

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A GAMIFICAÇÃO NAS EMPRESAS
ENQUANTO FERRAMENTA
MOTIVACIONAL

Diogo Henrique Teixeira dos Santos

Lisboa, julho de 2022

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A GAMIFICAÇÃO NAS EMPRESAS
ENQUANTO FERRAMENTA
MOTIVACIONAL

Diogo Henrique Teixeira dos Santos

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Professora Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente: Professor Doutor Raúl Navas

Vogal: Professora Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, julho de 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar, cabe-me agradecer profundamente à Professora Doutora Ana Maria Sotomayor por todo o apoio, motivação e compreensão ao longo de toda a realização deste trabalho. Foi, sem dúvida, uma ajuda fundamental e imprescindível nos momentos mais difíceis.

Agradeço também a todos os intervenientes nesta investigação, nomeadamente, à Fractal Mind e à Worten. Sem este contributo, nada disto teria sido possível.

À minha família e amigos devo também um agradecimento pelo apoio e preocupação constante.

Um obrigado também aos meus colegas de mestrado, em especial, ao Dário, Paulo e David, por terem tornado este percurso mais simples e menos solitário.

À Beatriz, por toda a paciência, amor e confiança transmitida ao longo desta etapa.

Resumo

A gamificação, apesar de derivar da palavra jogo, não significa literalmente jogar, mas sim na conceção de uma dimensão para induzir determinado tipo de comportamentos motivadores nos seus utilizadores, geralmente baseados na intenção ou numa atitude para alcançar um objetivo pré-definido.

Após a descoberta da gamificação, esta tem sido testada em diversas áreas de conhecimento. Contudo, a adoção de estratégias de gamificação em contexto laboral, ainda é algo pouco usual em Portugal, ainda que as empresas que recorram a estratégias deste tipo tenham vindo a alcançar resultados bastante positivos.

Mas será que o desenvolvimento de ferramentas que tenham na sua base lógicas e dinâmicas de gamificação, com elementos de jogos como sistemas de pontos, barras de progresso ou até moedas virtuais, contribuem de facto para a motivação dos colaboradores?

O estudo de caso apresentado, com carácter exploratório, aponta que a gamificação contribui para o alcance dos objetivos mais facilmente, contribuindo para a motivação extrínseca, quando aliada a recompensas materiais (presentes num sistema de incentivos), sociais ou de reconhecimento, assumindo-se um ótimo meio para aumentar o *engagement* dos colaboradores para com a empresa.

Palavras-Chave: Gamificação, Motivação, Colaboradores, Empresas, Incentivos.

Abstract

Gamification, despite deriving from the word game, does not literally mean to play, but rather the design of a dimension to induce certain types of motivating behaviours in its users, usually based on the intention or an attitude to achieve a pre-defined goal.

After the discovery of gamification, it has been tested in several areas of knowledge, however, the adoption of gamification strategies in a work context is still somewhat unusual in Portugal, although companies that use this type of strategies have been achieving very positive results.

But does the development of tools based on gamification logic and dynamics, with game elements such as points systems, progress bars or even virtual currencies, really contribute to employee motivation? The case study presented, as an exploratory study, points out that gamification contributes to the achievement of objectives more easily, contributing to extrinsic motivation, when combined with material rewards (present in an incentive system), social or recognition rewards, being a great way to increase employee engagement with the company.

Keywords: Gamification, Motivation, Employees, Companies, Incentives.

Índice

Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Figuras.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Lista de Abreviaturas.....	xii
1. Introdução.....	1
1.1. Justificação e pertinência do tema.....	1
1.2. Questão de investigação e metodologia utilizada.....	1
1.3. Estrutura da dissertação.....	2
2. Enquadramento Teórico.....	3
2.1. Gamificação.....	3
2.2. Motivação.....	10
2.3. Teorias da motivação.....	14
2.3.1. Teorias motivacionais de conteúdo.....	14
2.3.2. Teorias motivacionais de processo.....	22
3. Metodologia.....	28
3.1. Lógica e Natureza do Estudo.....	28
3.2. Campo Empírico.....	30
3.3. Universo e Amostra.....	30
3.4. Métodos de Recolha de Dados.....	31
4. Estudo de Caso: Projeto Worten Winners.....	33
4.1. Caracterização da entidade.....	33
4.2. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....	34
4.2.1. Visão da empresa Fractal Mind.....	34
4.2.2. Funcionamento do Worten Winners – Loja Piloto.....	39
4.2.3. Dados estatísticos.....	41

4.2.4. Visão dos colaboradores.....	54
4.2.5. Visão dos responsáveis.....	58
5. Conclusão.....	65
5.1. Considerações gerais	65
5.2. Limitações da investigação	67
5.3. Sugestões para investigações futuras	67
Referências Bibliográficas.....	69
Apêndices.....	73
1. Transcrição de Entrevista – UX & Gamification Designer, Fractal Mind	73
2. Transcrição de Entrevista – Colaborador 1	79
3. Transcrição de Entrevista – Colaborador 2	81
4. Transcrição de Entrevista – Colaborador 3	83
5. Transcrição de Entrevista – Colaborador 4	85
6. Transcrição de Entrevista – Responsável 1	87
7. Transcrição de Entrevista – Responsável 2	90

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resumo das teorias motivacionais e dos seus pressupostos.....	12
--	----

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Gamificação contextualizada entre jogo, brincadeira, completo e elementos....	4
Figura 2.2 - Pirâmide dos elementos da gamificação.....	5
Figura 2.3 - Caleidoscópio da gamificação eficaz.....	9
Figura 2.4 - Modelo básico da motivação.....	11
Figura 2.5 - Pirâmide das necessidades de Maslow.....	15
Figura 2.6 - Impactos dos fatores motivacionais e higiênicos.....	18
Figura 2.7 - Visão comparativa de quatro teorias motivacionais.....	20

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 - Respostas lojas Worten Mega.....	43
Gráfico 4.2 - Respostas lojas Worten Mobile.....	43
Gráfico 4.3 - Respostas lojas Worten Super.....	44
Gráfico 4.4 - Respostas lojas Worten Mega.....	45
Gráfico 4.5 - Respostas lojas Worten Mobile.....	45
Gráfico 4.6 - Respostas lojas Worten Super.....	46
Gráfico 4.7 - Respostas lojas Worten Mega.....	46
Gráfico 4.8 - Respostas lojas Worten Mobile.....	47
Gráfico 4.9 - Respostas lojas Worten Super.....	47
Gráfico 4.10 - Comparação dos resultados da Questão 1.....	49
Gráfico 4.11 - Comparação dos resultados da Questão 2.....	50
Gráfico 4.12 - Comparação dos resultados da Questão 3.....	50
Gráfico 4.13 - Respostas lojas Worten Mega.....	51
Gráfico 4.14 - Respostas lojas Worten Mobile.....	51
Gráfico 4.15 - Respostas lojas Worten Super.....	52
Gráfico 4.16 - Respostas lojas Worten Mega.....	53
Gráfico 4.17 - Respostas lojas Worten Mobile.....	53
Gráfico 4.18 - Respostas lojas Worten Super.....	54

Lista de Abreviaturas

AR – *Augmented Reality*

DICE – *Design Innovate Communicate Entertain*

ERG – *Existence, Relatedness and Growth*

KPI – *Key Performance Indicators*

ML – *Machine Learning*

ModCO – *Modificação do Comportamento Organizacional*

SMART – *Specifics, Measurables, Agreed, Realistic, Timed*

UI – *User Interface*

UX – *User Experience*

VR – *Virtual Reality*

1. Introdução

1.1. Justificação e pertinência do tema

Atualmente os jogos assumem-se parte integrante da nossa sociedade, onde os indivíduos gostam da ideia de ganhar pontos, recompensas, superar desafios e obstáculos, com elementos de diversão e autonomia associados. São estas as sensações (ligadas aos jogos) que a gamificação pretende provocar nos seus utilizadores.

A escolha deste tema deveu-se a três razões fundamentais: interesse pessoal pela área da gamificação, ligação profissional à área dos recursos humanos e interesse na motivação dos mesmos. A acrescer a estas razões, também o facto de ser algo recente e pouco explorado em Portugal, despertou um interesse em estudar e aprofundar este tema, tornando-o pertinente nos dias de hoje.

A gamificação tem-se vindo a tornar cada vez mais um elemento popular em diversos ambientes, tendo mesmo vindo a ser utilizado para melhorar a experiência dos utilizadores e o seu envolvimento nos projetos. No entanto, a aplicação no contexto empresarial ainda é pouco explorada e/ou utilizada (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011).

Por outro lado, temos a motivação, que segundo Maximiano (2000) é um conjunto de razões e/ou motivos que estimulam um certo tipo de comportamento humano, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.

Apesar de existirem várias publicações e estudos na área da gamificação são muito poucos os que exploram a aplicação da mesma em contexto organizacional. Como veremos de seguida, é esse o objetivo da presente dissertação, ou seja, analisar se a utilização da gamificação contribui de alguma forma para a motivação dos colaboradores.

1.2. Questão de investigação e metodologia utilizada

Nesta dissertação tentaremos responder à seguinte questão de investigação: “Será que a utilização de lógicas/filosofias/estratégias de gamificação em contextos de trabalho contribui para a motivação das pessoas?”

Para responder a esta questão adotou-se uma abordagem de investigação qualitativa, de forma a possibilitar uma análise aprofundada e intensiva de uma pequena amostra, ainda que a título exploratório.

Neste sentido, realizou-se um estudo de caso na Worten, empresa do grupo SONAE, uma vez que esta empresa tem vindo a aplicar um sistema de gamificação numa ótica interna (junto dos seus colaboradores) – o Worten Winners. Para tal, recorreu-se a uma multiplicidade de técnicas de recolha de dados, como entrevistas semiestruturadas, consulta documental e observação direta.

1.3. Estrutura da dissertação

Este trabalho, inicia-se com um enquadramento teórico, onde são identificados e aprofundados teoricamente os conceitos de gamificação e motivação, bem como algumas teorias inerentes a estes conceitos. Num terceiro capítulo é apresentada e explicada a metodologia utilizada na componente empírica da dissertação e, posteriormente, são apresentados e sistematizados os resultados obtidos com o estudo de caso.

Nos resultados obtidos, temos os contributos da Fractal Mind, empresa que desenvolve este tipo de soluções e que é parceira da empresa em estudo, assim como dos colaboradores e responsáveis pela implementação desta ferramenta na Worten. Como complemento, é feita uma descrição do funcionamento do Worten Winners, realizada com base na observação direta levada a cabo durante uma visita a uma loja Worten e também são apresentados alguns dados estatísticos, decorrentes da consulta documental efetuada a documentos internos cedidos pela empresa em estudo.

Por último, nas conclusões, resumimos os principais resultados obtidos, fazemos uma breve reflexão sobre as limitações do estudo e apresentamos, ainda, algumas sugestões de investigação futuras.

2. Enquadramento Teórico

Ao longo deste capítulo será feito um enquadramento teórico no qual se pretende enquadrar teoricamente o tema deste trabalho, abordando os conceitos da gamificação e motivação e algumas das teorias motivacionais.

2.1. Gamificação

Atualmente os jogos assumem-se parte integrante da nossa sociedade, onde os indivíduos gostam da ideia de ganhar pontos, recompensas, superar desafios e obstáculos, com elementos de diversão e autonomia associados. Assim, a ideia da gamificação é provocar estas sensações (ligadas aos jogos) num contexto organizacional, permitindo às organizações recolher informações valiosas sobre o comportamento dos seus colaboradores e clientes (Sampaio & Reis, 2017).

Segundo Deterding *et al.* (2011) participar em jogos é algo que tem acompanhado a humanidade desde os primórdios da civilização e, inclusivamente, investigações recentes têm vindo a demonstrar que os jogos contribuem para a melhoria do tempo de reação e para o aumento da atividade cerebral, permitindo aos indivíduos viver mais tempo e diminuir a possibilidade de desenvolver demência.

Apesar do termo derivar da palavra jogo, não significa literalmente jogar, brincar ou um contexto de jogo sério/simulação. A gamificação consiste na conceção de uma dimensão para induzir determinado tipo de comportamentos motivadores nos seus utilizadores, geralmente baseados na intenção ou numa atitude para alcançar um objetivo pré-definido. À semelhança de um contexto de jogo real, as dinâmicas envolvidas requerem um conjunto de regras e diretrizes pré-estabelecidas e ao querermos jogar estamos automaticamente a aceitar o cumprimento dessas regras (Costa & Aparício, 2018).

Em termos gerais a gamificação utiliza o potencial e a tecnologia dos videojogos de forma a ajudar a desenvolver as aptidões e valores dos colaboradores envolvidos por esta metodologia (Deterding *et al.*, 2011). Existem alguns autores que defendem que os jogos podem ajudar os indivíduos a serem melhores profissionais, uma vez que desenvolvem e adquirem novas ferramentas num ambiente divertido (McGonigal, 2011) e em termos gerais parece haver consenso na ideia de que a gamificação aumenta efetivamente o envolvimento e fidelização dos seus utilizadores (Xu, 2012).

A gamificação não consiste em jogar um jogo apenas por diversão, mas sim a utilização de um pensamento de jogo e suas mecânicas para uma situação de não-jogo, encorajando os seus utilizadores para a resolução de problemas (Costa & Aparício, 2018).

No fundo, a gamificação aplica as dinâmicas e mecânicas psicológicas que tornam os jogos tão cativantes e viciantes, e constitui-se como uma excelente forma de obter informações sobre os colaboradores ou clientes em tempo real (Maan, 2013).

Na Figura 2.1 é possível posicionar a gamificação quando comparada com jogo, brinquedo e *design* lúdico, tendo por base características que integram o universo dos jogos, colocando em oposição jogar e brincar e se se trata de um jogo/brincadeira completa ou apenas elementos que integram os mesmos.

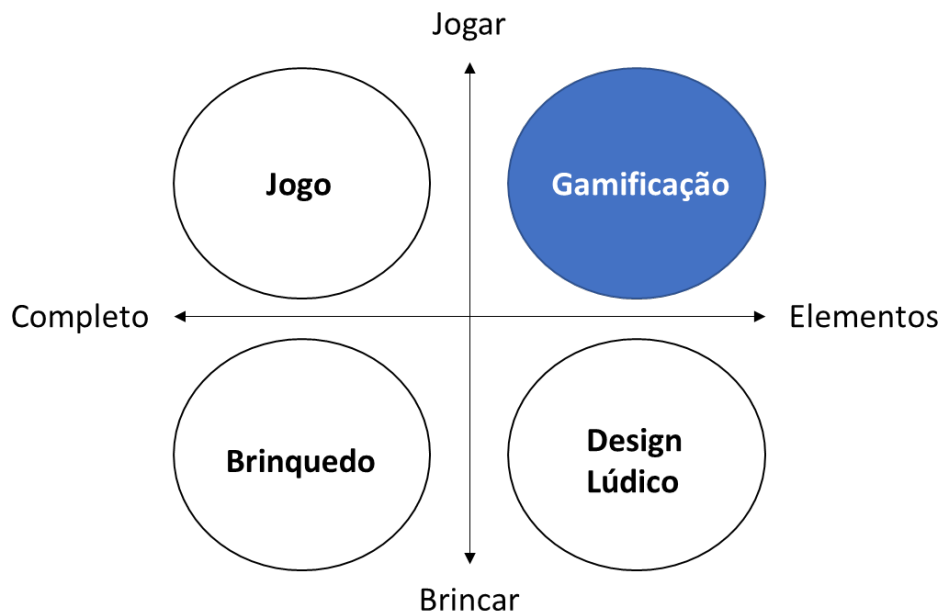


Figura 2.1 - Gamificação contextualizada entre jogo, brincadeira, completo e elementos

Fonte: Adaptado de Deterding *et al.* (2011)

Quanto à origem da gamificação, esta deriva do termo original em inglês *gamification*, sendo consensual entre vários investigadores que foi inventado por Nick Pelling em 2002 (Spanellis, Dörfler & Macbryde, 2016). Surge pela primeira vez num documento escrito em 2008, apesar de somente começar a ganhar popularidade a partir de fevereiro de 2010 através da conferência D.I.C.E. (Xu, 2012).

Após a descoberta da gamificação, esta tem sido testada em diversas áreas de conhecimento, como é caso da saúde, da educação, da psicologia, do *marketing*, do

crowdsourcing, das finanças e da gestão. Entre estas, as que mais se destacaram foram as áreas da educação, nomeadamente na aprendizagem *online* e desenvolvimento de protótipos e sistemas que apliquem a gamificação (Kasurinen & Knutas, 2018).

Muito embora a definição deste termo seja ampla, a mais utilizada refere-se à aplicação de elementos, estratégias, filosofias e dinâmicas de jogos (sistemas de pontos, medalhas, níveis, barras de progresso, moedas virtuais, avatares, entre outros) em contexto de não-jogo (Deterding *et al.*, 2011; Piteira & Costa, 2017; Queirós & Pinto, 2022; e Werbach & Hunter, 2012). Contudo, Deterding *et al.* (2011) consideram que esta definição delimita um grupo de outros fenómenos interligados, como o *design* do jogo, as interações dos jogos e a jogabilidade.

Apesar de um sistema gamificado utilizar as mecânicas dos jogos, não existe um consenso sobre quais os elementos ou dinâmicas que devem ser incluídas, uma vez que depende das razões para as quais é concebido, sendo apenas comum a utilização de sistemas de pontos, medalhas, barras de progresso, entre outros (Colón, Jordán, & Agredal, 2018).

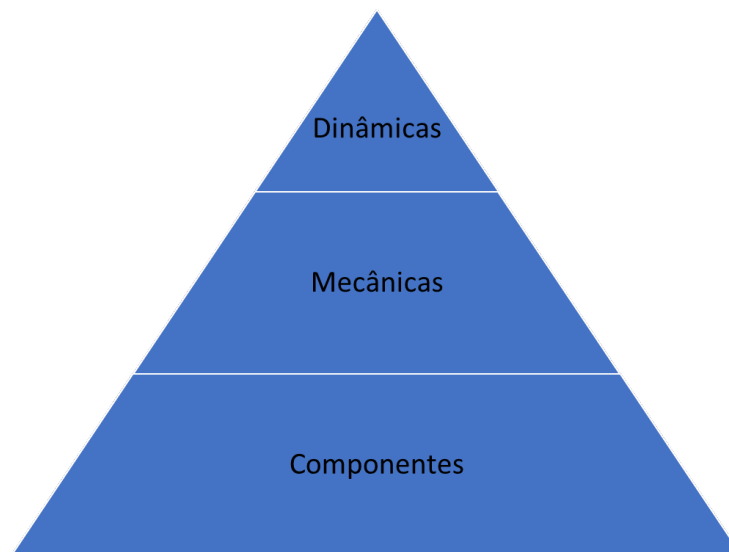


Figura 2.2 - Pirâmide dos elementos da gamificação

Fonte: Adaptado de Werbach & Hunter (2012)

De acordo com Werbach e Hunter (2012), a gamificação advém da combinação de três elementos de uma forma hierárquica, isto é, só é possível escolher as mecânicas depois de estar definida a dinâmica a alcançar, e só com as mecânicas definidas é que é possível escolher os componentes a integrar no sistema gamificado (Figura 2.2).

Para Costa e Aparício (2017) e Werbach e Hunter (2012), devem ser contempladas num sistema gamificado pelo menos cinco dinâmicas: existência de restrições/limitações; despoletar emoções (como, por exemplo, curiosidade, competitividade, frustração e felicidade); presença de uma narrativa (uma história consistente e contínua); margem de progressão (crescimento e desenvolvimento do jogador); e relacionamentos (interações sociais que fomentem sentimentos de cooperação, altruísmo, *status*, entre outros). Quanto às mecânicas, estas assumem-se as diretrizes para o utilizador, podendo incluir desafios, competição, *feedback*, transações, recompensas, entre outras. Por último, as componentes, podem-se considerar os elementos mais visíveis, como é o caso dos pontos, das medalhas, avatares, níveis, entre outros (Figura 2.2).

Para Maan (2013) a gamificação, ou um sistema gamificado, advém da combinação de três elementos-chave:

- *Design* lúdico: as aplicações, tal como os jogos, requerem uma lógica interna, sem a qual a capacidade de cativarem os seus utilizadores a longo prazo falhará;
- Comportamento: a capacidade de influenciar os utilizadores para um determinado tipo de comportamento vai depender do perfil destes, existindo quatro tipos: os conquistadores (altamente focados nos objetivos do jogo); os exploradores (são inovadores e interessam-se em encontrar as partes escondidas do jogo); os socializadores (focam-se principalmente em envolverem-se, colaborarem e partilharem informações); e os assassinos (pretendem criar problemas para os outros utilizadores).
- Experiência de utilização: o *design* interativo tem de ter em consideração os processos e o conhecimento dos colaboradores, dando *feedback* sobre as suas ações, sendo que não deve afetar de forma negativa a sua eficiência.

Porém, e de acordo com Queirós e Pinto (2022), existem seis tipos de perfis: os jogadores (interagem com o sistema com o único propósito de serem recompensados pela sua *performance*), os disruptores (motivados pela mudança, desejam quebrar o fluxo natural do sistema, para forçar mudanças positivas ou negativas), os filantropos (motivados por contribuir para o bem-estar dos outros utilizadores), os socializadores (motivados pelas conexões e relacionamentos pessoais dentro do sistema), os empreendedores (motivados em aprender e dominar novas competências) e os “espírito livre” (utilizadores autónomos que procuram criar o seu próprio caminho dentro do sistema).

Segundo o mesmo autor, dois dos perfis (disruptores e jogadores) são motivados por fatores extrínsecos, enquanto os restantes são motivados por fatores intrínsecos.

Para Queirós e Pinto (2022), Zichermann e Cunningham (2011), e Werbach e Hunter (2012), o *feedback* é um dos elementos mais valorizado nos jogos, porque permite direcionar, orientar e informar o indivíduo de forma sistemática sobre onde se encontra a cada momento. Este retorno constante de informação leva a que o indivíduo compreenda se uma determinada ação aumenta ou diminui a sua vantagem face a um potencial adversário.

O *feedback* permite ainda ao indivíduo tomar decisões sobre a estratégia a utilizar, melhorando o seu desempenho no jogo e alimentando a sua motivação. Existindo um retorno de informação sobre as suas ações em tempo real, o indivíduo beneficia ainda de uma gratificação mais célere, mais importante, podendo fomentar a sua confiança (Zichermann & Cunningham, 2011).

De acordo com e Werbach e Hunter (2012) o *feedback*, num sistema gamificado, pode assumir a chave para uma motivação eficaz, e pode contribuir ainda para o alcance de um comportamento desejado.

Para Maan (2013), Queirós e Pinto (2022), Sampaio e Reis (2017), e Werbach e Hunter (2012), a gamificação pode-se distinguir em duas categorias:

- Gamificação interna ou gamificação organizacional: direcionada para os colaboradores, com o intuito de aumentar a produtividade, estimular a inovação, melhorar as relações laborais e auxiliar na obtenção de resultados positivos de forma autónoma;
- Gamificação externa: direcionada para o mercado, muito ligada a objetivos de *marketing*, assumindo-se uma boa forma para melhorar as relações entre as empresas e os seus consumidores.

A gamificação tem-se vindo a tornar cada vez mais um elemento popular em diversos ambientes, tendo mesmo vindo a ser utilizado para melhorar a experiência dos utilizadores e o seu envolvimento nos projetos. No entanto, a aplicação no contexto empresarial ainda é pouco explorada e/ou utilizada (Deterding *et al.*, 2011). Neste sentido, e de acordo com Rebelo (2017), as organizações que recorram à gamificação podem vir a diferenciar-se dos

seus concorrentes, proporcionando uma experiência diferente e com margem para o sucesso.

Contudo, para Maan (2013) a adoção da gamificação num contexto organizacional pode encontrar algumas barreiras que dificultam a sua implementação, entre elas:

- *Culture gap*: o sucesso irá depender muito da capacidade de mudança da cultura organizacional;
- Falta de *win states* ou *success metrics*: que comportamentos alvo ou medições se irão definir para perceber se o sistema gamificado foi ou não um sucesso;
- Falta de motivação: inexistência de valor por encorajar comportamentos e para tornar atividades aborrecidas em interessantes;
- Falta de compreensão das necessidades do utilizador: sejam elas demográficas (por exemplo, idade e género), ou psicográficas (personalidade, valores, entre outras);
- Inexistência de escolhas significativas para o utilizador: as atividades e os comportamentos alvo não são suficientemente cativantes;
- Falta de elementos divertidos: levam os utilizadores a desinteressarem-se pela aplicação/sistema;
- Falta de ferramentas de gamificação adequadas, plataformas e canais de suporte;
- Estrutura inadequada para atingir os comportamentos alvo.

Segundo o mesmo autor, e apesar das barreiras existentes, a gamificação num contexto organizacional poderá trazer benefícios em quatro áreas chave, a saber: *engagement* dos colaboradores, aumento da produtividade, aumento da eficiência e inovação.

A gamificação, para além de ser vista como uma ferramenta útil para a obtenção de *engagement*, motivação e fidelização, pode ainda conduzir a um acréscimo da produtividade e *performance* dos indivíduos abrangidos (Deterding *et al.*, 2011; e Zichermann & Cunningham, 2011).

Para Werbach e Hunter (2012) a gamificação pode também ser vista como uma alternativa às ferramentas tradicionais para atingir determinados objetivos, que de outro modo seriam mais difíceis de atingir.

De acordo com estudos recentes, as organizações recorrem à utilização da gamificação para alinharem os resultados pretendidos com os objetivos do jogo. Como exemplos podemos referir os seguintes: o foco para a partilha de motivações, introdução de novas formas de pensar, implementação de novas soluções, potenciação da eficiência dos indivíduos, e auxílio na identificação e retenção de talento (Maan, 2013).

Segundo Kappen e Nacke (2013), ligada à gamificação surge ainda o conceito de gamificação eficaz. Esta é definida como aquela que é capaz de influenciar o comportamento do indivíduo através de experiências envolventes e usando princípios de *design* nas aplicações por este utilizadas. Assim, um sistema gamificado eficiente levará a uma visível alteração no comportamento dos indivíduos.

No entanto, para os mesmos autores, para alcançar estes comportamentos desejados é requerido o cumprimento de um conjunto de elementos, presentes na Figura 2.3.

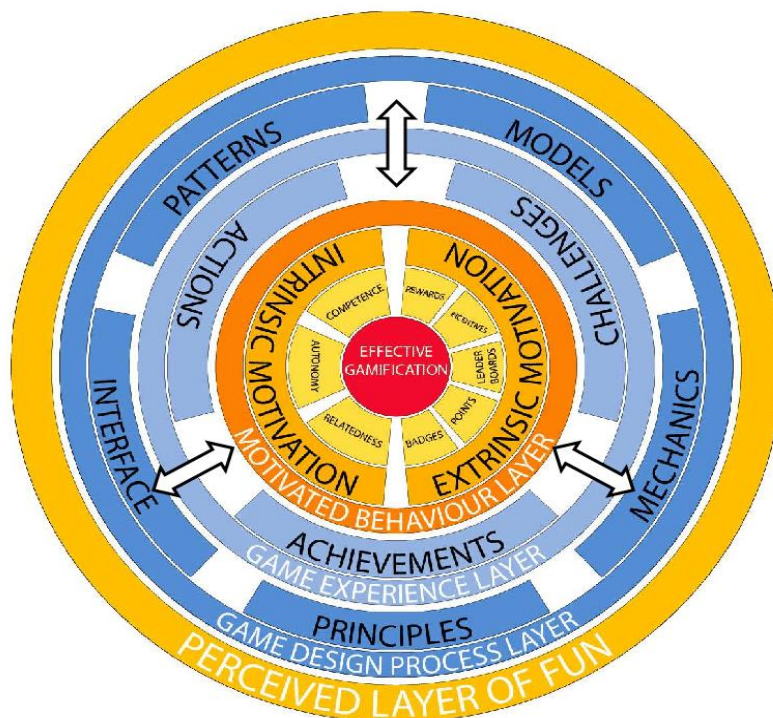


Figura 2.3 - Caleidoscópio da gamificação eficaz

Fonte: Kappen & Nacke (2013)

Nesta representação é possível identificar que a gamificação eficaz encontra-se no núcleo do caleidoscópio, envolvida por quatro níveis: comportamento motivado, experiência de jogo, *design* do jogo e percepção de diversão.

Uma gamificação eficaz pressupõe que o utilizador esteja sujeito a fatores motivadores intrínsecos (autonomia, competência e relação) e extrínsecos (como recompensas, medalhas e pontos), correspondendo ao nível do comportamento motivado. Ao comportamento motivado está subjacente a existência de uma boa experiência de jogo constituída por ações, desafios e conquistas. Por sua vez, uma boa experiência de jogo requer a presença de mecânicas, *interfaces*, princípios, padrões e modelos, sendo estes elementos parte integrante do nível do *design* do jogo. Por fim, e como consequência da sinergia destes três últimos níveis, advém o nível referente à percepção de diversão por parte do utilizador. Este nível reveste-se de elevada importância por ser o mais próximo do indivíduo e deve ainda estar diretamente ligado ao nível do comportamento motivado, de forma a potenciar ao máximo o processo de gamificação.

Kappen e Nacke (2013) defendem ainda que o nível do *design* do jogo é fundamental para criar valor ao processo de gamificação, através da criação de experiências divertidas e memoráveis.

2.2. Motivação

É importante, em primeiro lugar, definir o conceito de motivação, sendo esta proveniente do latim *motivus, movere*, a qual significa mover. Esta indica um conjunto de razões e ou motivos que estimulam um certo de tipo de comportamento humano (Maximiano, 2000).

No entanto, não existe nenhuma definição universal, pois varia de autor para autor apesar de conterem algumas características semelhantes. Para Baron e Armstrong (2009) a motivação consiste num conjunto de forças energéticas que têm origem, quer no indivíduo quer fora dele, dando origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.

Para Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2016) a maior parte dos autores tende a incluir as seguintes características aquando da explicação do conceito de motivação:

- Elemento de estimulação, consistindo em forças energéticas que desencadeiam um determinado comportamento;
- Elemento de ação e esforço, que se traduz num comportamento observado;
- Elemento de movimento e persistência, ou seja, um prolongamento de um comportamento motivado; e

- Elemento de recompensa, com o intuito de reforçar as fases anteriores.

Segundo o modelo básico da motivação desenvolvido por Chiavenato (1994), o comportamento humano pode ser explicado através de três pressupostos: (i) o comportamento humano é originado por estímulos de origem externa ou interna; (ii) todo o comportamento é motivado e determinado para atingir um fim; e (iii) o comportamento é sempre orientado para algum objetivo (Figura 2.4).

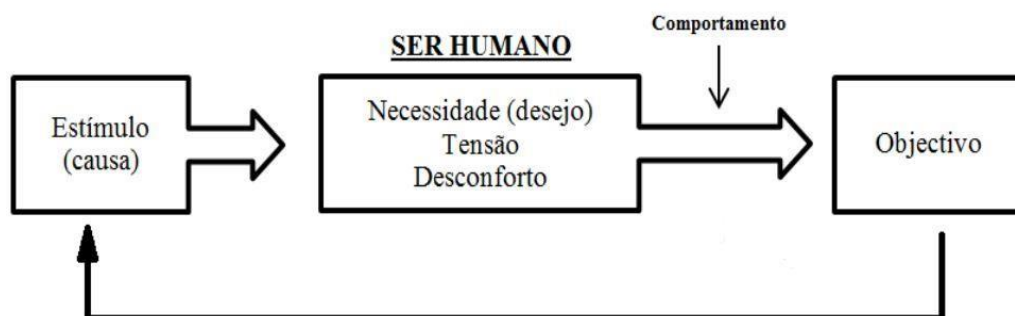


Figura 2.4 - Modelo básico da motivação

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994)

A motivação, de acordo com Cunha *et al.* (2016), pode ainda desdobrar-se em dois tipos: motivação intrínseca e motivação extrínseca.

A motivação intrínseca é frequentemente referida como uma motivação que advém do interior do indivíduo e não de uma recompensa externa (Beretti, Figuières & Grolleau, 2013), sendo que Cunha *et al.* (2016) a definem como uma motivação que o entusiasmo do trabalho suscita no indivíduo que o executa.

Já a motivação extrínseca refere-se a uma motivação para trabalhar com o intuito de responder a algo externo à função/atividade. Visa ainda adquirir recompensas materiais ou sociais e reconhecimento, de forma a ir ao encontro das pressões feitas por outros indivíduos ou para demonstrar qualidades e competências (Martinelli & Bartholomeu, 2007).

Conexo ao conceito de motivação foram desenvolvidas e aceites universalmente diversas teorias, podendo estas, segundo Rocha (2010), ser segregadas em dois grupos: as teorias motivacionais de conteúdo e as teorias motivacionais de processo ou cognitivas.

As teorias motivacionais de conteúdo referem-se às que motivam o indivíduo, através de fatores intrínsecos ou extrínsecos, os quais conduzem a um certo tipo de comportamento.

Neste grupo de teorias, temos como exemplo as teorias de Maslow (1987), Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), McClelland (1961), Alderfer (1969) e Hackman e Oldham (1976).

As teorias motivacionais de processo ou cognitivas referem-se às teorias em que a motivação é desenvolvida de forma consciente no próprio indivíduo, e procuram analisar a motivação de uma forma mais dinâmica. Neste grupo de teorias temos como exemplo as teorias de Adams (1965), Vroom (1964), Luthans e Kreitner (1975), e Locke e Latham (1990).

Na Tabela 1 apresentam-se de forma sucinta as principais ideologias defendidas e teorias desenvolvidas pelos autores supracitados, que serão objeto de análise no subponto seguinte.

Tabela 1 - Resumo das teorias motivacionais e dos seus pressupostos

Autores	Definição
Maslow (1987)	Defende que os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontrarem satisfeitas.
Herzberg <i>et al.</i> (1959)	Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação, enquanto os segundos conduzem à satisfação.
McClelland (1961)	Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.

Adams (1965)	Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
Luthans e Kreitner (1975)	Considera que a motivação para trabalhar é consequência do encorajamento de comportamentos apropriados e desencorajamento de comportamentos inapropriados, através de quatro tipos de intervenções ou reforços.
Locke e Latham (1990)	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos que reúnem as características do acrónimo SMART: <i>Specifics; Measurables; Agreed; Realistic; Timed.</i>
Alderfer (1969)	Defende três categorias de necessidades que conduzem à motivação: existência, relação e crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidade tende a redobrar os esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidade inferior, o que pode conduzir a frustração.
Hackman e Oldham (1976)	Consiste numa continuidade do trabalho de Herzberg, e identificam-se cinco características que contribuem para a motivação do indivíduo no trabalho: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o <i>feedback</i> .

Fonte: Elaboração própria

2.3. Teorias da motivação

2.3.1. Teorias motivacionais de conteúdo

2.3.1.1. Teoria das necessidades de Maslow

A teoria das necessidades de Maslow surge em 1954 (Maslow, 1987) e assume-se como uma das principais teorias capazes de explicar o comportamento humano.

Esta teoria permite a organização das necessidades humanas em cinco categorias e hierarquizá-las por ordem de importância (Chiavenato, 2004; e Maslow, 1987). As necessidades, segundo os mesmos autores, e por ordem ascendente, são as seguintes:

- 1) Necessidades fisiológicas: nesta categoria inserem-se as necessidades básicas como, por exemplo, a alimentação, o descanso, a higiene e o abrigo;
- 2) Necessidades de segurança: incluem-se nesta categoria necessidades como a segurança e proteção contra danos físicos e ou emocionais;
- 3) Necessidades sociais: incluem-se as necessidades referentes às relações pessoais (afeição, amizade, sentimento de pertença, entre outras);
- 4) Necessidades de estima: nesta categoria inserem-se as necessidades relacionadas com a avaliação do indivíduo como, por exemplo, autoapreciação, a autoconfiança e o *status*; e
- 5) Necessidades de autorrealização: incluem-se todas as necessidades que estejam no topo da hierarquia, necessidades estas que estejam diretamente ligadas à realização do próprio potencial do indivíduo.

Para Ferreira, Neves e Caetano (2011) e Chiavenato (2004), as duas primeiras necessidades denominam-se de necessidades primárias, uma vez que conduzem à proteção e conservação do indivíduo. Já as restantes três necessidades denominam-se de necessidades secundárias, dado que partem da identidade do indivíduo. Ainda para Chiavenato (2004) as necessidades assumem níveis de importância diferentes de indivíduo para indivíduo, e a manifestação das mesmas pode ser de intensidade diferente.

A Figura 2.5 representa a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.

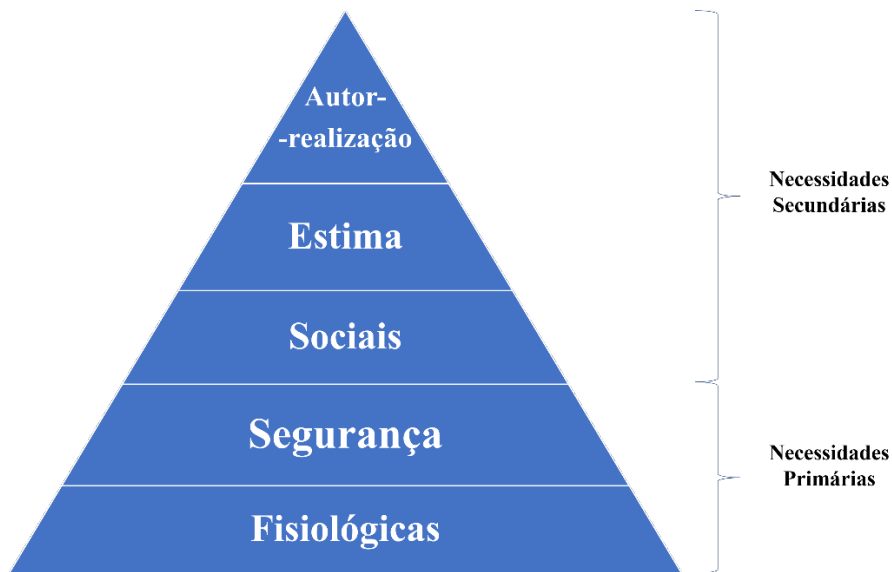


Figura 2.5 - Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Segundo Chiavenato (2004) esta hierarquia de necessidades é fundamentada por alguns aspetos, entre eles:

- Só quando um nível inferior se encontrar satisfeito, é que o nível imediatamente seguinte pode começar a manifestar-se no indivíduo;
- Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao topo da pirâmide. Por exemplo, alguns podem chegar ao topo, outros podem ficar-se pelas necessidades de estima, ou outros pelas necessidades de segurança;
- Se ao longo da pirâmide uma necessidade inferior deixar de estar satisfeita, esta torna-se a necessidade de principal importância para o indivíduo;
- Cada indivíduo possui sempre mais do que uma motivação;
- O comportamento motivado funciona como um canal pelo qual as necessidades são satisfeitas.

Para autores como Kenrick, Griskevicius, Neuberg e Schaller (2010) e Pérez-Ramos (1990), a teoria das necessidades de Maslow tem vindo a ser inúmerada em vários artigos e livros e, inclusivamente, utilizada como base para novos modelos teóricos. No entanto, e de acordo com Chiavenato (2004), as pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente esta teoria, sendo que existem autores que refutam. Segundo Bass (1999) as necessidades de autorrealização não deveriam ser as do topo da pirâmide, mas sim algo que fosse para

além de nós próprios, extrapolando a ideia do egocentrismo da teoria. Outra crítica, como referem Cunha *et al.* (2016), consiste no facto dos indivíduos poderem colocar no topo da pirâmide, necessidades sociais ou de estima, ao invés de necessidades de autorrealização.

2.3.1.2. Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

A teoria das necessidades adquiridas, criada e desenvolvida por David McClelland em 1961, estipula que os comportamentos dos indivíduos são influenciados por três tipos de necessidades ou motivos, sendo estes: realização (*Achivement*), poder (*Power*) e afiliação (*Affiliation*) (McClelland, 1987, 1961).

A necessidade ou motivo de realização define-se como um impulso do indivíduo em alcançar ou superar um determinado objetivo. Para Rego e Leite (2003) e McClelland (1987) este tipo de motivo ou necessidade representa uma orientação do indivíduo para a excelência (preferindo riscos moderados), e a procura de *feedback* para melhorar o seu desempenho. Para Cunha *et al.* (2016) os indivíduos altamente motivados para a realização têm maior probabilidade em serem bem-sucedidos como empreendedores, e assumem-se “irrequietos” na sua atividade.

A necessidade ou motivo de poder define-se como um desejo do indivíduo em influenciar ou controlar o comportamento dos outros (McClelland, 1987). Para Ferreira *et al.* (2011) e Rego e Leite (2003) este tipo de motivo ou necessidade representa uma orientação do indivíduo em impactar o comportamento ou emoções dos outros (preferindo riscos elevados), e tendem a procurar o reconhecimento e prestígio em detrimento de um desempenho eficaz.

Por último, a necessidade ou motivo de afiliação define-se como um desejo do indivíduo em criar e manter relações pessoais fortes, evitar o conflito e estabelecer relações de amizade (McClelland, 1987). Para Rego e Leite (2003) os indivíduos motivados para a afiliação tendem a agir de forma amigável e cooperativa. No entanto, em situações de ameaça podem agir de forma defensiva e enfurecida. Estes podem ainda contribuir para a harmonia interpessoal nas relações laborais, mas também podem levar a consequências prejudiciais para a organização (Cunha *et al.*, 2016).

Assim, e de acordo com McClelland (1987), o comportamento dos indivíduos é influenciado por estes motivos ou necessidades, sendo que estes podem ser apreendidos ao longo da vida e sentidos com diferentes graus de intensidade, podendo os mesmos

assemelhar-se aos traços de personalidade do indivíduo (consistentes ao longo do tempo e resistentes à mudança). Contudo, e como crítica a esta teoria, Ferreira *et al.* (2011) defendem que as necessidades ou motivos podem variar de forma interpessoal ou intrapessoal, tendo em consideração o tempo e lugar.

2.3.1.3. Teoria bifatorial de Herzberg

Em 1959 Frederick Herzberg e os seus colaboradores viriam a desenvolver, a partir da teoria das necessidades de Maslow, a teoria bifatorial ou dos dois fatores (Herzberg *et al.*, 1959). Latham e Ernst (2006) consideraram a teoria de Herzberg como a segunda teoria da motivação, chegando mesmo a defender a sua importância.

Esta teoria propõe a distinção das necessidades em dois grupos independentes e com efeitos distintos: necessidades ou fatores motivacionais (intrínsecos) e as necessidades ou fatores higiénicos (extrínsecos) (Cunha *et al.*, 2016; e Herzberg *et al.*, 1959).

As necessidades ou fatores motivacionais, de natureza intrínseca face ao trabalho, cumprem uma dinâmica de crescimento, conduzindo a uma satisfação de longo prazo e à felicidade. No entanto, apesar de gerarem atitudes positivas, não evitam as negativas (Cunha *et al.*, 2016).

Para Neto, Galindo, Oliveira e Silva (2007) e Herzberg *et al.* (1959), quando relacionados com o cargo ocupado, estes fatores incluem o reconhecimento, a oportunidade de progresso profissional, a responsabilidade e a realização.

As necessidades ou fatores higiénicos, de natureza extrínseca face ao trabalho, conduzem a um evitamento da dor e a um alívio da insatisfação a curto prazo. Contudo e apesar de evitarem atitudes negativas, não geram atitudes positivas (Cunha *et al.*, 2016).

Aqui, Neto *et al.* (2007) e Herzberg *et al.* (1959) defendem que estes fatores abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa: ambiente de trabalho, relação com os superiores, segurança no trabalho, benefícios sociais e salariais.

Em suma, e atendendo ao que Herzberg *et al.* (1959) sugerem, na Figura 2.6 é possível vermos os impactos de cada um dos fatores.

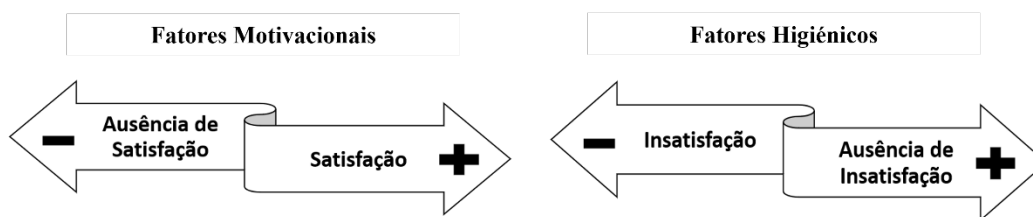


Figura 2.6 - Impactos dos fatores motivacionais e higiênicos

Fonte: Elaboração própria

Para Khan, Khan e Saeed (2011) e Herzberg *et al.* (1959) se se fornecerem fatores motivadores aos indivíduos, estes sentir-se-ão motivados. Por outro lado, se se fornecerem fatores higiênicos, isto já não acontece. Contudo, a não atribuição de fatores motivacionais levaria à insatisfação, não total, pois os fatores higiênicos mantê-los-ia afastados da mesma.

Para além dos fatores motivacionais e higiênicos, outro contributo desta teoria foi a distinção entre o enriquecimento e o alargamento da função (Cunha *et al.*, 2016). O alargamento consiste em aumentar o número de tarefas a desenvolver, sempre dentro do mesmo nível de responsabilidade – também denominada por carregamento horizontal da função. Já o enriquecimento consiste em realizar tarefas com maior nível de responsabilidade – também denominada por carregamento vertical da função.

Herzberg *et al.* (1959), Robbins (2005) e Bilhim (2013) defendem o enriquecimento da função, que pode ser operacionalizado do seguinte modo: permitir aos indivíduos a definição dos prazos, permitir a decisão e o modo de execução do seu trabalho, permitir a verificação de qualidade e possibilitar-lhes a aquisição de novos conhecimentos. Defendem ainda que o enriquecimento é mais propício à motivação intrínseca do que o alargamento.

A teoria bifatorial é uma das abordagens da motivação mais conhecidas e de ampla utilização. No entanto, também suporta algumas críticas, tais como:

- Alguns fatores são híbridos, afetando tanto as atitudes positivas como negativas, como é o caso da componente salarial, que para vários autores define-se como um fator higiênico, mas para os certos indivíduos é considerado motivador, pela possibilidade de obterem uma recompensa monetária relevante (Cunha *et al.*, 2016; e Ferreira *et al.*, 2011);
- Metodologia inadequada, porque se as coisas correrem bem, o mérito é dos indivíduos, e se correrem mal, a culpa é atribuída aos fatores externos (Bilhim, 2013;

Ferreira *et al.*, 2011; e Robbins, 2005);

- A fiabilidade da metodologia é questionável, pois os investigadores podem ter interpretações diferentes para respostas semelhantes, o que levará à contaminação dos resultados (Robbins, 2005);
- Trata-se mais de uma teoria de satisfação no trabalho do que de motivação (Bilhim, 2013);
- Não é usada uma medida geral para a satisfação: um indivíduo pode não gostar de alguns aspetos do seu trabalho, mas considera-o aceitável à mesma (Robbins, 2005);
- A teoria é inconsistente com as anteriores. Por exemplo, na teoria dos dois fatores são ignoradas as variáveis situacionais (Bilhim, 2013; e Robbins, 2005); e
- Herzberg pressupõe a relação entre a satisfação e produtividade, mas só é possível avaliar a satisfação e não a produtividade (Bilhim, 2013; e Robbins, 2005).

Apesar de todas estas críticas, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e poucos são os gestores que a desconheçam (Bilhim, 2013).

2.3.1.4. Teoria ERG de Alderfer

Desenvolvida em 1969, a teoria ERG (*Existence, Relatedness e Growth* – Existência, Relacionamento e Crescimento) surge como a extensão empírica da teoria das necessidades de Maslow (Alderfer, 1969).

À semelhança de Maslow, Alderfer (1969) também defende que a motivação do trabalhador pode seguir uma hierarquia de necessidades. No entanto, diverge da teoria das necessidades de Maslow em alguns pontos. Para Alderfer (1969) e Robbins (2005) os indivíduos podem subir ou descer nas hierarquias de necessidades, pois poderiam sentir-se motivados por necessidades de vários níveis. Quanto à frustração no indivíduo, os mesmos autores defendem que poderia conduzir à regressão para uma necessidade de nível inferior.

Já Maslow (1987), tal como referido anteriormente, defende que os indivíduos só podem subir de dentro da hierarquia das necessidades depois das necessidades de níveis inferiores estarem completamente satisfeitas.

Assim, a teoria ERG vem condensar as cinco necessidades de Maslow em três necessidades (Alderfer, 1969; Bilhim, 2013; e Robbins, 2005): necessidades de existência, necessidades de relação e necessidades de crescimento.

As necessidades de existência (*Existence*) englobam as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow (Alderfer, 1969; Bilhim, 2013; e Robbins, 2005).

As necessidades de relação (*Relatedness*) englobam as necessidades sociais de Maslow, nomeadamente o desejo dos indivíduos em criar e manter relações interpessoais e a componente externa de autoestima (Alderfer, 1969; Bilhim, 2013; e Robbins, 2005).

Por último, as necessidades de crescimento (*Growth*) englobam as necessidades de estima e autorrealização de Maslow (Alderfer, 1969; Bilhim, 2013; e Robbins, 2005).

Apesar da forma em pirâmide, a teoria ERG, ao ser menos rígida que a pirâmide de Maslow, é considerada para vários autores um aprimoramento da mesma (Bilhim, 2013; e Robbins, 2005). A teoria é também mais coerente com o conhecimento que temos sobre as diferenças entre os indivíduos (Robbins, 2005), representando assim uma versão mais válida e sustentada da teoria das necessidades (Bilhim, 2013).

Na Figura 2.7 é possível observar a relação existente entre as quatro teorias motivacionais abordadas anteriormente.



Figura 2.7 - Visão comparativa de quatro teorias motivacionais

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2016)

2.3.1.5. Modelo das características da função de Hackman e Oldham

O modelo de Hackman e Oldham, desenvolvido em 1976, surge com vista a identificar as características do trabalho mais relevantes para a motivação intrínseca (Hackman & Oldham, 1976).

Para Locke e Latham (2004), Hackman e Oldham deram continuidade ao trabalho de Herzberg desenvolvendo um modelo que sugere quais as características e processos psicológicos que aumentam a satisfação e a motivação no trabalho.

Segundo Hackman e Oldham (1976), e com base em evidências empíricas, são cinco as características do trabalho que contribuem para a motivação: variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*.

De acordo com Bilhim (2013), Cunha *et al.* (2016) e Robbins (2005) estas características podem definir-se da seguinte forma:

- A variedade diz respeito ao grau em que a função exige uma panóplia diversificada atividades, de forma que o indivíduo possa usar um conjunto diferente de aptidões e talentos;
- A identidade reporta ao grau em que a função exige o acabamento de toda a peça de trabalho como um todo;
- O significado consiste no grau em que a função possui um impacto substancial nas vidas ou no trabalho de outros indivíduos;
- A autonomia representa o grau em que a função disponibiliza liberdade, independência e iniciativa para o indivíduo calendarizar o seu trabalho e determinar os procedimentos a serem usados;
- O *feedback* refere-se ao grau em que a execução da atividade exige a obtenção direta e clara de informação acerca do grau de eficácia da sua realização.

Para Hackman e Oldham (1976) e Bilhim (2013), quando as três primeiras características estão presentes numa função, esta é percebida como importante, valiosa e útil pelo seu ocupante. Assim, e se esta função ainda permitir a autonomia e existir *feedback* sobre o desempenho, o indivíduo sentir-se-á responsável pelos resultados obtidos.

Em suma, e de acordo com Bilhim (2013), quanto mais presentes estiverem estas três características, maior será a motivação intrínseca, a satisfação e a realização dos indivíduos, e mais baixo será o absentismo e a possibilidade de saírem da organização.

2.3.2. Teorias motivacionais de processo

2.3.2.1. Teoria da equidade de Adams

A teoria da equidade, desenvolvida nos anos 60 por Adams, baseia-se na ideia de que os indivíduos comparam a sua contribuição para a organização (*incomes* ou *inputs*) face ao que recebem de volta da organização (*outcomes*), permitindo-lhes analisar a existência ou não de equidade (Adams, 1965).

Esta análise de equidade assume-se sobre a forma de um rácio e parte da perceção de cada indivíduo, pelo que se assume um fenómeno meramente subjetivo (Ferreira *et al.*, 2011). Segundo Neto *et al.* (2007) existem quatro elementos importantes a considerar nesse rácio: o indivíduo que se compara; o indivíduo que é termo de comparação; as contribuições; e os rendimentos.

Para Cunha *et al.* (2016), Neto *et al.* (2007) e Robbins (2005) as contribuições envolvem, entre outros, a experiência, o esforço, a qualificação, as qualidades pessoais presumidas e lealdade à organização. Por seu turno, os recebimentos envolvem, por exemplo, o salário, os benefícios, as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, as boas relações de trabalho, a segurança no emprego, e o prestígio da função e da empresa.

Quanto à comparação, de acordo com Cunha *et al.* (2016) e Ferreira *et al.* (2011), pode ser feita de duas formas: com colegas de trabalho – também denominada equidade interna (comparação do que dá e recebe face aos seus colegas com o mesmo tipo de funções) ou com membros de outras organizações – também denominada equidade externa (comparação do que dá e recebe com colegas de outras organizações que desempenham funções similares). Por outras palavras, o indivíduo compara o seu rácio entre *outcomes* e *incomes* com o correspondente rácio do seu alvo de comparação (colegas de equipa ou membros de outras organizações com funções similares).

Desta comparação, segundo Ferreira *et al.* (2011), podem surgir três cenários:

- 1) Equidade – perceção igualitária de rácios;
- 2) Iniquidade por defeito - perceção desigual de rácios, isto é, com os mesmos

contributos, os nossos rendimentos são inferiores ao do indivíduo comparado. Assim, neste caso o rácio do indivíduo é inferior ao rácio do alvo de comparação, gerando sentimentos de frustração;

- 3) Iniquidade por excesso - percepção desigual de rácios, isto é, com os mesmos contributos, os nossos rendimentos são superiores ao do indivíduo comparado. Por outras palavras, o rácio do indivíduo é superior ao rácio do alvo de comparação, gerando sentimentos de culpa.

Para Cunha *et al.* (2016) numa situação de iniquidade por excesso bastará ao indivíduo enaltecer os seus contributos para repor a equidade, sendo a iniquidade por defeito mais complexa de resolver. Para Robbins (2005) algumas formas de repor a equidade numa situação de iniquidade por defeito passam por modificar os contributos (menos esforço), procurar outra referência para comparação (outro alvo de comparação) ou mudar de contexto gerador de tensão (sair do cargo/empresa).

Uma importante contribuição desta teoria, para além de crucial na gestão da motivação, consiste no facto de que os indivíduos tendem a empenhar-se mais se isso levar a uma maior recompensa da organização, sendo que se perceberem que a recompensa será inferior ao esforço, então tendem a diminuir o seu empenho (Cunha *et al.*, 2016).

Quanto à validade empírica desta teoria, Ferreira *et al.* (2011) afirmam ser dúbia, pois os dados obtidos nem sempre são concordantes.

2.3.2.2. Teoria das expetativas de Vroom

Em 1964, Victor Vroom com a colaboração de outros investigadores desenvolveu a teoria das expetativas, a qual se assume atualmente uma das teorias mais amplamente aceites para explicar a motivação (Bilhim, 2013; e Robbins, 2005). Segundo Vroom (1964) e Pérez-Ramos (1990) esta teoria pressupõe que os indivíduos definem de forma consciente os esforços que têm de fazer de forma a atingir um determinado desempenho, que os conduzirá às recompensas que pretendem obter.

De acordo com Cunha *et al.* (2016) a teoria das expetativas organiza-se em três componentes chave: a expetativa, a valência e a instrumentalização.

A expetativa, de acordo com Cunha *et al.* (2016) e Ferreira *et al.* (2011), pressupõe que ao exercer um certo esforço numa determinada tarefa, a mesma será bem desempenhada. No

entanto, é necessário que o indivíduo tenha meios e competências para o sucesso. Adicionalmente, esse esforço bem-sucedido deverá levar à obtenção de uma recompensa, que seja percebida como valiosa.

A valência (ou valor), para Cunha *et al.* (2016), consiste no facto da recompensa ser entendida como valiosa para o indivíduo, pois o que é valioso para uns, não é necessariamente valioso para outros. Segundo Bilhim (2013), se a recompensa não se assumir valiosa, o indivíduo desejará evitá-la.

Por último, a instrumentalização é o grau em que alcançar determinado objetivo auxilia ou facilita o alcance de outro objetivo para o indivíduo (Cunha *et al.*, 2016).

Para Cunha *et al.* (2016) e Robbins (2005) o nível de motivação depende da satisfação das seguintes condições:

- Valência elevada – o indivíduo valoriza aquilo que a organização tem para lhe oferecer;
- Instrumentalização elevada – o indivíduo entende que tem de ter um nível de desempenho elevado para atingir os resultados pretendidos; e
- Expetativa elevada – o indivíduo acredita que um esforço elevado conduzirá ao resultado desejado.

Segundo Vroom (1964) a motivação pode ser apurada pela seguinte equação: $Motivação = (Valência \times Instrumentalização \times Expetativa)$. Para Cunha *et al.* (2016) bastará que um destes elementos seja zero, para a motivação ser nula. No entanto, existem algumas práticas que podem evitar isto, entre elas a gestão das expetativas por parte das chefias, os indivíduos poderem escolher a sua recompensa, e perceber como é que o sistema de recompensas pode auxiliar na resolução dos problemas pessoais dos indivíduos.

Assim, a teoria das expetativas, e de acordo com Bilhim (2013), apesar de ser de aplicação difícil, ajuda a explicar o porquê de existirem tantos indivíduos que não se sentem motivados no seu trabalho e fazem somente o mínimo para continuarem empregados (Robbins, 2005).

2.3.2.3. Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham

Edwin Locke, no final da década de 1960, defendeu que a fixação de objetivos constituía a maior fonte de motivação. Os objetivos indicariam aos indivíduos o esforço que teriam de despender para os conseguir atingir (Locke, 1968).

Mais tarde, com o contributo de Gary Latham, a teoria da definição de objetivos tornou-se uma definição formal, baseada na indução, dados os vastos resultados acumulados em laboratórios e no terreno (Locke & Latham, 1990). Segundo Ferreira *et al.* (2011) esta é uma das teorias mais fortes na psicologia do comportamento, pelo facto da fixação de um objetivo levar a uma força impulsionadora da ação.

Assim, é extremamente importante identificar o que estimula a atenção, o esforço e a persistência dos indivíduos, de forma que estes aceitem os objetivos fixados.

Esta teoria foca-se, então, nos efeitos que os objetivos específicos têm no aumento da motivação e no desempenho dos indivíduos (Locke & Latham, 2004). Para Cunha *et al.* (2016) os objetivos mais eficazes são os que contêm as características reunidas no acrónimo SMART: *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *attainable* (atingíveis), *realistic* (realísticos) e *timed* (calendarizados).

Para Bilhim (2013) e Neto *et al.* (2007) quando os indivíduos participam na fixação de objetivos, a resistência à aceitação é menor e a probabilidade de aceitação e execução dos mesmos aumenta. Outro fator importante para o sucesso dos objetivos passa pelo *feedback*, informando o indivíduo sobre o progresso realizado, pois a falta do mesmo deixará o indivíduo perdido (Cunha *et al.*, 2016).

Segundo Robbins (2005) os indivíduos tendem a trabalhar melhor com a existência de *feedback*, pois assume-se como um guia comportamental. No entanto, nem todo o *feedback* produz o mesmo efeito. Assim, o *feedback* autogerido (ou seja, o indivíduo controla o seu próprio progresso) tem-se mostrado mais motivador que o *feedback* externo (por parte das chefias ou similar).

Adicionalmente, e embora os objetivos possam ser uma fonte de motivação intrínseca, de acordo com Cunha *et al.* (2016) a existência de recompensas facilita a aceitação dos mesmos. Ainda para o mesmo autor, é necessário que as chefias ou similares criem as condições propícias para o alcance dos objetivos.

Para Cunha *et al.* (2016), apesar das vantagens, a definição de objetivos pode revestir-se de alguns contornos negativos, entre eles:

- Prejudicar relações interpessoais, pois o indivíduo foca-se no seu objetivo, podendo deixar de prestar auxílio aos seus colegas;
- Ao focar os indivíduos para um só objetivo, pode limitar outros processos relevantes (por exemplo, criatividade e empreendedorismo); e
- Quando o indivíduo está a aprender uma função complexa, esse é o seu objetivo, pelo que a introdução de outro objetivo poderá resultar numa fonte de distração.

Ainda assim, Locke e Latham (1990) defendem que a fixação de objetivos é a forma mais indicada para motivar os indivíduos e melhorar o seu desempenho. Esta teoria contribuiu para melhorar a gestão e o desempenho das organizações, na medida em que os objetivos não só são benéficos para os indivíduos, mas também para as mesmas.

2.3.2.4. Teoria ModCO de Luthans e Kreitner

Desenvolvida em 1975 por Fred Luthans e Robert Kreitner, a teoria ModCO (modificação do comportamento organizacional) foca-se em estudar não a forma como os indivíduos pensam, mas sim como agem (Luthans & Kreitner, 1975).

Segundo Locke e Latham (2004) as origens científicas da teoria ModCO derivam dos estudos do comportamento radical de Skinner. De acordo com Cunha *et al.* (2016) à medida que a teoria foi sendo desenvolvida, aproximou-se da teoria da aprendizagem social de Albert Bandura.

Para Ferreira *et al.* (2011) esta teoria pode também ser denominada por teoria do reforço, porque os comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a comportamentos mais frequentes com base no reforço ou intervenção nesses comportamentos. Assim, e segundo Cunha *et al.* (2016), existem quatro tipos de reforços ou intervenções:

- Reforço positivo: atribuir uma recompensa, caso o comportamento seja o desejado;
- Reforço negativo: suspender uma contingência indesejada por via de um comportamento desejado;

- Extinção: retirar um reforço positivo de forma a extinguir um comportamento indesejado; e
- Punição: atribuir consequências negativas, caso o comportamento seja indesejado.

No entanto, para que estes reforços ou intervenções atinjam os resultados pretendidos requer-se que todas as recompensas ou punições sejam importantes para o indivíduo, sendo que as recompensas devem ser atribuídas logo após os comportamentos desejados ocorrerem (Cunha *et al.*, 2016).

Para Cunha *et al.* (2016) e Robbins (2005) a intervenção ModCO assenta em cinco princípios:

- Identificar os comportamentos críticos que afetam o desempenho;
- Mensurar a frequência dos comportamentos identificados;
- Analisar as contingências antecedentes e consequentes na envolvente atual;
- Intervir para mudar as contingências ambientais (acelerar comportamentos desejados e desacelerar os indesejados); e
- Avaliar e monitorizar as mudanças comportamentais.

Para Bilhim (2013) esta teoria ignora o estado interno do indivíduo e concentra-se apenas no que lhe acontece quando atua. Assim, em sentido estrito, não se assume uma teoria da motivação, pois não contempla os sentimentos, as atitudes, as expectativas e outras variáveis cognitivas que afetam o comportamento. Contudo, provê meios de análise sobre os fatores que controlam os comportamentos, podendo, desse modo, ser integrada nesta área.

Em suma, a teoria ModCO torna possível maximizar o desempenho dos indivíduos, motivando-os e, em simultâneo, delegando-lhes poder (*empowerment*), o que fará com que os indivíduos ganhem autocontrolo e saibam o que devem e não devem fazer dentro da organização (Cunha *et al.*, 2016).

3. Metodologia

3.1. Lógica e Natureza do Estudo

A pergunta de partida ou questão de investigação que nos leva à realização deste trabalho sobre a gamificação foi a seguinte:

Questão de investigação - Será que a utilização de lógicas/filosofias/estratégias de gamificação em contextos de trabalho contribui para a motivação das pessoas?.

Com o intuito de dar resposta a esta inquietação, optou-se pela realização de um estudo de natureza qualitativa, segundo uma lógica indutiva.

De acordo com Fortin (1999), o método de investigação qualitativo procura a compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo, sendo observado, descrito, interpretado e observado o meio e o fenómeno tal com se apresentam, sem procurar controlá-lo. O objetivo desta forma de investigação, e o contributo que traz para o desenvolvimento do conhecimento, é que procura descrever e interpretar um determinado fenómeno, em detrimento de o avaliar.

Bogdan e Taylor (1984) apontam cinco características ao método de investigação qualitativo:

- 1) A fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo-se assim o instrumento principal para o investigador;
- 2) É descritivo;
- 3) Há um interesse maior no processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos;
- 4) A análise dos dados é feita de forma indutiva; e
- 5) O significado dos dados é de importância vital.

Segundo o mesmo autor, a vantagem do método de investigação qualitativo é a sua flexibilidade, pois permite ao investigador desenvolver os temas de pesquisa à medida que estes surgem e orientar o curso da investigação da forma que considerar mais pertinente, não estando estritamente sujeito a uma fórmula prévia.

Mais concretamente, o método qualitativo a que se recorreu foi o estudo de caso. O estudo de caso é uma metodologia que tem como principal objetivo possibilitar uma análise aprofundada e intensiva de uma pequena amostra ou da população total de um sistema limitado e único, procurando um enfoque indutivo, isto é, através da busca de significados em contextos específicos com possibilidade de generalização teórica. Assim, esta metodologia privilegia a compreensão dos fenómenos a partir da perspectiva dos participantes em detrimento de um foco nos resultados.

O estudo de caso supõe que se pode adquirir conhecimento de um fenómeno, estudando e explorando de forma intensa um único caso (Henriques & Medeiros, 2017). Tanto para Vergara (2010) como para Yin (2005), permite ainda esclarecer o motivo, e a forma pela qual uma decisão, ou um conjunto de decisões foram tomadas, e quais os resultados obtidos pela implementação das mesmas.

Adicionalmente, o estudo de caso é uma metodologia que tem como principal objetivo possibilitar uma análise aprofundada e intensiva de uma pequena amostra ou da população total de um sistema limitado e único, procurando um enfoque indutivo, isto é, através da busca de significados em contextos específicos com possibilidade de generalização teórica.

Por outro lado, tal como todas as outras metodologias, apresenta limitações, que segundo Yin (2005), importa destacar as seguintes:

- 1) Não permitir a generalização das conclusões obtidas para toda a população;
- 2) Estar dependente da boa vontade e cooperação dos indivíduos que são fonte de informação; e
- 3) Estar sujeita a maiores distorções e induções em erro, por exemplo, um entrevistado pode responder o que ele idealiza, e não a realidade.

Por último, o enfoque indutivo, segundo Freixo (2009) e Henriques & Medeiros (2017), é um raciocínio que se baseia numa observação de factos particulares, para que no final do processo se possa elaborar uma teoria generalista ou uma conclusão ampla.

Neste sentido, realizou-se um estudo de caso na Worten que tem vindo a aplicar um sistema de gamificação numa ótica interna (junto dos seus colaboradores), tratando-se, assim, de um estudo de caso situacional e de tipo instrumental.

Trata-se, portanto, de um estudo de tipo descritivo, uma vez que procura conhecer as características de um dado fenómeno, partindo de algum conhecimento das variáveis que o

influenciam, com o objetivo de descobrir as suas características fundamentais e descrever o modo como o fenómeno se manifesta, e não explicar o mesmo.

3.2. Campo Empírico

Tendo-se escolhido o tipo de abordagem e os métodos a utilizar, partiu-se para a definição do campo empírico para a realização da investigação, isto é, o local onde se procedeu à recolha dos dados. Para tal, recorreu-se a duas empresas, com objetivos diferentes. Contactámos a Fractal Mind, a empresa com mais experiência em Gamificação e *Design Thinking em Portugal* apresentando soluções às empresas que prometem potenciar a motivação e o *engagement* dos seus colaboradores, com o objetivo de, a título exploratório, obter alguns dados sobre as principais necessidades das empresas e resultados que estas obtêm com a implementação destas estratégias. A Fractal Mind foi também a empresa responsável pelo desenvolvimento e implementação do sistema de gamificação da Worten, a empresa em estudo.

Como referido, contactámos também a empresa Worten, que é o principal objeto de estudo deste trabalho de investigação, constituindo também o nosso campo empírico.

3.3. Universo e Amostra

O universo é um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum (Marconi & Lakatos, 2003).

Para Vergara (2010), a amostra é uma parte do universo escolhida segundo um critério de representatividade.

Deste campo empírico, o nosso universo seriam os colaboradores que tivessem tido contacto com o projeto Worten Winners enquanto utilizadores e também os responsáveis na empresa pela sua idealização e implementação.

Atendendo à dificuldade verificada em trabalhar com o universo (todos os colaboradores que utilizaram o Worten Winners), tornou-se fundamental definir uma amostra. Neste sentido, a nossa amostra engloba dois responsáveis pelo projeto (um responsável de cada uma das edições desenvolvidas) e quatro colaboradores da loja piloto de Cascais.

3.4. Métodos de Recolha de Dados

Relativamente à recolha de dados, esta foi feita em ambiente natural, ou seja, na empresa selecionada para o estudo. O primordial método utilizado foi o inquérito por entrevista, tendo sido realizadas sete entrevistas semiestruturadas (uma a um colaborador da empresa Fractal Mind, duas a dois responsáveis do projeto e quatro a colaboradores da loja piloto).

As entrevistas, segundo Marconi e Lakatos (2003) e Vergara (2010), consistem numa conversação entre duas ou mais pessoas, realizadas por iniciativa do entrevistador, com o intuito de obter informações pertinentes à investigação ou obter visões e opiniões dos entrevistados de forma oral. Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2003), as entrevistas possuem como principais vantagens:

- 1) Obter respostas que materialmente seriam impossíveis;
- 2) Possibilitar a explicação de situações de difícil descrição;
- 3) Oportunidade de avaliar a atitude, conduta e postura do entrevistado; e
- 4) Estimular o processo de cooperação, pois, tratando-se de um contacto pessoal permite ao entrevistador repetir ou esclarecer as perguntas, garantindo a compreensão das mesmas.

As entrevistas realizadas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas (ver Apêndices 1 a 7), salvaguardando o anonimato dos participantes. Não foi definido à partida um número mínimo ou máximo de entrevistas a realizar, dando-se por terminada a realização das mesmas, quando se considerou ter-se atingido o ponto de saturação teórica ou quando se verificou não existir disponibilidade por parte dos entrevistados.

Para além das entrevistas, recorreu-se a outras técnicas de recolha de dados, nomeadamente, consulta documental e observação direta.

A consulta documental consiste num levantamento de documentos existentes sobre o tema da pesquisa e que podem servir como fonte de informação para a investigação. Contempla todos os tipos de materiais, escritos ou não, públicos ou privados, que ainda não tenham recebido qualquer tratamento analítico, ou que já foram analisados, mas que podem ser reelaborados de acordo com os propósitos da investigação (Marconi & Lakatos, 2003; e Vergara, 2010).

A observação, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), compreende observar, notar e examinar factos, fenómenos, comportamentos e ou atividades que sejam do interesse da investigação. Este instrumento auxilia o investigador a identificar aspetos da realidade sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam os seus comportamentos.

Neste caso, a consulta documental realizada foi aos dados estatísticos pertencentes à empresa, no âmbito do projeto desenvolvido. Esta opção prendeu-se com o facto de inicialmente se ter previsto também recolher dados que nos permitissem quantificar os dados e chegar a um maior número de colaboradores envolvidos com mais facilidade, através da realização de inquéritos por questionário aos colaboradores. No entanto, como a empresa já dispunha desses dados, optou-se antes pelo aproveitamento dos mesmos, com a devida autorização da empresa.

A observação direta foi realizada na loja piloto do Centro Comercial Vasco da Gama, em Lisboa, por convite da responsável pelo projeto Worten Winners 2.0. Esta visita teve como objetivo conhecer a segunda edição do projeto e observá-lo a ser aplicado na prática. Com o recurso a este método foi também possível estabelecer algumas conversas informais com os colaboradores da referida loja. Assim, obtiveram-se dados também através da auscultação informal.

4. Estudo de Caso: Projeto Worten Winners

4.1. Caracterização da entidade

A Worten atua no mercado ibérico e constitui-se numa empresa de retalho de eletrónica, que pertence à SONAE. A sua primeira loja foi inaugurada a 12 de março de 1996, em Chaves, tendo em 2001, sido lançada a loja *online* (www.worten.pt). Em 2008 lançou-se para o mercado espanhol, através da aquisição da cadeia de lojas Boulanger. Atualmente, conta com mais de 3900 colaboradores e 180 lojas em Portugal, incluindo os arquipélagos dos Açores e da Madeira (Worten, 2021).

A empresa intitula-se líder nesta área de negócio, que abrange os eletrodomésticos (grandes e pequenos), produtos de som, imagem, informática, telecomunicações, entretenimento, *gaming*, cultura, casa e decoração, beleza, saúde e bebé.

A Worten aposta numa estratégia de omnicanalidade, que consiste em complementar o mundo digital e o mundo físico. Por um lado, o cliente tem ao seu dispor a loja *online*, que possui uma vasta variedade e de uma forma cómoda pode fazer as suas pesquisas e compras, as quais podem posteriormente ser entregues onde o cliente pretender, seja numa das lojas, ou para uma morada. Por outro lado, se o cliente preferir o contato humano, terá sempre o acompanhamento adequado nas lojas físicas, pois os colaboradores trabalham diariamente para satisfazer e superar as expectativas destes.

Em 2016 a Worten apresentou uma nova identidade, com um novo logótipo e redefinindo o seu *slogan* para “Worten sempre”. Com esta alteração, a Worten passa uma ideia de que um dos seus objetivos é manter uma relação próxima e duradoura com os seus clientes.

Desde o seu lançamento que a Worten tem vindo a acompanhar as principais necessidades do mercado e dos seus clientes. Lançou a Worten Resolve, direcionada para os serviços de instalação e de reparação técnica, e mais tarde, em 2018, o Marketplace. Ao longo dos anos da sua atividade tem vindo a acumular prémios, como a “Escolha do Consumidor”, o “Produto do Ano” e a “Marca de Confiança”.

A Worten mantém esta visão de continuar a melhorar os seus serviços e demarcar-se da estratégia de foco no produto, ou seja, apresenta uma lógica muito orientada para os serviços prestados e atendimento do que propriamente em querer vender os produtos.

4.2. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

4.2.1. Visão da empresa Fractal Mind

A Fractal Mind, fundada em 2015, é uma *start-up* líder em Portugal que atua no mercado das soluções informáticas, tecnológicas e de consultoria para outras empresas na área empresarial, contando com projetos em Portugal, Espanha e Austrália. Distingue-se das restantes empresas do setor, pois oferece serviços diversificados e distintos das restantes, oferecendo soluções gamificadas, desenhadas em função dos desafios de cada cliente, que aumentam o envolvimento dos colaboradores, objetivos de aprendizagem, de mudança comportamental e, claro, resultados de negócio.

A empresa foi fundada por Rui Cordeiro, que se intitula como *Game Master*, por via de um desafio colocado pela retalhista de eletrónica, Worten. O objetivo deste desafio seria aumentar o *engagement* dos colaboradores para com a marca, reduzir o *turnover*, e criar uma sensação de festejo por pertencer à mesma.

Em 2015, o então fundador da Fractal Mind acabou mesmo por trabalhar como colaborador surpresa na loja de Cascais (loja que foi piloto no Worten Winners), o que lhe permitiu entender uma das principais causas que levavam aos problemas identificados pela Worten.

Algumas das causas detetadas foram as seguintes: os colaboradores recebiam prémios, mas não entendiam a origem dos mesmos (falha de comunicação), não tinham *feedback* sobre determinado tipo de ações (venda de um produto) e não existia reconhecimento (ou este era raro) pelos bons resultados.

Assim, em parceria com a Worten, nasceu a Fractal Mind e o Worten Winners, projeto este que se encontra em funcionamento atualmente, e encontrando-se em desenvolvimento e a ser testada a segunda versão deste.

A Fractal Mind reúne uma equipa multidisciplinar e altamente diversificada focada em impactar positivamente a sociedade, recorrendo ao poder da *Gamification* e do *Design Thinking*, tendo como principal missão a disseminação do conceito de gamificação (por ser algo relativamente recente, principalmente em Portugal) e lutar contra a desinformação em torno deste.

Uma das principais características diferenciadoras da Fractal Mind em comparação com as restantes consultoras é o *user research*, ou seja, importam-se em adaptar as soluções à cultura da empresa, sendo necessário para tal obter informações sobre os colaboradores, tanto de um

ponto vista motivacional, como comportamental. Paralelamente, e em consonância com a sua missão, antes de avançarem com qualquer tipo produto ou solução, a empresa faz sempre questão de apresentar a sua definição do conceito de gamificação “o uso de elementos de jogo ou dinâmicas de jogo para um contexto que não é um jogo, com o intuito de mudar comportamentos”.

Pelas várias características diferenciadoras (equipa e mentalidade), a Fractal Mind é a empresa que conta com maior experiência na área da *gamification* em Portugal e, por consequência, é a empresa que trabalha com os maiores projetos e organizações do país, tais como Worten, Adidas, Vodafone, Auchan, Via Verde, entre outras.

A título exploratório, e com o intuito de complementar a o enquadramento teórico da gamificação, foi conduzida uma entrevista a um UX & Gamification Designer da Fractal Mind, empresa esta que é responsável pelo desenvolvimento e implementação do sistema de gamificação na Worten aqui estudado, o Worten Winners.

Quanto ao termo “gamificação”, a Fractal Mind define-a como o uso de elementos de jogo ou dinâmicas de jogo para um contexto que não é um jogo, com o objetivo de mudar comportamentos, o que vai ao encontro da definição utilizada pelos autores Deterding *et al.* (2011), Queirós e Pinto (2022), Piteira e Costa (2017) e Werbach e Hunter (2012). Porém, a aplicação desta é apenas feita segundo o cumprimento de dois critérios: a existência de pessoas e a existência de um problema que careça de solução.

Estes dois critérios são importantes, pois, como vimos anteriormente, a gamificação tem como objetivo auxiliar na alteração comportamental com o intuito de alcançar um determinado objetivo, e apenas deverá ser aplicada se existir efetivamente um problema ou algo que necessite de ser melhorado, pois, caso não exista, a gamificação não irá resultar.

Em termos de conceção e implementação, para a Fractal Mind, um sistema de gamificação é composto por cinco fases:

- 1) *User research*. Inicialmente tem de ser feito um *user research*, ou seja, identificar e caracterizar os utilizadores da solução, qual o seu intuito, e quais são os objetivos, métricas e indicadores de sucesso a ter em consideração;
- 2) *Desenho*. Efetuado o *user research*, passamos para a fase do desenho. É aqui que se tenta obter uma visão geral de como é que se pode solucionar o problema apresentado. Esta fase não é feita única e exclusivamente pela Fractal Mind, sendo

estritamente necessário o apoio e colaboração do cliente. Para tal, é importante haver muitos *focus groups*, *workshops*, entre outros, de forma a capacitar o cliente a poder tomar uma decisão, pois se o cliente não entende o que é a gamificação, não será capaz de decidir se a solução apresentada é ou não aquela que ele necessita;

- 3) Desenvolvimento. Após o desenho ser feito e aprovado pelo cliente, passamos para o desenho da aplicação, *UX/UI Design*, *gamification design* e desenvolvimento da aplicação, sempre em contacto constante com o cliente, até se entrar na fase de testes;
- 4) Testes. Nesta fase voltam os *focus groups* e *workshops*, sendo colocada a aplicação, o mais “crua” possível na mão do cliente, para que este possa testar a sua usabilidade e, se necessário, solicitar a alteração de alguns componentes;
- 5) Lançamento. Testada a aplicação, e encontrando-se a mesma aceite pelo cliente, esta é lançada junto do público-alvo (obtido por via da *user research*), sendo o acompanhamento definido pelo *business plan* acordado previamente com o cliente.

Segundo a Fractal Mind, os principais motivos pelos quais as empresas recorrem a este tipo de soluções dependem muito da cultura e tipo de empresa.

No caso da Worten, enquanto o objetivo inicial era aumentar o envolvimento dos colaboradores com a marca, atualmente o motivo passa por auxiliar os colaboradores a identificar como podem atingir os *Key Performance Indicators* (KPI) definidos pela empresa e, conseqüentemente, receberem mais prémios ou incentivos. Isto demonstra que as motivações para a procura por este tipo de soluções se encontram em constante transformação.

Outras empresas mencionadas pelo especialista entrevistado tinham objetivos distintos, como, por exemplo, recolher informações sobre os clientes que estavam a ir às suas lojas e posteriormente partilhar essas informações com os seus amigos. Deste modo, conseguiriam chamar ainda mais clientes às suas lojas, ou seja, assente numa lógica *business-to-consumer*, e não numa lógica *business-to-business*, como era o caso do Worten.

Em suma, desde que exista um objetivo mensurável e existam pessoas envolvidas, pode ser utilizada a gamificação, não existindo propriamente motivos específicos.

Um aspeto importante para esta empresa é a avaliação dos projetos. Nem todos os projetos que existem são contínuos e nesses casos é feito um inquérito de qualidade, de forma a

averiguar se os indicadores de sucesso foram atingidos e se a solução foi perceptível, bem aceite e do agrado dos clientes. A avaliação que a Fractal Mind tem vindo a receber neste sentido tem sido muito positiva. O projeto Worten Winners (que ainda se mantém em vigor) tem sido um sucesso, porque não só foi possível um aumento da satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho, como se verificou uma redução do *turnover*, tendo havido consequentemente impactos positivos na retenção de talento por parte da empresa, o que era um dos objetivos da marca.

O *feedback*, que também está presente na literatura, é também uma dimensão relevante da gamificação. O *feedback* é algo que deve ser previsto em relação aos utilizadores da gamificação, no que respeita aos seus objetivos. É notório para a Fractal Mind que as pessoas que mais se envolvem na gamificação e que recebem esse *feedback* no âmbito dos seus objetivos e *performance*, são aquelas que acabam por trazer mais valor para a empresa. Esta situação também é evidenciada tanto por Zichermann e Cunningham (2011) como por Werbach e Hunter (2012), que consideram que o *feedback* não só permite ao indivíduo tomar decisões sobre a estratégia a utilizar, melhorando o seu desempenho, como se pode assumir a chave para uma motivação eficaz, podendo contribuir ainda para o alcance do comportamento desejado.

Relativamente à evolução da tendência da gamificação a Fractal Mind possui duas visões: a evolução da gamificação em si e a evolução da gamificação em contexto empresarial.

No âmbito empresarial, e recentemente com o impacto da COVID-19, o facto é que nos encontramos cada vez mais ligados ao mundo digital e às plataformas digitais. Esta situação pode representar uma oportunidade para as empresas procurarem soluções que possam envolver os seus trabalhadores e fazer com que estes se sintam mais envolvidos para com as mesmas.

Por outro lado, a gamificação propriamente dita tem uma tendência atual para se estar a focar em *Augmented Reality* (AR), em *Virtual Reality* (VR) e em *Machine Learning* (ML), sendo um desenvolvimento normal, até porque o mundo digital está a seguir esse rumo.

Apesar da gamificação ter ganhado grande destaque a partir de 2008/2009 o facto é que existem poucas pessoas que a utilizam para além do básico, ou seja, há muitas empresas a utilizar só as dinâmicas de jogos, tal como fora salientado por Deterding *et al.* (2011), Piteira e Costa (2017) e Werbach e Hunter (2012), como é o caso do uso das medalhas, das tabelas de classificação, dos pontos, entre outras.

Salienta-se também que a gamificação começou a ser visível em Portugal em 2010/2011 e existiam muito poucas pessoas a falar nela. Neste sentido, um dos grandes papéis levado a cabo pela Fractal Mind foi o de lutar contra a desinformação e contra a ideia pré-concebida designadamente a seguinte: a gamificação significa jogos, jogos é para quem não trabalha e se não trabalham então não é vantajoso para as empresas. Para desmistificar essa ideia a Fractal Mind esforça-se por apostar na utilização de mecânicas e dinâmicas que não se encontrem banalizadas, procurando interações diferentes ou a utilização de uma narrativa forte. Não obstante, utilizam também sistemas de pontos e medalhas, enquanto parte da estrutura, não as considerando uma mecânica chave, mas sim algo inerente ao processo de *design* do sistema.

Quando questionados sobre se este tipo de soluções será cada vez mais uma necessidade das empresas a resposta foi positiva, tendo sido inclusivamente mencionada a necessidade de passar a existir um novo cargo nas empresas – um “gestor de gamificação”. Todavia, este cargo seria de elevada complexidade, pois não só deveria ser alguém ligado aos recursos humanos (e por isso com a característica humana de olhar para as necessidades dos colaboradores e conseguir satisfazê-las), mas também alguém com um papel ativo no negócio da empresa. Assim, esta seria a pessoa ideal para dinamizar o projeto de gamificação e motivar os colaboradores, estando a par dos conteúdos, dinâmicas e missões que mais incentivam os colaboradores e os auxiliam a atingir os objetivos da empresa.

A Fractal Mind considera ainda que a gamificação é cada vez mais uma área que as empresas podem apostar não só como inovação, mas como algo que pode ser mais constante e impulsionador de, por exemplo, motivação, aumento de *performance* e envolvimento na cultura da empresa. Esta visão vem reforçar a ideia de Rebelo (2017), que considera que as organizações que recorram à gamificação podem vir a diferenciar-se dos seus concorrentes, proporcionando uma experiência diferente e com margem para o sucesso.

No que respeita ao futuro, à medida que a Fractal Mind está a crescer, e como têm mais pessoas, mais conhecimento, mais dados com que trabalhar, e sabem quais as melhores mecânicas a utilizar, encontram-se simultaneamente e ativamente a trabalhar na revisão da produção, com vista a encurtar alguns caminhos, nomeadamente no âmbito do *user research* (de modo a não ser um processo tão extenso e moroso), e assim criarem soluções mais fáceis e mais rapidamente aplicáveis a novos clientes.

No caso específico do Worten Winners, este projeto surge da percepção por parte da Worten da existência de um elevado nível de *turnover*, ou seja, muitas das pessoas que iniciavam o seu trabalho, acabavam por desistir, como se de um trabalho de verão se tratasse. Este facto levou à necessidade de criar formas de envolvimento com o intuito de fazer os colaboradores sentirem-se mais envolvidos com marca e com empresa.

De uma primeira abordagem, conduzida na loja piloto de Cascais, no que concerne aos resultados verificou-se que os colaboradores recebiam prémios de acordo com as vendas realizadas, mas não existia a noção do porquê, ou seja, havia constrangimentos na comunicação que diziam respeito ao tipo de prémios atribuídos e à transparência de como os alcançar. Faltava, portanto, uma ferramenta que permitisse indicar em tempo real qual era a consequência de o colaborador ter vendido um determinado produto, tendo sido esse o primeiro projeto da Fractal Mind.

O projeto foi um sucesso e por esse motivo a Worten confiou uma vez mais à Fractal Mind um novo projeto. Desta vez, não só teriam como objetivo o desenvolvimento do Worten Winners 2.0, como também a sua expansão para Espanha e para as Canárias.

4.2.2. Funcionamento do Worten Winners – Loja Piloto

Para compreendermos um pouco melhor o funcionamento do sistema Worten Winners surgiu a oportunidade de se realizar uma visita a uma Loja Piloto, onde se recorreu à observação direta e à auscultação informal de alguns colaboradores sobre o mesmo. É com base nas evidências observadas que detalhamos em seguida o funcionamento desta ferramenta na ótica do colaborador.

O Worten Winners teve o seu primeiro projeto piloto em outubro de 2014, na loja de Cascais, abrangendo cerca de 50 colaboradores, tendo o processo de implementação sido gradual até abril de 2017. Em 2017, o Worten Winners abrangia toda a rede Worten e estava presente em 183 lojas e na vida de mais de 3000 colaboradores, tendo nesse mesmo ano vencido dois prémios: Sonae Innovation Award Winner 2017 e Best Digital Workplace 2017.

Foi possível observar que nesta loja em específico, todos os colaboradores têm à sua disposição computadores espalhados pela loja, assim como telemóveis, através dos quais podem aceder ao seu perfil dentro do sistema Worten Winners.

Em termos funcionais, a ideia é simples: um colaborador auxilia um cliente a adquirir qualquer produto ou serviço e, se o cliente acabar por comprar, é registada (através do *scan* desse produto, ou introduzindo manualmente) a venda no seu perfil.

Dentro do perfil, deparamo-nos com um *design* moderno e com cores muito relacionadas com a marca Worten e encontramos ainda várias componentes alusivas à gamificação como as barras de progresso, os *rankings*, medalhas e os pontos.

No que toca às barras de progresso, estas podem apresentar-se de diversas formas, podendo estar divididas por objetivos individuais (vender serviços, vender grandes eletrodomésticos, entre outros) ou por objetivos coletivos (vendas da loja ou volume de negócios, por exemplo). Ou seja, não existe apenas uma dimensão individualista, mas também coletiva e, se todos os objetivos forem alcançados, conseguem ter acesso às melhores ou ao maior número de recompensas possível.

Paralelamente, e como salientado nas várias entrevistas que apresentaremos mais à frente, os colaboradores não só alcançam os prémios monetários, como os “pontos dourados”. No perfil do colaborador é possível aceder a um catálogo onde se encontram todos os produtos comercializados pela Worten, sendo que, qualquer desses produtos, desde que se encontre em *stock* pode ser reivindicado na troca destes “pontos dourados”, sem qualquer custo adicional para o colaborador.

É de salientar que, em comparação com a versão anterior deste projeto, em que os catálogos eram definidos pelas lojas e o acrescentar/remover produtos era difícil de executar, os colaboradores auscultados informalmente consideraram que esta alteração se traduziu num acréscimo da sua motivação. Inclusivamente surgiram comentários de que com a antiga versão acabavam por acumular milhares de pontos, porque nada do que estava presente nos catálogos era do seu interesse, enquanto que atualmente sentem a necessidade de aderir a todas as missões e cumprir todos os objetivos, de forma a conseguirem as recompensas desejadas.

Portanto, através da alteração dos produtos disponíveis em catálogo, o Worten Winners consegue agora ser ainda mais motivador, pois existindo melhores produtos no catálogo os colaboradores irão esforçar-se mais para acumular estes “pontos dourados”.

Em termos de dinâmicas, no momento da observação não estava nenhuma em vigor. No entanto, os colaboradores partilharam algumas que haviam acontecido recentemente,

designadamente o S. Martinho, os Jogos Olímpicos e a Supercup. A título de exemplo, nesta última existiam equipas dentro das lojas e cada equipa com base na sua *performance* marcava “golos” à equipa contrária. No final do jogo, a equipa vencedora ganhava mais “pontos dourados”.

Segundo os colaboradores que se encontravam na loja visitada, este tipo de dinâmicas tornava o ambiente de trabalho mais ligeiro e permitia criar alguma competitividade saudável, o que consideram ser uma ótima forma de atingir mais rapidamente os objetivos e adquirir um maior número de “pontos dourados”.

No que respeita à motivação, dos colaboradores auscultados todos salientaram que o Worten Winners contribuía para a sua motivação no posto de trabalho, para tornar o dia-a-dia mais leve e para os auxiliar a reorientarem-se para o cumprimento dos objetivos (por via da informação prestada pelo sistema), pois a qualquer momento conseguiam saber a que percentagem estavam de cumprir determinados objetivos e, assim, conseguiam maximizar o prémio que recebiam mensalmente.

4.2.3. Dados estatísticos

Neste ponto são apresentados os dados estatísticos obtidos através da consulta documental efetuada a documentos internos disponibilizados pela empresa em estudo. Os documentos consultados foram os seguintes relatórios: SONAE. (2016). Winners - Steering. Lisboa: SONAE; SONAE. (2017). Winners - Steering. Lisboa: SONAE.

Da consulta documental efetuada verificou-se que o objetivo principal do Worten Winners consistia em desenvolver um novo sistema de prémios, e construir uma ferramenta que permitiria medir e controlar os resultados, tendo como principal público-alvo, as lojas Worten Mega, Worten Super e Worten Mobile, situadas em Portugal (SONAE, 2016).

Neste documento são apresentadas as falhas existentes no sistema de incentivos anterior, o “Sales Bonus”, e comparadas com as melhorias introduzidas pelo Worten Winners.

Sobre o “Sales Bonus” consideraram que:

- O processo era muito manual (ficheiro Excel por loja);
- Os critérios eram pouco uniformes (objetivos individuais com diferentes critérios, sujeitos a flutuação do orçamento);
- Falta de transparência;
- Não estava alinhado com os objetivos de negócio; e

- Não diferenciava, nem recompensava os melhores vendedores.

O Worten Winners introduziu as seguintes melhorias:

- Processo automatizado (o sistema calcula os objetivos e prémios);
- Sistema equitativo (critérios únicos para todos os vendedores);
- Sistema transparente (objetivos calculados com base no orçamento, comunicados e visíveis para todos);
- Sistema flexível e alinhado com os objetivos estratégicos do negócio; e
- Diferencia, dá visibilidade e recompensa os melhores vendedores.

Através deste documento foi também visível a evolução temporal do número de lojas que estariam a aplicar este novo sistema de incentivos. A 1 de janeiro de 2016 encontravam-se 11 lojas com o Worten Winners, tendo em março de 2016 passado para 31 lojas e em julho passaram a fazer parte mais 13 lojas, significando que até à data deste documento (11 de outubro de 2016), 44 lojas da Worten estavam com o Worten Winners em vigor.

Em termos quantitativos, o Worten Winners estava a ser aplicado em apenas 18% das Worten Mega, 7% nas Worten Super e 41% nas Worten Mobile.

Em termos evolutivos, para além das melhorais abordadas anteriormente, o Worten Winners contribuiu ainda para a alteração do *mindset* dos colaboradores, passando de meros “operadores” para “vendedores”, e promoveu ainda o espírito de equipa.

Posteriormente, são apresentados os resultados aos inquéritos colocados por loja, relativamente a questões sobre a justiça do sistema de prémios, sobre se é transparente e se é promotor de espírito de equipa.

Seguidamente vão ser analisadas as respostas dadas às questões que foram colocadas pela Worten aos seus colaboradores

A questão 1 pretendia aferir o grau de justiça percecionado pelos colaboradores face ao modelo de prémios implementado na loja, usando uma escala de Likert de 10 pontos. Os resultados estão plasmados nos Gráficos 4.1 a 4.3.

Questão 1: Numa escala de 1 a 10 consideras que o modelo de prémios implementado na tua loja é justo?

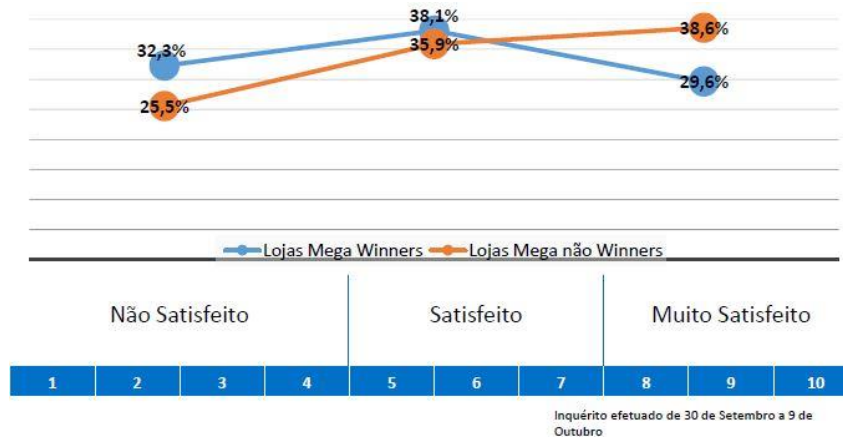


Gráfico 4.1 - Respostas lojas Worten Mega

Fonte: SONAE (2016)

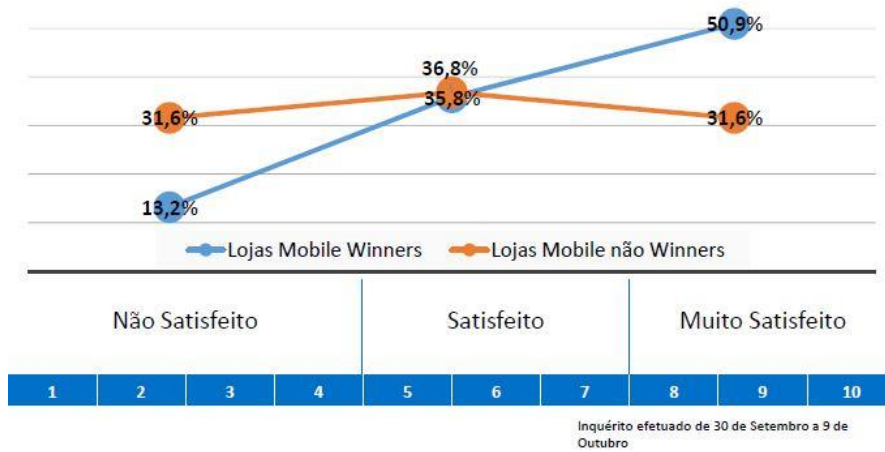


Gráfico 4.2 - Respostas lojas Worten Mobile

Fonte: SONAE (2016)



Gráfico 4.3 - Respostas lojas Worten Super

Fonte: SONAE (2016)

Nos gráficos mencionados anteriormente importa salientar quantos inquiridos foram abrangidos. Nos dados constantes do Gráfico 4.1 participaram 376 colaboradores, dos quais 191 estariam inseridos em lojas com o Worten Winners, e os restantes 185 não. Nos dados referentes ao Gráfico 4.2 participaram 149 colaboradores, dos quais 108 estariam inseridos em lojas com o Worten Winners, e os restantes 41 não. Por fim, nos dados plasmados no Gráfico 4.3 participaram 72 colaboradores, dos quais 53 estariam inseridos em lojas com o Worten Winners, e os restantes 19 não.

Dos colaboradores inquiridos das lojas Mega Winners e Super Winners, sensivelmente 68% encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a justiça do novo sistema, destacando-se, porém, as lojas Mobile Winners em que essa percentagem passa para praticamente 87%.

Por outro lado, se considerarmos que o objetivo inicial do Worten Winners era criar um sistema de prémios mais justo, a realidade é que para as lojas não Winners, as percentagens obtidas passam-nos uma ideia de que os colaboradores estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com o sistema que vigorava, Mega (74,5%), Super (76,3%) e Mobile (68,4%), pelo que não deveria ter havido a necessidade de mudar.

A questão 2 pretendia aferir as opiniões dos colaboradores relativamente à transparência do modelo de prémios implementado na loja, usando uma escala de Likert de 10 pontos. Os resultados estão plasmados nos Gráficos 4.4 a 4.6. Nesta questão destacam-se os resultados das lojas Mobile Winners com 84,9% de colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos, seguidas pelas lojas Super Winners com 80,7% e finalmente as lojas Mega Winners com 72,6%.

No entanto, e em contraste aos resultados obtidos, todos os tipos de loja não Winners possuem percentagens superiores a 68%, sobre a satisfação ou muita satisfação em relação à transparência do sistema de prémios em vigor.

Questão 2: Numa escala de 1 a 10 consideras que o modelo de prémios implementado na tua loja é transparente?

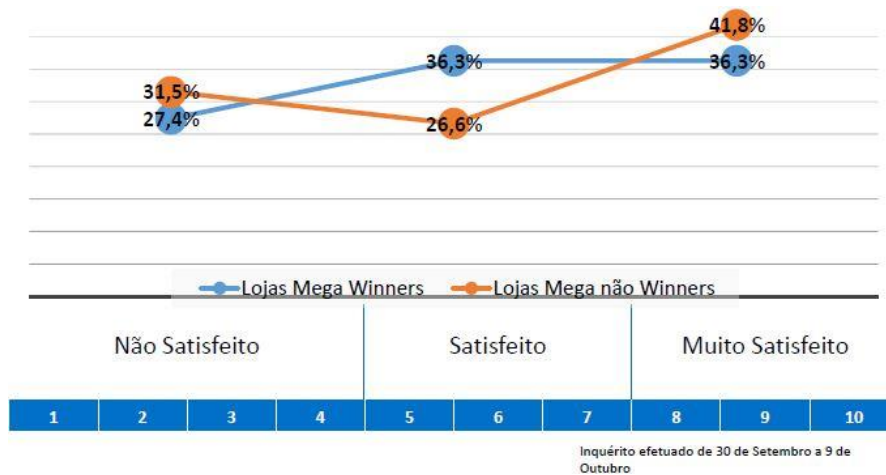


Gráfico 4.4 - Respostas lojas Worten Mega

Fonte: SONAE (2016)

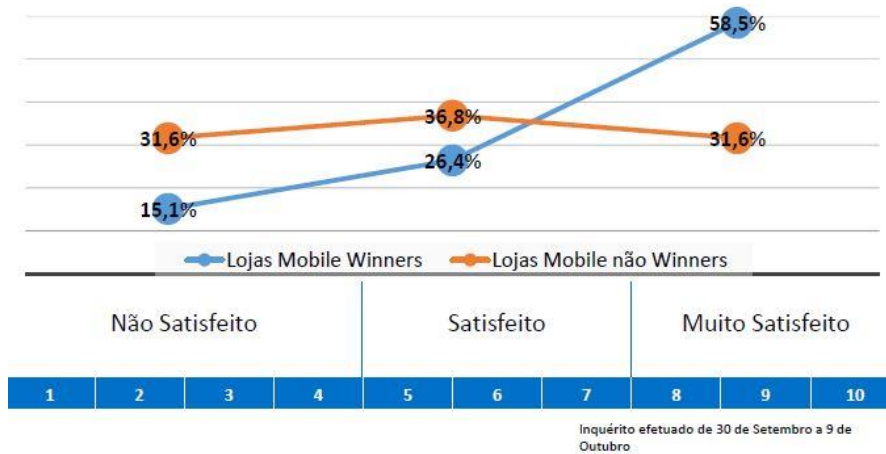


Gráfico 4.5 - Respostas lojas Worten Mobile

Fonte: SONAE (2016)



Gráfico 4.6 - Respostas lojas Worten Super

Fonte: SONAE (2016)

Por fim, a questão 3 tem como objetivo perceber se os colaboradores consideram que o modelo de prémios implementado na loja é promotor do espírito de equipa, usando uma escala de Likert de 10 pontos. Os resultados estão evidenciados nos Gráficos 4.7 a 4.9.

Perante esta última questão, apesar de positivos, os resultados não foram tão próximos em comparação com as questões anteriores. Nas lojas Mega Winners, 62,8% dos colaboradores encontravam-se satisfeitos ou muito satisfeitos, nas lojas Super Winners 73,2%, destacando-se as lojas Worten Mobile com 86,8%.

Questão 3: Numa escala de 1 a 10 consideras que o modelo de prémios implementado na tua loja é promotor do espírito de equipa?

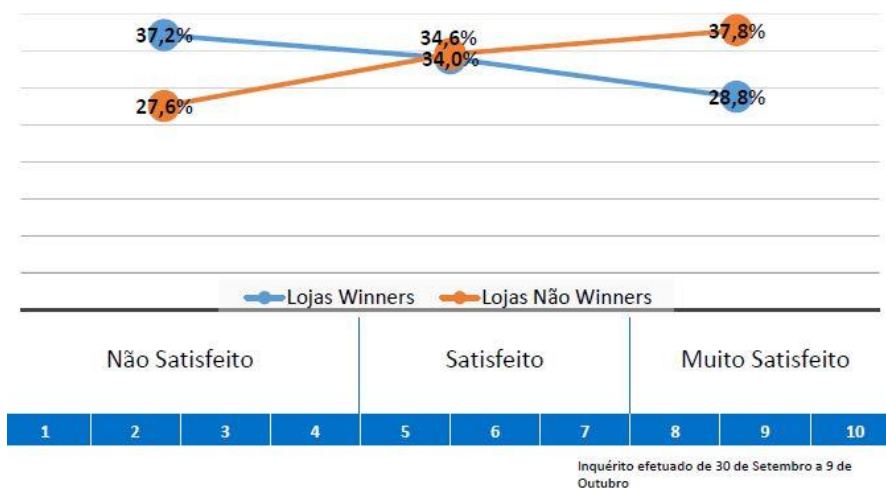


Gráfico 4.7 - Respostas lojas Worten Mega

Fonte: SONAE (2016)

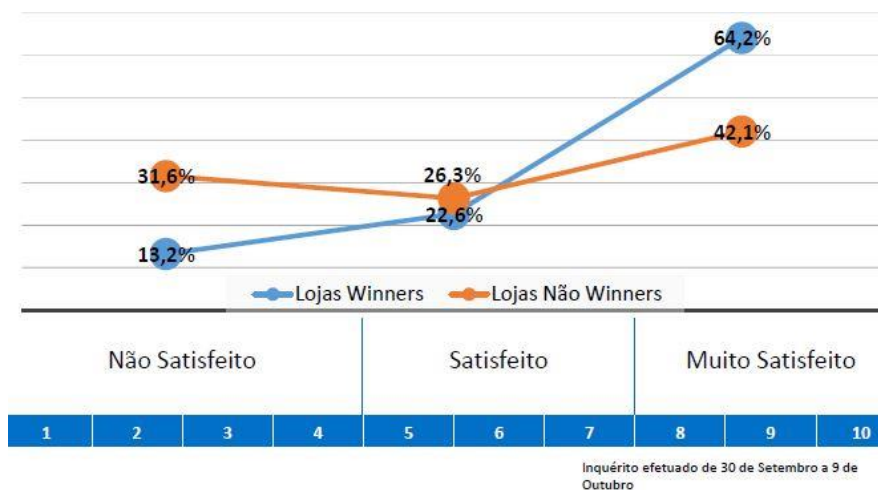


Gráfico 4.8 - Respostas lojas Worten Mobile

Fonte: SONAE (2016)



Gráfico 4.9 - Respostas lojas Worten Super

Fonte: SONAE (2016)

Porém, e à semelhança das questões anteriores, as lojas não Winners encontram-se todas com percentagens de satisfação ou muita satisfação acima dos 68%, o que significa que, de um modo geral, dois terços dos colaboradores inquiridos em todos os tipos de loja não Winners encontravam-se satisfeitos ou muito satisfeitos com o sistema “Sales Bonus”.

No segundo documento é possível verificar que a Worten, através da aplicação da métrica *Net Promoter Score*, obteve o seguinte resultado: dos *brand users*, 64,8% destacam que o que os leva a visitar as lojas é o bom atendimento, sendo que face à concorrência esse valor situa-se em 22,5%, o que por si só demonstra que as alterações comportamentais resultantes

do Worten Winners contribuíram para melhorar a forma dos colaboradores abordarem os clientes.

Outra das métricas utilizadas pela Worten foi o *Net Satisfaction Score*. Esta avaliação foi feita desde outubro de 2016 até março de 2017 e demonstra-nos que o grau de satisfação da visita dos clientes aumentou de 78% para 83% nas lojas com o projeto Worten Winners.

De acordo com os dados de 2016 foi evidenciado que o Worten Winners contribuía para a promoção do espírito de equipa. Os dados de 2017 não só confirmam esta evidência como demonstram ainda que o Worten Winners, não só criou um ambiente de cooperação e entreajuda, facilitando o cumprimento dos objetivos estabelecidos, e consequentemente a obtenção de prémios, como também contribuiu para motivar os colaboradores mais antigos e mais desmotivados.

A Worten, sendo uma empresa com muitos colaboradores, com vista a melhorar a compreensão e simplificar o Worten Winners para todos eles, desenvolveu vários vídeos informativos, que abrangiam temas como os seguintes: o que é o Winners, como são calculados os objetivos coletivos, como são calculados os objetivos individuais, o que é a avaliação qualitativa, como é calculado o prémio mensal, o que querem dizer os pontos atribuídos a determinada venda e o que são as missões.

Através desta estratégia, a Worten não só conseguiu atingir um maior número de colaboradores, pois nem sempre todos se encontram nas lojas (seja por motivo de férias, doença, entre outros), como permitiu também uniformizar a informação prestada, uma vez que, mesmo existindo *workshops* ou *focus groups*, a forma como cada pessoa passa a mensagem poderia ser diferente, podendo originar alguma confusão ou incompreensão.

Neste último documento é também possível confirmar que houve um aumento do reconhecimento dos colaboradores em comparação com 2014 (antes do Worten Winners). Tal como veremos mais à frente, através das entrevistas efetuadas, é evidenciado que o projeto Worten Winners colocou à disposição das chefias ferramentas para que estas pudessem dar um maior *feedback*, o que contribuiu para o aumento geral do reconhecimento dos colaboradores por parte da Worten.

Posteriormente, é efetuada uma comparação dos resultados das lojas Worten Mega com os obtidos no documento anterior, encontrando-se as diferenças dos resultados plasmadas nos Gráficos 4.10 a 4.12 referentes às três questões mencionadas anteriormente.

Pela análise dos dados obtidos é possível verificar que desde o documento de 2016, a perceção que os colaboradores tinham sobre o Worten Winners foi-se alterando, sendo que agora, para as lojas Worten Winners Mega, o número de colaboradores que consideram estar muito satisfeitos em relação à justiça do modelo de prémios aumentou 21,3%. Em relação à transparência e simplicidade aumentou 29,2% e no que diz respeito à promoção do espírito de equipa aumentou 15,6%. Em oposição, para lojas Worten Mega não Winners, esses níveis baixaram 18,9%, 18,3% e 11,9%, respetivamente.

Os resultados evidenciados nos Gráficos 4.10 a 4.12 foram obtidos através participação de 721 colaboradores, dos quais 487 estariam inseridos em lojas com o Worten Winners, e os restantes 234 não.

Pode concluir-se que, em comparação com os dados de 2016, em que não parecia existir a necessidade de mudar de sistema, uma vez que a generalidade dos colaboradores se encontrava satisfeita ou muito satisfeita com o sistema em vigor, a realidade é que em 2017 esses níveis baixaram, o que se traduz na possibilidade de os colaboradores estarem agora dispostos a alterar para o Worten Winners.

Questão 1: Numa escala de 1 a 10 consideras que o modelo de prémios implementado na tua loja é justo?



Gráfico 4.10 - Comparação dos resultados da Questão 1

Fonte: SONAE (2017)

Questão 2: Numa escala de 1 a 10 consideras que o modelo de prémios implementado na tua loja é transparente?

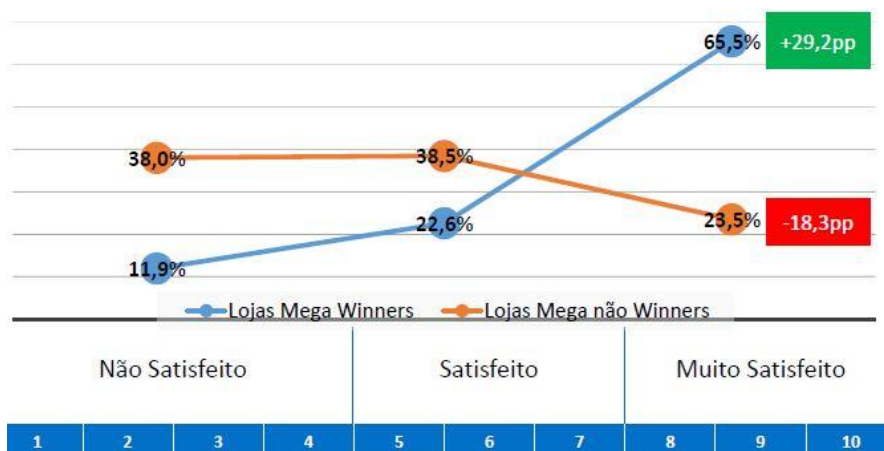


Gráfico 4.11 - Comparação dos resultados da Questão 2

Fonte: SONAE (2017)

Questão 3: Numa escala de 1 a 10 consideras que o modelo de prémios implementado na tua loja é promotor do espírito de equipa?

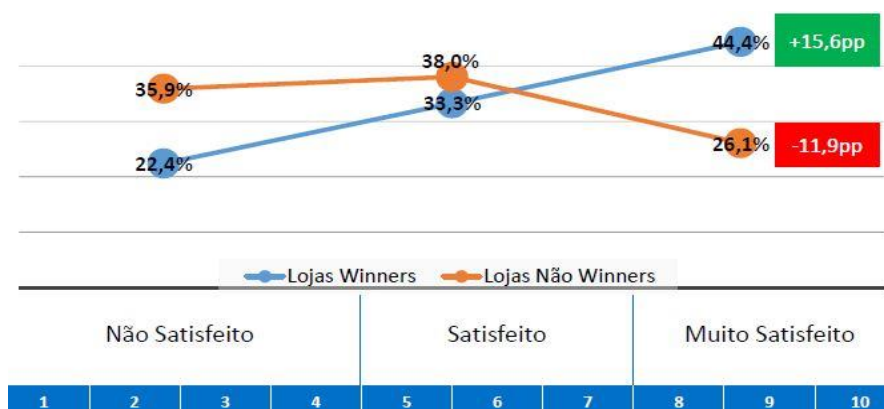


Gráfico 4.12 - Comparação dos resultados da Questão 3

Fonte: SONAE (2017)

Por último, e complementando o questionário anterior, são colocadas aos colaboradores dos vários tipos de loja as questões relativas à forma como consideram o anterior sistema de prémios face ao Winners e como é o envolvimento atual em relação ao período que antecede o Winners.

A primeira questão pretendia aferir a perceção de justiça do Winners face ao sistema de prémios (Gráficos 4.13 a 4.15).

Questão 1: Em relação ao anterior sistema de prémios como consideras o Winners?

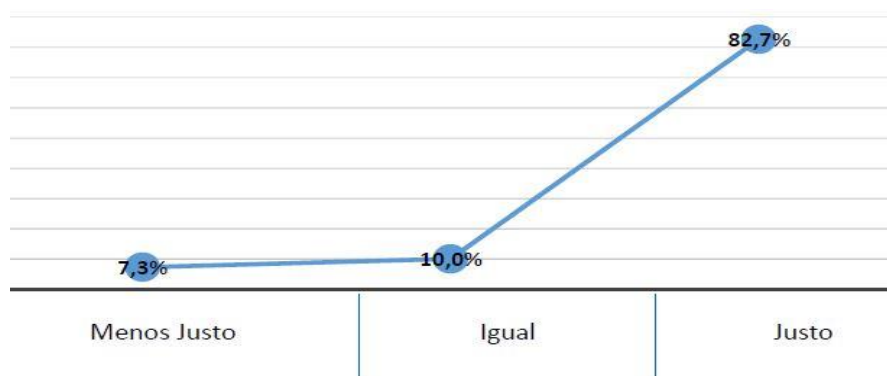


Gráfico 4.13 - Respostas lojas Worten Mega

Fonte: SONAE (2017)

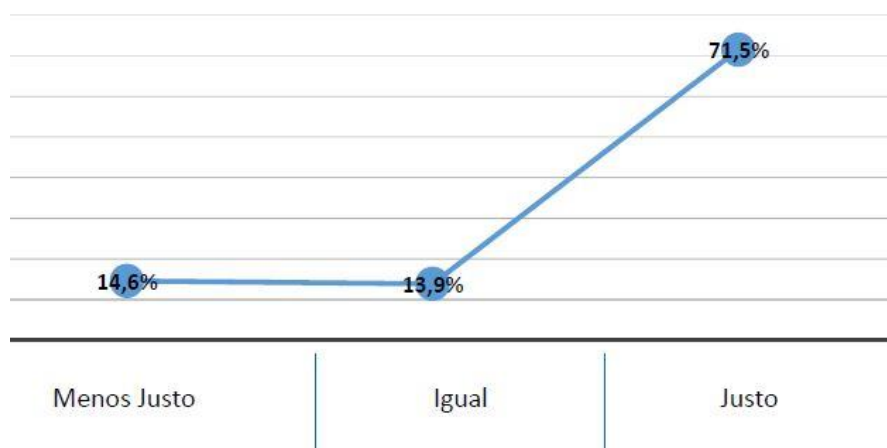


Gráfico 4.14 - Respostas lojas Worten Mobile

Fonte: SONAE (2017)

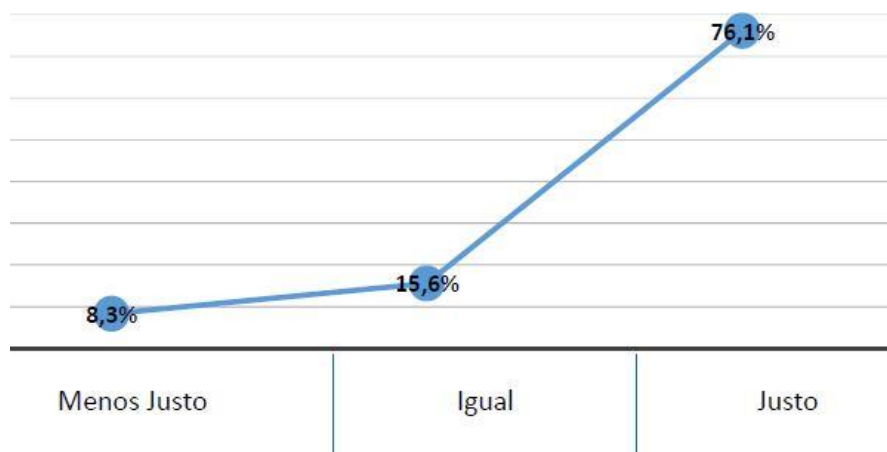


Gráfico 4.15 - Respostas lojas Worten Super

Fonte: SONAE (2017)

Nos gráficos mencionados anteriormente, os dados foram obtidos por via da participação de 329 colaboradores (lojas Worten Mega), 385 colaboradores (lojas Worten Super) e 137 colaboradores (lojas Worten Mobile), durante o período de 3 a 8 de março de 2017.

É notório que a generalidade dos colaboradores considera, com percentagens superiores a 70%, que o Worten Winners, comparativamente com o sistema anterior, é justo, com especial referência para as lojas Worten Mega (82,7%).

A questão 2 pretendia saber qual a diferença entre o grau de envolvimento atual dos colaboradores com os objetivos individuais mensais e diários face ao que ocorria no período que precedeu o período do Winners. Os resultados estão evidenciados nos Gráficos 4.16 a 4.18.

Questão 2: O teu envolvimento atual com os objetivos individuais mensais e diários, em relação ao período que precede o início do Winner é?

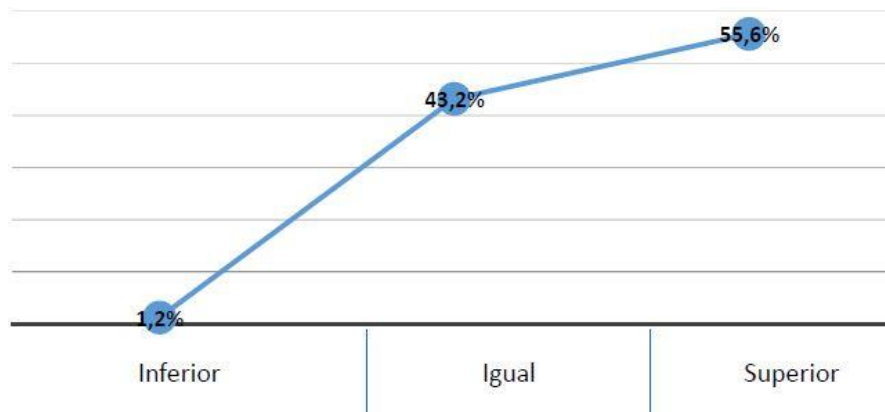


Gráfico 4.16 - Respostas lojas Worten Mega

Fonte: SONAE (2017)

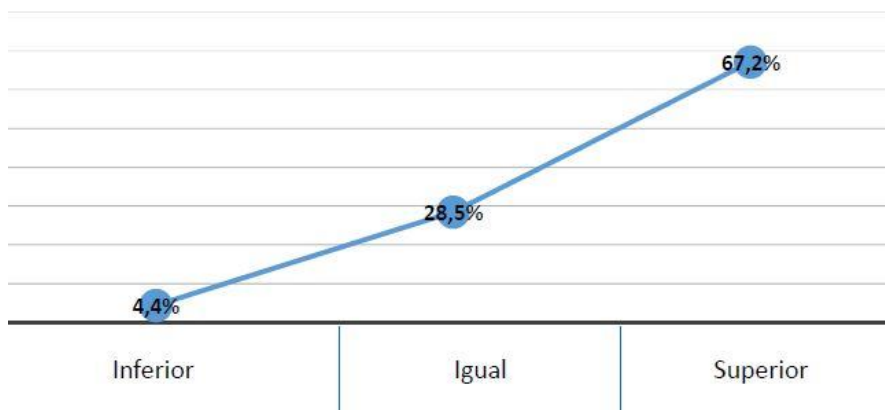


Gráfico 4.17 - Respostas lojas Worten Mobile

Fonte: SONAE (2017)

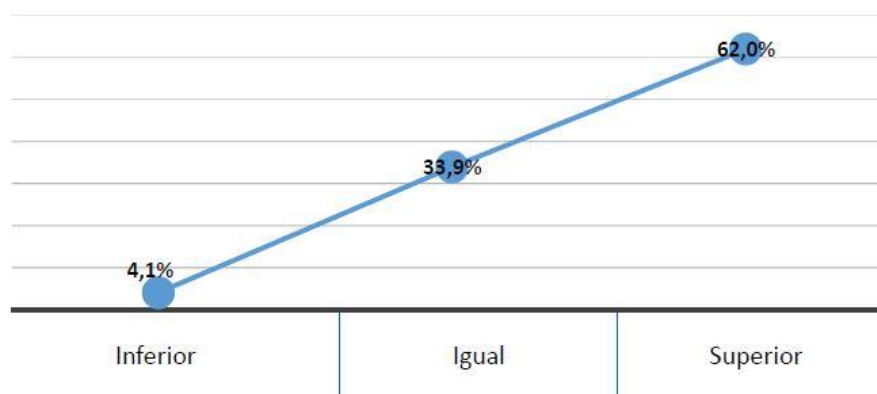


Gráfico 4.18 - Respostas lojas Worten Super

Fonte: SONAE (2017)

Analisando os dados referentes à segunda questão, é possível verificar que com o Worten Winners em todas as lojas, à exceção das lojas Worten Mega, praticamente dois terços dos colaboradores apresentam maior envolvimento com os objetivos do que quando comparado com o sistema anterior. Isto corrobora a visão de Xu (2012), que considera que a utilização da gamificação contribui para um maior envolvimento dos colaboradores nas empresas.

Em termos globais, por via do *feedback* dos colaboradores, 87,8% consideram que o Worten Winners é melhor ou muito melhor em comparação com o sistema anterior, 62% estão agora mais envolvidos com os objetivos e 62,2% consideram ser um sistema mais justo. Para além disto, o Worten Winners contribuiu, nos primeiros 2 anos de existência, para um aumento de 6% das vendas por colaborador em comparação com o sistema anterior.

Em suma, da consulta documental efetuada, apesar de ser dos anos 2016 e 2017, podemos concluir que os resultados obtidos indicam que as várias premissas iniciais estão a ser alcançadas, bem como nos permitem afirmar que o Worten Winners está a impactar positivamente nos colaboradores e na empresa, como comprovam as métricas utilizadas anteriormente e o *feedback* dos colaboradores.

4.2.4. Visão dos colaboradores

Neste ponto apresentamos a visão manifestada pelos colaboradores, nas entrevistas realizadas, em relação ao projeto Worten Winners. Esta análise foi dividida em quatro dimensões: processo de implementação, objetivos e resultados do projeto, contribuição do projeto para a motivação no trabalho e opinião geral.

4.2.4.1. Processo de implementação

Através das entrevistas realizadas aos colaboradores da loja piloto de Cascais, em relação ao processo de implementação, foi consensual entre os entrevistados que todo o processo correu bem, foi simples e que houve uma grande facilidade de adaptação ao sistema Worten Winners. Não obstante, dois dos entrevistados (Colaborador 1 e Colaborador 3), referiram ter existido inicialmente alguma resistência, estranheza e até alguma desconfiança (Apêndices 2 e 4).

Um dos entrevistados vai mais longe, referindo que “(...) desde que se explique que isto é um jogo, um jogo simples, com regras bem definidas e imutáveis, e que é justo, depois é só deixar os colaboradores jogarem” (Apêndice 4).

Metade dos colaboradores entrevistados mencionaram que numa fase inicial o processo de registo das vendas era muito manual (realizado em folhas de Excel), suscetível à falha humana e ao esquecimento do registo de todas as vendas (Apêndices 3 e 4). No entanto, um dos entrevistados explicou que posteriormente e com o auxílio da equipa de apoio do parceiro que desenvolveu a aplicação, foram realizados *workshops* que facilitaram a implementação e a compreensão por parte dos colaboradores (Apêndice 3).

O acompanhamento do projeto foi considerado pelo Colaborador 2 como fundamental para verificar se a implementação do sistema estava a correr como planeado e para identificar potenciais pontos de melhoria (Apêndice 3).

Tanto o Colaborador 3 como o Colaborador 4 apontaram o aumento da competitividade entre colegas, como uma consequência da implementação do programa, não o considerando como algo negativo (Apêndices 4 e 5). Com efeito, o Colaborador 3 referiu que “(...) isto não só leva ao incremento das vendas, como à competição entre eles, pois no final do mês cada um tem o objetivo de levar um dos prémios presentes no catálogo de produtos, e eu não conheço nenhum vendedor que não tenha essa ambição” (Apêndice 4).

4.2.4.2. Objetivos e resultados do projeto

Os Colaboradores 1 e 4 identificam como principal objetivo do projeto o de incrementar as vendas, ou seja, tem um intuito maioritariamente comercial (Apêndices 2 e 5).

Existe também de forma generalizada, em resposta a esta questão, a ideia de que com a implementação desta ferramenta os objetivos passam a ser muito mais claros e transparentes

para todos os colaboradores. A maioria dos entrevistados (Colaboradores 2, 3 e 4) comenta também que este sistema é uma forma muito mais justa de distinguir e premiar os colaboradores que cumprem os objetivos, pois passa a ser visível para qualquer pessoa que há um objetivo a cumprir e que se encontram a uma determinada percentagem de o alcançar (ou até mesmo se já o superaram) (Apêndices 3, 4 e 5). Esta maior transparência e clareza, segundo o Colaborador 3, faz com que os colaboradores entendam melhor o porquê de não terem prémio ou terem o prémio x ou y (Apêndice 4).

Em relação às chefias foi também possível verificar através das entrevistas que agora é possível estas avaliarem a *performance* dos colaboradores, distingui-los em categorias e premiá-los de forma diferente (através dos pontos dourados), bem como se melhorou a capacidade de *feedback* das chefias, de modo a reorientar e realinhar os colaboradores para os objetivos, uma vez que passam a ter acesso imediato aos resultados dos vendedores (Apêndices 3, 4 e 5).

Por fim, o Colaborador 1 e o Colaborador 2 assumem nas suas entrevistas que esta aplicação consistiu num grande estímulo e que o facto de os objetivos serem bem claros é muito motivador, tendo-se verificado uma melhoria nos resultados (Apêndices 2 e 3). A título exemplificativo pode salientar-se que o Colaborador 2 referiu que “esta plataforma, tendo como base a *gamification*, fez despoletar um enorme entusiasmo, porque estariam agora a jogar e era tudo mais objetivo, claro e transparente para todos” (Apêndice 3).

4.2.4.3. Contribuição do projeto para a motivação no trabalho

No que respeita às contribuições do projeto para a empresa, tanto o Colaborador 1 como o Colaborador 4 falam da competitividade (Apêndices 2 e 5). Para o Colaborador 1 o projeto fomenta maioritariamente a competição e o espírito comercial, o que é incompatível com a promoção do espírito de equipa (Apêndice 2). Para o Colaborador 4 o projeto gera mais competitividade entre os colaboradores, sendo notório que, enquanto existem colegas que se preocupam em ajudar os outros, outros acabam por ser mais individualistas (Apêndice 5).

Concretamente em relação à motivação, este aspeto foi unânime nas respostas dos entrevistados às entrevistas, mesmo tendo visões diferentes. Para o Colaborador 1, o que faz do projeto muito motivador é existir uma meta e serem recompensados quando a atingem ou superam (Apêndice 2). Para o Colaborador 2, é o fator desafio que motiva as equipas, nomeadamente através do *ranking*, onde conseguem ver quem é o melhor vendedor da loja

e o melhor vendedor a nível nacional (Apêndice 3). Já para o Colaborador 3, foi por ser algo inovador, cativante e por fomentar uma competição saudável que considera ter havido um incremento na motivação dos colaboradores (Apêndice 4). Por fim, para o Colaborador 4, o que motiva é principalmente a possibilidade de ver no momento a que percentagem está da conclusão dos objetivos (Apêndice 5).

Para o Colaborador 2 e o Colaborador 4 os objetivos, os pontos e as recompensas são o que mais motiva as pessoas a esforçarem-se (Apêndices 3 e 5). Como menciona o Colaborador 4“(...) existindo objetivos, as pessoas esforçam-se mais para os atingir e adquirir pontos dourados para obterem os artigos que mais lhes interessam do catálogo de produtos disponibilizados” (Apêndice 5).

Já o Colaborador 3 deixa um alerta: “(...) para outros setores como caixas e aprovisionamento, o projeto não está tão bem pensado, desde os valores atribuídos aos objetivos em si, pois são pouco estimulantes” (Apêndice 4).

4.2.4.4. Opinião geral

Mais uma vez, verificou-se que todos os colaboradores entrevistados partilham da mesma opinião relativamente à importância do projeto, visto que todos eles manifestaram não imaginar o término do projeto. No caso de se colocar esse cenário, todos eles concordam que seria necessário um outro projeto muito semelhante, capaz de atualizar os colaboradores sobre o estado dos seus objetivos, pois estes interessam-se sobre a sua *performance*; caso contrário haveria certamente impactos motivacionais negativos. Para o Colaborador 2, este projeto veio revolucionar muitos processos da empresa e seria muito complicado manter tudo o que foi alcançado com ele (Apêndice 3).

Tanto o Colaborador 1 como o Colaborador 2 sublinham que há sempre margem para melhorias, ou corre-se o risco de estagnação (Apêndices 2 e 3).

O Colaborador 1 sugere a implementação de prémios também para outro tipo de situações (como, por exemplo, prémios coletivos) de forma a melhorar o espírito de equipa e de ajuda e não apenas as vendas em euros (Apêndice 2).

Para o Colaborador 3, o projeto veio “(...) desmitificar o que somos enquanto vendedores e o que somos capazes de atingir”, bem como possibilitar a introdução de *inputs* capazes de os reorientar e estimular para atingir um objetivo” (Apêndice 4).

4.2.5. Visão dos Responsáveis

O momento de realização do presente estudo coincidiu com a implementação de uma versão melhorada do mesmo sistema do Worten Winners, pelo que houve a necessidade de entrevistar o responsável pela implementação de cada uma destas versões, de modo a compreender-se melhor as diferenças entre as mesmas.

De acordo com o responsável da primeira versão, o Worten Winners tinha como principal objetivo auxiliar os colaboradores a atingirem e cumprirem os vários KPI da empresa, através de um ambiente de jogo e competição, tendo como público-alvo as equipas de loja, com especial ênfase nos colaboradores da área de vendas e *backoffice*. Isto associado ao facto de os quadros da Worten serem formados por colaboradores muito jovens (anos 90 e 2000), com uma idade bastante recetiva aos jogos (de consola, de computador ou telemóvel), a ideia foi de dar continuidade ao que estes jovens já estavam habituados a fazer. Assim, quiseram introduzir no dia-a-dia dos colaboradores um “jogo”, levando a que os colaboradores viessem para o trabalho com outra mentalidade e motivação, o que também auxiliaria a empresa a atingir os seus objetivos pré-estabelecidos. A empresa acredita que ao dar continuidade ao que os colaboradores estavam habituados antes de iniciarem a sua vida profissional, estava a contribuir para criar um ambiente de trabalho mais estimulante, levando a que os colaboradores se queiram manter na empresa (Apêndice 6).

No que concerne às necessidades detetadas, e em conformidade com a Fractal Mind, as mesmas foram reter o talento na empresa, e assim reduzir os efeitos do *turnover*, melhorar as recompensas dos colaboradores, aumentar a justiça na atribuição das mesmas, e, como já fora salientado, o cumprimento dos vários KPI e objetivos da Worten (Apêndices 1 e 6). Paralelamente, foi também reestruturado o sistema de incentivos, porque este era pouco transparente, equitativo e justo, e apesar do Worten Winners estar diretamente ligado a este, não significa que não pudessem estar desacoplados. Para o Responsável 1 não é a *gamification* que traz mais justiça, transparência e equidade para a empresa, mas sim o modelo de remuneração que se encontra por trás deste (Apêndice 6).

Quanto à adesão, o Responsável 1 considera que o projeto foi muito bem aceite, por se tratar de algo novo, muito dinâmico e com muita interação, algo que não existia antes da implementação do Worten Winners. Com este novo sistema, era possível para os colaboradores obterem *feedback* em tempo real sobre se iam ou não ter prémio, o que em comparação com o sistema anterior só era possível no fim de cada mês, após apuramento

das vendas. Ora, como já pudemos ver anteriormente o *feedback* é uma das chaves para uma gamificação eficaz, o que leva a uma mais-valia face ao anterior projeto (Apêndice 6).

Para além disso, este projeto veio também dar mais ferramentas às chefias, de forma que estas pudessem dinamizar as suas equipas (utilizando dinâmicas variadas), facilitando a função/necessidade de reterem as pessoas na empresa. Outra vantagem foi a possibilidade de as chefias poderem de certo modo suavizar a pressão para o cumprimento dos objetivos, pois estes podiam ser agora atingidos “jogando” ou “brincando” (Apêndice 6).

Relativamente aos resultados esperados, de acordo com o Responsável 1, estes foram atingidos com sucesso. Fazendo menção aos dados obtidos por via do projeto piloto, é visível que os colaboradores avaliam o Worten Winners positivamente, e que este fez aumentar o sentimento de justiça, equidade e transparência na atribuição dos prémios. Quanto a outros resultados esperados, nomeadamente a retenção de talento (redução do *turnover*), e o aumento global das vendas, estes também foram alcançados (Apêndice 6). Portanto, em termos gerais pode-se afirmar que os objetivos que levaram à implementação do projeto foram todos cumpridos, indo ao encontro de Maan (2013) e Werbach e Hunter (2012), que consideram que a gamificação pode ser vista como uma alternativa às ferramentas tradicionais para atingir determinados objetivos, que de outro modo seriam mais difíceis de atingir.

Quando questionado sobre o contributo do projeto para o incremento da motivação dos colaboradores no seu posto de trabalho, o Responsável 1 considera que projeto contribuiu para a motivação dos colaboradores da Worten. Tratando-se de algo inovador e muito dinâmico, considera que facilita e motiva os colaboradores a alcançarem os objetivos e KPI definidos pela empresa, sendo que paralelamente também estão a alcançar os seus objetivos pessoais, como é caso de conquistar os “pontos dourados” para que possam posteriormente trocar por produtos existentes no catálogo da loja. Deste modo, os colaboradores sentir-se-ão mais motivados, pois não só estão a ser recompensados monetariamente, através dos prémios habituais, como podem resgatar produtos da loja devido ao esforço e entrega à mesma (Apêndice 6).

Quanto às principais dificuldades sentidas na implementação do Worten Winners, o Responsável 1 destaca como maior desafio e dificuldade a conceção e desenvolvimento da plataforma e modelo em si, pois tratava-se de algo construído totalmente de raiz. Por um lado, como já fora referido, existiam algumas premissas iniciais, como era o caso de existir

um sistema de incentivos justo, equitativo e transparente, no qual os colaboradores se sentissem confortáveis e percecionassem que era bom, sendo que, simultaneamente, foi muito desafiante criar um sistema de *gamification* e este ser atrativo e motivador (Apêndice 6). De salientar que as dificuldades detetas pela Worten estão em conformidade com Maan (2013), que considera que um sistema de *gamification* deve conter três elementos-chave: *design* lúdico, ser capaz de alterar comportamentos, e ter uma boa experiência de utilização, sobre pena de não surtir os efeitos esperados. Para todos estes desenvolvimentos foi necessário o apoio da Fractal Mind, tendo esta também ficado encarregue de fazer um *user research* (primeira fase para desenvolver um sistema de gamificação), que serviu para determinar quais as dinâmicas que chegavam aos colaboradores e quais é que não serviam. Todas estas questões constituíram-se num grande desafio.

A última questão assumia um cenário hipotético, pois no decorrer deste estudo estava a ser lançado o projeto piloto denominado Worten Winners 2.0, tendo sido questionada a possibilidade de repetir a experiência com um sistema de gamificação. O Responsável 1, perante a questão apresentada, responde de uma forma muito positiva, pois considera que a Worten foi um dos pioneiros a implementar a *gamification* em contexto empresarial em Portugal, e considera que se vai tornar uma tendência para mais empresas (Apêndice 6). Esta afirmação leva-nos ao encontro de Deterding *et al.* (2011) e Rebelo (2017), que consideram que a aplicação da gamificação no contexto empresarial ainda é pouco explorada e/ou utilizada, e que a utilização da mesma pode levar à diferenciação dos seus concorrentes, proporcionando uma experiência diferente e com margem para o sucesso. Tal como salientado pela Fractal Mind, o Responsável 1 considera ainda que as empresas que tenham objetivos e pessoas, estão aptas para utilizar a *gamification*, tendo esta sido utilizada pela Worten de forma a potenciar o cumprimento dos mesmos (Apêndices 1 e 6).

Em relação à continuidade do projeto, o Responsável 1 refere que «[...] não considero que num futuro próximo a Worten vá abandonar o projeto, inclusive, se voltássemos atrás no tempo e tivéssemos de voltar a tomar uma decisão, acredito que iríamos avançar com o projeto» (Apêndice 6).

Em entrevista ao Responsável 2 este salientou como principal diferença entre o projeto anterior e o novo, a alteração da plataforma aos níveis de *layout*, *look and feel* e *user experience*, já que a plataforma que estava em vigor já tinha sete anos. Este projeto acompanhou também a evolução da acessibilidade, pois estava originalmente pensado

apenas para *desktop*, e passa agora a estar acessível em dispositivos móveis. Para além das alterações aos níveis de usabilidade e acessibilidade, houve também necessidade de o aplicar noutras áreas e direções, sendo que, e em conformidade com o Colaborador 3, o Worten Winners estava mais bem pensado para o setor das vendas e os objetivos das mesmas, colocando um bocado à parte outros setores como as caixas, aprovisionamento e *backoffice*. No entanto, e havendo o objetivo de existir um modelo justo, as recompensas e objetivos têm agora de ser pensadas para as restantes áreas e direções (Apêndices 4 e 7).

Este novo projeto foi também acompanhado pelo lançamento de novas dinâmicas, dinâmicas estas que permitem aos colaboradores conquistar mais “pontos dourados”, e cujo principal intuito é também continuar a aumentar o *engagement* entre os colaboradores e a empresa (Apêndice 7).

Dos *focus groups* existentes, o *feedback* quanto às novas adições e alterações tem sido muito positivo, e sem que a empresa despendesse muito, era notório um aumento geral da felicidade e da diversão que os colaboradores tinham no seu posto de trabalho (Apêndice 7).

Foi também salientado, que à semelhança do projeto anterior, este novo projeto veio novamente robustecer e apoiar a chefia, capacitando-a ainda mais a dar *feedback* e acompanhar os colaboradores, pois não é objetivo da Worten substituir o contacto humano por este sistema de gamificação (Apêndice 7).

Sobre os fatores de sucesso do primeiro projeto, que motivaram o lançamento de um segundo projeto, o Responsável 2 salienta o incremento das vendas, o aumento da justiça e do *engagement*, o que corresponde ao mencionado pelo Responsável 1. É igualmente salientado a capacidade que a empresa atualmente possui em distribuir prémios referentes à *performance* dos colaboradores, sendo esta agora feita de forma mais regular e justa (Apêndices 6 e 7).

Uma das dinâmicas presentes neste novo projeto é a possibilidade de premiar os colaboradores que mantenham uma boa *performance* constante, sendo-lhes atribuídas “*badges*”, ou outras regalias dentro do próprio sistema, o que irá permitir à Worten, em conjunto com outras métricas existentes, diferenciar os vários colaboradores, premiá-los em conformidade, e assim aumentar a justiça na atribuição dos prémios (Apêndice 7).

Em comparação com o projeto anterior, este sistema será agora mais comunicativo e interativo com os colaboradores, incluindo *stats* tais como maior venda efetuada, *rank* na loja, *rank* nacional, entre outras informações (Apêndice 7).

No que concerne à adesão e recetividade, conforme vimos anteriormente, o *feedback* oriundo dos *focus groups* tem sido muito positivo, e consideram que o sistema está mais intuitivo e simples, salientando como grande adição a existência de um catálogo com todos os produtos que a loja comercializa e que estes podem ser resgatados com os “pontos dourados” (Apêndice 7).

Conforme vimos anteriormente, o catálogo era estático, difícil de mudar, definido pelas lojas, e muitas vezes continha produtos descontinuados ou antigos, tendo sido apontado como uma das principais funcionalidades a alterar se existisse um novo projeto. Podemos assim afirmar que esta preocupação foi tida em conta pela Worten, tendo a funcionalidade sido introduzida no novo projeto (Apêndice 7).

O Responsável 2 considera, no entanto, que existe um condicionalismo relacionado com a rede na loja, tal como acontecera na loja piloto de Cascais. Este condicionalismo conduz a alguma desconfiança e resistência na utilização do Winners nos dispositivos móveis, pois devido a existir pouca rede na loja, os colaboradores não conseguem registar as suas vendas (sendo por esta funcionalidade que é feito o cálculo e atribuição dos prémios), ou consultar algumas funcionalidades, levando-os a recorrer à versão do *desktop* e assim asseguram-se que fica tudo em conformidade (Apêndice 7).

Questionado sobre o potencial contributo do projeto para a motivação dos colaboradores, o Responsável 2 afirma o seguinte: «Eu acho que sim, tanto que eu costumo dizer que, na minha função, gostaria de ter algo como o Winners» (Apêndice 7).

É percecionado pelo Responsável 2 que o Worten Winners transforma os dias de trabalho em algo mais interativo e dinâmico, o que acaba por levar os colaboradores a sentirem-se melhor no seu dia a dia. Contudo, não nos consegue garantir que as dinâmicas resultem para todos os colaboradores (pois cada um tem um perfil distinto) apesar de ser essa umas das ambições atuais (Apêndice 7).

Como podemos verificar pelo enquadramento teórico, segundo Maan (2013), existem vários perfis: os conquistadores, os exploradores, os socializadores e os assassinos. Deste modo,

para a Worten é importante identificar os vários tipos de perfis de forma a conseguir criar dinâmicas mais vocacionadas para estes.

De acordo com o Responsável 2, está também prevista uma nova dinâmica, denominada por “duos”, em que o objetivo será juntar um colaborador mais experiente com um menos experiente, e existirão missões a cumprir em conjunto. Esta dinâmica permitirá que colaborador menos experiente seja orientado e motivado pelo mais experiente a alcançar os objetivos (Apêndice 7).

Sobre as principais dificuldades sentidas na implementação deste novo projeto, para além do condicionalismo da rede já abordado, o maior desafio foi a loja ter 110 colaboradores, e definir como é que seria feita a comunicação aos mesmos, e feita a gestão desta mudança, sendo que simultaneamente a loja teria a movimentação habitual de clientes. Perante este desafio foi definida a seguinte estratégia: comunicar aos gerentes e coordenadores de áreas, e posteriormente estes ficaram encarregues de comunicar às suas equipas (Apêndice 7).

Porém, mesmo com os esforços e estratégia de comunicação da Worten, houve alguns colaboradores que não se aperceberam de novas funcionalidades ou dinâmicas, o que não os permitiu perceberem o potencial máximo deste novo Worten Winners (Apêndice 7).

A última questão prendia-se com a possibilidade de existir ou não continuidade do projeto. No entanto, e estando o novo Worten Winners em piloto, acabou por ser uma questão num cenário hipotético.

Aqui, o Responsável 2 considera que se não for o Worten Winners, terá de ser um projeto muito semelhante, pois as equipas já têm muito enraizada a mentalidade de ser desafiadas constantemente. Em conformidade com os restantes entrevistados, é salientada a possibilidade de transitar para um novo modelo, com métricas semelhantes, mas possivelmente não iria resultar tão bem como este (Apêndice 7).

Seria, no entanto, sempre necessário existir um projeto que medisse a *performance* dos colaboradores, pois existem outros projetos na Worten que utilizam as informações obtidas por via do Worten Winners (Apêndice 7).

Assim, o Responsável 2 considera que terminar o Worten Winners seria transitar para o passado, e possivelmente levantar-se-iam as questões, relativamente à justiça, transparência e equidade na atribuição dos prémios, e estando a Worten a trabalhar há 7 anos com objetivos e prémios bem definidos, seria muito difícil manter a objetividade e estabilidade que este

projeto trouxe, podendo os resultados variar muito de loja para loja, o que conduziria a perdas para os colaboradores, chefias e até à própria marca (Apêndice 7).

5. Conclusão

5.1. Considerações gerais

Em primeiro lugar, é de salientar que o facto do presente estudo se assumir como um estudo de carácter exploratório, não nos permite generalizar os resultados obtidos e as nossas conclusões.

Porém, o que conseguimos concluir dá-nos importantes pistas para o aprofundamento do tema no futuro. Neste sentido, as principais conclusões que tiramos com a realização desta dissertação são as descritas abaixo.

A gamificação na Worten consiste numa ferramenta alternativa às tradicionais para a obtenção de *engagement*, motivação e fidelização dos colaboradores, contribuindo para um aumento da produtividade e *performance* dos indivíduos abrangidos, conforme pudemos observar.

No caso da Worten, foi referido pelos colaboradores que os que os motiva é a existência de recompensas e do reconhecimento atribuído através dos *rankings*, onde é perceptível quem é o melhor vendedor a nível da loja e a nível nacional. Também a competição, o *feedback* e a inovação são fatores importantes na sua motivação. Verificamos então que são um conjunto de dinâmicas e fatores proporcionados pelo sistema de gamificação que levam diretamente à motivação dos colaboradores, pelo que se assumiu que apesar da sua interligação ao conceito de motivação, a gamificação por si só, não se assume como uma fonte de motivação, mas sim como uma ferramenta para o alcance da mesma.

Com este estudo foi também visível que a implementação desta ferramenta de gamificação veio trazer mais transparência, justiça e equidade ao sistema de incentivos existente, que foi alvo de revisão e reestruturação, pois era um processo muito manual, suscetível à falha humana e não estava alinhado com os objetivos de negócio. Também esta mudança conduziu à motivação dos colaboradores, que referiram que o facto de os objetivos serem agora mais claros e transparentes, facilitava o seu cumprimento, conseguindo, desta forma, obter os melhores prémios.

Isto demonstra que o sistema de incentivos tem de ir ao encontro das expectativas e das necessidades dos colaboradores, tanto que a Worten se empenhou em reestruturá-lo, tendo

inclusivamente, nesta segunda edição do projeto, feito uma modificação importante, que foi a alteração do catálogo de produtos passíveis de ser resgatados com os “pontos dourados”.

Um dos fatores que pode condicionar o sucesso do sistema de gamificação é a capacidade de mudança da cultura organizacional. Foi notório que apesar de alguma estranheza e resistência inicial ao Worten Winners, a transição acabou por ser simples e a adaptação fácil. Isto deveu-se ao desenvolvimento de *workshops* ou *focus groups*, que facilitou a compreensão e a implementação do projeto, trazendo benefícios, nomeadamente no *engagement*, dos colaboradores. O projeto contribuiu também para a redução do *turnover* e o aumento do *engagement*, que eram parte dos objetivos do mesmo, que, segundo os responsáveis entrevistados, foram atingidos com sucesso.

O *feedback* é das características mais importantes neste sistema, não só do ponto de vista dos colaboradores, como também do ponto de vista das chefias.

Para os colaboradores, o *feedback* proveniente do sistema de gamificação auxilia-os a reorientarem-se e a realinharem-se para com os objetivos, permitindo-lhes ainda determinar a que percentagem estão de os alcançar e se vão ou não ter prémio. Adicionalmente, as estatísticas presentes no sistema permitem aos colaboradores desmitificar o que são enquanto vendedores e o que são capazes de atingir. Para os colaboradores esta é uma característica indispensável, visto que estes se interessam pela sua *performance*, sob pena de haver impactos motivacionais negativos.

Já para as chefias, a importância do *feedback* reside na possibilidade de obterem em tempo real os resultados dos vendedores e utilizar dinâmicas variadas para suavizar a pressão para o cumprimento dos objetivos. É de sublinhar também que o *feedback* presente no sistema de gamificação permite às chefias estabelecer uma melhor comunicação com as equipas, acompanhá-las (pois o objetivo desta ferramenta não é substituir o contacto humano) e atribuir reconhecimento com uma maior regularidade.

No entanto, a competição saudável referida pelos colaboradores, que o sistema de gamificação traz, pode ser uma ameaça ao espírito de equipa e entreajuda, uma vez que incentiva o cumprimento de objetivos maioritariamente individuais.

Em suma, também retiramos como uma importante conclusão a unanimidade na vontade demonstrada por todas as pessoas abordadas para a realização deste trabalho, de não ver este projeto terminar.

5.2. Limitações da investigação

Esta dissertação apresenta algumas limitações, nomeadamente temporais, assim como limitações decorrentes da pandemia e respetivo confinamento imposto pela crise epidemiológica proveniente da COVID-19.

As restrições provenientes da COVID-19 conduziram a um atraso significativo na recolha de dados e no *feedback* por parte de empresas que pudessem ser alvo de estudo, nomeadamente na empresa estudada. Para além disso, impossibilitou o contacto mais próximo junto da entidade, tendo a maior parte da recolha dos dados sido feita remotamente (entrevistas).

É de salientar também a falta de receptividade por parte de potenciais outras entidades identificadas, que se traduziu na ausência de resposta ao pedido de colaboração nesta investigação.

Para além destas limitações, estamos cientes da pequena amostra utilizada. No entanto, apesar do esforço investido, a empresa em estudo não conseguiu divulgar atempadamente os questionários elaborados em parceria com a empresa, levando a um estreitamento significativo da amostra.

Outra limitação prende-se com o facto de não ter sido possível comparar a empresa em estudo com outra semelhante, seja devido à sua dimensão, como pela inexistência de resposta por parte de qualquer outra que tivesse aplicado uma solução de gamificação.

Para além disso, os dados estatísticos poderão não refletir a realidade dos dias de hoje, uma vez que foram recolhidos há cinco anos atrás. No entanto, acreditamos que as entrevistas conduzidas nos dão de certa forma uma perspetiva mais atualizada, daí termos sentido a necessidade de realizar entrevistas que os comprovassem.

Apesar das limitações enumeradas, este trabalho apresenta-se como um contributo para a discussão sobre a importância da gamificação na motivação dos colaboradores em contexto organizacional, bem como no *engagement* destes.

5.3. Sugestões para investigações futuras

Numa primeira fase, esperamos que este trabalho possa contribuir para o estímulo de novas linhas de investigação nesta área, mediatizando o tema e despertando o interesse das empresas na adoção de estratégias de gamificação junto dos seus colaboradores.

Tendo este trabalho incidido sobre a motivação, futuramente poderá ser igualmente pertinente o estudo do impacto da gamificação noutras dimensões, nomeadamente, no desempenho, na produtividade, na aquisição e retenção de talentos, na satisfação dos colaboradores nas empresas, ou até mesmo nos resultados financeiros das empresas, por exemplo.

À semelhança do que foi feito na Worten, poderá também fazer sentido estudar outras empresas que tenham implementado gamificação com o mesmo ou com outro propósito de forma mais aprofundada.

Metodologicamente poderá ser relevante efetuar um estudo comparativo entre várias organizações com e sem sistemas de gamificação, com vista a identificar eventuais diferenças, vantagens e desvantagens.

Por fim, outra sugestão para futura questão de investigação poderá estar ligada à resposta à questão de saber se a gamificação é uma boa opção estratégica para fazer face aos novos desafios de gestão de recursos humanos devido à entrada de novas gerações no mercado de trabalho, caracterizadas pela elevada formação académica e tecnológica, e com expectativas, também elas, elevadas.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299), Vol. 2, New York: Academic Press
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 142-175.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2009). *Gestão do Capital Humano: Gerar valor acrescentado através das pessoas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Beretti, A., Figuières, C., & Grolleau, G. (2013). *Using Money to Motivate Both 'Saints' and 'Sinners': a Field Experiment on Motivational Crowding-Out*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Bilhim, J. A. (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R., & Taylor, S. J. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. New York: Wiley.
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Colón, A. M., Jordán, J., & Agredal, M. (2018). Gamificación en educación: una panorámica sobre el estado de la cuestión. *Educação e Pesquisa: Revista da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo*, 44, sp.
- Costa, C. J., & Aparício, M. (agosto de 2017). Gamification: Software usage ecology. *International Science and Technology Conference*.
- Costa, C. J., & Aparicio, M. (janeiro de 2018). Gamification: Software usage ecology. *The Online Journal of Science and Technology*, 8 (1), 92-100.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Editora RH.

- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification*. Vancouver, BC: Canada: CHI.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Freixo, M. J. (2009). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Henriques, A., & Medeiros, J. B. (2017). *Metodologia científica na pesquisa jurídica*. São Paulo: Atlas.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Kappen, D., & Nacke, L. (2013). The Kaleidoscope of Effective Gamification: Deconstructing Gamification in Business Applications. *Gamification 2013*, 1, 119-122.
- Kasurinen, J., & Knutas, A. (fevereiro de 2018). Publication trends in gamification: A systematic mapping study. *Computer Science Review*, 7, 33-44.
- Kenrick, D. T., Giskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010). Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 292-314.
- Khan, O. U., Khan, S., & Saeed, T. (2011). Does hygiene and motivators classified by Herzberg are same for middle managers and direct labor? (Petroleum sector of Pakistan). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(11), 280-295.
- Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181-198.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.

- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E., & Latham, G. (2004). What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 383-403.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1975). *Organizational Behavior Modification*. Glenview, Illinois: Scott Foresman.
- Maan, J. (2013). Social Business Transformation through Gamification. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, 5(3), sp.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Martinelli, S. d., & Bartholomeu, D. (2007). Escala de Motivação Acadêmica: Uma Medida de Motivação Extrínseca e Intrínseca. *Avaliação Psicológica*, 6(1), 1-31.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, Publishers Inc.
- Maximiano, A. C. (2000). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Estados Unidos da América: D. Van Nostrand Company, Inc.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGonigal, J. (2011). *Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change The World*. London: Penguin.
- Neto, S. P., Galindo, F., Oliveira, A., & Silva, G. L. (2007). Cognição das lideranças sobre as teorias da motivação e o contraponto de Sievers. *Revista da FA7*, 5(2), 29-50.
- Pérez-Ramos, J. (1990). *Motivação no trabalho: abordagens teóricas*. São Paulo: Psicologia USP.
- Piteira, M., & Costa, C. J. (9 de abril de 2017). *Gamificação: Framework Concetual para Cursos Online de Aprendizagem da Programação*, 1898. 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies.

- Queirós, R., & Pinto, M. (2022). *Gamificação aplicada às organizações e ao ensino*. Lisboa: FCA.
- Rebelo, S. I. (2017). *Gamification enquanto ferramenta de engagement: aplicação aos sites de e-learning*. Lisboa: ISEG.
- Rego, A., & Leite, E. (2003). Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do constructo no Brasil. *Estudos de Psicologia*, 8, 185-191.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*(3ª ed.). Lisboa: Escolar.
- Sampaio, M., & Reis, I. P. (2017). *Gamification: uma ferramenta para a criatividade em contexto organizacional*. Santarém: Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém.
- SONAE. (2016). *Winners - Steering*. Lisboa: SONAE.
- SONAE. (2017). *Winners - Steering*. Lisboa: SONAE.
- Spanellis, A., Dörfler, V., & Macbryde, J. (1 de setembro de 2016). *Gamification and innovation: a mutually beneficial union*. BAM 2016 Conference Proceedings.
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking can Revolutionize your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Worten (5 de dezembro de 2021). <https://www.worten.pt/sobre-worten>. Obtido de www.worten.pt: <https://www.worten.pt/sobre-worten>
- Xu, Y. (2012). *Literature Review on Web Application Gami*. Honolulu, HI: University of Hawai'i.
- Yin, R. R. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. California: O'Reilly Media Inc.

Apêndices

1. Transcrição de Entrevista – UX & Gamification Designer, Fractal Mind

1) Pode-me fazer uma breve apresentação da vossa empresa e dos serviços que oferecem?

A Fractal Mind é uma start-up, neste momento já com uma evolução em scale, ou seja, já estamos a progredir para outros mercados. Foi criada em 2014/2015, principalmente através do nosso founder que tinha uma conexão com algumas pessoas da Worten e que expuseram o desafio na altura que era não havia aquela sensação de se festejar o facto de pertencer à Worten, ou seja, na Worten havia muito turnover, ou seja, muitas das pessoas que iniciavam o seu trabalho, acabavam por desistir, quase idêntico aos trabalhos de verão, e eles sentiram a necessidade de criar aqui algum envolvimento de forma a que as pessoas se sentissem mais agarradas à marca.

Em 2015 então o nosso founder acabou por entrar mesmo na Worten como colaborador surpresa, ou seja, passou 15 dias a trabalhar na loja, nomeadamente na loja de Cascais, que era umas das lojas maiores da Worten para tentar entender o que é que os colaboradores necessitavam que os pudesse motivar a manter na marca. Foi nesse momento que nos apercebemos que os colaboradores recebiam valores correspondentes às coisas que vendiam mas eles não tinham noção do porquê é que recebiam esses valores, ou seja, havia aqui um problema de comunicação que dizia respeito ao tipo de prémios e à transparência de como é que os prémios eram atribuídos, não era que se estivesse a esconder alguma coisa, era porque não havia nenhuma ferramenta que permitisse indicar a tempo real qual era a consequência da pessoa ter vendido, por exemplo um frigorífico.

Começámos a empresa com esse projeto, Worten Winners, que ainda hoje está aplicado nas lojas Worten, todos os colaboradores utilizam no seu dia a dia, se nos dirigirmos a uma loja e se ele for pesquisar um produto, e na hora seguinte esse produto for comprado a pessoa recebe pontos por isso, pois esteve envolvida na escolha do produto. E neste momento já está em expansão para Espanha, Canárias e sendo que já estamos a desenvolver um Worten Winners 2.0, uma vez que já temos mais pessoas, muito mais conhecimento, mais dados com que trabalhar, quais são as melhores mecânicas a utilizar.

Consequentemente acabámos por criar um awareness sobre a gamificação, porque um dos nossos objetivos era lutar contra a desinformação, ou seja, gamificação é jogos, e jogos é para quem não trabalha, quem não trabalha então não é para mim e tendo em conta que o chavão da gamificação começou a ser visível em Portugal em 2010/2011 e havia muito poucas pessoas que falavam nela, um grande papel que levámos a cabo foi este de lutar contra a desinformação, mostrando casos reais, por exemplo o caso da Worten é conhecido, pelo impacto que teve, pelo aumento do volume de negócios que provocou, pelo impacto que teve nas pessoas que lá trabalhavam, pois sentiram-se mais reconhecidas e acompanhadas. A partir daí começamos a desenvolver produtos de gamificação, baseados neste motor que acabámos por criar, pois sentimos que na área de retalho havia muitas coisas similares ao que encontramos na Worten e acabámos por desenvolver esse produto não só para a área de retalho, como depois para a área do marketing, ativação de marca e recentemente para o turismo e restauração. Agora, com a experiência que temos desde 2015, ajuda-nos a desenvolver outro tipo de soluções, como a Supercup, ou o Worten Winners, pois são produtos distintos, com objetivos, interações, conteúdos e mecânicas diferentes, e acabamos por ter de criar coisas específicas, pois não existem produtos iguais.

Distinguimos-mos das outras consultoras ou doutras empresas que também usufruem da gamificação como produto, que é muito à base de produtos "chave na mão", e nós lutamos um pouco contra isso, porque acreditamos que a user experience tem de ser focada na pessoa com quem vamos estar, e se a pessoa está noutra área de negócio, o motor não poderá ser o mesmo, logo a solução não poderá resultar da mesma forma.

2) Na vossa perspetiva, em que consiste a gamificação e quais os seus objetivos?

Nós quando apresentamos qualquer tipo de produto, ou de solução, nós colocamos sempre a nossa definição, e nós definimo-la como o uso de elementos de jogo ou dinâmicas de jogo para um contexto que não é um jogo, com o intuito de mudar comportamentos. Aqui, colocamos um pouco do nosso know-how de ciência comportamental, o que significa que nós não aplicamos a gamificação em tudo, aplicamos somente onde existem pessoas e onde existe um problema que carece de resolução.

Já tivemos alguns clientes que ouvem o buzzword, e que está muito conectado à inovação, especialmente nos últimos anos, e então questionam-nos sobre a utilização da gamificação, ao qual nós questionamos sobre qual o problema que é necessário resolver, e se não existe qualquer problema então a gamificação não irá resultar. Portanto o uso da gamificação

apenas se aplica em situações em que é necessário alterar comportamentos para alcançar os objetivos da empresa ou para que certos processos dentro da empresa sejam mais eficientes e eficazes.

3) Como se dá o processo de criação da ferramenta de gamificação, desde a abordagem do cliente até ao follow-up?

Nós não avançamos com nenhuma solução, sem que haja inicialmente uma user research, ou seja, nós queremos saber quem é que vai utilizar a solução, para quê, com que objetivos e quais são os indicadores de sucesso que temos de ter e que temos de alcançar para que a aplicação da gamificação seja um sucesso.

É a partir deste user research que nós concebemos tudo o resto, pois podemos ter um produto na mão, não fazer um user research e depois rezar para que a solução resultasse (e poderia ou não resultar). Depois de fazer um user research e alguma investigação, passamos para uma fase de desenho em que tentamos obter uma visão de como solucionar o problema apresentado.

Esta fase é obrigatória para nós e é a partir daqui com o cliente, nós não escolhemos a solução final, nós construímos com o cliente essa solução e isto passa muito por focus group, workshops, porque se o cliente não entender o sequer o que é a gamificação e como esta pode ser aplicada, também não terá informação suficiente para decidir se a solução apresentada é realmente aquela que eles precisam.

Nesse sentido formamos as pessoas encarregues, e ao mesmo tempo lutamos contra a desinformação, e depois ficam mais hábeis a dar o "ok" à visão que nós criámos com eles. Isto porque, para além de ser uma visão para um problema deles, é também uma visão contruíram connosco, logo há menos hipóteses de haver uma rejeição da visão, ou aliás, há menos hipótese de haver uma desconexão entre a nossa visão e a visão do cliente.

Após esta fase, entramos na fase de desenvolvimento, ou seja, desenho da aplicação, UX/UI Design, gamification design, desenvolvimento da aplicação, sempre em contacto constante com o cliente até entrarmos na fase de testes. Aqui, voltamos a fazer workshops, e colocamos a aplicação o mais crua possível, na mão do cliente, para que este possa testar a usabilidade e, se necessário, solicitar a alteração de vários componentes.

Após esta fase, entramos na fase de roll out, onde entregamos a solução final ao cliente, e aqui, o tipo de acompanhamento varia consoante o business plan que foi acordado previamente com o cliente.

4) Quais os principais motivos para as empresas recorrem a este tipo de serviço?

Vai depender muito do tipo de empresa e cultura da mesma, no caso da Worten era o envolvimento dos colaboradores com a marca, no entanto, estes tipos de soluções estão em constante transformação, e acabou por tornar-se em negócio, ou seja, já não é tanto para aumentar o engagement, mas é mais para auxiliar os colaboradores a identificar como podem receber mais valor (ou incentivos).

No caso da Via Verde, o objetivo era motivar os colaboradores a cumprirem os vários KPI que tinham no contact center. nestes casos os objetivos eram muito ligados para a marca, mas temos o caso da Adidas, em que o objetivo era recolher informações sobre as pessoas que estavam a ir às lojas e posteriormente partilhar essas informações com os amigos, para chamar mais pessoas às lojas, esta situação já não era numa vertente B2B, mas sim B2C. Portanto, desde que haja um objetivo mensurável, e existam pessoas envolvidas, a gamificação pode ser utilizada, não existindo propriamente motivos genéricos.

5) Quais os resultados e feedback que advêm deste tipo de iniciativas?

No caso da Worten, nós conseguimos um aumento na satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho, o que depois se transformou numa redução do turnover, e por consequente, na retenção de talento.

Quando temos projetos que são a termo, ou seja, que têm um fim, nós normalmente fazemos um survey de qualidade, de forma a averiguar se os indicadores de sucesso foram atingidos e se a solução foi perceptível, bem aceite e se gostaram, sendo que obtemos muitas das vezes respostas como "O quê, já terminou?", "Quando é que vai voltar?", "Deveria ter sido durante mais tempo", ou seja, temos um feedback do consumidor final bastante positivo.

Também sabemos que as pessoas que mais se envolvem na gamificação, e através do feedback que recebem no âmbito dos seus objetivos, performance, etc., acaba por ser uma benesse para estas e para a empresa.

6) Há quanto tempo desenvolvem este tipo de ferramentas?

Desde sempre, desde 2015 que nos temos focado muito no produto direcionado para o cliente, feito quase de raiz, ou seja, muito customizado e muito focado naquilo que o cliente pretende. À medida que estamos a crescer, estamos também a trabalhar na revisão da produção, isto é, de que forma podemos encurtar alguns caminhos, nomeadamente no âmbito da user research (para que não seja tão extensa e morosa) com o intuito de criarmos soluções mais fáceis e mais rapidamente aplicáveis para um cliente novo.

7) Como caracteriza a evolução desta tendência?

Aqui pode haver duas respostas, que é, como é que eu vejo a tendência da gamificação em si de uma forma geral, e como é que esta gamificação pode ser aplicada à empresa.

Independentemente do termo COVID aparecer no meio, de facto é que aos estarmos num ambiente muito mais digital, há também muito mais possibilidade de nós podermos digitalmente criar uma solução, ou seja, criar uma solução que possa envolver os colaboradores de uma forma diferente, visto que, a parte social acaba por ser aquilo que estamos a fazer hoje aqui. Portanto, o facto de estarmos em casa, o facto de estarmos a utilizar mais as plataformas digitais, pode providenciar às empresas uma abertura de quererem utilizar outro tipo de soluções que possam envolver os trabalhadores e estes se sintam mais engaged com o seu trabalho, isto porque, em casa há imensas distrações.

A outra parte é, a gamificação tem uma tendência neste momento para estar a focar-se já em AR, VR, Machine Learning, porque é um envolvimento normal, até porque o digital está a ir para aí. Apesar de ser um chavão a partir de 2008/2009 de facto é que existem poucas pessoas que a utilizam para além do básico, ou seja, há muitas empresas a utilizar as medalhas, as tabelas de classificação, os pontos e nós aqui, desde 2015 que tentamos fugir dessa normalização da gamificação, pois se estamos a ser agentes da luta contra a desinformação, utilizar aquilo que é "norma" e que toda a gente utiliza, acabamos por não estar a fazer aquilo que queremos promover.

Portanto nós aqui promovemos a utilização de mecânicas e dinâmicas que não se encontrem banalizadas, como é o caso das interações diferentes, ou a utilização de uma narrativa forte, no entanto, também utilizamos o sistema de pontos, badges e medalhas, pois faz parte da estrutura, mas nem sequer as consideramos uma mecânica chave, mas sim algo inerente ao processo de design.

8) Considera que este tipo de soluções é cada vez mais uma necessidade das empresas? Porquê?

Sim, o ideal é existir nas empresas é pessoas que sejam gestores de gamificação. Ou seja, criar um cargo que seja anexado aos recursos humanos, mas com uma "perninha" no negócio. Esta pessoa poderá em simultâneo, entender as necessidades que existem nos recursos humanos, e também quais os objetivos de negócio da empresa. Esta pessoa seria a ideal para dinamizar o projeto de gamificação e motivar os colaboradores, assumindo-se como um "braço direito" da chefia intermédia, para desenvolver os conteúdos, as dinâmicas, as missões que puxam pelos colaboradores e os auxiliam a atingir os objetivos da empresa.

Por outro lado, terá de ter a característica humana de olhar para as necessidades dos colaboradores e conseguir satisfazê-la. Acredito que a gamificação é cada vez mais uma área que as empresas podem apostar não só como inovação, mas como algo que pode ser mais constante e impulsionador de por exemplo, motivação, envolvimento na cultura e na empresa.

2. Transcrição de Entrevista – Colaborador 1

1) Como foi todo o processo de implementação do projeto, e como é que este chegou até si?

Fomos uma das lojas piloto aqui em Cascais, apresentaram-nos como uma ferramenta que iríamos utilizar, aliado na altura ao sales assistant (projeto também implementado), que serviria para registar as nossas vendas, para auxiliar na atribuição no prémio que habitualmente recebemos (de acordo com os objetivos estabelecidos).

Para além disso, passámos também a ter a possibilidade de acumular pontos dourados com as vendas alcançadas, o que nos permitia retirar prémios, nomeadamente produtos de um catálogo que a loja comercializa. No início, adaptei-me bem e sempre acreditei no projeto, mas houve sempre algumas resistências e desconfianças, mas de um modo geral, as pessoas foram-se adaptando e tomando gosto pelo mesmo.

2) Qual era o objetivo do projeto, e que resultado trouxe para empresa?

Penso que objetivo principal seria, através deste projeto, a Worten conseguir um incremento das vendas, ou seja, um intuito comercial, e acredito que com este projeto esse objetivo tem vindo a ser alcançado, tendo também existido melhorias evidentes. Isto porque, os colaboradores ao terem objetivos claros e ao terem a possibilidade de obter bons resultados ou até exceder as expectativas e serem recompensados justamente por isso é sempre um grande estímulo, para qualquer colaborador ou qualquer pessoa na vida.

Pessoalmente, uma vez que existem objetivos bem definidos, é um fator muito motivador, ser recompensado por os alcançar, situação esta que não acontecia na empresa anterior onde trabalhava. É também evidente ao longo destes 7 anos, que os resultados têm vindo a melhorar, e que a satisfação dos colaboradores tem vindo também a aumentar.

3) Pessoalmente, acha que contribuiu para uma maior motivação no trabalho? De que forma?

Acredito que o projeto fomenta maioritariamente a competição, e o espírito comercial, no entanto o espírito de equipa nem tanto, isto porque existindo competição, acaba por ser um bocado incompatível. No entanto, no âmbito geral, acredito que melhora o espírito comercial e a predisposição de atingir um objetivo. Isto porque, temos objetivos claros,

temos uma meta, e somos recompensados se a atingirmos ou a superarmos, e isso, acaba por ser muito motivador.

4) Assumindo que o projeto terminaria, acredita que seria uma experiência a repetir?

Creio que sim, pois já não vejo um outro sistema comercial que pudesse substituir o Winners. Podiam sempre criar outras métricas, outro sistema, mas acredito que pelo menos a parte comercial ia logo ser afetada. No entanto, acredito que há sempre margem de melhoria, nem que fosse a implementação de prémios para outro tipo de situações, nomeadamente prémios coletivos (de forma a melhorar o espírito de equipa e de entreajuda) e não apenas as vendas em "euros".

3. Transcrição de Entrevista – Colaborador 2

1) Como foi todo o processo de implementação do projeto, e como é que este chegou até si?

Numa primeira fase, as vendas, eram registadas de uma forma muito manual, não sendo possível, de forma tão imediata, verificar os resultados dos colaboradores. Estas informações só surgiam no dia seguinte, e só aí é que era possível os colaboradores saberem a sua posição face aos objetivos traçados. Deste modo, foi feita a implementação do Winners na loja de Cascais, com o auxílio da equipa de apoio, assim como do nosso parceiro (Fractal Mind) que desenvolveu toda a aplicação, e que foi também fazendo vários workshops connosco, com determinada periodicidade, quer no início do lançamento, como no decorrer do mesmo. Este acompanhamento, foi muito próximo, e foi fundamental para verificar se estava tudo a correr como planeado, como para identificar potenciais pontos de melhoria (através dos inputs por nós passados).

2) Qual é o objetivo do projeto, e que resultado trouxe para empresa?

A premissa inicial dizia respeito à justiça, e tínhamos como objetivo criarmos um desafio, ou uma dinâmica interna, de forma que fossem atingidos certos tipos de objetivos que já se encontravam definidos. A dinâmica criada, consistiu numa plataforma tendo como base a gamification, e fez despoletar um enorme entusiasmo, porque os colaboradores estariam agora a “jogar” e era tudo mais objetivo, claro e transparente para todos. Anteriormente, existiam objetivos e KPI a atingir, e as equipas sabiam disso, contudo, o resultado não era tão visível como passou a ser com este sistema, pois os colaboradores, passavam agora a conseguir verificar o que estavam a fazer, e a que percentagem estavam de cumprir os objetivos e se inclusivamente os já tinham superado.

Outra adição deste projeto foi a questão da avaliação, pois agora, não só conseguíamos avaliar de uma forma mais célere em termos quantitativos, mas também qualitativos, tudo com base num só modelo avaliativo (que era geral para todas as lojas).

Para além disso, tornou possível avaliar a performance dos colaboradores, e com base neste, e noutras métricas existentes na empresa, é possível distingui-los por categorias e premiá-los de forma de diferente, potenciando aqui uma maior justiça.

3) Pessoalmente, acha que contribuiu para uma maior motivação no trabalho? De que forma?

Considero que sim, pois a envolvimento com este novo projeto foi logo notória, não só porque era uma novidade e algo inovador, mas também porque acrescentava valor. As equipas, normalmente, gostam de desafios, e estes desafios motivam-nas, principalmente com a adição dos rankings, em que podem ver quem é o melhor da loja, a nível nacional. Para além disso, a introdução dos “pontos dourados”, porque sem eles, acredito que podia ser um entrave para aceitação do projeto, e do sistema. Com estes, os colaboradores esforçam-se mais, pois para além dos prémios que já estão previstos no sistema de incentivos, obtêm também estes “pontos” que servem para desbloquear outro tipo de recompensas.

4) Assumindo que o projeto terminaria, acredita que seria uma experiência a repetir?

Acho que as equipas já não conseguem viver sem o Winners. É verdade que este projeto, tal como todos os outros, carecem de melhorias, pois se não existirem, corremos o risco de estagnar. E como os nossos colaboradores são muito jovens, a questão de ser um “jogo”, dos objetivos serem muito dinâmicos e muito ligados às novas tecnologias, considero que vai tudo auxiliar a melhorar o dia a dia destes. Portanto, se este projeto terminasse, acredito que teríamos de inventar um novo projeto similar, isto porque, o projeto veio revolucionar muitos dos processos da empresa, e seria muito difícil manter tudo o que alcançámos com este, sem este.

4. Transcrição de Entrevista – Colaborador 3

1) Como foi todo o processo de implementação do projeto, e como é que este chegou até si?

Numa fase inicial, era tudo muito manual, com base em folhas de Excel, em que o erro humano era uma situação podia acontecer com alguma regularidade, sendo que, por vezes podia haver esquecimento de apontar todas as vendas no final do dia.

No entanto, este projeto foi aceite com facilidade por parte dos colaboradores, tendo no início existido alguma estranheza por parte dos mesmos, até porque em simultâneo com o Winners, esta loja recebe muitos projetos pilotos, e existiam outros também em vigor. Contudo, o Winners parecia que não era um piloto, ou seja, os colaboradores reconheceram que era uma ferramenta que já existia na empresa, aceitaram e interpretaram bem o projeto porque era tudo muito simples, havia objetivos, se os objetivos fossem alcançados, ganhavam prémios e "pontos dourados".

Desde que se explique que isto é um jogo, um jogo simples, com regras bem definidas e imutáveis, e que é justo, depois é só deixar os colaboradores "jogarem". Assim, isto não só leva ao incremento das vendas, como à competição entre eles, pois no final do mês, para além do prémio monetário, cada um tem o objetivo de levar um dos prémios presentes no catálogo de produtos, e eu não conheço nenhum vendedor que não tenha essa ambição.

2) Qual é o objetivo do projeto, e que resultado trouxe para empresa?

A mais-valia do Winners, em comparação com o sistema anterior (que era desatualizado, pouco justo e claro), acho que foi a possibilidade de ser visível para qualquer pessoa, que há um objetivo a cumprir e que estão a uma determinada percentagem de o concluir, e que ele não muda (porque as regras do jogo não devem mudar a meio).

Outra vantagem, foi a transparência e clareza que foi introduzida, pois agora os colaboradores entendiam porque é que não tinham prémio ou porque é que tinham um prémio de X ou Y.

Para além disso, permitiu também melhorar a capacidade de feedback da chefia (ao longo/fim do mês) de forma a reorientar e realinhar os colaboradores para com os objetivos estabelecidos. Outra adição importante foi capacitar a chefia de atribuir "pontos dourados".

3) Pessoalmente, acha que contribuiu para uma maior motivação no trabalho? De que forma?

Existe aqui um dualismo, para o setor das vendas, acredito vivamente que existiu uma incrementação da motivação (por ser algo inovador, cativador e por fomentar uma competição saudável), por outro lado, o projeto não está tão bem pensado para outros setores (caixas, aprovisionamento), desde os valores atribuídos, como os objetivos em si, pois são pouco estimulantes e não tão justos (metade do base dos vendedores).

Uma situação que acontece com o setor das vendas é que no início do mês (quando os objetivos são carregados), os próprios vendedores compraram entre si os pontos que têm de atingir, e questionam a chefia sobre eventuais diferenças, sendo que posteriormente cada um deles adota a estratégia que entender de forma a atingir todos os objetivos/pontos propostos e por consequente receber 100% do prémio e os "pontos dourados".

4) Assumindo que o projeto terminaria, acredita que seria uma experiência a repetir?

Seria muito complicado continuar a viver Worten sem o Winners, ou tínhamos um sistema muito semelhante, capaz de atualizar constantemente os colaboradores sobre os seus objetivos, pois tratando-se de um sistema arcaico ou não, é importante cada vendedor saber a sobre a sua performance, ou então acredito que existiriam impactos negativos em termos motivacionais. Até porque, o Winners veio desmitificar aquilo que somos enquanto vendedores, e aquilo que conseguimos atingir (em valores), veio também possibilitar a introdução de inputs capazes de reorientá-los e estimulá-los para atingir um determinado objetivo.

5. Transcrição de Entrevista – Colaborador 4

1) Como foi todo o processo de implementação do projeto, e como é que este chegou até si?

O processo de implementação foi bastante simples, acredito que nos adaptámos muito bem, e chegou até mim através da minha chefia da altura. Foi um processo que correu sempre muito bem, no entanto, gerou mais alguma competitividade, pois tínhamos agora objetivos específicos, mas felizmente, e até agora, tem vindo a correr tudo bem.

2) Qual é o objetivo do projeto, e que resultado trouxe para empresa?

O objetivo deste projeto, na minha opinião, era controlarem as vendas que cada um dos colaboradores faziam, pois no passado era tudo muito manual, e os colaboradores sentiam que existia falta de transparência e justiça na atribuição dos prémios. Agora, graças ao Winners, tanto a nossa chefia, como nós, têm acesso imediato a tudo o que nós vendemos/fazemos e conseguem-nos dar um feedback mais rápido e atribuírem os prémios de uma forma mais justa.

3) Pessoalmente, acha que contribuiu para uma maior motivação no trabalho? De que forma?

Acho que sim, pois existindo objetivos e bons incentivos, as pessoas esforçam-se mais para os atingir. Para além disso podemos também adquirir os "pontos dourados" e depois podemos obter os artigos que mais nos interessam do catálogo de produtos disponibilizado pela empresa.

Da forma como o projeto está feito, e por ser algo inovador, acredito que não só fomenta a competição saudável, mas também nos motiva a fazer mais e melhor pois é possível ver ao momento, como estamos no dia, que percentagem temos e qual a percentagem que devíamos ter para atingir os objetivos propostos.

O Winners, gerou também uma maior competitividade, existindo alguns colegas que se preocupam em ajudar os outros, e outros que são mais individualistas, mas acredito que, de um modo geral, é algo bom para nós, e para a empresa.

4) Assumindo que o projeto terminaria, acredita que seria uma experiência a repetir?

Sim, acredito vivamente que sim.

6. Transcrição de Entrevista – Responsável 1

1) De forma geral, em que consistiu o Worten Winners?

O projeto tinha como principal intuito auxiliar no cumprimento dos vários KPI e objetivos da empresa, isto, através de um ambiente de jogo e de competição. O público-alvo eram as nossas equipas de loja, principalmente os colaboradores da área de vendas e backoffice. Atendendo ao facto de que uma grande parte da nossa equipa está numa idade bastante recetiva aos jogos (de consola, computador, telemóvel), a ideia seria dar continuidade àquilo que estão habituados a fazer, ou seja, introduzir no seu dia-a-dia um “jogo”, mas sendo que estariam agora num contexto empresarial. Assim, os colaboradores viriam para o trabalho com outra mentalidade e motivação, auxiliando a empresa a atingir os objetivos que estariam definidos.

2) Qual foi a necessidade detetada, que levou à procura desta ferramenta?

Para além do cumprimento dos vários KPI e objetivos que a empresa define, outra necessidade foi a de reter as pessoas na empresa (reduzir o turnover). Acreditamos que ao darmos continuidade ao que os colaboradores estavam habituados antes de iniciarem a sua vida empresarial, estamos a contribuir para criar um ambiente de trabalho mais estimulante, fazendo com que os colaboradores se queiram manter na empresa. Para além disso, outro objetivo era melhorar as recompensas para os colaboradores (reestruturação do sistema de incentivos), aqui, o Winners tem como base a gamification, e encontra-se diretamente ligado ao sistema de incentivos, mas podiam estar completamente desacoplados. Ou seja, não é a gamification que vai trazer mais justiça, mas sim pelo modelo de remuneração que está por trás.

3) Como foi a adesão por parte dos envolvidos?

Diria que foi muito bem aceite, por ser algo novo, muito dinâmico e com muita interação, situação essa que não existia antes da implementação do Winners. Até porque o projeto facilita aos colaboradores a informação sobre se vão ou não ter prémio, sendo que anteriormente este era apurado só no final do mês com base nas vendas. Para a chefia, também diria que deu mais ferramentas para dinamizarem as equipas, o que facilitava a função de reterem as pessoas na empresa, para além disso, fez com que suavizassem a

pressão para o cumprimento e atingimento dos objetivos, pois agora eram podiam ser atingidos através de uma “brincadeira”.

4) Os resultados esperados foram atingidos?

Sim, até porque os dados que foram obtidos do projeto piloto foram fantásticos. As vendas aumentaram, os níveis de retenção também e a avaliação dos colaboradores a este novo modelo foi positiva. Portanto de um modo geral, e atendendo a todos os objetivos pelo qual o projeto foi implementado, diria que foram todos atingidos.

5) Para além do propósito que serviu, considera que também contribuiu para a motivação dos colaboradores no trabalho?

Sim, claramente que sim. Acredito que os colaboradores ficam motivados pelas dinâmicas que são criadas ao longo do tempo, facilitando-os não só a cumprirem os objetivos e os vários KPI da empresa, mas também a atingirem os seus próprios objetivos, como a obtenção de prémios, de pontos (para trocarem por produtos dos catálogos), estando assim a serem recompensados pelo seu esforço e entrega.

6) Quais as principais dificuldades sentidas na implementação deste projeto?

Diria que o maior desafio e dificuldade foi o desenvolvimento da plataforma e do modelo em si, pois foi tudo construído de raiz, tendo por base algumas premissas iniciais como era o caso de um sistema de incentivos justo e equitativo, no qual as pessoas se sentissem confortáveis e percecionassem que era bom. Por outro lado, foi também desafiante a criação do sistema de gamification, pois teria de ser atrativo e motivador, tendo sido necessário o apoio da Fractal Mind, para perceber quais as dinâmicas que chegavam às pessoas e quais é que não serviam, tudo isto constitui-se um grande desafio.

7) Repetiria a experiência?

Diria que fomos um dos pioneiros a implementar a gamification em contexto empresarial em Portugal, e acredito que se vai tornar uma tendência para mais empresas. E empresas que não utilizem a gamification, e tenham objetivos e pessoas, estão aptas para a utilizar, e foi isso que nós fizemos de forma a potenciar o cumprimento dos mesmos. Pelo que não considero que num futuro próximo a Worten vá abandonar o projeto, inclusive, se

voltássemos atrás no tempo e tivéssemos de voltar a tomar uma decisão, acredito que iríamos avançar com o projeto.

7. Transcrição de Entrevista – Responsável 2

1) Quais são as principais diferenças entre este novo projeto, em comparação com o anterior?

Basicamente houve uma alteração na plataforma, ao nível do layout, look and feel, user experience, que precisávamos, uma vez que o Winners nasceu há 7 anos atrás, fora da rede SONAE. Houve também alterações ao nível da mobilidade, pois o primeiro projeto era pensado para desktop e agora queremos que seja acessível em dispositivos móveis.

Queríamos também utilizar o projeto noutras áreas ou direções, pois originalmente estava pensado para o setor das vendas e os objetivos relacionados com estas, mas como nós pretendemos ter um modelo justo, as recompensas e objetivos têm de ser pensadas para as outras áreas ou direções.

Hoje o projeto já pode ser parametrizado em backoffice, não tendo grande impacto para o colaborador, mas que pode ser facilmente adaptado para uma área ou uma direção em específico. Foram também lançadas novas dinâmicas, que dão a oportunidade aos colaboradores de conquistarem mais "pontos dourados", situação esta que não estava contemplada no projeto anterior.

O que também se pretende com este novo projeto, cujo piloto está na loja do Vasco da Gama, é que estas novas dinâmicas conduzam a um maior engagement entre os colaboradores e a empresa. Tivemos um feedback muito positivo dos focus group, pois havia curiosidade entre os colaboradores (se tinham ganho mais "pontos" ou não, com as dinâmicas existentes), e sem "dar" nada, houve um incremento da felicidade e do divertimento entre eles.

Este projeto vem também robustecer e apoiar a chefia, capacitando-a de dar mais feedback e acompanhamento aos colaboradores, pois não queremos utilizar o projeto para substituir o "toque" humano.

2) Quais foram os fatores de sucesso do projeto anterior que motivaram o lançamento de um segundo projeto?

Tirando o incremento global das vendas, a justiça, o reconhecimento, e o aumento do engagement, um dos fatores foi a distribuição de prémios aos colaboradores relativamente à performance de vendas, pois conseguimos fazê-lo mais vezes, e de uma forma mais justa. Com este novo projeto, queremos criar outras dinâmicas para premiar os colaboradores

que tenham uma boa performance constantemente, atribuindo por exemplo "badges", ou outras regalias dentro do próprio sistema.

Ainda relacionado com as vendas conseguimos criar uma dinâmica que permite, dentro dos colaboradores do setor das vendas, diferenciá-los e premiá-los de forma diferente, pois sabemos que existem colaboradores que querem fazer carreira neste setor, e outros que nem tanto, e não seria justo premiá-los da mesma forma.

Quanto à celebração dos feitos do colaborador, o projeto anterior, era estático e não comunicava muito com ele, sendo que, com o novo Winners queremos que este seja mais comunicativo e interativo, incluindo stats como: maior venda, rank na loja, entre outros.

3) Como tem sido a adesão e recetividade dos colaboradores a este projeto?

Temos questionado ao nível de usabilidade, user experience, funções do projeto anterior, que não transitaram para este novo, e que gostavam de ver implementadas, e o feedback tem sido muito positivo.

Consideram que está tudo muito intuitivo e simples, com novas dinâmicas, e a grande adição foi facto de passar a haver um catálogo com todos os produtos que a empresa comercializa e que podem ser resgatados com a utilização dos "pontos dourados" (antigamente havia catálogos fixos por lojas), isto tudo, levou a que houvesse uma adesão de praticamente 100%, porque nem todos estavam presentes na altura do lançamento.

Contudo, e infelizmente temos um condicionalismo relacionado com a rede na loja, o que gera alguma desconfiança e resistência na utilização do Winners nos dispositivos móveis, porque tenta-se registar uma venda, ou consultar alguma funcionalidade e, devido à rede ser fraca, não está a ser possível, pelo que, os colaboradores acabam por recorrer à versão do desktop de forma a se assegurarem que fica tudo em conformidade.

4) Para além do seu propósito, considera que contribui para a motivação dos colaboradores do trabalho? Em que medida?

Eu acho que sim, tanto que eu costumo dizer que, na minha função, gostaria de ter algo como o Winners. Pois torna o nosso dia mais dinâmico e interativo, levando-o a correr muito melhor. Eu diria que são poucos (sem ser os que entraram recentemente) os colaboradores que desconhecem o projeto, e acredito que este os faz sentir melhor no seu dia a dia. Por outro lado, não te consigo garantir que todos gostem das dinâmicas, pois há

colaboradores que não se interessam pelos rankings ou por algumas missões, ou seja, nem todos têm o mesmo perfil.

Uma das ambições que tínhamos era definir exatamente o perfil dos colaboradores, se eram os "conquistadores" (querem fazer as missões e ser os melhores), os "sociais" (focam-se maioritariamente em partilhar informações, e fazer as missões ou dinâmicas de carácter social).

O facto de ter havido uma dinâmica que levou a que todos os colaboradores ficassem curiosos para com os resultados dos restantes colegas, diria que de certa forma, tornou o dia deles um bocado diferente do habitual, pelo que acredito que contribuiu para a motivação destes.

Existirá também uma nova dinâmica, que serão os "duos" em que vamos colocar um colaborador mais experiente com um menos experiente, os quais terão de cumprir uma missão em conjunto, o que a nosso ver, levará a que o mais experiente auxilie o menos experiente a melhorar a sua performance e o motive a atingir os objetivos estabelecidos (benéficos para este).

5) Quais as principais dificuldades sentidas na implementação deste projeto?

Para além da limitação da rede na loja, diria que o objetivo maior foi ser uma loja com 110 colaboradores, ou seja, como é que se consegue fazer a comunicação e gestão desta mudança, sendo que em simultâneo temos clientes a entrar e sair.

Tivemos de ir por partes, numa primeira fase, fizemos a comunicação aos gerentes e coordenadores das áreas, posteriormente cada coordenador e gerente fez com a sua equipa, acreditamos que assim simplificámos a comunicação.

No entanto, e por haver tantos colaboradores, houve alguns que não se aperceberam de outras novas funcionalidades ou dinâmicas, o que não permitiu perceberem o potencial máximo deste novo Winners, por outro lado, houve outras dinâmicas que não passaram despercebidas.

6) Prevê que haja continuidade?

Se não for este, tem de haver um muito semelhante, isto porque, as equipas já têm o ser desafiados muito enraizado. É verdade que podíamos transitar para um modelo em que cada gerente desafia a sua equipa, situação esta que já existe, por via das dinâmicas internas.

Agora não sei se iria resultar tão bem, e possivelmente iria levantar o problema que existia no passado, relativo à justiça e equidade na atribuição de prémios. A realidade é que já são muitos anos com prémios e objetivos bem definidos, e seria muito difícil manter a objetividade que se tem conseguido nestes anos, e acredito que os resultados iriam variar muito de loja para loja, o que levaria a perdas para os colaboradores, chefias e até à própria marca.

Numa das apresentações que fizemos em 2019, sobre os resultados obtidos com o projeto, houve intervenientes que referiram que tinham existido alterações muito positivas na Worten, nomeadamente na forma como o colaborador aborda o cliente, pois ele agora sabe o que é que tem de fazer e como abordar o cliente de forma a atingir os seus objetivos, e quero acreditar que estas alterações comportamentais advieram do projeto.

Portanto, podia deixar de existir o Winners (ou mudar o nome), mas seria sempre necessário haver um outro projeto que medisse a performance dos colaboradores, isto porque temos outros projetos que utilizam as informações obtidas por este para outros fins.