Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22); (NJ: Não jogador, N=15/J: Jogador Regulador e Esporádico, N=10).

Continua na página seguinte

IMPACTO MOTIVAÇÃO	MOTIVAÇÃO EXTRINSECA	Competição	Cooperação	Estatuto	Penalizações	Recompensas	Reconheci mento	
<b>Total</b>	Total	<b>22</b>	14	13	4	2	16	1
	%	<b>88%</b>	56%	52%	16%	8%	64%	4%
<b>Género</b>	M	<b>12</b>	8	6	4	1	8	0
	%	<b>100%</b>	67%	50%	33%	8%	67%	0%
	F	<b>10</b>	6	7	0	1	8	1
	%	<b>77%</b>	46%	54%	0%	8%	62%	8%
<b>Geração</b>	GBB	<b>1</b>	0	0	0	0	1	0
	%	<b>100%</b>	0%	0%	0%	0%	100%	0%
	GX	<b>5</b>	1	3	0	0	3	0
	%	<b>83%</b>	17%	50%	0%	0%	50%	0%
	GY	<b>16</b>	13	10	4	2	12	1
	%	<b>89%</b>	72%	56%	22%	11%	67%	6%
<b>Função</b>	VI	<b>4</b>	1	4	1	0	2	0
	%	<b>80%</b>	20%	80%	20%	0%	40%	0%
	VD	<b>17</b>	12	9	2	2	13	1
	%	<b>94%</b>	67%	50%	11%	11%	72%	6%
	EG	<b>1</b>	1	0	1	0	1	0
	%	<b>50%</b>	50%	0%	50%	0%	50%	0%
<b>Horário</b>	FT	<b>21</b>	14	12	4	2	16	1
	%	<b>91%</b>	61%	52%	17%	9%	70%	4%
	PT	<b>1</b>	0	1	0	0	0	0
	%	<b>50%</b>	0%	50%	0%	0%	0%	0%
<b>Tempo Empresa</b>	<G	<b>2</b>	2	1	1	0	0	0
	%	<b>67%</b>	67%	33%	33%	0%	0%	0%
	>G	<b>20</b>	12	12	3	2	16	1
	%	<b>91%</b>	55%	55%	14%	9%	73%	5%
<b>Perfil Jogador</b>	NJ	<b>13</b>	10	9	2	1	10	1
	%	<b>87%</b>	67%	60%	13%	7%	67%	7%
	J	<b>9</b>	4	4	2	1	6	0
	%	<b>90%</b>	40%	40%	20%	10%	60%	0%

\*Nota: (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipa Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22); (NJ: Não jogador, N=15/J: Jogador Regulador e Esporádico, N=10).

Continua na página seguinte

IMPACTO MOTIVAÇÃO		MOTIVAÇÃO INTRINSECA	Autonomia	Competência	DESVALORIZAÇÃO RECOMPENSAS	Não Entregues	Pouco Atrativas
<b>Total</b>	Total	<b>2</b>	1	1	<b>2</b>	1	1
	%	<b>8%</b>	4%	4%	<b>8%</b>	4%	4%
<b>Gênero</b>	M	<b>0</b>	0	0	<b>2</b>	1	1
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>17%</b>	8%	8%
<b>Geração</b>	F	<b>2</b>	1	1	<b>0</b>	0	0
	%	<b>15%</b>	8%	8%	<b>0%</b>	0%	0%
	GBB	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>0%</b>	0%	0%
<b>Função</b>	GX	<b>0</b>	0	0	<b>1</b>	1	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>17%</b>	17%	0%
	GY	<b>2</b>	1	1	<b>1</b>	0	1
	%	<b>11%</b>	6%	6%	<b>6%</b>	0%	6%
	VI	<b>0</b>	0	0	<b>1</b>	1	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>20%</b>	20%	0%
	VD	<b>2</b>	1	1	<b>1</b>	0	1
	%	<b>11%</b>	6%	6%	<b>6%</b>	0%	6%
<b>Horário</b>	EG	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>0%</b>	0%	0%
	FT	<b>2</b>	1	1	<b>2</b>	1	1
	%	<b>9%</b>	4%	4%	<b>9%</b>	4%	4%
<b>Tempo Empresa</b>	PT	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>0%</b>	0%	0%
	<G	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>0%</b>	0%	0%
<b>Perfil Jogador</b>	>G	<b>2</b>	1	1	<b>2</b>	1	1
	%	<b>9%</b>	5%	5%	<b>9%</b>	5%	5%
	NJ	<b>2</b>	1	1	<b>0</b>	0	0
	%	<b>13%</b>	7%	7%	<b>0%</b>	0%	0%
	J	<b>0</b>	0	0	<b>2</b>	1	1
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>20%</b>	10%	10%

\*Nota: (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipa Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22); (NJ: Não jogador, N=15/J: Jogador Regulador e Esporádico, N=10).

Fonte: Elaboração própria

Foram codificados 23 “casos” nesta dimensão temática.

## Apêndice XI Análise Discriminante Dimensão Temática

### Impacto no *Engagement*

IMPACTO		EXIGÊNCIAS	1	2	3	4	5	6	7	8
ENGAGEMENT										
<b>Total</b>	Total	<b>22</b>	5	4	8	15	4	8	13	4
	%	<b>88%</b>	20%	16%	32%	60%	16%	32%	52%	16%
<b>Gênero</b>	M	<b>10</b>	3	1	3	8	0	5	5	2
	%	<b>83%</b>	25%	8%	25%	67%	0%	42%	42%	17%
	F	<b>12</b>	2	3	5	7	4	3	8	2
	%	<b>92%</b>	15%	23%	38%	54%	31%	23%	62%	15%
<b>Geração</b>	GBB	<b>0</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	GX	<b>5</b>	3	0	3	3	2	0	4	1
	%	<b>83%</b>	50%	0%	50%	50%	33%	0%	67%	17%
	GY	<b>17</b>	2	4	5	12	2	8	9	3
	%	<b>94%</b>	11%	22%	28%	67%	11%	44%	50%	17%
<b>Função</b>	VI	<b>5</b>	3	0	5	4	1	1	2	1
	%	<b>100%</b>	60%	0%	100%	80%	20%	20%	40%	20%
	VD	<b>15</b>	2	3	2	9	3	6	10	3
	%	<b>83%</b>	11%	17%	11%	50%	17%	33%	56%	17%
	EG	<b>2</b>	0	1	1	2	0	1	1	0
	%	<b>100%</b>	0%	50%	50%	100%	0%	50%	50%	0%
<b>Horário</b>	FT	<b>20</b>	4	4	7	15	4	8	12	4
	%	<b>87%</b>	17%	17%	30%	65%	17%	35%	52%	17%
	PT	<b>2</b>	1	0	1	0	0	0	1	0
	%	<b>100%</b>	50%	0%	50%	0%	0%	0%	50%	0%
<b>Tempo</b>	<G	<b>2</b>	0	0	0	1	0	0	2	0
<b>Empresa</b>	%	<b>67%</b>	0%	0%	0%	33%	0%	0%	67%	0%
	>G	<b>20</b>	5	4	8	14	4	8	11	4
	%	<b>91%</b>	23%	18%	36%	64%	18%	36%	50%	18%
<b>Perfil</b>	NJ	<b>14</b>	3	3	4	10	3	7	8	3
<b>Jogador</b>	%	<b>93%</b>	20%	20%	27%	67%	20%	47%	53%	20%
	J	<b>8</b>	2	1	4	5	1	1	5	1
	%	<b>80%</b>	20%	10%	40%	50%	10%	10%	50%	10%

\*Nota: 1: Desajuste função/secção; 2:Desajuste horário; 3:Desatualização indicadores; 4:Desconsideração tarefas extra; 5:Não entrega recompensas; 4:Objetivos desequilibrados, 5:Registo manual, 6:Relação cliente. (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipa Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22); (NJ: Não jogador, N=15/J: Jogador Regulador e Esporádico, N=10).

Continua na página seguinte



IMPACTO		ABORDAGEM	Bottom-	Top-	RECURSOS	Colegas	Ferramenta	Líderes	Recompensas
ENGAGEMENT		TOP-DOWN VS	Up	Down					
		BOTTOM-UP							
<b>Total</b>	Total	<b>6</b>	2	4	<b>16</b>	3	13	6	10
	%	<b>24%</b>	8%	16%	<b>64%</b>	12%	52%	24%	40%
<b>Gênero</b>	M	<b>3</b>	1	2	<b>8</b>	2	7	2	5
	%	<b>25%</b>	8%	17%	<b>67%</b>	17%	58%	17%	42%
	F	<b>3</b>	1	2	<b>8</b>	1	6	4	5
	%	<b>23%</b>	8%	15%	<b>62%</b>	8%	46%	31%	38%
<b>Geração</b>	GBB	<b>0</b>	0	0	<b>1</b>	0	0	0	1
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>100%</b>	0%	0%	0%	100%
	GX	<b>2</b>	0	2	<b>2</b>	0	2	0	2
	%	<b>33%</b>	0%	33%	<b>33%</b>	0%	33%	0%	33%
	GY	<b>4</b>	2	2	<b>13</b>	3	11	6	7
	%	<b>22%</b>	11%	11%	<b>72%</b>	17%	61%	33%	39%
<b>Função</b>	VI	<b>2</b>	0	2	<b>2</b>	0	2	0	2
	%	<b>40%</b>	0%	40%	<b>40%</b>	0%	40%	0%	40%
	VD	<b>4</b>	2	2	<b>12</b>	2	9	6	6
	%	<b>22%</b>	11%	11%	<b>67%</b>	11%	50%	33%	33%
	EG	<b>0</b>	0	0	<b>2</b>	1	2	0	2
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>100%</b>	50%	100%	0%	100%
<b>Horário</b>	FT	<b>6</b>	2	4	<b>15</b>	3	12	6	9
	%	<b>26%</b>	9%	17%	<b>65%</b>	13%	52%	26%	39%
	PT	<b>0</b>	0	0	<b>1</b>	0	1	0	1
	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>50%</b>	0%	50%	0%	50%
<b>Tempo</b>	<G	<b>0</b>	0	0	<b>1</b>	0	1	0	0
<b>Empresa</b>	%	<b>0%</b>	0%	0%	<b>33%</b>	0%	33%	0%	0%
	>G	<b>6</b>	2	4	<b>15</b>	3	12	6	10
	%	<b>27%</b>	9%	18%	<b>68%</b>	14%	55%	27%	45%
<b>Perfil</b>	NJ	<b>4</b>	1	3	<b>13</b>	3	11	5	9
<b>Jogador</b>	%	<b>27%</b>	7%	20%	<b>87%</b>	20%	73%	33%	60%
	J	<b>2</b>	1	1	<b>3</b>	0	2	1	1
	%	<b>20%</b>	10%	10%	<b>30%</b>	0%	20%	10%	10%

\*Nota: (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipe Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22); (NJ: Não jogador, N=15/J: Jogador Regulador e Esporádico, N=10).

Fonte: Elaboração própria

Foram codificados 23 “casos” nesta dimensão temática.

## Apêndice XII Análise Discriminante Dimensão Temática

### Valorização Elementos de Jogo

VALORIZAÇÃO ELEMENTOS JOGO		ELEMENTOS VALORIZADOS	Barra progresso	Gráfico anual	Gráficos Progresso	Rankings
<b>Total</b>	Total	<b>16</b>	12	1	2	4
	%	<b>64%</b>	48%	4%	8%	16%
<b>Gênero</b>	M	<b>6</b>	4	0	1	2
	%	<b>50%</b>	33%	0%	8%	17%
	F	<b>10</b>	8	1	1	2
	%	<b>77%</b>	62%	8%	8%	15%
<b>Geração</b>	GBB	<b>1</b>	1	0	1	0
	%	<b>100%</b>	100%	0%	100%	0%
	GX	<b>3</b>	3	0	0	0
	%	<b>50%</b>	50%	0%	0%	0%
	GY	<b>12</b>	8	1	1	4
	%	<b>67%</b>	44%	6%	6%	22%
<b>Função</b>	VI	<b>0</b>	0	0	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%
	VD	<b>16</b>	12	1	2	4
	%	<b>89%</b>	67%	6%	11%	22%
	EG	<b>0</b>	0	0	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%
<b>Horário</b>	FT	<b>15</b>	11	1	2	4
	%	<b>65%</b>	48%	4%	9%	17%
	PT	<b>1</b>	1	0	0	0
	%	<b>50%</b>	50%	0%	0%	0%
<b>Tempo Empresa</b>	<G	<b>3</b>	2	0	0	1
	%	<b>100%</b>	67%	0%	0%	33%
	>G	<b>13</b>	10	1	2	3
	%	<b>59%</b>	45%	5%	9%	14%
<b>Perfil Jogador</b>	NJ	<b>10</b>	7	1	1	3
	%	<b>67%</b>	47%	7%	7%	20%
	J	<b>6</b>	5	0	1	1
	%	<b>60%</b>	50%	0%	10%	10%

\*Nota: (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipe Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22); (NJ: Não jogador, N=15/J: Jogador Regulador e Esporádico, N=10).

Fonte: Elaboração própria

Foram codificados 16 “casos” nesta dimensão temática.

## Apêndice XIII Análise Discriminante Dimensão Temática

### Orientações de Melhoria

ORIENTAÇÕES MELHORIA	AVALIAÇÃO	Clarificar Atribuição Pontos	Criar Objetivos Equitativos	Diferenciar Horário	Diferenciar Lojas	Incorporar Extra Vendas	
<b>Total</b>	Total	12	1	1	4	1	9
	%	48%	4%	4%	16%	4%	36%
<b>Gênero</b>	M	6	1	1	3	0	3
	%	50%	8%	8%	25%	0%	25%
	F	6	0	0	1	1	6
	%	46%	0%	0%	8%	8%	46%
<b>Geração</b>	GBB	0	0	0	0	0	0
	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	GX	1	0	0	0	1	1
	%	17%	0%	0%	0%	17%	17%
	GY	11	1	1	4	0	8
	%	61%	6%	6%	22%	0%	44%
<b>Função</b>	VI	2	0	0	1	1	2
	%	40%	0%	0%	20%	20%	40%
	VD	8	1	0	3	0	6
	%	44%	6%	0%	17%	0%	33%
	EG	2	0	1	0	0	1
	%	100%	0%	50%	0%	0%	50%
<b>Horário</b>	FT	12	1	1	4	1	9
	%	52%	4%	4%	17%	4%	39%
	PT	0	0	0	0	0	0
	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Tempo Empresa</b>	<G	1	0	0	0	0	1
	%	33%	0%	0%	0%	0%	33%
	>G	11	1	1	4	1	8
	%	50%	5%	5%	18%	5%	36%
<b>Perfil Jogador</b>	NJ	7	0	1	2	0	5
	%	47%	0%	7%	13%	0%	33%
	J	5	1	0	2	1	4
	%	50%	10%	0%	20%	10%	40%

\*Nota: (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipa Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22); (NJ: Não jogador, N=15/J: Jogador Regulador e Esporádico, N=10).

Continua na página seguinte

ORIENTAÇÕES MELHORIA		UTILIZAÇÃO	Atualizar Indicadores	Sincronizar Sistemas	Uniformizar Códigos Catálogo	OUTRAS	Facilitar Relação Cliente	Aumentar Missões
<b>Geral</b>	Total	<b>12</b>	5	10	1	<b>5</b>	2	3
	%	<b>48%</b>	20%	40%	4%	<b>20%</b>	8%	12%
<b>Gênero</b>	M	<b>5</b>	2	4	0	<b>1</b>	0	1
	%	<b>42%</b>	17%	33%	0%	<b>8%</b>	0%	8%
	F	<b>7</b>	3	6	1	<b>4</b>	2	2
	%	<b>54%</b>	23%	46%	8%	<b>31%</b>	15%	15%
<b>Geração</b>	GBB	<b>0</b>	0	0	0	<b>0</b>	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	0%	<b>0%</b>	0%	0%
	GX	<b>3</b>	2	2	1	<b>3</b>	1	2
	%	<b>50%</b>	33%	33%	17%	<b>50%</b>	17%	33%
	GY	<b>9</b>	3	8	0	<b>2</b>	1	1
	%	<b>50%</b>	17%	44%	0%	<b>11%</b>	6%	6%
<b>Função</b>	VI	<b>2</b>	1	1	1	<b>0</b>	0	0
	%	<b>40%</b>	20%	20%	20%	<b>0%</b>	0%	0%
	VD	<b>8</b>	3	7	0	<b>5</b>	2	3
	%	<b>44%</b>	17%	39%	0%	<b>28%</b>	11%	17%
	EG	<b>2</b>	1	2	0	<b>0</b>	0	0
	%	<b>100%</b>	50%	100%	0%	<b>0%</b>	0%	0%
<b>Horário</b>	FT	<b>11</b>	5	9	1	<b>5</b>	2	3
	%	<b>48%</b>	22%	39%	4%	<b>22%</b>	9%	13%
	PT	<b>1</b>	0	1	0	<b>0</b>	0	0
	%	<b>50%</b>	0%	50%	0%	<b>0%</b>	0%	0%
<b>Tempo Empresa</b>	<G	<b>2</b>	0	2	0	<b>0</b>	0	0
	%	<b>67%</b>	0%	67%	0%	<b>0%</b>	0%	0%
	>G	<b>10</b>	5	8	1	<b>5</b>	2	3
	%	<b>45%</b>	23%	36%	5%	<b>23%</b>	9%	14%
<b>Perfil Jogador</b>	NJ	<b>8</b>	4	7	0	<b>3</b>	2	1
	%	<b>53%</b>	27%	47%	0%	<b>20%</b>	13%	7%
	J	<b>4</b>	1	3	1	<b>2</b>	0	2
	%	<b>40%</b>	10%	30%	10%	<b>20%</b>	0%	20%

\*Nota: (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipa Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22); (NJ: Não jogador, N=15/J: Jogador Regulador e Esporádico, N=10).

Continua na página seguinte

ORIENTAÇÕES MELHORIA		RECOMPENSAS	Ajustar Recompensas	Entregar Efetivamente Recompensas	Premiar Venda Perfeita	Reconfigurar Prêmios Catálogo
<b>Total</b>	Total	<b>10</b>	2	2	1	6
	%	<b>40%</b>	8%	8%	4%	24%
<b>Gênero</b>	M	<b>4</b>	1	0	1	3
	%	<b>33%</b>	8%	0%	8%	25%
	F	<b>6</b>	1	2	0	3
	%	<b>46%</b>	8%	15%	0%	23%
<b>Geração</b>	GBB	<b>0</b>	0	0	0	0
	%	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%
	GX	<b>2</b>	0	1	0	1
	%	<b>33%</b>	0%	17%	0%	17%
	GY	<b>8</b>	2	1	1	5
	%	<b>44%</b>	11%	6%	6%	28%
<b>Função</b>	VI	<b>2</b>	0	1	0	1
	%	<b>40%</b>	0%	20%	0%	20%
	VD	<b>6</b>	2	1	0	3
	%	<b>33%</b>	11%	6%	0%	17%
	EG	<b>2</b>	0	0	1	2
	%	<b>100%</b>	0%	0%	50%	100%
<b>Horário</b>	FT	<b>9</b>	2	2	1	5
	%	<b>39%</b>	9%	9%	4%	22%
	PT	<b>1</b>	0	0	0	1
	%	<b>50%</b>	0%	0%	0%	50%
<b>Tempo Empresa</b>	<G	<b>1</b>	0	0	0	1
	%	<b>33%</b>	0%	0%	0%	33%
	>G	<b>9</b>	2	2	1	5
	%	<b>41%</b>	9%	9%	5%	23%
<b>Perfil Jogador</b>	NJ	<b>7</b>	1	1	1	5
	%	<b>47%</b>	7%	7%	7%	33%
	J	<b>3</b>	1	1	0	1
	%	<b>30%</b>	10%	10%	0%	10%

\*Nota: (Total, N=25); (M.: Masculino, N=12/F.: Feminino, N=13); (GBB: Baby Boomers, N=1/GX.: Geração X, N=6/GY: Geração Y, N=18); (VI: Vendedor Indireto, N=5/VD: Vendedor Direto, N=18/EG: Equipe Gestão, N=2); (FT: Full Time, N=23/PT: Part Time, N=2); (<G: Inferior Gamificação, N=3/>G: Superior Gamificação, N=22); (NJ: Não jogador, N=15/J: Jogador Regulador e Esporádico, N=10).

Fonte: Elaboração própria

Foram codificados 21 “casos” nesta dimensão temática.

## Anexo I Modelo de Desenvolvimento da Gamificação 6D

**1 - DEFINIR OS OBJETIVOS DE NEGÓCIO:** Em primeiro lugar, é preciso definir os objetivos que se pretendem alcançar com a aplicação da gamificação. Caso contrário, embora os elementos de jogo utilizados possam ser úteis de diversas formas, podem não cumprir o seu propósito. Para tal, é recomendável que seja criada uma lista hierárquica que estabeleça a ligação entre os objetivos gerais e os específicos, bem como a justificação para os benefícios pretendidos.

**2 - DELINEAR O COMPORTAMENTO ALVO:** Após o passo anterior, é crucial delimitar os comportamentos desejados e ponderar várias possibilidades que permitam sustentar o interesse dos jogadores. Seguidamente, é necessário estabelecer as métricas que vão ser consideradas como sucesso. Para isso, os comportamentos devem ser convertidos em resultados quantificáveis. É através das métricas que o sistema irá gerar *feedback* tanto para os *designers* como para os utilizadores.

**3 - DESCREVER OS JOGADORES:** Neste momento, os jogadores devem ser descritos e ponderado como as suas características podem influenciar o sistema. Este passo é fundamental, pelo que permite determinar eficazmente os motivadores a utilizar, como a aplicação de elementos mais competitivos ou cooperativos. Para tal, podem ser utilizados indicadores demográficos, psicográficos ou modelos que segmentem o perfil de jogadores.

**4 - DESENVOLVER OS CICLOS DE ATIVIDADE:** O sucesso da gamificação depende de dois ciclos de atividade, o ciclo de *engagement* (curto prazo) e o ciclo de progressão (longo prazo). No primeiro ciclo, é necessário descrever os tipos de *feedback* que o sistema irá disponibilizar aos jogadores para incentivar as ações futuras e como esse irá motivá-los. O segundo ciclo, deve permitir envolver novos jogadores e assegurar o interesse dos mais experientes. Neste ciclo, é fundamental que a dificuldade vá aumentando gradualmente consoante a habilidade do jogador.

**5 - NÃO ESQUECER A DIVERSÃO:** O fator diversão embora mais abstrato não pode ser ignorado durante um processo de gamificação. Apesar da gamificação ser utilizada em contextos alheios ao entretenimento, a diversão é importante porque está diretamente relacionada ao *engagement* dos jogadores. A participação voluntária denota positivamente a eficácia da diversão. Por outro lado, implementar diversão num sistema de gamificação nem sempre é fácil, uma vez que jogadores reagem de forma distinta aos tipos de diversão selecionados. Assim, os *designers* devem recorrer a diferentes tipos de diversão para sustentar o interesse dos jogadores.

**6 - INSTALAR AS FERRAMENTAS NECESSÁRIAS:** Nesta etapa, tendo em consideração os passos anteriores, é possível determinar eficazmente os elementos a utilizar e inseri-los no sistema. Além disso, deve ser efetuada uma análise a todos os passos realizados, mas sobretudo garantir o alinhamento do sistema com os objetivos de negócio. Após a implementação, é importante que o sistema seja monitorizado para garantir o *engagement* dos participantes e a concretização dos objetivos delineados.

Fonte: Werbach e Hunter (2012)