

A utilização de Sistemas de Trabalho Gamificados na Comunicação Interna em Portugal

João Marcos Ferreira Martins

Orientadora: Professora Catedrática Sónia Pedro Sebastião

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Ciências da Comunicação,
vertente de Comunicação Estratégica

Lisboa
2022

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

A utilização de Sistemas de Trabalho Gamificados na Comunicação Interna em Portugal

João Marcos Ferreira Martins

Orientador: Professora Catedrática Sónia Pedro Sebastião

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Ciências da Comunicação,
vertente de Comunicação Estratégica

Júri:

Presidente: Doutora Susana Maria de Carvalho Carreira Fernandes Spínola, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais: Doutora Sónia Margarida Pedro Sebastião, Professora Catedrática do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientadora;

Doutora Sandra Cristina Martins Pereira, Professora Adjunta da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

Lisboa
2022



Índice

Introdução.....	1
1. Comunicação Interna e Sistemas de Trabalho Gamificados.....	3
1.1 <i>Comunicação Interna, Engagement e Satisfação dos colaboradores com a Comunicação Interna</i>	4
1.2 <i>Videojogos, Jogos de Comunicação Estratégica, Gamificação e Gamificação do Trabalho</i>	13
1.3 <i>Gamificação e características do colaborador</i>	19
2. Opções Metodológicas.....	21
3. Apresentação de Resultados.....	25
3.1 <i>Agentes que participam na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados adequados aos públicos internos de uma organização</i>	25
3.2 <i>Perceção sobre as componentes comunicacionais e informacionais do engagement</i>	39
3.3 <i>Perceção sobre a via informacional dos sistemas de trabalho gamificados</i> ...	45
4. Discussão de Resultados.....	48
Conclusões.....	57
Referências bibliográficas.....	60
Apêndices.....	67
Apêndice 1 - <i>Perguntas do guião de entrevista para as entrevistas semiestruturadas a indivíduos especializados em sistemas de trabalho gamificados</i>	67
Apêndice 2- <i>Perguntas do guião de entrevista para as entrevistas semiestruturadas a indivíduos que exercem, ou exerceram, funções de comunicação interna em organizações que recorrem, ou recorreram, a sistemas de trabalho gamificados</i>	69
Apêndice 3 – <i>Transcrição da entrevista a Carmo Só</i>	71
Apêndice 4 – <i>Transcrição da entrevista a Catarina Moreira</i>	81
Apêndice 5 – <i>Transcrição da entrevista a Manuel Pimenta</i>	88
Apêndice 6 – <i>Transcrição da entrevista a Pedro Morais Barbosa</i>	99
Apêndice 7 – <i>Transcrição da entrevista a Raquel Gradim</i>	107
Apêndice 8 – <i>Transcrição da entrevista a Rui Cordeiro</i>	113
Apêndice 9 – <i>Codificações do primeiro eixo - Agentes que participam na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados adequados aos públicos internos de uma organização</i>	125

Apêndice 10 – <i>Codificações do segundo eixo - Percepção sobre as componentes comunicacionais e informacionais do engagement</i>	126
Apêndice 11 – <i>Codificações do terceiro eixo - Percepção sobre a via informacional dos sistemas de trabalho gamificados</i>	127

Índice de tabelas

Tabela 1 – <i>Informadores qualificados</i>	24
---	----

Índice de figuras

Figura 1 – <i>Citação dos entrevistados sobre a participação de profissionais de sistemas de trabalho gamificados na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados</i>	26
Figura 2 – <i>Citações dos entrevistados sobre as modalidades que os profissionais de sistemas de trabalho gamificados oferecem às organizações</i>	27
Figura 3 - <i>Citações dos entrevistados sobre o envolvimento dos profissionais de sistemas de trabalho gamificados na fase de adaptação do sistema às características dos colaboradores e à realidade da organização</i>	29
Figura 4 - <i>Citações dos entrevistados sobre a participação dos profissionais de sistemas de trabalho no decorrer do funcionamento do sistema de trabalho gamificado</i>	30
Figura 5 - <i>Citações dos entrevistados sobre a participação dos colaboradores na elaboração dos sistemas de trabalho gamificados</i>	31
Figura 6 - <i>Citações dos entrevistados sobre a participação dos colaboradores na adaptação dos sistemas de trabalho gamificados</i>	32
Figura 7 - <i>Citações dos entrevistados sobre a participação dos profissionais de comunicação interna na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados</i>	33
Figura 8 - <i>Citações dos entrevistados sobre a participação dos profissionais de comunicação interna na adaptação do sistema de trabalho gamificado às características dos colaboradores e à realidade da organização</i>	34
Figura 9 - <i>Citações dos entrevistados sobre a sobreposição dos sistemas de trabalho gamificados nos canais de comunicação interna</i>	36
Figura 10 - <i>Citações dos entrevistados Manuel Pimenta e Pedro Barbosa sobre a utilização dos sistemas de trabalho gamificados como canais de comunicação intern</i>	37

Figura 11 - <i>Citações dos entrevistados Manuel Pimenta e Rui Cordeiro sobre a criação dos sistemas de trabalho gamificados</i>	40
Figura 12 - <i>Citações dos entrevistados Manuel Pimenta e Rui Cordeiro sobre os efeitos da falta coerência entre as mensagens de comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores</i>	41
Figura 13 - <i>Citações dos entrevistados Raquel Gradim e Rui Cordeiro sobre a relação entre a partilha de dados de performance e o engagement dos colaboradores</i>	44
Figura 14 - <i>Citações das entrevistadas Carmo Só e Catarina Moreira sobre a necessidade dos colaboradores do imediatismo de feedback</i>	46
Figura 15 - <i>Citações dos entrevistados Carmo Só e Pedro Barbosa sobre a competitividade dos colaboradores e o engagement</i>	47

A utilização de Sistemas de Trabalho Gamificados na Comunicação Interna em Portugal

Resumo: A comunicação interna é o termo usado para descrever um sistema de comunicação gerido por uma organização em que o público-alvo são os colaboradores e a finalidade é a melhoria da eficácia organizacional. A investigação sobre comunicação interna tem apontado para os benefícios de *engagement* gerados quando os colaboradores estão satisfeitos com certos elementos da comunicação interna, entre os quais, o *feedback*. Aplicada ao mundo laboral, a gamificação do trabalho é posicionada como uma evolução dos sistemas de gestão de performance das organizações. A sua via informacional envolve os colaboradores ao dar-lhes acesso a informação de *feedback*. Assim, os sistemas de trabalho gamificados podem ser interpretados como mais um canal de comunicação interna. Com a pergunta de partida: “como são utilizados os sistemas de trabalho gamificados na comunicação interna em Portugal?” esta investigação visa compreender se e como os sistemas de trabalho gamificados, devido às suas dimensões comunicacionais e informacionais, são utilizados como canais de comunicação interna em Portugal. Recorreu-se a uma técnica de recolha de dados de natureza qualitativa, realizando-se seis entrevistas semiestruturadas em profundidade a profissionais de sistemas de trabalho gamificados e a profissionais que exercem, ou exerceram, funções de comunicação interna numa organização que recorre, ou recorreu, a um sistema de trabalho gamificado, seguindo-se uma análise interpretativa dos resultados. Concluiu-se que os profissionais de comunicação interna em Portugal são agentes fundamentais no processo de elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados, que os sistemas de trabalho gamificados podem criar canais de comunicação interna ou transformar existentes, e que os elementos informacionais e comunicacionais dos sistemas de trabalho gamificados potenciam o *engagement* dos colaboradores.

Palavras-Chave: comunicação interna; sistemas de trabalho gamificados; *engagement* dos colaboradores.

Abstract: *Internal communication is the term used to describe a system of communication managed by an organization in which the target audience is the employees and the purpose is to improve organizational effectiveness. Research on internal communication has pointed to the engagement benefits generated when employees are satisfied with certain elements of internal communication, one of which is feedback. Applied to the world of work, gamification of work is positioned as an evolution of organizations performance management systems. Its informational pathway engages employees by giving them access to feedback information. Thus, gamified work systems can be interpreted as another internal communication channel. With the starting question: "how are gamified work systems used in internal communication in Portugal?" this investigation aims to understand if and how gamified work systems, due to their communicational and informational dimensions, are used as internal communication channels in Portugal. A qualitative data collection technique was used, with six semi-structured in-depth interviews being conducted with gamified work systems professionals and with professionals who perform, or have performed, internal communication functions in an organization that uses, or has used, a gamified work system, followed by an interpretative analysis of the results. We concluded that internal communication professionals in Portugal are key players in the process of designing and developing gamified work systems, that gamified work systems can create internal communication channels or transform existing ones, and that the informational and communicational elements of gamified work systems create employee engagement.*

Keywords: *internal communication; gamified work systems; employee engagement.*

Introdução

Os líderes organizacionais procuram soluções inovadoras que impulsionem as suas empresas para o topo, num mundo empresarial altamente competitivo. Ter colaboradores envolvidos com os objetivos organizacionais pode ser a chave para essa vantagem competitiva (Macey & Schneider, 2008). Assim, o conceito de *engagement* dos colaboradores tem recebido atenção científica e organizacional (Gruman & Saks, 2011). O conceito resume uma infinidade de esforços organizacionais para envolver os seus públicos nas suas atividades e decisões, esforços esses que tendem a estar relacionados com o envolvimento e o diálogo (Brodie, et al., 2011). Um desses esforços é a comunicação interna.

A comunicação interna é o termo usado para descrever um sistema de comunicação gerido por uma organização em que o público-alvo são os colaboradores (Verčič et al., 2012). Esse sistema pode incluir uma variedade de canais e atividades, e tem como finalidade a melhoria da eficácia organizacional (Yoemans, 2009). A investigação sobre comunicação interna tem apontado para os benefícios de *engagement* que são gerados quando os colaboradores estão satisfeitos com certos elementos da comunicação interna - existência de canais de informação abertos, informais e que promovam o *feedback* (Verčič & Vokić, 2017). Se a comunicação interna for executada através de canais adequados e mensagens compatíveis com as características do colaborador, pode potenciar o *engagement* (Bindl & Parker, 2010). No entanto, os líderes organizacionais parecem não acreditar no valor potencial da comunicação interna como elemento potenciador do *engagement* (Verčič & Vokić, 2017) e optam por outras formas de envolver os colaboradores, entre as quais, a gamificação.

A gamificação consiste na implementação intencional de dinâmicas e elementos de jogo em configurações, produtos, serviços ou tarefas tradicionalmente não baseados em videojogos, de forma a melhorar o *engagement* do utilizador e proporcionar experiências lúdicas em iniciativas fora dos videojogos (Deterding et al., 2011; Jagoda, 2013; Singh, 2012; Werbach & Hunter, 2012). Aplicada ao mundo laboral, a gamificação do trabalho é posicionada como uma evolução dos sistemas de gestão de *performance* das organizações (Cardador et al., 2017). Para além da sua componente lúdica – a sua “via afetiva” - este tipo de gamificação procura garantir o acesso dos colaboradores a *feedback* sobre a sua *performance*, a sua *performance* comparada com os outros, e a possíveis

necessidades de correção – a sua “via informacional”. É através deste *feedback* que o colaborador compreende melhor quais são os padrões de desempenho esperados ou desejados da organização onde se insere (Cardador, et al., 2017). Assim, os sistemas de trabalho gamificados devido à sua componente informacional podem ser interpretados como mais um canal de comunicação interna.

Neste sentido, o objetivo geral desta dissertação é compreender a utilização de sistemas de trabalho gamificados na comunicação interna em Portugal. Para alcançar este objetivo recorre-se à recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas em profundidade a indivíduos especializados em sistemas de trabalho gamificados e a profissionais de comunicação que exercem, ou exerceram, funções de comunicação interna numa organização que recorre, ou recorreu, a um sistema de trabalho gamificado. Ainda para o mesmo fim, recorre-se à análise categorial temática dos dados, com recurso a categorias *a priori*.

Os objetivos específicos são apurar quais são os agentes organizacionais que participam na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados adequados aos públicos internos de uma organização; entender como os profissionais que implementam soluções de trabalho gamificadas percecionam as componentes comunicacionais e informacionais do *engagement*; e compreender como os profissionais que exercem funções de comunicação interna dentro de uma organização percecionam a via informacional dos sistemas de trabalho gamificados (Cardador et al., 2017). Para tal, foi definida a seguinte pergunta de partida:

Como são utilizados os sistemas de trabalho gamificados na comunicação interna em Portugal?

Esta dissertação insere-se na área prioritária de investigação de Comunicação Estratégica de nível meso no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. A comunicação interna é uma área-chave da comunicação estratégica (Lee et al., 2020; Verčič et al., 2020; Zeffass et al., 2018). Nesta dissertação, os termos comunicação estratégica e relações públicas são utilizados como sinónimos, de acordo com um dos entendimentos dos conceitos identificados por Zeffass e outros (2018). De acordo com os autores, o termo comunicação estratégica é utilizado como uma terminologia alternativa para a disciplina estabelecida de relações públicas, sem alterar

os seus objetivos ou perspectivas de investigação, e a sua utilização como termo substituto já acontece desde a segunda década do século 21 (Zerfass et al., 2018).

A presente dissertação está dividida em cinco pontos. No primeiro ponto, é apresentado um enquadramento teórico dos conceitos, literatura e teorias dos campos da comunicação interna e dos sistemas de trabalho gamificados, assim como outros conceitos relacionados: *engagement*, *engagement* dos colaboradores, canais de comunicação interna, videojogos, jogos sérios e sistemas de gestão de *performance* dos colaboradores. De seguida, são apresentadas as opções metodológicas. O terceiro ponto diz respeito à apresentação de resultados, dividida em três subsecções principais que correspondem aos três objetivos específicos. Segue-se a discussão de resultados, dividida de igual forma. Por fim, são apresentadas as conclusões.

1. Comunicação Interna e Sistemas de Trabalho Gamificados

Para a elaboração do enquadramento teórico, foi feita uma pesquisa *online* no Google Académico e nas bases de dados das seguintes editoras académicas: *Sage*, *Routledge*, *Elsevier* e *STOR*. A pesquisa foi feita entre junho de 2020 e junho de 2022. Foram utilizadas palavras chave, tanto em português como em inglês. As palavras-chave utilizadas foram: comunicação interna; canais de comunicação interna; *engagement*; *engagement* dos colaboradores; *engagement* do trabalho; comunicação organizacional; satisfação dos colaboradores; satisfação dos colaboradores com a comunicação interna; gamificação; videojogos; jogos sérios; sistemas de gestão de *performance*; *internal communication*; *internal communication channels*; *engagement*; *employee engagement*; *work engagement*; *organizational communication*; *employee satisfaction*; *employee satisfaction with internal communication*; *gamification*; *video games*; *serious games* e; *performance management systems*. A revisão de literatura desenvolvida revela que existem estudos que apontam para a relação entre as práticas de comunicação interna e resultados organizacionais positivos (e.g., Dickson, Reiney, & Hargie, 2003; Robson & Tourish, 2005), estudos que posicionam os jogos como ferramentas de comunicação eficazes para a disseminação de mensagens, persuasão, *engagement* e construção de comunidades (e.g., De la Hera Conde-Pumpido, 2019; Fisher, 2021) e estudos que apresentam os resultados positivos dos sistemas de trabalho gamificados e os fatores influenciadores da sua eficácia (e.g., Cardador et al., 2017; Robson et al., 2015). A presente dissertação procura compreender se existe uma relação entre os objetivos e

práticas da comunicação interna e os objetivos e práticas dos sistemas de trabalho gamificados em Portugal, para a qual não foram encontrados estudos realizados. Nesse sentido, este ponto apresenta o conceito, meios e finalidades da comunicação interna, *engagement*, *engagement* dos colaboradores e satisfação dos colaboradores com a comunicação interna, assim como, os conceitos de videojogos, jogos de comunicação estratégica, gamificação e gamificação do trabalho.

1.1 Comunicação Interna, *Engagement* e Satisfação dos colaboradores com a Comunicação Interna

A comunicação é um fenómeno que ocorre dentro de todas as organizações, é a sua força vital. Segundo Mumby & Kahn (2018), as próprias organizações e as suas práticas, as interações diárias entre os colaboradores são, por si, comunicação. É a comunicação que torna as organizações lugares com significado, que liga as pessoas entre si e que possibilita a criação de sentido e a colaboração (Mumby & Kuhn, 2018).

Essa comunicação pode ser gerida ou não, mas à medida que as empresas e as organizações crescem, as interações tornam-se mais complexas. Para envolver os colaboradores no panorama geral do negócio – desafios, ameaças e oportunidades que afetam as organizações e empresas como um todo – pode ser necessário desenvolver sistemas de comunicação (Yoemans, 2009; Yoemans & Fitzpatrick, 2017). Comunicação interna é o termo usado para descrever um sistema de comunicação gerido por uma organização em que o público-alvo são os colaboradores, ou seja, indivíduos com um contrato de trabalho com essa mesma organização (Verčič et al., 2012). Esse sistema pode incluir uma variedade de canais e atividades, e tem como finalidade a melhoria da eficácia organizacional (Yoemans, 2009).

A comunicação interna é um conceito complexo e multidisciplinar, e como tal, pode ser definido de várias formas e referido por vários termos. Nas relações públicas, o interesse académico pela comunicação interna aumentou de forma constante na última década, tornando-se uma das suas especializações em maior crescimento (Lee & Yue, 2020).

Lee e Yue (2020), tendo em conta as contribuições de outros autores (Kalla, 2005; Welch & Jackson, 2007), definiram o conceito de comunicação interna como a gestão

estratégica das interações e relacionamentos entre públicos a todos os níveis da organização por meio de diferentes processos de comunicação, incluindo a comunicação empresarial (de *business*, focada nas capacidades de comunicação dos colaboradores), comunicação de gestão (de *management*, focada nas capacidades de comunicação dos gestores), comunicação organizacional (aborda questões filosóficas e teóricas), comunicação corporativa e comunicação estratégica. Nesta definição, os autores integraram a comunicação estratégica, uma vez que a consideram relevante para atingir os objetivos específicos da comunicação interna. Assinala-se que neste caso, o entendimento de Lee e Yue (2020) sobre comunicação estratégica não é o mesmo que é utilizado nesta dissertação. Os autores entendem a comunicação estratégica como uma designação alternativa do termo comunicação integrada, que também é outra das quatro abordagens identificadas por Zerfass e colegas (2018). Segundo Lee e Yue (2020), esta definição não só aborda o objetivo da comunicação interna – de facilitar interações, comunicação e construção de relacionamentos entre todos os níveis dos públicos internos – como também incorpora diferentes processos de comunicação que podem ser utilizados pelas organizações para atingir esse fim.

Os mesmos autores procuraram compreender a tendência e o desenvolvimento da investigação em comunicação interna, como um subcampo da investigação em relações públicas. Para isso, analisaram 223 artigos publicados entre 1970 e 2019 em nove revistas científicas especializadas em relações públicas e em outras áreas da comunicação. Lee e Yue (2020) concluíram que, numa primeira fase de pesquisa, a investigação era descritiva e ilustrava as características, funções e modelos da comunicação interna. É numa segunda fase da investigação que os artigos se focam no papel da comunicação interna na influência dos resultados dos colaboradores e da organização. Assim, surgem tópicos ligados aos colaboradores como a satisfação no trabalho, *engagement* no trabalho, *engagement* dos colaboradores, identificação organizacional, entre outros. Esta tendência pode estar relacionada com uma mudança de perspectiva na comunicação interna. Numa primeira fase, os comunicadores internos podiam ser valorizados simplesmente pela sua habilidade de produzir conteúdo de comunicação interna – *outputs* – mas atualmente as organizações esperam ver resultados. Assim, os comunicadores internos são exortados a pensar no impacto benéfico da comunicação interna – os *outcomes* (Yoemans & Fitzpatrick, 2017).

A função de comunicação interna pode compreender apenas um indivíduo ou uma equipa. Também pode estar organizada num departamento independente ou integrada em outro departamento funcional, como os recursos humanos ou marketing (Yoemans, 2009). Os comunicadores internos tendem a concentrar-se nas atividades que mais se relacionam com os objetivos organizacionais (Fitzpatrick, 2011). Fitzpatrick (2011) desenvolveu cinco categorias gerais de atuação da comunicação interna que se relacionam com os objetivos das organizações para com os seus colaboradores: garantir que a organização cumpre as suas obrigações legais de comunicação com os seus colaboradores; apoiar mudanças; promover colaboração e sentido de comunidade; promover a advocacia; e ajudar os colaboradores a cumprir as suas funções. A promoção da advocacia organizacional é frequentemente agrupada com o envolvimento dos colaboradores sob o título de *engagement* dos colaboradores (Yoemans & Fitzpatrick, 2017).

No artigo “Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts” (2014) Taylor e Kent expõem como o *engagement* tornou-se no conceito mais utilizado na investigação académica para descrever as formas como as organizações colaboram e interagem com os seus públicos. Nesse artigo, os autores conceptualizaram *engagement* como uma abordagem e orientação para a comunicação ética que pode gerar entendimento mútuo entre as organizações e os seus públicos. Segundo os autores, o *engagement* faz parte do diálogo, e através do *engagement* as organizações e os públicos podem tomar decisões e criar capital social. Assim, de acordo com Taylor e Kent (2014), o conceito de *engagement* resume uma infinidade de esforços por parte das organizações para envolver colaboradores – o seu público interno – nas suas atividades e decisões. Estes esforços organizacionais tendem a estar relacionados com o envolvimento e o diálogo (Brodie, et al., 2011).

Dhanesh (2017) fez uma revisão da utilização deste conceito nas relações públicas e destacou três pontos. Primeiro, o *engagement* tem sido igualado à ideia de interação comunicativa entre organizações e os seus públicos. A literatura de *engagement* dos colaboradores acrescenta as dimensões afetivas e cognitivas, pelo menos na perspetiva dos colaboradores. Este acrescento está relacionado com a faceta multidimensional do *engagement* dos colaboradores. Os colaboradores são chamados a uma interação significativa com a organização, onde se apresentam como indivíduos com pensamentos,

sentimentos e características próprias. Segundo, o *engagement* tem sido abordado de forma dicotômica, variando entre a noção de *engagement* como controlo e colaboração. Terceiro, a noção de *engagement* baseada na colaboração, participação e co-criação tem sido criticada devido a assimetrias inerentes ao poder entre as organizações e os seus públicos.

Taylor e Kent (2014) propuseram cinco componentes que criam a conceptualização do *engagement*. A primeira é que o *engagement* requer que a interação com os públicos só comece depois de ser feita pesquisa sobre o público-alvo. O segundo é que o *engagement* requer uma demonstração positiva pelas contribuições, experiências e necessidades dos públicos. O terceiro é que o *engagement* requer uma interação com os públicos para fins puramente relacionais, fora de um problema imediato. O quarto é que o *engagement* requer interações com os públicos com o propósito de receber os seus conselhos e pareceres em relação a questões que concernem a organização. O quinto é que o *engagement* requer interações que contribuam para uma sociedade plenamente funcional, onde as organizações e os públicos reconhecem a sua interdependência e atuam em conjunto para o bem-estar da comunidade.

O *engagement* dos colaboradores pode ser definido de várias formas, das quais é possível identificar temas comuns que o posicionam como uma atitude, um estado psicológico ou emocional, ou um traço de personalidade dos colaboradores (Welch, 2011). Por exemplo, Schaufeli e Bakker (2004) definiram o conceito como um estado de espírito positivo relacionado com o trabalho e caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Este conceito tem sido motivo de preocupação para os líderes organizacionais em todo o mundo, que o reconhecem como um elemento vital que afeta a eficácia, inovação e competitividade das organizações (Welch, 2011). Esta dimensão do *engagement* apresenta benefícios potenciais como um maior desempenho no trabalho, redução do absentismo e da rotatividade (Welch, 2011).

De uma forma geral, Bruce e Shelley (2010) definiram o conceito como a interação entre uma organização e os indivíduos/grupos que são impactados por ela e que a influenciam. Durante o processo de *engagement*, a organização e os seus públicos geram relações e constroem significado em conjunto, definindo acordos e alcançando objetivos de benefício mútuo. Assim, o *engagement* é um estado que encoraja as partes envolvidas a estarem comprometidas a interações ativas.

A comunicação, especificamente a capacidade de comunicação da liderança, tem sido identificada como um fator crítico para que o *engagement* melhore o desempenho dos colaboradores (Kahn, 1992; Welch, 2011). A comunicação interna potencializa o *engagement*, uma vez que os colaboradores precisam de comunicação clara e aberta da alta liderança para entenderem como os seus cargos encaixam na visão da organização (Bakker, et al., 2011). A comunicação interna tem a capacidade de transmitir os valores da organização a todos os seus colaboradores (Bindl & Parker, 2010). Existem vários níveis de comunicação interna, dependendo do nível da liderança que comunica: comunicação interna do gestor de linha, comunicação interna de equipa, comunicação interna de projeto e comunicação interna corporativa (Welch & Jackson, 2007). O último é o nível mais alto, e assegura a comunicação entre os altos gestores estratégicos de uma organização e os restantes públicos internos. Este tipo de comunicação interna procura desenvolver o compromisso com a organização, um sentido de pertença, consciência dos ambientes de mudança da organização e compreensão dos seus objetivos (Welch & Jackson, 2007). É através desta comunicação que os colaboradores se identificam com os valores da organização, internalizam-nos e envolvem-se com os seus objetivos, resultando em colaboradores mais *engaged* (Welch, 2011).

Welch (2011) fez uma revisão de literatura do conceito de *engagement* dos colaboradores. A autora define o *engagement* organizacional como um estado psicológico dinâmico e mutável que vincula os colaboradores às suas organizações. Esse vínculo manifesta-se nos desempenhos de funções dos membros de uma organização que são expressos física, cognitiva e emocionalmente, e influenciados pela comunicação interna. Depois de rever a literatura, Welch (2011) desenvolve um modelo conceptual que ilustra o possível impacto da comunicação no *engagement* dos colaboradores, ao nível organizacional. O modelo conceptual proposto pela autora tem implicações práticas, pois incentiva os líderes a considerar os potenciais efeitos de *engagement* das estratégias de comunicação. Desta forma, o conteúdo das mensagens de comunicação interna pode ser considerado em termos do potencial impacto no *engagement*. O modelo também encoraja a considerar diferentes tipos de comunicação para colaboradores com diferentes níveis de *engagement*. Dhanesh (2017) chega a uma conclusão semelhante com o seu modelo conceptual de *engagement*, considerando que todas as estratégias de comunicação

organizacional são válidas e coexistem. A escolha depende da situação onde a organização se encontra e as características dos seus públicos.

É um princípio aceite nos estudos em comunicação que a comunicação ocorre através de canais (Gillis, 2006; Sommerfeldt, Yang, & Taylor, 2019). Os comunicadores internos utilizam canais diferentes para garantir que a informação e o *feedback* alcançam todos os públicos internos de forma apropriada e acessível (Yoemans & Fitzpatrick, 2017). Os canais variam em nível de complexidade, formalidade, custo e capacidade (Dévényi, 2016; Gillis, 2006). Os recursos necessários para a criação e manutenção de um canal de comunicação interno incluem o tempo, talento e fundos. Dependendo do orçamento e/ou dos objetivos, a organização avalia se a produção de conteúdo pode ser realizada internamente ou subcontratada a uma agência externa (Gillis, 2006).

Os critérios para avaliar a seleção de canais de comunicação internos devem incluir o tamanho, perfil, cultura, objetivos e recursos disponíveis da organização, a presença social e riqueza dos meios, as características da mensagem e as características, capacidades técnicas, necessidades informativas e preferências do público interno (Dévényi, 2016; Gillis, 2006). A presença social refere-se à sociabilidade do meio, ou seja, ao seu “calor” e sensibilidade. Também inclui a facilidade de utilização. A comunicação cara-a-cara, por exemplo, tem um grau elevado de presença social comparando com um email. Quando as mensagens são de natureza sensível ou requerem interpretação, recomenda-se um meio de presença social elevada (Gillis, 2006). A riqueza dos meios refere-se à densidade e complexidade de informação que conseguem transmitir, interatividade e velocidade de resposta. Aproveitando o exemplo anterior, a comunicação cara-a-cara tem um grau elevado de riqueza comparado a um email. Com a evolução das tecnologias de informação e comunicação, surgem novos canais interativos que podem ser usados na comunicação interna – *Intranet*, redes sociais, aplicações móveis, entre outros. Estes novos canais apresentam benefícios como velocidade de transferência de dados e eficiência de comunicação (Dévényi, 2016; Yoemans, 2009). No entanto, com a proliferação de canais de comunicação, há uma tendência crescente para a rede de canais internos ficar sobrecarregada, dessincronizada e até mesmo contraditória (Gillis, 2006; Yoemans, 2009). O tom e grau de formalidade do discurso, a rapidez com que a informação é transmitida assim como as restantes características dos meios são questões que devem ser consideradas no planeamento dos canais de comunicação internos, uma

vez que transmitem intrinsecamente significado e autoridade. Esta é uma percepção por parte do público: a incapacidade de abordar as necessidades linguísticas do público interno transmite uma mensagem não intencional de autoridade e apatia perante as necessidades e preferências de comunicação dos colaboradores (Gillis, 2006).

Em qualquer ramo da comunicação, os profissionais precisam de ter um bom entendimento dos públicos com quem estão a trabalhar (Verčič et al., 2012). A comunicação interna não é diferente. O comunicador precisa de identificar a diversidade de públicos internos, compreender as necessidades individuais de cada público e ajudar os líderes a adaptar as suas mensagens de forma que reflitam essas mesmas necessidades (Edmondson et al., 2009). As necessidades de comunicação do colaborador são informações específicas necessárias para o seu trabalho, clareza sobre as suas funções, visão clara da empresa e das suas práticas, oportunidades de ser consultado, *feedback* sobre o seu desempenho, acesso a treino e desenvolvimento e acesso a canais de comunicação (Yoemans, 2009).

Os colaboradores têm preferências e expectativas que influenciam a forma como avaliam a comunicação interna da organização (Cameron & McCollum, 1993; Welch, 2012). Os meios e métodos só são eficazes se os colaboradores os considerarem aceitáveis (Welch, 2011). A própria informação transmitida tem de ser útil e significativa para o colaborador. Caso contrário, encontrará formas de a desacreditar, o que leva a uma rutura na relação entre o público e a organização (Gillis, 2006). A satisfação com a comunicação interna é o resultado socioemocional das interações de comunicação (Hecht, 1978), ou a soma da satisfação de um indivíduo com os diferentes aspetos da comunicação em configurações interpessoais, de grupo ou organizacionais (Tsai, Chuang, & Hsieh, 2009). Crino e White (1981) resumem a satisfação com a comunicação interna como a satisfação de um indivíduo com os vários aspetos da comunicação da organização (Crino & White, 1981).

Verčič e Vokić (2017) procuraram identificar antecedentes de comunicação interna do *engagement* dos colaboradores. Para esse efeito, aplicaram um questionário *online* que foi preenchido por 104 colaboradores de uma grande empresa croata. Os resultados confirmaram que a satisfação com a comunicação interna tem um papel significativo no *engagement* dos colaboradores, tanto como um conceito intercorrelacionado como antecedente. Também determinaram que os elementos da comunicação interna mais

relevantes para o *engagement* dos colaboradores são a satisfação com o *feedback*, comunicação informal e comunicação durante reuniões. Esta conclusão veio confirmar resultados anteriores que o *feedback*, canais abertos de comunicação, comunicação entre supervisores e colaboradores, e partilha de informação com os colaboradores são facilitadores vitais do *engagement*. Como a satisfação com a comunicação interna é significativa para o *engagement* dos colaboradores, e esse mesmo *engagement* pode ser interpretado como resultado da própria comunicação interna, os autores argumentam que comunicação interna e o *engagement* dos colaboradores “alimentam-se” mutuamente, formando um circuito contínuo, um *loop* (Verčič & Vokić, 2017).

Verčič e Špoljarić (2020) desenvolveram um estudo com o objetivo de explorar como a escolha organizacional dos meios de comunicação interna afetam a satisfação com a comunicação interna e a satisfação com esses mesmos meios. Também procuraram perceber como os colaboradores recebem a mudança nos canais de comunicação para um ambiente mais digitalizado. Para isso, analisaram os dados de 10 grandes empresas e examinaram a satisfação dos colaboradores com os meios de comunicação interna em combinação com os tipos de meios utilizados. Chegaram à conclusão que os meios “tradicionais” ainda são relevantes e afetam mais a satisfação do que os “novos” meios. Assim, certas informações ainda devem ser veiculadas predominantemente por meios tradicionais, uma vez que todas as gerações de colaboradores parecem preferi-las. Os autores defendem que a adoção de novas tecnologias de comunicação na comunicação interna não é fácil nem direta, mas necessária. No entanto, é importante ajustar essas novas formas de comunicação às necessidades dos colaboradores. Os resultados também indicaram que a satisfação com a comunicação interna foi maior entre colaboradores que usam meios ricos e moderados - conversas cara-a-cara, reuniões presenciais, *e-mails*, entre outros – enquanto que os meios pobres como boletins impressos, memorandos, entre outros – não estão associados a uma maior satisfação.

Apesar da teoria da riqueza indicar que não pode haver um meio universalmente preferível porque todos são adequados a diferentes mensagens e contextos (Daft & Lengel, 1986), a amostra deste estudo revelou preferências. Verčič e Špoljarić (2020) argumentam que a definição de meios pobres e ricos tem vindo a ser alterada pela tecnologia. Na discussão dos resultados, os autores apontaram implicações importantes para a gestão da comunicação interna. Para Verčič e Špoljarić (2020), a escolha dos canais

deve ser influenciada pelas preferências dos colaboradores e as empresas não podem ter uma abordagem unilateral. As preferências dos colaboradores são complexas e dependem de mais do que um tipo de meio. A satisfação é assim o resultado de combinações complexas dos meios, conteúdo, contexto e personalidade dos colaboradores. Para a satisfação ser gerida e melhorada, é necessário consultar os colaboradores e sondar o que eles pensam e sentem sobre as práticas de comunicação interna (Verčič & Špoljarić, 2020).

Em síntese, a comunicação interna não pode ser omitida, pois constitui-se como um fenómeno natural e um recurso fundamental para as organizações. Este tipo de comunicação engloba diferentes processos e canais, que necessitam de conhecimentos especializados para ajudar os diversos públicos internos e fazer contribuições estratégicas positivas (Welch, 2013). A seleção dos canais de comunicação interna é crítica e depende de um conjunto de critérios, nomeadamente, o tamanho, perfil, cultura, objetivos e recursos disponíveis da organização, a presença social e riqueza dos meios, as características da mensagem e as características, capacidades técnicas, necessidades informativas e preferências do público interno (Gillis, 2006; Dévényi, 2016). Os colaboradores têm necessidades de comunicação, como a necessidade de *feedback* sobre o seu desempenho (Yoemans, 2009). Os comunicadores internos precisam de identificar os diferentes públicos internos, as suas necessidades individuais e ajudar os líderes a adaptar as suas mensagens de forma a que respondam a essas necessidades (Edmondson et al., 2009). Para que os benefícios potenciais do *engagement* se verifiquem, é necessário que os colaboradores estejam satisfeitos com os métodos e canais de comunicação interna (Welch, 2011). A satisfação com o *feedback* é um dos elementos mais relevantes para o *engagement*. Assim, a comunicação interna e o *engagement* dos colaboradores formam um *loop* (Verčič & Vokić, 2017). O nível mais alto da comunicação interna, a comunicação interna corporativa, é um fator crítico para o *engagement* dos colaboradores. Este nível assegura a comunicação entre os líderes mais altos da organização e os colaboradores, e procura desenvolver compromisso, sentido de pertença, sentido nas mudanças organizacionais e compreensão dos objetivos (Welch & Jackson, 2007). Apesar do sucesso deste nível de comunicação estar nas mãos da alta gestão, é iniciado pela equipa de comunicadores internos (Carrière & Bourque, 2009).

1.2 Videojogos, Jogos de Comunicação Estratégica, Gamificação e Gamificação do Trabalho

Os videogames são um fenômeno que permeia grande parte da sociedade, independentemente da idade, sexo, estatuto social, raça, religião ou nacionalidade (Shaw, 2010). Embora a sua componente digital seja recente, os jogos sempre existiram na cultura humana como ferramenta de entretenimento e construção de relacionamentos (McGonigal, 2011).

Na sua definição mais ampla, os videogames são jogos eletrônicos que utilizam uma interface para conectar o jogo a um humano, através de um dispositivo de vídeo. Bogost (2007) argumenta que os videogames têm um poder persuasivo e expressivo único, em comparação às restantes ferramentas computacionais. Segundo o autor, a retórica funciona de forma particular no *software* e nos videogames. O autor intitula este fenômeno de *procedural rhetoric* - a arte de persuasão por meio de representações, processos e interações baseadas em regras, em vez da palavra falada, escrita, imagens estáticas ou imagens em movimento. Para além de se tornarem ferramentas instrumentais para objetivos institucionais, os videogames têm a possibilidade de provocar mudanças sociais a longo prazo. O autor argumenta que o conteúdo dos jogos não é responsável pelo poder persuasivo e expressivo dos videogames, mas sim a forma como estes montam reivindicações através da *procedural rhetoric*. O significado nos videogames não é construído através da recriação do mundo, mas da modelagem seletiva de elementos apropriados desse mundo. É possível desdobrar o conceito de videogames de acordo com um grande número de critérios como o gênero ou tema do jogo, tecnologia ou plataforma onde se baseia, propósito, entre outros. Uma das subcategorias com especial relevância para a presente dissertação é a dos videogames sérios.

No artigo “Serious games as strategic communication tools: an analytic framework for the study of digital games in public relations research” publicado em 2021, Jolene Fisher faz uma revisão de literatura do conceito de videogames sérios, propõe o conceito de jogos de comunicação estratégica e constrói um enquadramento analítico através do qual este novo conceito deve ser estudado e compreendido. Segundo Fisher, e baseando-se nas definições de outros autores (e.g., Zyda, 2005), os videogames sérios são videogames concebidos especificamente para uma finalidade primária que vai além do entretenimento. Este tipo de videogame é utilizado para alcançar fins de aprendizagem,

persuasão e mudança de comportamento (De la Hera Conde-Pumpido, 2019). Neste artigo a autora, em concordância com Seiffert e Nothhaft (2015), defende que os videojogos sérios, devido ao seu alcance como artefactos culturais, acessibilidade e características intrinsecamente persuasivas, podem ser considerados como o meio de comunicação “em falta” na investigação académica. Os videojogos sérios têm o potencial de serem utilizados como ferramentas de comunicação eficazes para a disseminação de mensagens, *engagement* e construção de comunidades. No fundo, têm o potencial de ir ao encontro de uma variedade de objetivos das relações públicas (Seiffert & Nothhaft, 2015; Fisher, 2021).

É neste sentido que Fisher (2021) propõe um novo conceito, uma subcategoria dos videojogos sérios – os jogos de comunicação estratégica. A definição do conceito de comunicação estratégica utilizada pela autora não é o mesmo que é utilizado nesta dissertação, mas sim uma das outras abordagens identificadas por Zerfass e colegas (2018). Segundo Fisher (2021), os jogos de comunicação estratégica são jogos intencionalmente desenvolvidos e utilizados por uma organização ou uma entidade como um instrumento para estimular (*engagement*) diálogos de significado estratégico para os seus objetivos. Segundo Fisher (2021), os jogos de comunicação estratégica podem ser utilizados para alcançar vários objetivos de relações públicas, incluindo a educação, sensibilização, persuasão e mudanças de comportamento, com o propósito de construção de relações entre as organizações e os seus públicos. A utilização de videojogos como instrumentos de comunicação é um tema pouco analisado, com potencial para um crescimento significativo. Com o objetivo de compreender todo o potencial e utilização dos jogos de comunicação estratégica, Fisher (2021) propõe um enquadramento analítico composto por quatro níveis que se interrelacionam – a organização, o jogo, o processo de divulgação e o público que joga esse jogo. O primeiro nível do enquadramento analítico considera o papel da organização no processo de desenvolvimento de jogos de comunicação estratégica; o impacto do envolvimento de vários intervenientes organizacionais e não organizacionais neste processo; e as implicações da reputação organizacional e dos relacionamentos internos na receção e impacto do jogo.

De acordo com Fisher (2021), a produção de jogos digitais requer competências técnicas específicas que nem sempre estão prontamente disponíveis nas organizações, levando-as a recorrer a serviços e parcerias com organizações externas. Este processo

pode levantar vários desafios de tradução, uma vez que os envolvidos têm competências, objetivos e ideias diferentes sobre como atingir esses objetivos (Fisher, 2019). Para entender a utilização deste tipo de videogames, é necessário compreender a forma como as organizações e os desenvolvedores de videogames trabalham em conjunto, os papéis e responsabilidades de cada um no processo, as formas como os objetivos e valores da organização são negociados e as formas como os objetivos e valores dos desenvolvedores de videogames externos à organização podem ser incluídos (conscientemente ou não) no produto final. A identidade, reputação, níveis de confiança e relação com o público que joga têm implicações na recepção e impacto do videogame (Fisher, 2021). Por fim, a fase de conceptualização inicial do videogame de comunicação estratégica pode ser uma oportunidade única para a co-criação de significado entre a organização e os seus colaboradores. O segundo nível do enquadramento analítico é o próprio videogame. Fisher (2021) defende que os videogames acrescentam ao discurso já existente em torno de construções sociais importantes. Podem ser feitas escolhas específicas na concepção dos videogames para gerar propositadamente quadros cognitivos específicos, a fim de influenciar a percepção e as crenças do jogador, não só no jogo como na vida real que ele simula. Isto é conseguido através da capacidade dos videogames de despertar sentimentos e emoções, envolver os jogadores através da surpresa, intriga e/ou provocação, e encorajar os jogadores a estabelecerem relações entre si. O terceiro nível do enquadramento analítico é o processo de disseminação do videogame de comunicação estratégica na organização. Segundo Fisher (2021), este nível considera todo o processo de disseminação, incluindo as plataformas do próprio jogo, elementos de campanha não relacionados com jogos e a promoção do jogo. O próprio processo de disseminação tem implicações importantes na recepção e eficácia dos jogos (Fisher, 2020). Os canais de comunicação escolhidos para disseminar o jogo podem converter-se em canais adicionais que se ligam ao jogo e contribuem para as experiências dos jogadores. A própria dinâmica de jogabilidade comunitária, assim como as sessões de diálogo em torno do jogo facilitadas pela organização, têm impacto significativo na utilização e nos resultados do jogo (Fisher, 2021). Em resumo, a forma como um jogo é entregue a um público que joga, e os vários elementos não relacionados com o jogo que são utilizados nesse processo de disseminação, têm implicações importantes nos próprios resultados do jogo, assim como a sua aderência. O quarto e último nível do enquadramento analítico é o público que joga

o jogo. Fisher (2021) defende que as motivações e características de um público jogador têm implicações na receção e envolvimento nos jogos de comunicação estratégica. Além disso, as opiniões, atitudes e relação que o público tem com a organização também têm impacto na forma como recebem o jogo.

O conceito de jogos, jogos sérios e as suas subcategorias como os jogos de comunicação estratégica estão relacionados com outro conceito em crescimento e que merece atenção académica: a gamificação (Fisher, 2021).

De forma geral, a gamificação consiste na incorporação seletiva de elementos de jogo num sistema interativo, sem que se gere um jogo completo como produto final. É uma definição geral que tem sido referida amplamente, embora de forma inconsistente (Deterding, 2012; Deterding et al., 2011). Tendo em conta as contribuições de diferentes académicos (Deterding et al., 2011; Jagoda, 2013; Singh, 2012; Werbach & Hunter, 2012) é possível definir a gamificação como a implementação intencional de dinâmicas e elementos de jogo – padrões, objetos, princípios, modelos e métodos com qualidades lúdicas e diretamente inspirados dos videojogos – em configurações, produtos, serviços ou tarefas tradicionalmente não baseados em videojogos, de forma a melhorar o *engagement* do utilizador e proporcionar experiências lúdicas em iniciativas fora dos videojogos.

De acordo com Ziegler (2020), a gamificação pode ser feita de duas maneiras: como gamificação estrutural ou gamificação de conteúdo. A gamificação estrutural diz respeito à aplicação de elementos de jogo a um processo profissional ou de aprendizagem, sem alterar o conteúdo. O trabalho ou tarefa é revestido por uma camada externa que permite aos agentes receber *feedback* instantâneo sobre o progresso, e fomentar a competição entre colegas ou colaboradores. Por exemplo, a aplicação de um sistema de pontos, níveis, emblemas ou tabelas de classificação num contexto educacional ou profissional. Por outro lado, a gamificação do conteúdo altera o próprio conteúdo de forma a torná-lo mais parecido a um jogo. A tarefa é aprimorada, por exemplo, com um elemento narrativo ou um desafio que promova o envolvimento do agente. A tarefa gamificada é realizada como um efeito colateral (Ziegler, 2020). O *designer* de jogos e académico de gamificação Yo-Kai Chou (2019) defende que a gamificação estrutural, por si só, não consegue mudar padrões de comportamento a longo prazo, e que a aplicação de uma camada externa numa

tarefa e estrutura intrinsecamente desmotivadoras não produz efeito. Assim, a gamificação de conteúdo é preferível.

Seaborn e Fels (2015) fizeram uma pesquisa multidisciplinar da aplicação da gamificação e verificaram se essas aplicações continham fundamentos teóricos. Chegaram à conclusão que 87% da pesquisa que incide em gamificação aplicada não menciona nem aborda fundamentos.

Aplicada ao universo laboral, a gamificação do trabalho pode ser definida como o enquadramento das tarefas laborais na linguagem, metáforas e recursos dos videogames, de forma a direcionar e energizar comportamentos desejados do colaborador. As organizações, inspiradas pela capacidade dos videogames *online* bem desenvolvidos de capturar o tempo, engenhosidade e dedicação dos seus jogadores (Ziegler, 2022), recorrem à aplicação de princípios de *design* e interação de jogo para transformar alguns dos seus processos de trabalho (Oprescu, et al., 2014). O objetivo desta transformação é melhorar a *performance*, satisfação e motivação extrínseca e intrínseca dos colaboradores (Buckley & Doyle, 2017; De-Marcos, et al., 2014; Hamari, 2013; Papastergiou, 2009).

Marianne Ziegler (2020) argumenta que criticar a legitimidade da gamificação do trabalho, como método de gestão de recursos humanos (GRH), é na verdade criticar a legitimidade do capitalismo neoliberal. Segundo a autora, as críticas à gamificação e à GRH assemelham-se, na medida em que o ponto da crítica é a coerência entre os objetivos da gamificação e os do capitalismo. Se apontar que a GRH e a gamificação são coerentes com os objetivos do capitalismo é uma crítica, então o argumento é baseado no pressuposto que o capitalismo é por si mesmo, privado de legitimidade. Um académico que acredite que o capitalismo neoliberal não é legítimo, considera, portanto, que todas as tentativas da gestão de persuadir os colaboradores a trabalhar mais ou com mais dedicação, como igualmente privadas de legitimidade. Assim, o objetivo das críticas não é apontar para uma má gamificação ou uma cultura empresarial pouco construtiva, mas qualquer gamificação, cultura ou produto dos líderes organizacionais.

Outra ferramenta com propósitos semelhantes à gamificação do trabalho, também aplicada ao universo laboral, é o sistema de gestão de *performance* dos colaboradores. Este tipo de sistema procura incentivar os trabalhadores a atingir metas e resultados consistentes com os objetivos da organização (Gruman & Saks, 2011). Para isso acontecer, estes sistemas fazem duas coisas: aumentam o acesso do colaborador a

informações e requisitos de *performance*; e energizam o seu comportamento (Aguinis & Pierce, 2008; DeNisi & Pritchard, 2006).

Segundo Cardador e outros (2017) a era digital veio expandir as capacidades da gestão de *performance* das organizações, e a gamificação do trabalho torna-se a sua evolução mais recente com abrangência tecnológica. A gamificação oferece a mesma informação que os sistemas de gestão de *performance*, mas em tempo real. Os autores intitulam esta faceta da gamificação do trabalho de “via informacional”. Para além do imediatismo, a gamificação também procura tornar o trabalho intrinsecamente mais motivador e gratificante. Os recursos dos videojogos tornam as tarefas mais agradáveis e envolventes. Os autores intitulam esta dimensão da gamificação como “via afetiva”. Estas duas vias constituem a gamificação do trabalho: a via informacional (o que fazer) e a via afetiva (o que quero fazer).

A gamificação do trabalho facilita o acesso, por parte dos colaboradores, a *feedback* sobre a sua *performance*, a sua *performance* comparada com os outros, e possíveis necessidades de correção. É através deste *feedback* que o colaborador compreende melhor quais são os padrões de desempenho esperados ou desejados da organização onde se insere (Cardador, et al., 2017). Soluções de trabalho gamificadas digitais também oferecem a possibilidade ao colaborador de receber *feedback* sem ter de interagir diretamente com outros colaboradores ou supervisores (Dale, 2014). Todos estes fatores levam o colaborador a estar mais motivado a reduzir a discrepância entre a *performance* real e a esperada (Cardador, et al., 2017) e fomentam comportamentos desejados pela organização (Ellström, 2001). Oportunidades de *feedback* e acesso a informação e avaliação de *performance* são fatores críticos para que a aprendizagem ocorra. O acesso a *feedback* que o trabalho gamificado proporciona, de forma visível e imediata, facilita formas adaptativas de aprendizagem pelo colaborador (Cardador, et al., 2017).

A “via informacional” e a “via afetiva” provocam o *engagement* do colaborador, mas de forma diferente. A “via afetiva” recorre a elementos de videojogos para tornar o trabalho mais apelativo e lúdico. A “via informacional” envolve os colaboradores através do *feedback* e do alinhamento dos objetivos da organização com a conduta do colaborador.

Em resumo, os videojogos são sistemas computacionais que dependem da modelagem seletiva dos elementos que a constituem. Ao contrário dos outros meios de

comunicação, os jogos digitais produzem e carregam significado tanto ao nível representativo – conteúdo, por exemplo – como processual – sistema de jogo, por exemplo (Bogost, 2007; De la Hera Conde-Pumpido, 2019; Fisher, 2021). A sua natureza imersiva e interativa cria o potencial para que os jogos sejam utilizados como ferramentas de comunicação únicas e persuasivas (Fisher, 2021; Hafner & Janz, 2018). Apesar dos videojogos e da gamificação serem dois conceitos diferentes, estão relacionados (Fisher, 2021). A gamificação do trabalho fomenta dois tipos de envolvimento no colaborador. O primeiro é lúdico e parte dos recursos dos videojogos – a via afetiva da gamificação. O segundo é o *engagement*, uma vez que parte da compreensão dos objetivos da organização, do *feedback* e dos requisitos de *performance* – via informacional da comunicação (Cardador e colegas, 2017).

1.3 Gamificação e características do colaborador

Dentro da teoria de gamificação do trabalho, Cardador e outros (2017) apontam dois fatores influenciadores da eficácia da gamificação do trabalho: as condições específicas de aplicação e características do trabalhador. Relativamente às características do trabalhador, os autores definiram duas proposições. A primeira é que o efeito positivo na motivação, gerado pelo aumento do acesso a informação sobre a *performance* no contexto de um trabalho gamificado, será mais forte (ou mais fraco) para os trabalhadores com um alto (ou baixo) traço competitivo. A segunda proposição é que esse mesmo efeito positivo será mais forte (ou mais fraco) para os colaboradores com uma alta (ou baixa) *performance*.

A relação entre o sucesso da gamificação e as características específicas dos colaboradores também foi explorada por Robson e outros (2015). Partindo de três casos ilustrativos da aplicação da gamificação, Robson e outros (2015) delinearam quatro tipos diferentes de jogador. Os tipos propostos estão relacionados com duas dimensões: a orientação do jogador em relação a outros e o seu espírito competitivo. Também apresentaram mecânicas de gamificação adequadas para cada tipo de jogador. Os autores concluem que o sucesso da gamificação – mudanças positivas no comportamento dos jogadores – é impulsionado pelo alinhamento apropriado das mecânicas, dinâmicas e

emoções da gamificação com tipos específicos de “jogador”. Em contraste, falhas da gamificação estão ligadas a um mau alinhamento.

Um elemento essencial para o sucesso da gamificação é a participação voluntária do colaborador. Yo-Kai Chou (2019) defende que os sistemas de gamificação internos não devem ser obrigatórios para os colaboradores, pelo contrário, devem ser intrinsecamente voluntários. Isto está relacionado com a própria natureza do jogo. A participação voluntária é um dos quatro pilares da natureza de qualquer jogo, juntamente com o objetivo, as regras e um sistema de *feedback*. Todos os benefícios potenciais dos jogos e, conseqüentemente, da gamificação, partem da sua capacidade organizar os jogadores em torno de obstáculos desnecessários (McGonigal, 2011). Num sistema de gamificação interno, o elemento voluntário não existe ou está enfraquecido, por se integrar numa estrutura de poder. A extensão na qual o processo de gamificação do trabalho é bem-sucedido em permitir que o colaborador faça escolhas voluntárias depende do contexto, dos critérios de sucesso e das conseqüências do jogo (Ziegler, 2020).

Em síntese, o enquadramento teórico aponta para a interpretação dos sistemas de trabalho gamificados como mais um ponto de contacto da comunicação interna. A sua componente informacional oferece imediatismo de *feedback*, de interatividade e foco pessoal, características de um canal de comunicação interna (Daft & Lengel, 1984). Os sistemas de trabalho gamificados dão acesso aos colaboradores a *feedback* sobre a sua *performance*, a sua *performance* comparada com os outros, e a padrões de desempenho e comportamento esperados ou desejados pela organização (Cardador et al., 2017). Essas são necessidades de comunicação dos colaboradores (Yoemans, 2009) que os comunicadores internos garantem através da comunicação interna (Edmondson et al., 2009; Yoemans & Fitzpatrick, 2017). Essa comunicação é responsabilidade da liderança, mas cabe aos comunicadores internos adaptar essas mensagens de forma a que respondam às necessidades de comunicação dos colaboradores (Edmondson et al., 2009).

A via informacional da comunicação teorizada por Cardador e outros (2017) está relacionada com o *feedback*, um facilitador vital do *engagement* (Verčič & Vokić, 2017). Enquanto que a “via afetiva” envolve o colaborador através dos elementos lúdicos dos videojogos, a “via informacional” gera *engagement* devido à sua natureza comunicacional (e.g., Brodie, et al., 2011; Dhanesh, 2017; Taylor & Kent, 2014). Para que o *engagement* ocorra, é necessário considerar diferentes estratégias de comunicação

organizacional para diferentes tipos de colaboradores (e.g., Dhanesh, 2017; Welch 2011). O mesmo ocorre nos jogos de comunicação estratégica e na gamificação do trabalho, sendo apenas necessário mudar a terminologia: é necessário considerar diferentes mecânicas do videogame ou da gamificação para diferentes tipos de “jogador” (Cardador, et al., 2017; Fisher, 2021; Robson, et al., 2015).

O ponto seguinte apresenta as opções metodológicas para a realização do estudo empírico e cumprir os objetivos propostos.

2. Opções Metodológicas

Para a presente dissertação opta-se pelo método predominantemente dedutivo e pela abordagem epistemológica interpretativa. Recorre-se a este método, uma vez que se parte dos conceitos, literatura e teorias dos campos da comunicação interna e dos sistemas de trabalho gamificados para aferir como são utilizados os sistemas de trabalho gamificados na comunicação interna em Portugal. Ou seja, é um trabalho de diagnóstico assente na opinião de profissionais sobre algo caracterizado teoricamente. A abordagem epistemológica interpretativa explora as intenções, motivações e experiências dos indivíduos e procura compreender a realidade social do ponto de vista dos seus integrantes (Daymon & Holloway, 2010; Locke, 2001). Como técnica de recolha de dados de natureza qualitativa, opta-se pela entrevista semiestruturada em profundidade. Os dados são organizados e interpretados por meio da codificação. Como técnica de análise dos dados opta-se pela análise categorial temática com categorias *a priori* – provenientes do enquadramento teórico. Foi definida a seguinte pergunta de partida:

Como são utilizados os sistemas de trabalho gamificados na comunicação interna em Portugal?

Nesse sentido, o objetivo geral da presente investigação é compreender a utilização de sistemas de trabalho gamificados na comunicação interna em Portugal. As opções metodológicas que se seguem relacionam-se com cada um dos objetivos específicos propostos. Nomeadamente:

- (1) Apurar quais são os agentes que participam na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados adequados aos públicos internos de uma organização. Para alcançar este objetivo recorre-se à recolha de dados através de entrevista semiestruturada em profundidade a indivíduos especializados em sistemas de trabalho gamificados e a profissionais de comunicação que exercem,

ou exerceram, funções de comunicação interna numa organização que recorre, ou recorreu, a um sistema de trabalho gamificado. Ainda para o mesmo fim, recorre-se à análise categorial temática dos dados, com recurso a categorias *a priori*.

- (2) Entender como os profissionais que implementam soluções de trabalho gamificadas percebem as componentes comunicacionais e informacionais do *engagement*. Para alcançar este objetivo recorre-se à recolha de dados através de entrevista semiestruturada em profundidade a indivíduos especializados em sistemas de trabalho gamificados. Ainda para o mesmo fim, recorre-se à análise categorial temática dos dados, com recurso a categorias *a priori*.
- (3) Compreender como os profissionais que exercem funções de comunicação interna dentro de uma organização percebem a via informacional dos sistemas de trabalho gamificados (Cardador et al., 2017). Para alcançar este objetivo recorre-se à recolha de dados através de entrevista semiestruturada em profundidade a profissionais de comunicação que exercem, ou exerceram, funções de comunicação interna numa organização que recorre, ou recorreu, a um sistema de trabalho gamificado. Ainda para o mesmo fim, recorre-se à análise categorial temática dos dados, com recurso a categorias *a priori*.

Optou-se pela entrevista uma vez que há intenção de adquirir informações relacionadas com a opinião, percepção e crenças dos informadores (Daymon & Holloway, 2010). A entrevista semiestruturada em profundidade tem um menor grau de diretividade nas perguntas. Como a presente investigação procura compreender a percepção e experiências dos informadores, este tipo de entrevista reduz a possibilidade de os condicionar excessivamente, e assim, eliminar informações eventualmente importantes (Carmo & Ferreira, 2008). Foram elaborados dois guiões de entrevista que incluem as perguntas orientadoras da conversa que o investigador desejou discutir, decorrentes do modelo teórico, da revisão da literatura e dos objetivos específicos propostos. Os guiões de entrevista aplicados são compostos por 7 perguntas comuns, 5 perguntas para informadores de sistemas de trabalho gamificados e 5 perguntas para informadores de comunicação interna. Os apêndices 1 e 2 apresentam as perguntas dos guiões de entrevista.

O painel de informadores foi construído de acordo com critérios teoricamente relevantes para o estudo (Carmo & Ferreira, 2008), sendo estes a experiência ou

conhecimento nas áreas de comunicação interna e sistemas de trabalho gamificados. Na seleção foram identificados indivíduos que exercem funções em Portugal e que têm especialização ou experiência em gamificação e em sistemas de trabalho gamificados, e profissionais de comunicação que exercem funções em Portugal e que exercem, ou exerceram, funções de comunicação interna numa organização que recorre, ou recorreu, a um sistema de trabalho gamificado.

Para a seleção dos indivíduos especializados em sistemas de trabalho gamificados foram estabelecidos três critérios. Os indivíduos teriam de preencher os requisitos de pelo menos um destes critérios: trabalhar (ou ter trabalhado) numa organização que oferece (ou já ofereceu) serviços de gamificação do trabalho a outras empresas ou formação a outros profissionais; ter trabalho publicado sobre o conceito de gamificação do trabalho; participado em alguma conferência ou reunião pública sobre a gamificação do trabalho. Para a seleção dos profissionais de comunicação foi estabelecido o seguinte critério: exercer, ou ter exercido, funções de comunicação interna numa organização que recorre, ou recorreu, a um sistema de trabalho gamificado.

Para encontrar os informadores para o painel, foi realizada uma pesquisa em motores de busca – *Google* e *Yahoo* – e redes sociais *online* – *Facebook* e *LinkedIn*, e através da referenciação em cadeia pelos informadores já entrevistados. Para a pesquisa, as palavras-chave utilizadas foram: “gamificação”, “*gamification Portugal*”; “comunicação interna”, “comunicação corporativa”, “*internal communication*”, “*corporate communication*”. Os possíveis informadores foram contactados via rede social *LinkedIn* ou por email.

De acordo com os critérios já mencionados, foram identificados 15 informadores qualificados: 7 especializados em sistemas de trabalho gamificados e 8 em comunicação interna. Destes, três indivíduos especializados em sistemas de trabalho gamificados e três em comunicação interna aceitaram ser entrevistados (Tabela 1). Dos restantes, 7 não responderam e 2 recusaram.

Tabela 1 – *Informadores qualificados*

Nome	Função	Qualificação
Carmo Só	Responsável pela Comunicação Interna na Leroy Merlin	Comunicação Interna
Catarina Moreira	HR Technician na Worten	Comunicação Interna
Manuel Pimenta	CXO na Fractal Mind	Gamificação do trabalho
Pedro Morais Barbosa	Corporate Communications Manager no AKI	Comunicação Interna
Raquel Gradim	Head of Marketing da PACSIS	Gamificação do trabalho
Rui Cordeiro	Fundador e Advisor na Fractal Mind	Gamificação do trabalho

As entrevistas foram realizadas entre 11 de março de 2021 e 8 de junho de 2022 através do software de conferência remota “Zoom”. Antes de cada entrevista, foi pedido ao informador que desse consentimento para a gravação em áudio e utilização dos dados para fins académicos. Assim, as palavras dos entrevistados foram registadas com maior precisão. O período de duração da entrevista dependeu do informador e dos assuntos abordados. As entrevistas foram transcritas e foi apresentado aos entrevistados a possibilidade de requisitar a transcrição completa, confirmar a sua exatidão e fazer alterações caso fosse necessário. Também foi solicitado o consentimento para anexar a transcrição ao presente documento. O apêndice 3, 4, 5, 6, 7 e 8 apresenta as transcrições de todas as entrevistas realizadas no âmbito da presente investigação.

Após a transcrição das entrevistas, as respostas foram organizadas por temas e assuntos – codificação. Os códigos desenvolvidos servem de rótulos e permitem identificar padrões comuns nos dados. Também permitem reduzir e simplificar a informação, e facilitam a identificação de relações entre os dados e a literatura (Daymon & Holloway, 2010). Os códigos foram refinados durante o processo de recolha e organização dos dados. As entrevistas terminaram assim que se atingiu a saturação – não

foi possível identificar novos códigos e todos os dados das entrevistas estão organizados pelos códigos existentes (Daymon & Holloway, 2010). O processo de análise foi organizado considerando três eixos que correspondem aos três objetivos propostos, e categorias geradas a partir das respostas das entrevistas. Os apêndices 9, 10 e 11 apresentam um resumo das codificações do primeiro, segundo e terceiro eixo, respectivamente. Seguem-se a apresentação e discussão de resultados que procuram responder à pergunta de partida da presente dissertação.

3. Apresentação de Resultados

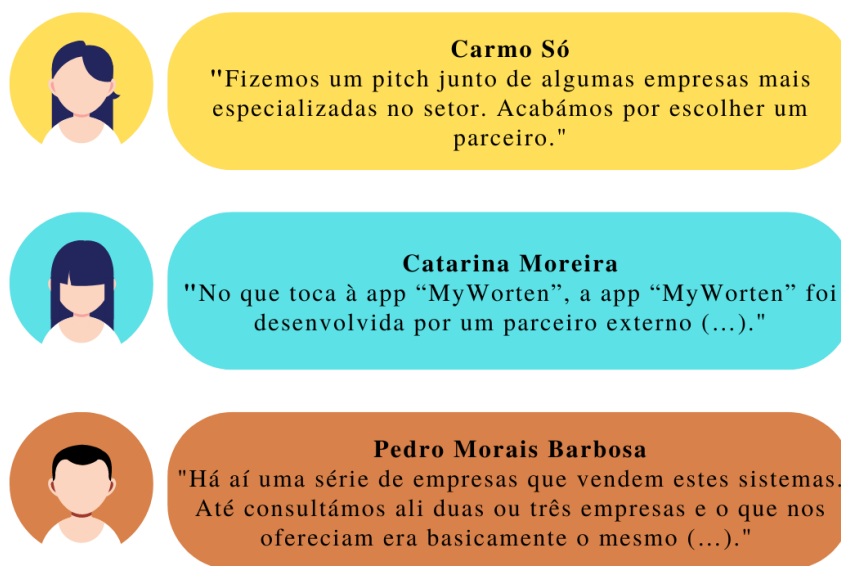
Os resultados das entrevistas semiestruturada em profundidade foram organizados considerando três eixos que correspondem aos três objetivos específicos da presente dissertação: 1) Apurar os agentes que participam na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados adequados aos públicos internos de uma organização; 2) entender como os profissionais que implementam soluções de trabalho gamificadas percebem as componentes comunicacionais e informacionais do *engagement*; e 3) compreender como os profissionais que exercem funções de comunicação interna dentro de uma organização percebem a via informacional dos sistemas de trabalho gamificados (Cardador et al., 2017). Tendo em conta a natureza qualitativa da técnica de recolha de dados, e tratando-se de uma análise interpretativa, opta-se por destacar citações diretas dos entrevistados de forma a representar com maior exatidão as suas opiniões.

3.1 Agentes que participam na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados adequados aos públicos internos de uma organização

Para o primeiro eixo, foram consideradas as respostas de todos os entrevistados. As respostas apontam para a existência de 7 grupos de agentes necessários para a elaboração e desenvolvimento de trabalhos gamificados numa determinada organização: os profissionais de sistemas de trabalho gamificados, os colaboradores da organização onde a solução gamificada é implementada, os profissionais de comunicação interna (ou os profissionais que exercem essa função), os profissionais de recursos humanos, os profissionais de IT, os profissionais de marketing e os profissionais de operações.

De acordo com todos os entrevistados (6), o processo conta sempre com a participação de profissionais de sistemas de trabalho gamificados. O desenvolvimento de um sistema de trabalho gamificado requer competências técnicas específicas que, segundo os entrevistados, as organizações não têm. Esta é a base e o ponto de partida da relação entre os profissionais de sistemas de trabalho gamificados e as restantes partes envolvidas das organizações. As organizações entram em contacto com os profissionais de sistemas de trabalho gamificados, que agem na modalidade de prestadores de serviços. Na Figura 1 encontram-se citações dos entrevistados sobre este ponto.

Figura 1 – Citação dos entrevistados sobre a participação de profissionais de sistemas de trabalho gamificados na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados



Fonte: Elaboração própria.

Os entrevistados indicaram duas modalidades que os profissionais de sistemas de trabalho gamificados oferecem às organizações: o desenvolvimento de um sistema de trabalho gamificado de raiz, completamente original, destinado especificamente para a implementação numa determinada organização e cuja construção é feita num trabalho de colaboração com essa mesma organização ou; a disponibilização de um sistema pré-configurado, que permite customização parcial de acordo com as características e

objetivos da organização. Na Figura 2 encontram-se citações dos entrevistados sobre este ponto.

Figura 2 – Citações dos entrevistados sobre as modalidades que os profissionais de sistemas de trabalho gamificados oferecem às organizações



Fonte: *Elaboração própria.*

Como indicam os entrevistados, a segunda modalidade, a da disponibilização de um sistema pré-configurado é a mais comum entre as organizações que optam pela

implementação de um sistema de trabalho gamificado. De acordo com Manuel Pimenta (apêndice 5, pergunta 1) esta escolha deve-se a constrangimentos de tempo e de recursos do lado das organizações, assim como, aos objetivos de implementação de um sistema como este. Na sua opinião, um sistema de trabalho gamificado é interpretado apenas como um complemento ao negócio, e não como uma transformação holística ao ciclo de vida do colaborador. Nas suas palavras

(...) os sistemas que existem tendem a ser gamificados de forma muito superficial, ou seja, não são vistos como “Mission Critical”, ou seja, algo que é um “by the way.”, não necessariamente algo que é prioritário para o negócio. E muitas das vezes tendem a ser direcionados para um problema específico. Ao invés de se optar por uma abordagem mais holística de gamificar o ciclo de vida todo do colaborador. (...) Porque muitas das vezes as mecânicas de jogo mais complexas ou mesmo narrativas visualmente mais complexas demoram tempo e requerem investimento (...) Hoje em dia a limitação existe muito mais do lado do cliente. O cliente diz-te “olha tens quinze mil euros ou dez mil euros para fazer uma solução e “by the way” eu quero A, B, C, D” e pronto, então vamos ter de escolher.

Os fatores indicados dizem respeito às organizações que procuram implementar um sistema de trabalho gamificado. Mas Manuel Pimenta (apêndice 5, pergunta 5) também argumenta que a falta de sistemas criados de raiz para contextos organizacionais específicos também se deve ao modelo de negócio das empresas desenvolvedoras de sistemas gamificados e à falta de conhecimentos técnicos. Na sua opinião, as empresas que vendem este tipo de sistema não oferecem customização, ou não têm os conhecimentos técnicos necessários para a fazer. De acordo com Manuel Pimenta, esta carência de customização impede que os sistemas produzam resultados positivos.

De acordo com as respostas dos entrevistados, o processo de elaboração e desenvolvimento de um sistema de trabalho gamificado começa com uma fase de adaptação do sistema às características dos colaboradores e à realidade da organização.

Essa fase de auscultação pode ocorrer exclusivamente do lado da organização, em colaboração com os profissionais de sistemas de trabalho gamificados ou ser uma iniciativa inteiramente do lado dos profissionais de sistemas de trabalho gamificados. Na Figura 3 encontram-se citações dos entrevistados sobre este ponto.

Figura 3 - Citações dos entrevistados sobre o envolvimento dos profissionais de sistemas de trabalho gamificados na fase de adaptação do sistema às características dos colaboradores e à realidade da organização



The infographic consists of four vertical entries, each featuring a circular icon of a person's head and shoulders on the left and a rounded rectangular text box on the right. The text boxes are color-coded: yellow for Carmo Só, light blue for Catarina Moreira, grey for Manuel Pimenta, and light orange for Rui Cordeiro.

Carmo Só
"Criámos uma equipa de trabalho e no início do processo de lançamento fizemos essa auscultação de quais eram os usos e as áreas que as pessoas mais gostavam e mais valorizavam. E depois fomos evoluindo."

Catarina Moreira
"Uma das coisas que foi feita também foi um levantamento de quais eram as principais necessidades que as pessoas tinham e que achavam que eram relevantes colocar na app "MyWorten" (...)."

Manuel Pimenta
"Ou seja, o nosso processo tem sempre uma fase inicial de análise do contexto de organização e aferição de quem é que são os perfis de jogador, uma fase de desenho da solução, apresentar ao cliente "olha, com base no que nós aprendemos do vosso negócio e da vossa realidade organizacional e dos vossos perfis de jogador, e com base na nossa experiência isto é o que nós acreditamos que seja a solução mais indicada para vocês."

Rui Cordeiro
"Nos primeiros quatro anos de desenvolvimento do projeto, portanto até 2018, já tínhamos tido em sala mais de 500 colaboradores da Worten diferentes a participar nas sessões de ideação, obviamente aqui muito técnicas de "design thinking", "focus groups."

Fonte: Elaboração própria.

Após a fase de elaboração e implementação da solução de trabalho gamificada, os profissionais de sistemas de trabalho gamificados podem – ou não – participar no decorrer do funcionamento do sistema. Essa participação passa por avaliar os resultados e calibrar o sistema, caso haja essa necessidade. A intervenção dos profissionais de sistemas de trabalho gamificados nesta fase depende do acordo feito entre as partes interessadas, o

orçamento e recursos da organização que comprou a solução gamificada e a natureza da solução gamificada – se é um sistema estático ou se requer atualizações pós lançamento. Na Figura 4 encontram-se citações dos entrevistados sobre este ponto.

Figura 4 - Citações dos entrevistados sobre a participação dos profissionais de sistemas de trabalho no decorrer do funcionamento do sistema de trabalho gamificado



Fonte: *Elaboração própria.*

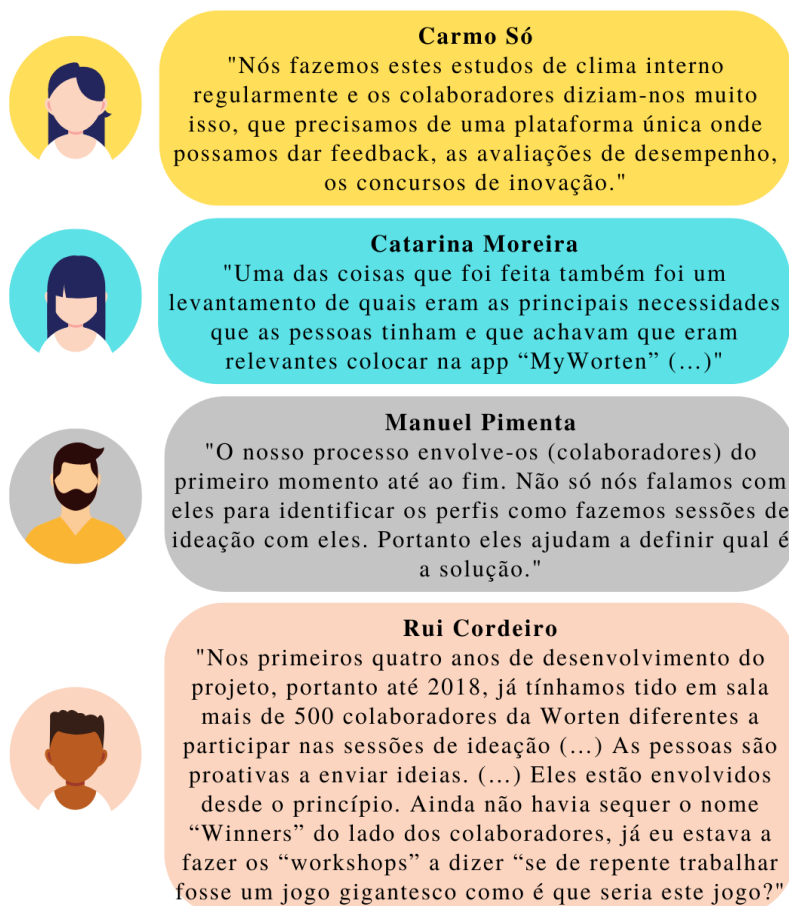
Por fim, os sistemas de trabalho gamificados podem criar ou transformar canais de comunicação interna existentes na organização, ou criar canais novos. Nestes casos, o controlo dos canais pode estar totalmente do lado dos profissionais de sistemas de trabalho gamificados. Manuel Pimenta (apêndice 5, pergunta 3) indica que, por norma, a

sua equipa prefere controlar a comunicação e que, em alguns contextos, terem o controlo da comunicação pode fazer a diferença entre um determinado projeto ter sucesso ou não.

Outro grupo de agentes referido por todos os entrevistados (6) foi os colaboradores da organização onde seria implementada a solução de trabalho gamificada. Estes, para além de serem os utilizadores finais dos sistemas, também foram identificados como agentes ativos e passivos nas diferentes fases de elaboração e desenvolvimento dos sistemas de trabalho gamificados.

Como foi referido anteriormente, o desenvolvimento de um sistema de trabalho gamificado implica a aferição das características e necessidades dos colaboradores. De acordo com as respostas dos entrevistados, a participação dos colaboradores nesta fase é ativa, através do diálogo. Os colaboradores partilham as suas necessidades, preferências e ideias. Na Figura 5 encontram-se citações dos entrevistados sobre este ponto.

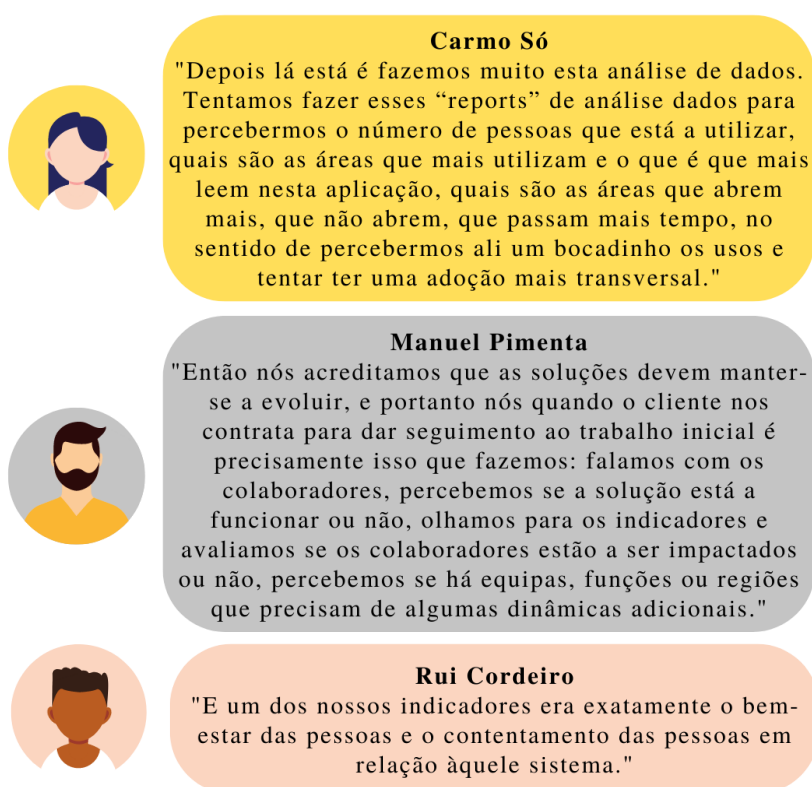
Figura 5 - Citações dos entrevistados sobre a participação dos colaboradores na elaboração dos sistemas de trabalho gamificados



Fonte: Elaboração própria.

Uma vez implementados, e como foi referido anteriormente, os sistemas de trabalho gamificados podem sofrer ajustes. Nesta fase os colaboradores podem participar tanto ativamente – partilhas de opinião e críticas acerca da experiência de utilização do sistema – ou passivamente – análise de dados recolhidos e observação do comportamento dos colaboradores. Na Figura 6 encontram-se citações dos entrevistados sobre este ponto.

Figura 6 - Citações dos entrevistados sobre a participação dos colaboradores na adaptação dos sistemas de trabalho gamificados



The figure displays three interviewee profiles, each with a circular icon and a corresponding quote in a colored rounded rectangle. The first profile, Carmo Só, has a yellow background and a quote about data analysis. The second profile, Manuel Pimenta, has a grey background and a quote about solution evolution. The third profile, Rui Cordeiro, has an orange background and a quote about user well-being.

Carmo Só
"Depois lá está é fazemos muito esta análise de dados. Tentamos fazer esses “reports” de análise dados para percebermos o número de pessoas que está a utilizar, quais são as áreas que mais utilizam e o que é que mais leem nesta aplicação, quais são as áreas que abrem mais, que não abrem, que passam mais tempo, no sentido de percebermos ali um bocadinho os usos e tentar ter uma adoção mais transversal."

Manuel Pimenta
"Então nós acreditamos que as soluções devem manter-se a evoluir, e portanto nós quando o cliente nos contrata para dar seguimento ao trabalho inicial é precisamente isso que fazemos: falamos com os colaboradores, percebemos se a solução está a funcionar ou não, olhamos para os indicadores e avaliamos se os colaboradores estão a ser impactados ou não, percebemos se há equipas, funções ou regiões que precisam de algumas dinâmicas adicionais."

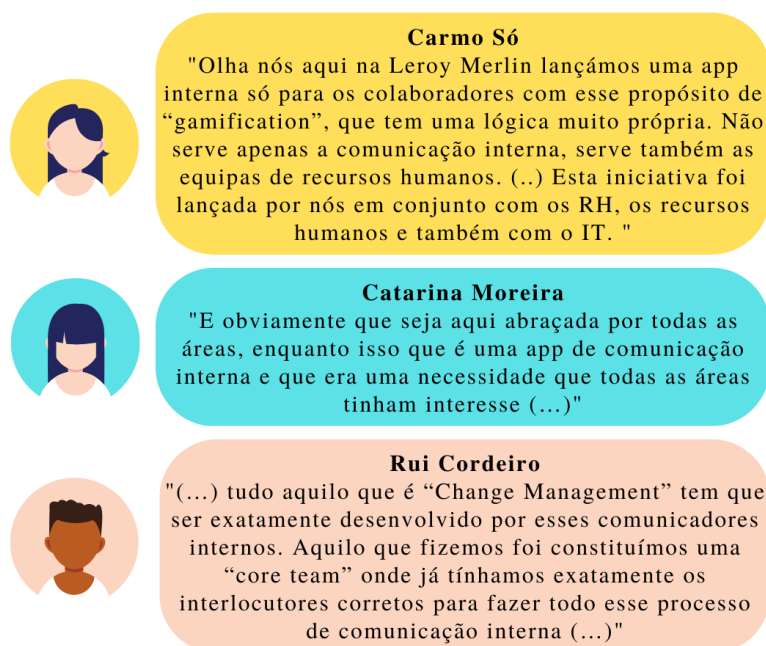
Rui Cordeiro
"E um dos nossos indicadores era exatamente o bem-estar das pessoas e o contentamento das pessoas em relação àquele sistema."

Fonte: Elaboração própria.

O terceiro grupo de agentes, também referido por todos os entrevistados (6), foi os profissionais de comunicação interna. Os profissionais de comunicação interna podem ser os impulsionadores iniciais, em colaboração com outros departamentos e/ou funções da organização, da elaboração de um sistema de trabalho gamificado. Para que tal aconteça, um dos objetivos ou dimensões do sistema de trabalho gamificado tem de ser a comunicação interna. Se tal se verifica, os comunicadores internos podem ser agentes

ativos na fase de ideação de um sistema de trabalho gamificado. Na Figura 7 encontram-se citações dos entrevistados sobre este ponto.

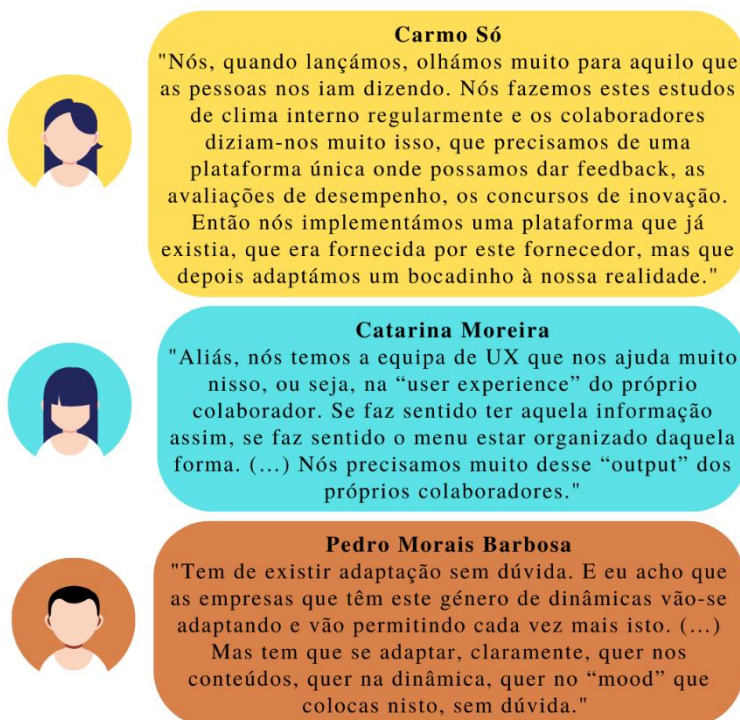
Figura 7 - Citações dos entrevistados sobre a participação dos profissionais de comunicação interna na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados



Fonte: Elaboração própria.

Como foi indicado anteriormente, a elaboração de um sistema de trabalho gamificado numa organização requer uma fase de adaptação às características dos colaboradores e à realidade da organização. Os profissionais de comunicação interna podem ser um dos grupos de agentes que participa nesta fase de auscultação e adaptação, juntamente com outras funções e/ou departamentos da organização. Na Figura 8 encontram-se citações dos entrevistados sobre este ponto.

Figura 8 - Citações dos entrevistados sobre a participação dos profissionais de comunicação interna na adaptação do sistema de trabalho gamificado às características dos colaboradores e à realidade da organização



Fonte: Elaboração própria.

Os profissionais de comunicação interna também podem ter um papel ativo na fase de implementação do sistema de trabalho gamificado. O sistema é entregue pelos profissionais de sistemas de trabalho gamificados, e os comunicadores internos ficam com a responsabilidade de o aplicar internamente. Os comunicadores internos também podem ter um papel ativo no decorrer do sistema de trabalho gamificado, no seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. Pedro Barbosa (apêndice 6, pergunta 2) indica que na sua experiência o fornecedor é quem dá os conteúdos a partilhar no sistema, mas são os profissionais de comunicação interna que o metem a funcionar internamente, sempre em contacto com os profissionais de sistemas de trabalho gamificados para correções, melhorias e esclarecimentos. Catarina Moreira (apêndice 4, pergunta 4) indica que existe uma pessoa responsável na sua equipa de comunicação interna que deteta erros no sistema e que por isso desempenha um papel muito relevante no desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema de trabalho gamificado.

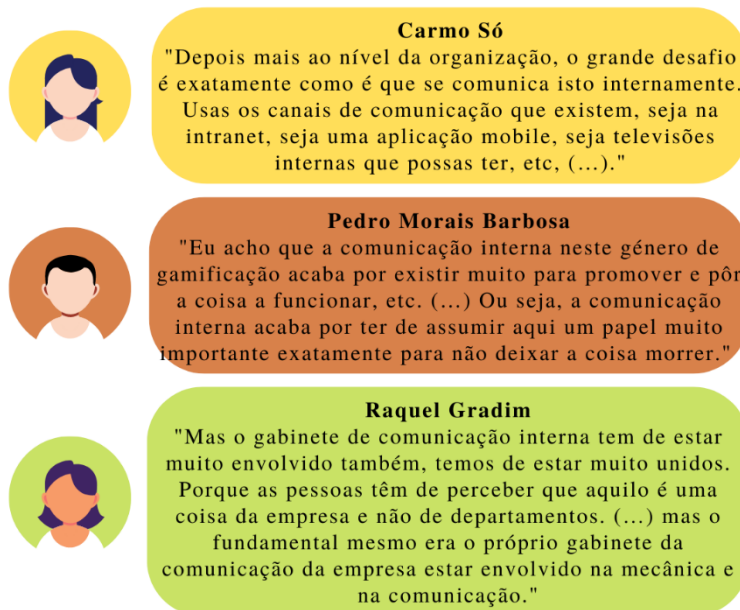
Nos casos em que os profissionais de sistemas de trabalho gamificados são responsáveis pela implementação do sistema dentro da organização, ainda pode ser

necessário a intervenção dos profissionais de comunicação interna na adaptação de materiais, para que a linguagem seja adaptada à identidade da organização. Nas palavras de Manuel Pimenta

(...) às vezes acontece que a comunicação tem de ser institucional e quando tem que ser institucional pode acontecer que ainda assim nos permitam definir a base, enviamos para eles e eles alteram para ir ao encontro das “guidelines” da marca e depois aí é que comunicam internamente ou estão cem por cento autónomos nisso e só nos pedem acertos gráficos de vez em quando.

Como já foi mencionado anteriormente, as respostas dos entrevistados apontam para uma sobreposição dos sistemas de trabalho gamificados nos canais de comunicação interna da organização. Essa sobreposição depende dos objetivos e características do sistema, assim como do acordo feito entre os profissionais de sistemas de trabalho gamificados e as partes interessadas da organização. Certas configurações destes fatores podem implicar o envolvimento dos profissionais de comunicação interna. Se for necessário divulgar os sistemas de trabalho gamificados dentro da organização através dos canais de comunicação existentes, pode ser necessário o envolvimento dos profissionais de comunicação interna. Segundo os entrevistados, esta divulgação é crucial para que o sistema de trabalho gamificado tenha aderência e legitimidade interna. Na Figura 9 encontram-se citações dos entrevistados sobre este ponto.

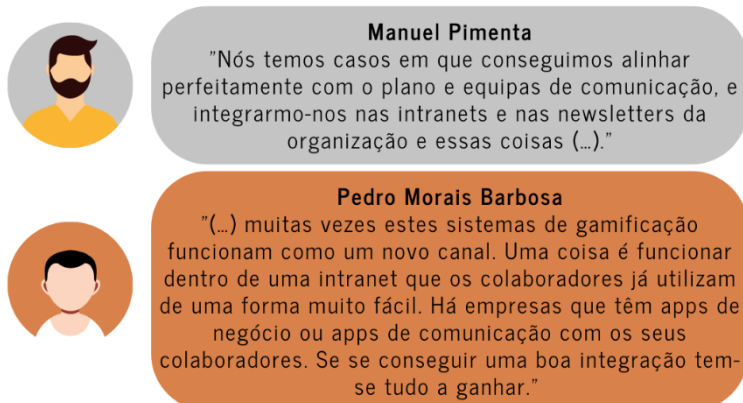
Figura 9 - Citações dos entrevistados sobre a sobreposição dos sistemas de trabalho gamificados nos canais de comunicação interna



Fonte: Elaboração própria.

Os sistemas de trabalho gamificados também podem funcionar como um novo canal de comunicação interna, ou ser integrados em canais de comunicação interna já estabelecidos dentro da organização, cuja gestão passa pelos (ou é responsabilidade dos) profissionais de comunicação interna. Desta forma, eles estão envolvidos no desenvolvimento do sistema de trabalho gamificado, mesmo que de forma passiva. Na Figura 10 encontram-se citações dos entrevistados Manuel Pimenta e Pedro Barbosa sobre este ponto.

Figura 10 - Citações dos entrevistados Manuel Pimenta e Pedro Barbosa sobre a utilização dos sistemas de trabalho gamificados como canais de comunicação intern



Fonte: Elaboração própria.

O quarto grupo de agentes indicado por quatro (4) dos entrevistados (Carmo Só, Catarina Moreira, Manuel Pimenta e Rui Cordeiro) foi os profissionais de recursos humanos da organização. Na experiência da informadora Carmo Só (apêndice 3, pergunta 5), os profissionais de recursos humanos foram um dos grupos impulsionadores do desenvolvimento de um sistema de trabalho gamificado na sua organização, além de serem também utilizadores finais. Na experiência de Catarina Moreira (apêndice 4, pergunta 2), os profissionais de recursos humanos foram responsáveis por fazer o levantamento das necessidades dos colaboradores no âmbito da elaboração de um sistema de trabalho gamificado na sua organização. Para Manuel Pimenta (apêndice 5, pergunta 2), as elaborações de sistemas de trabalho gamificados costumam envolver alguém da direção de recursos humanos. Finalmente (apêndice 8, pergunta 3), Rui Cordeiro afirma que o departamento dos recursos humanos deve estar altamente envolvido na elaboração e desenvolvimento dos sistemas de trabalho gamificados.

O quinto grupo de agentes indicado por três (3) entrevistados (Carmo Só, Catarina Moreira e Manuel Pimenta) foi o dos profissionais de IT da organização. Na experiência de Carmo Só (apêndice 3, pergunta 5), os profissionais de IT foram um dos grupos impulsionadores do desenvolvimento de um sistema de trabalho gamificado na sua organização. Além disso, também garantiram as condições tecnológicas para que os colaboradores tivessem acesso a esse sistema de trabalho gamificado. Na experiência de Catarina Moreira (apêndice 4, pergunta 2), os profissionais de IT integraram a equipa multidisciplinar responsável por gerir o sistema de trabalho gamificado após a sua

implementação, ficando responsáveis pelo seu desenvolvimento, acompanhamento de projetos e *user experience* e *user interface*. Na experiência de Manuel Pimenta (apêndice 5, pergunta 2), os profissionais de IT devem ser envolvidos no projeto de elaboração de sistemas de trabalho gamificados, com a responsabilidade de possibilitar a integração de sistemas entre a organização a ser gamificada e os profissionais de sistemas de trabalho gamificados. Assim, os profissionais de sistemas de trabalho gamificados têm acesso aos dados de *performance* dos colaboradores, um fator que considera fundamental para o sucesso do sistema.

O sexto grupo de agentes indicado por dois (2) dos entrevistados (Catarina Moreira e Manuel Pimenta) foi os profissionais de marketing da organização. Na experiência da informadora Catarina Moreira (apêndice 4, pergunta 2), os profissionais de marketing estiveram envolvidos com a responsabilidade de criação das imagens necessárias para o desenvolvimento do sistema de trabalho gamificado. Na opinião de Manuel Pimenta (apêndice 5, pergunta 2), os profissionais de marketing têm a responsabilidade de garantir os *assets* e os guias de estilo da organização, úteis para a personalização do sistema de trabalho gamificado.

O sétimo grupo de agentes indicado por dois (2) dos entrevistados (Manuel Pimenta e Rui Cordeiro) foi o dos profissionais de operações das organizações que integram os sistemas de trabalho gamificados. Na experiência do informador Manuel Pimenta (apêndice 5, pergunta 2) e do informador Rui Cordeiro (apêndice 8, pergunta 3), os profissionais de operações das organizações devem estar envolvidos na elaboração dos sistemas de trabalho gamificados.

Os restantes cargos e funções mencionados pelos entrevistados (e.g., CEO, Diretores de Operações Regionais) não foram considerados uma vez que foram referidos circunstancialmente e como externos ao processo de elaboração e desenvolvimento dos sistemas de trabalho gamificados.

Em síntese, os sete grupos de agentes que participam na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados adequados aos públicos internos de uma organização identificados pelos entrevistados são: profissionais de sistemas de trabalho gamificados; colaboradores; profissionais de comunicação interna; profissionais de recursos humanos; IT; Profissionais de Marketing e; Profissionais de Operações.

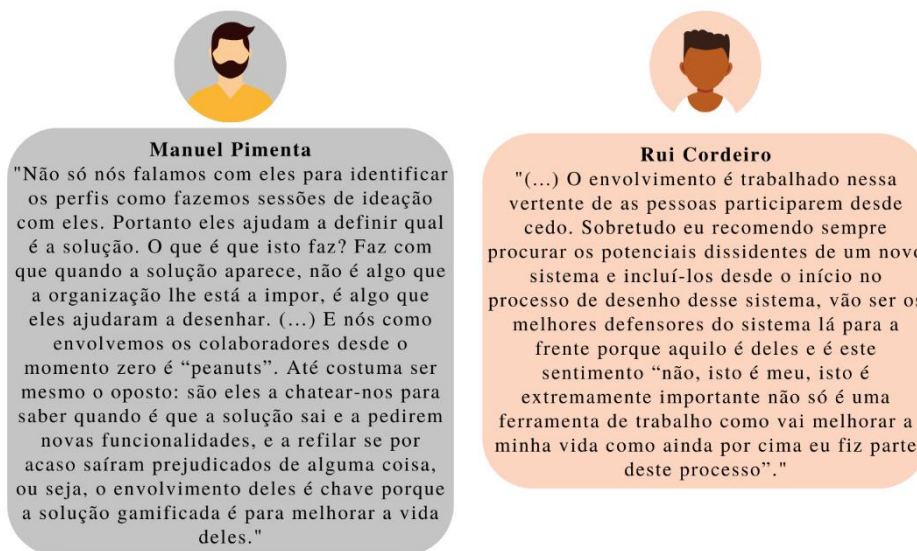
3.2 Perceção sobre as componentes comunicacionais e informacionais do *engagement*

Para o segundo eixo, foram consideradas as respostas dos entrevistados especializados em sistemas de trabalho gamificados. Como já foi apresentado, de acordo com os entrevistados, um sistema de trabalho gamificado pode ser configurado de forma a que crie novos canais de comunicação. Nestes casos, os profissionais de sistemas de trabalho gamificados comunicam diretamente com os colaboradores, com o objetivo de levá-los a envolverem-se com a solução gamificada. Na experiência de Raquel Gradim (apêndice 7, pergunta 3) “a própria aplicação tinha notificações que iam chamando para jogar, daquelas que toda a gente recebe no telemóvel: hoje ainda não apareceste aqui, estás a 100 pontos de ganhar um *badge* (...)”.

Manuel Pimenta (apêndice 5, pergunta 6) e Rui Cordeiro (apêndice 8, pergunta 5) argumentam que a criação de um novo canal de comunicação interna, integrado num sistema de trabalho gamificado, não é a melhor prática. Segundo estes entrevistados, um sistema de trabalho gamificado deve, no melhor cenário possível, transformar ou integrar canais de comunicação interna já existentes na organização. Desta forma, não é necessário um esforço ativo de promoção da adoção de um novo canal, uma vez que os colaboradores estarão a utilizar um que já lhes é conhecido. Adicionalmente, este canal já terá um historial de potenciar o *engagement* dos colaboradores.

De acordo com Manuel Pimenta e Rui Cordeiro, outro fator determinante para o *engagement* dos colaboradores, e com componentes comunicacionais e informativas, é a participação dos colaboradores na fase de elaboração e desenvolvimento do sistema de trabalho gamificado. Ao participarem no processo, os colaboradores deixam de ser apenas utilizadores finais da solução gamificada, e tornam-se também co-criadores juntamente com os restantes agentes mencionados no ponto 3.1. O processo de co-criação potencia o *engagement* dos colaboradores, e acontece através do diálogo. Desta forma, o colaborador também participa voluntariamente no processo de gamificação do trabalho, sem que isso lhe seja imposto pela organização. Na Figura 11 encontram-se citações dos entrevistados Manuel Pimenta e Rui Cordeiro sobre este ponto.

Figura 11 - Citações dos entrevistados Manuel Pimenta e Rui Cordeiro sobre a criação dos sistemas de trabalho gamificados



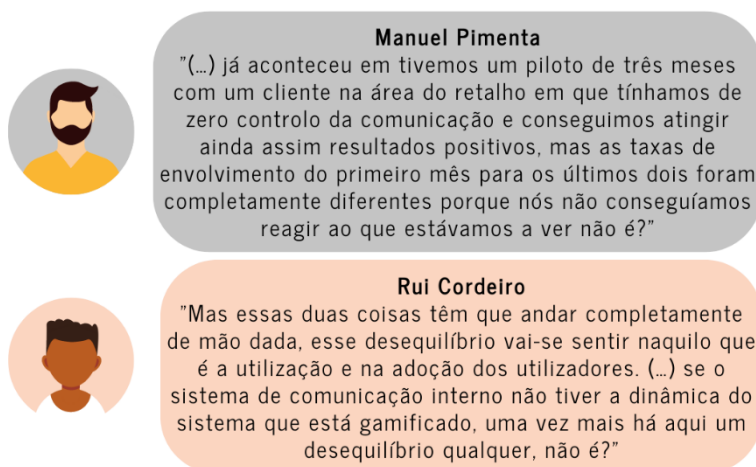
Fonte: Elaboração própria.

Uma componente comunicacional com impacto no *engagement*, mencionada pelos entrevistados, é a necessidade do ajuste das mensagens internas aos níveis de envolvimento dos colaboradores. Para que o sistema de trabalho gamificado continue a promover o *engagement* dos colaboradores, é necessário garantir que a comunicação interna está em sintonia com o nível de envolvimento que os colaboradores estão a ter com o sistema de trabalho gamificado. Esta coerência entre a comunicação interna e a participação dos colaboradores potencia o *engagement*. Nas palavras de Raquel Gradim

E o que acontece é que a PACSIS enquanto agência tem de ter, ou autonomia direta para enviar seja uma newsletter ou o que for, ou então faz a ponte com o departamento de comunicação interna para haver mais *engagement* de comunicação. Porque o que é que acontece? O que acontecia era que, isto em vários grupos que nós tivemos, fomos afinando o processo de comunicação.

O inverso também se verifica: a dessincronização entre as mensagens internas e as soluções gamificadas prejudica o *engagement* dos colaboradores. Na Figura 12 encontram-se citações dos entrevistados Manuel Pimenta e Rui Cordeiro sobre este ponto.

Figura 12 - Citações dos entrevistados Manuel Pimenta e Rui Cordeiro sobre os efeitos da falta coerência entre as mensagens de comunicação interna e o envolvimento dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria.

Para Manuel Pimenta (apêndice 5, pergunta 8), os sistemas de trabalho gamificados produzem o *engagement* dos colaboradores ao dar resposta às suas necessidades emocionais, previamente identificadas. Essa resposta é dada através de mecânicas de jogo, procurando sempre o equilíbrio entre as necessidades emocionais dos colaboradores e as necessidades da organização. As mecânicas de jogo envolvem os colaboradores de duas formas: através da sua linguagem própria intrinsecamente cativante e através do *feedback* que o sistema proporciona aos utilizadores. Nas suas palavras

(...) os jogos já investiram milhões de dólares a perceber qual é que é a melhor forma de criar um sentido de pertença, qual é que é a melhor forma de criar sentido de comunidade, qual é que é a melhor forma de sentir que estou a crescer. Portanto não há que reinventar a roda. Eles sabem como nos cativar. Portanto só temos é de aprender com as linguagens que eles usam.

Rui Cordeiro indica que esta linguagem é comunicação, e que não é possível existir gamificação sem comunicação. Nas suas palavras

O jogo comunica imenso com o jogador, faz o *teaser*, prepara para o evento, pede *feedback* tudo isto são processos de comunicação extremamente importantes e eu acho que são *sine qua non*. Não quer dizer que eu tenha visto sempre os *gamifiers* deste mundo a fazê-lo assim, mas para mim não pode ser de outra maneira mesmo.

Segundo Manuel Pimenta, a comunicação interna responde às necessidades emocionais dos colaboradores, tal como a gamificação, com a diferença que a gamificação tem mais versatilidade. Como indica

A dada altura até pude ajudar nesse processo de comunicação interna, portanto eu via que isso só por si já criava uma envolvência bastante forte. Ainda assim é notável a diferenciação que as dinâmicas de jogo trazem precisamente porque vão dar resposta a mais necessidades do que a comunicação consegue dar. Apesar das mecânicas de comunicação e de *feedback* serem bastante versáteis no tipo de *drivers* motivacionais que tocam, ele tem limitações, não é? Tu só com comunicação há limites para aquilo que tu consegues fazer. E as mecânicas de jogo surgem um bocado como um canivete suíço porque dão resposta a todas as necessidades emocionais. Tu consegues criar curiosidade, surpresa, medo de perda, autonomia, sentido de posse, todas as muitas dimensões da motivação, consegues despoletá-las com uma ou mais mecânicas de jogo. Portanto no fundo, a principal diferença é a versatilidade. (...) A versatilidade e a universalidade da linguagem dos jogos. É uma grande vantagem.

A segunda forma de dar resposta às necessidades emocionais dos colaboradores, referida por Manuel Pimenta, é através do *feedback*. Segundo o entrevistado, o *feedback* é a base de qualquer sistema de trabalho gamificado. Os colaboradores, ao receberem informação acerca da sua prestação profissional, ficam envolvidos com a organização. Nas suas palavras o *feedback*

É a base de qualquer solução que a gente produza. Tem sempre na sua base o *feedback*, nem que seja porque regra geral os sistemas de *feedback* não existem nas organizações e é uma necessidade que eles já têm. Portanto conseguiremos dizer em tempo real que o colaborador está X por cento do objetivo ou está a distinguir-se numa determinada *skill* ou está a ser um bom *team player*, só isso já estás a acrescentar valor. (...) No caso do envolvimento organizacional eu diria que o que está na base é o *feedback*. (Manuel Pimenta)

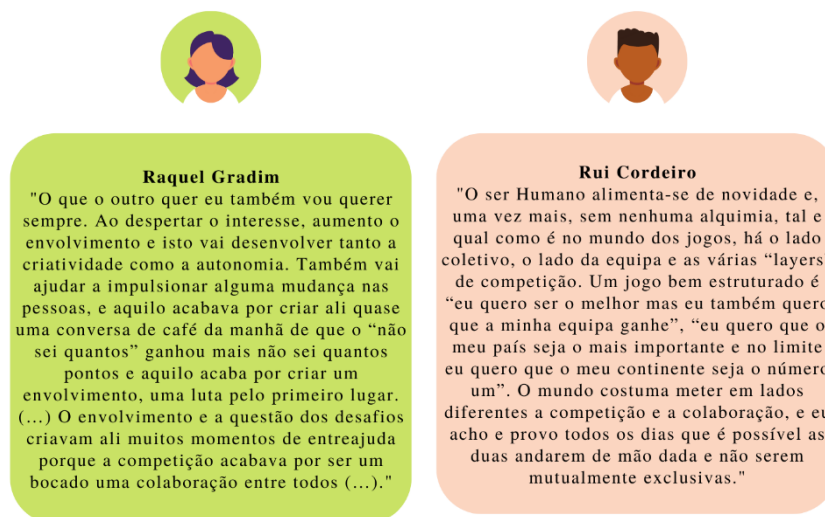
Em relação a este tema, Rui Cordeiro argumenta que a forma como a informação de *feedback* é formulada e comunicada ao colaborador tem impacto no *engagement*. De acordo com o informador, o *feedback* não deve ser comunicado em valores negativos. Em vez disso, deve ser comunicado em valores neutros ou positivos. Deste modo o colaborador não fica desmotivado, mas sim motivado para atingir melhores resultados. Nas suas palavras

O *feedback* é essencial, é com um mau *feedback* que se consegue desmotivar uma pessoa para sempre, tal como com o bom *feedback* se consegue alimentar uma relação com essa pessoa sempre. (...) eu acho que um sistema de *feedback* eficaz é um sistema que se baseia no positivo. Atenção, não se faça confusão de o paparicar, do género, alguém que cometeu um erro, um erro crasso e nós dizemos “olha pronto, deixa estar não tem importância”. Não é nada disso, isso é absurdo. (...) Eu não perco nada. Ou ganho nada ou ganho um bocadinho ou ganho muito consoante a *performance*. E o resultado é o mesmo. E acho que o *feedback* tem de ser assim.

Os sistemas de trabalho gamificados dão acesso ao colaborador a informação acerca da sua *performance*, mas também podem dar acesso a informação acerca da sua *performance* comparada com os restantes colaboradores. Essa comparação pode ser a origem de momentos orgânicos de colaboração ou de competição que, segundo Raquel

Gradim e Rui Cordeiro, potencia o *engagement* dos colaboradores. Na Figura 13 encontram-se citações dos entrevistados Raquel Gradim e Rui Cordeiro sobre este ponto.

Figura 13 - Citações dos entrevistados Raquel Gradim e Rui Cordeiro sobre a relação entre a partilha de dados de performance e o *engagement* dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria.

A produção de informação de *feedback* é intrínseca aos sistemas de trabalho gamificados. No entanto, também pode ser declinada para a comunicação interna com o mesmo objetivo, de provocar momentos de colaboração e/ou competição, promovendo o *engagement* dos colaboradores. Como refere Raquel Gradim

E o que acontece é que tem que haver sempre comunicação. Seja a comunicação que o António está à frente, seja em termos despiques entre equipas: "O António da equipa de marketing está à frente mas o Zé de vendas está em último lugar". O Zé de vendas vai ver na *newsletter* que está em último lugar e vai querer na próxima *newsletter* sair com o *ranking* mais elevado.

Em síntese, todos os entrevistados especializados em sistemas de trabalho gamificados (3) descrevem componentes comunicacionais e informacionais como elementos fundamentais para a criação e manutenção de *engagement* nos colaboradores, no contexto da elaboração e desenvolvimento de um sistema de trabalho gamificado.

Estas componentes podem surgir não só nos sistemas de trabalho gamificados como também na comunicação interna das organizações onde estes são implementados, e em prol do seu funcionamento.

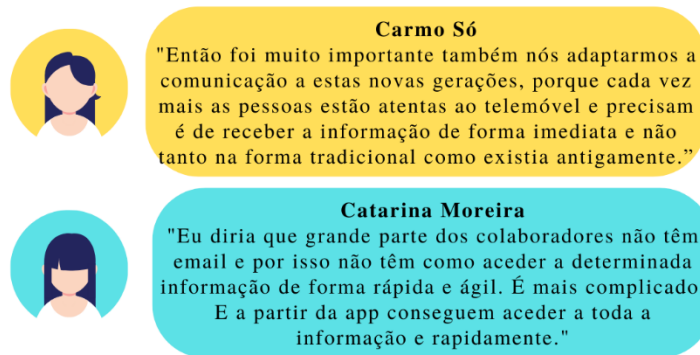
3.3 Perceção sobre a via informacional dos sistemas de trabalho gamificados

Para o terceiro eixo, foram consideradas as respostas dos entrevistados especializados em comunicação interna. Numa visão global, todos os entrevistados reconhecem o potencial de *engagement* dos colaboradores que pode resultar da implementação de um sistema de trabalho gamificado. Carmo Só (apêndice 3, pergunta 1) indica que os sistemas de trabalho gamificados são muito relevantes para o *engagement* que a equipa de comunicação interna deve ter com os colaboradores. Catarina Moreira (apêndice 4, pergunta 1) indica que na sua experiência o sistema de trabalho gamificado da sua organização tem recebido *feedback* muito positivo, de *engagement* e produtividade dos colaboradores. Segundo esta entrevistada, quanto maior for o envolvimento dos colaboradores em dinâmicas que desafiem, sejam elas jogos ou gamificação, melhor, porque produz colaboradores mais entusiasmados e produtivos. Por fim, Pedro Barbosa (apêndice 6, pergunta 12) indica que os sistemas de trabalho gamificados funcionam muito bem no envolvimento dos colaboradores, se for bem implementado.

A informadora Carmo Só enfatizou o imediatismo de *feedback* proporcionado pelos sistemas de trabalho gamificados. Segundo a entrevistada (apêndice 3, pergunta 4), este tipo de sistema permite uma parametrização em tempo real dos colaboradores, com o objetivo de identificar os elementos do sistema que estão a produzir mais ou menos *engagement*. Essa informação é então utilizada para justificar alterações no sistema, a fim de promover um maior *engagement* do colaborador.

Na opinião das entrevistadas Carmo Só e Catarina Moreira, o imediatismo de *feedback* é uma necessidade dos colaboradores. Na Figura 14 encontram-se citações das entrevistadas Carmo Só e Catarina Moreira sobre este ponto:

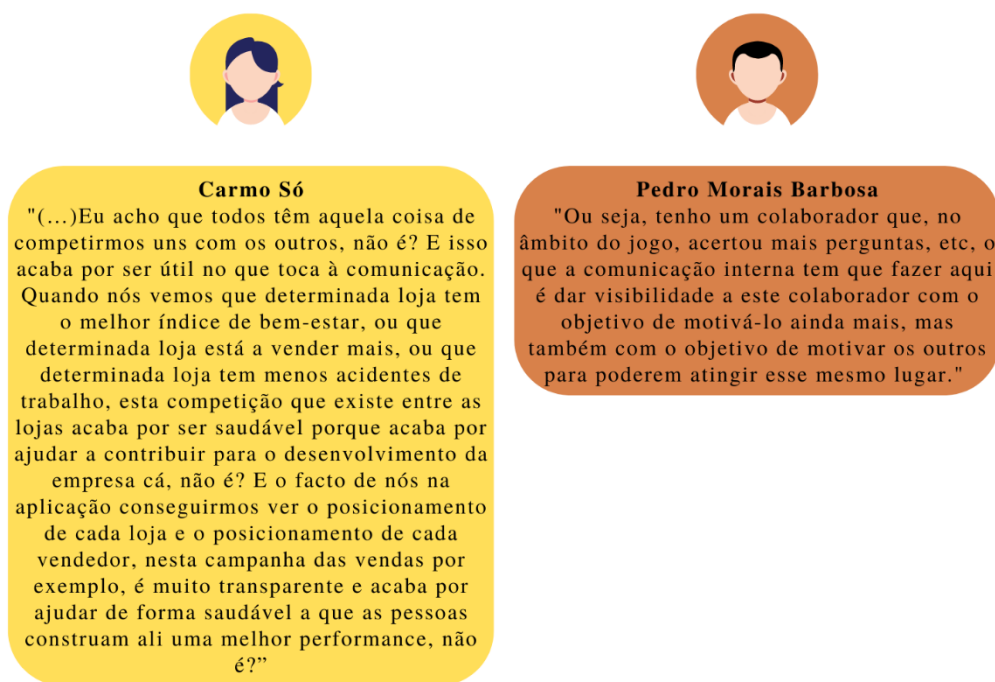
Figura 14 - Citações das entrevistadas Carmo Só e Catarina Moreira sobre a necessidade dos colaboradores do imediatismo de feedback



Fonte: Elaboração própria.

Outra dimensão dos sistemas de trabalho gamificados, relacionada com a via informacional e referida pelos entrevistados Carmo Só e Pedro Barbosa, é o cultivar da competição entre colaboradores. Como foi referido anteriormente, a partilha dos dados de *performance* dos colaboradores pode ser feita com a intenção de aumentar a sua competitividade e, conseqüentemente, o seu *engagement*. Essa partilha pode ser feita fora do sistema de trabalho gamificado, através da comunicação interna, mas requer dados de *feedback* produzidos pelo sistema. Na Figura 15 encontram-se citações dos entrevistados Carmo Só e Pedro Barbosa sobre este ponto:

Figura 15 - Citações dos entrevistados Carmo Só e Pedro Barbosa sobre a competitividade dos colaboradores e o engagement



Fonte: Elaboração própria.

Quanto à responsabilidade dos profissionais de comunicação interna na transmissão de *feedback* e dos padrões de desempenho esperados pela organização aos colaboradores, as opiniões divergem. Carmo Só (apêndice 3, pergunta 10) indica que a responsabilidade de transmitir o *feedback* é dos comunicadores internos, mas também das hierarquias da organização. No entanto, reconhece que os canais de comunicação interna são os canais primordiais para a divulgação deste tipo de informação. Na sua opinião, as hierarquias têm a responsabilidade de declinar esta informação para os seus subordinados e enquadrá-la nas suas realidades particulares. Já Catarina Moreira (apêndice 4, pergunta 9) argumenta que a transmissão de *feedback* e dos padrões de desempenho dos colaboradores é uma responsabilidade da equipa de recursos humanos e das hierarquias. Pedro Barbosa (apêndice 6, pergunta 10) indica que a responsabilidade de transmissão de *feedback* e dos padrões de desempenho dos colaboradores é uma responsabilidade das hierarquias. No entanto, também indica que no período das avaliações de *performance*, os profissionais de comunicação interna têm a responsabilidade de partilhar as regras e boas práticas de avaliação, e de dar destaque interno aos colaboradores com melhor *performance*. Adicionalmente, ainda reconhece que os sistemas de trabalho gamificados

já têm sistemas de *feedback* que fazem exatamente isso, destacar os colaboradores com melhores resultados.

Relativamente ao equilíbrio entre a via informacional e a via afetiva, a opinião de Catarina Moreira é que existem informações que não devem ser transmitidas pelos sistemas de trabalho gamificados. Isto porque, a vertente lúdica dos sistemas de trabalho gamificados pode alterar o tom e a forma como a informação é recebida pelos colaboradores. De acordo com a entrevistada, o comunicador deve avaliar previamente o impacto que a via afetiva terá na via informacional. Nas suas palavras

Mas depende do tom e propósito da transmissão da informação. Há comunicações que não podem ter uma vertente de gamificação. (...) se são mensagens efetivamente importantes, a gamificação pode desfocar do objetivo. O meu objetivo é que tu leias aquela mensagem e que retenhas aquela mensagem que é efetivamente importante, percebes? Por isso, eu acho que a gamificação pode ser utilizada em determinados momentos, talvez mais lúdicos, mensagens mais leves que tu queiras passar, enquanto que quando são mensagens que são efetivamente importantes não.

Em síntese, todos os entrevistados especializados em comunicação interna (3), ao descreverem os sistemas de trabalho gamificados, souberam distinguir a componente informacional – correspondente à “via informacional” – da componente lúdica – correspondente à “via afetiva”. Adicionalmente, todos os entrevistados reconhecem que os sistemas de trabalho gamificados potenciam o *engagement* dos colaboradores, e que esse *engagement* é potenciado de forma diferente pela componente lúdica e pela componente informacional.

4. Discussão de Resultados

De acordo com todos os entrevistados, os profissionais de comunicação interna são agentes fundamentais no processo de elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados adequados aos públicos internos das organizações. Esta função foi

mencionada por todos os entrevistados como uma função independente dentro das organizações, com mais do que um profissional a exercê-la. Apesar de Yoemans (2009) indicar que esta função também pode compreender apenas um indivíduo e ser integrada num departamento funcional como os recursos humanos ou marketing, tal não se verificou.

Raquel Gradim indica que os sistemas de trabalho gamificados podem criar novos canais de comunicação interna que promovem o *engagement* dos colaboradores. No entanto, não refere nem dá a entender que os profissionais de comunicação interna intervêm na construção das mensagens que passam por esse meio. De acordo com o enquadramento teórico, este canal devia ser do interesse dos profissionais de comunicação interna, uma vez que funciona como um sistema de comunicação gerido em nome da organização em que o público-alvo são os colaboradores (Verčič et al., 2012) e a finalidade é a melhoria da eficácia organizacional (Yoemans, 2009). Qualquer iniciativa de comunicação em prol de objetivos organizacionais deveria ser do interesse dos profissionais de comunicação interna (Fitzpatrick, 2011). A responsabilidade de definir a configuração de canais de comunicação das organizações, de forma a garantir que a *informação* de feedback chega adequadamente a todos os colaboradores é dos comunicadores internos (Yoemans & Fitzpatrick, 2017). Quando os sistemas de trabalho gamificados criam novos canais de comunicação interna, podem ser interpretados como canais de comunicação ricos, devido à complexidade de informação que conseguem transmitir, interatividade e velocidade de resposta (Yoemans, 2009; Dévényi, 2016).

Na entrevista com Manuel Pimenta, este indicou que os profissionais de sistemas de trabalho gamificados preferem controlar a comunicação interna, uma vez que a implementação de um sistema destes requer uma linguagem própria. Essa iniciativa por parte dos profissionais de sistemas de trabalho gamificados contraria o enquadramento teórico. O tom e grau de formalidade do discurso, a rapidez com que a informação é transmitida, assim como as restantes características dos meios devem ser consideradas no planeamento global dos canais de comunicação internos das organizações, uma vez que transmitem intrinsecamente significado e autoridade (Gillis, 2006). Se os profissionais de sistemas de trabalho gamificados controlam a comunicação interna e utilizam uma linguagem que não é comumente utilizada pela organização, o público interno pode

identificar esta alteração e perceberá-la como uma mensagem de autoridade e apatia perante as suas necessidades e preferências de comunicação (Gillis, 2006).

A entrevistada Catarina Moreira confirma este fenómeno ao argumentar que certas informações – mais especificamente, as de cariz sério - não devem ser transmitidas via sistemas de trabalho gamificados, de forma a preservar o tom pretendido pelos comunicadores internos. Neste sentido, Catarina Moreira reconhece e confirma a capacidade dos meios de comunicação interna de alterarem o tom e o grau de formalidade das mensagens (Gillis, 2006).

Ainda em relação a este tema, Manuel Pimenta indica que, na sua experiência, há ocasiões onde os profissionais de sistemas de trabalho gamificados podem elaborar as mensagens de comunicação interna, mas antes de serem enviadas para os colaboradores são validadas pelos profissionais de comunicação interna. Desta forma, apesar dos profissionais de comunicação interna não serem os autores das mensagens, conseguem salvaguardar que os colaboradores têm uma visão clara da empresa e das suas práticas (Yoemans, 2009). Todas as responsabilidades que os profissionais de comunicação interna têm perante as organizações, propostas por Fitzpatrick (2011), são possíveis de garantir pela validação das mensagens: garantir que a organização cumpre as suas obrigações legais de comunicação com os seus colaboradores; apoiar mudanças; promover colaboração e sentido de comunidade; promover a advocacia; e ajudar os colaboradores a cumprir as suas funções.

Nas entrevistas a Carmo Só, Pedro Barbosa e Raquel Gradim, os entrevistados indicaram que a divulgação dos sistemas de trabalho gamificados nos canais de comunicação interna existentes é crucial para que o sistema de trabalho gamificado tenha aderência. Esta informação vai ao encontro das categorias de atuação da comunicação interna, propostas por Fitzpatrick (2011) e enumeradas no ponto anterior. A comunicação interna deve apoiar mudanças, neste caso, a adoção de um novo sistema. Também deve ajudar os colaboradores a cumprir as suas funções que, depois da implementação do sistema de trabalho gamificado, passam a estar integradas nesse mesmo sistema. Por fim, também deve promover a advocacia, por outras palavras, o *engagement* dos colaboradores (Yoemans & Fitzpatrick, 2017). Desta forma, os profissionais de sistemas de trabalho gamificados recorrem à atuação dos profissionais de comunicação interna

para promover a adoção interna dos novos sistemas gamificados, para que produzam o *engagement* dos colaboradores.

O entrevistado Rui Cordeiro apelidou esta vertente da comunicação interna de *change management* e argumentou que os comunicadores internos têm de estar mesmo envolvidos. Este termo é um sinónimo da atuação dos profissionais de comunicação interna de apoiar mudanças, proposta por Fitzpatrick (2011). Raquel Gradim indica ainda que é fundamental que os profissionais de comunicação interna sejam associados ao sistema de trabalho gamificado, para que os colaboradores o percecionem como uma iniciativa da organização como um todo. Esta informação confirma a capacidade da comunicação interna de explicar aos colaboradores como os seus cargos, neste caso integrados no sistema de trabalho gamificado, se enxaixa na visão global da organização (Bakker, et al., 2011).

Os entrevistados Manuel Pimenta e Rui Cordeiro indicaram que os sistemas de trabalho gamificados devem transformar ou integrar canais de comunicação interna já existentes na organização. Segundo estes entrevistados, ao existir esta integração, não é necessário um esforço ativo de promoção da adoção de um novo canal, e o canal integrado já terá historial de potenciar o *engagement* dos colaboradores. De acordo com Gillis (2006) e Yoemans (2009) a integração de novos canais na rede de canais de comunicação interna deve ser feita pelos profissionais de comunicação interna. Segundo estes autores, a introdução do novo canal pode ser disruptiva para a rede, podendo ficar sobrecarregada, dessincronizada ou até mesmo contraditória (Gillis, 2006; Yoemans, 2009).

Os entrevistados Carmo Só, Catarina Moreira e Pedro Barbosa referiram que os profissionais de comunicação interna podem intervir na auscultação dos colaboradores, tanto na fase de elaboração como na fase de desenvolvimento e melhoria do sistema de trabalho gamificado. Esta participação é coerente com o enquadramento teórico, uma vez que todos os comunicadores (Verčič et al., 2012) e, mais especificamente, os comunicadores internos (Edmondson et al., 2009; Yoemans, 2009) devem ter um bom entendimento dos públicos a quem se dirigem. Os comunicadores internos identificam as diferenças dos públicos internos, compreendem as suas necessidades informacionais e adaptam as mensagens da liderança para que as mensagens consigam responder às necessidades dos públicos internos (Edmondson et al., 2009). Esta necessidade de adaptação das mensagens é importante, não apenas na comunicação interna, como

também nos jogos de comunicação estratégica - as motivações e características de um público jogador têm implicações na recepção e envolvimento nos jogos (Fisher, 2021) – e na gamificação do trabalho - é necessário ter em conta as características específicas dos utilizadores para que a gamificação produza efeitos positivos (Cardador et al., 2017; Robson et al., 2015). Assim, os profissionais de comunicação interna são agentes enriquecedores deste processo de adaptação dos sistemas de trabalho gamificados e podem atenuar a falta de fundamentos teóricos da maioria das aplicações da gamificação, identificada por Seaborn e Fels (2015).

De acordo com todos os entrevistados especializados em gamificação do trabalho, as componentes comunicacionais e informacionais são elementos fundamentais para a criação e manutenção do *engagement* dos colaboradores no contexto dos sistemas de trabalho gamificados. Esta informação vem confirmar que é a comunicação que dá significado às organizações (Mumby & Kuhn, 2018) e, conseqüentemente, a todos os seus sistemas. Enquanto a via lúdica – “via afetiva” – envolve os colaboradores através dos elementos de jogo, a “via informacional” gera *engagement* através da compreensão dos objetivos da organização, do *feedback* e dos requisitos de *performance* (Cardador et al., 2017). Os sistemas de trabalho gamificados, como sistemas de gestão de *performance*, garantem estas necessidades informacionais do colaborador (Cardador et al., 2017). Mas a compreensão e envolvimento com os sistemas é fomentada pelas mensagens de comunicação interna. Dessa forma, os canais de comunicação interna funcionam como um complemento à via informacional e uma extensão dos sistemas de trabalho gamificados teorizados por Cardador e outros (2017).

Segundo Manuel Pimenta e Rui Cordeiro, a participação dos colaboradores no processo de elaboração e desenvolvimento dos sistemas de trabalho gamificados, através do diálogo, potencia o seu *engagement*. Esta informação confirma que o *engagement* faz parte do diálogo (Taylor & Kent, 2014). Os colaboradores, ao participarem no processo de elaboração deixam apenas de ser utilizadores e passam a ser co-criadores. Isto permite-lhes moldar o sistema de trabalho gamificado e conseqüentemente a sua vertente informacional e comunicacional de acordo com as suas preferências, expectativas e necessidades. Esta consulta tem impacto na forma como avaliam a comunicação interna (Cameron & McCollum, 1993; Welch, 2012) e na sua satisfação com a comunicação interna (Gillis, 2006; Welch, 2011), que por sua vez tem um impacto significativo no

engagement dos colaboradores (Verčič & Špoljarić, 2020; Verčič & Vokić, 2017). A sua participação neste processo e o consequente *engagement* que é gerado vai ao encontro das cinco componentes que criam a conceptualização do *engagement*, propostas por Taylor e Kent (2014): o *engagement* requer que a interação com os públicos só comece depois de ser feita pesquisa sobre o público-alvo; o *engagement* requer uma demonstração positiva pelas contribuições, experiências e necessidades dos públicos; o *engagement* requer uma interação com os públicos para fins puramente relacionais, fora de um problema imediato; o *engagement* requer interações com os públicos com o propósito de receber os seus conselhos e pareceres em relação a questões que concernem a organização e; o *engagement* requer interações que contribuam para uma sociedade plenamente funcional, onde as organizações e os públicos reconhecem a sua interdependência e atuam em conjunto para o bem-estar da comunidade

Interpretando as respostas de todos os entrevistados, constata-se que a participação dos colaboradores na elaboração dos sistemas de trabalho gamificados é voluntária. Os entrevistados Manuel Pimenta e Rui Cordeiro indicam que essa participação potencia a adoção dos sistemas devido ao sentimento de pertença que é gerado nos colaboradores. A imposição da utilização dos sistemas de trabalho gamificados impacta negativamente a sua adoção pelos colaboradores (Yo-Kai Chou, 2019; Ziegler, 2020). Este sentimento de *ownership* resultante do processo de co-criação através do diálogo pode anular ou reduzir esse impacto negativo e promover o *engagement* dos colaboradores com o sistema.

De acordo com os três entrevistados de gamificação, a coerência entre as mensagens de comunicação interna e o nível de *engagement* dos colaboradores no sistema de trabalho gamificado tem impacto no próprio *engagement* dos colaboradores com esse sistema. Como já foi referido, o aumento do número de canais de comunicação interna de um determinado sistema pode sobrecarregá-lo, dessincronizá-lo ou até mesmo torná-lo contraditório (Gillis, 2006; Yoemans, 2009). É importante garantir que a informação de *feedback* acerca da *performance* dos colaboradores, as mensagens dos canais de comunicação interna criados ou transformados pelos sistemas de trabalho gamificados e as mensagens dos restantes canais de comunicação interna da organização estejam em sintonia. Segundo Yoemans e Fitzpatrick (2017) esta gestão é uma responsabilidade dos profissionais de comunicação interna.

A linguagem intrinsecamente cativante dos jogos e conseqüentemente dos sistemas de trabalho gamificados que utilizam elementos de jogo, mencionada por Manuel Pimenta, confirma a *procedural rhetoric* teorizada por Bogost (2007). Segundo o autor, os jogos persuadem o jogador por meio de representações, processos e interações baseadas em regras, em vez da palavra falada, escrita, imagens estáticas ou imagens em movimento.

Quando Manuel Pimenta se refere a esta força persuasora dos jogos, utiliza o termo “linguagem”. Rui Cordeiro avança mesmo com a ideia de que essa linguagem é comunicação. Por outras palavras, a “via afetiva” dos sistemas de trabalho gamificados pode conter elementos linguísticos, mesmo que não sejam verbais, e esses elementos podem ser responsáveis pela sua natureza cativante e persuasiva. É neste sentido que Fisher (2021), em concordância com Seiffert e Nothhaft (2015), argumenta que os jogos sérios podem ser considerados como o meio de comunicação “em falta” na investigação académica. Os jogos sérios diferem dos sistemas de trabalho gamificados na medida em que o seu produto final é um jogo, e os sistemas recorrem apenas a elementos de jogo. No entanto, partilham o potencial enquanto ferramenta de comunicação - disseminação de mensagens, *engagement* e construção de comunidades – através do mesmo meio, neste caso, os elementos de jogo.

O informador Rui Cordeiro indica que a forma como a informação de *feedback* é formulada tem impacto no *engagement* dos colaboradores. Ou seja, para além do impacto que a informação tem no colaborador, a forma como essa informação é transmitida pelo sistema também pode ter impacto no *engagement*. Bogost (2007) argumenta que o significado dos videogames não é construído através da recriação do mundo, mas da modelagem seletiva de elementos apropriados desse mundo. Nos sistemas de trabalho gamificados, essa modelagem pode ter impacto no *engagement* dos colaboradores. Por outras palavras, a forma como a vertente tecnológica dos sistemas de trabalho gamificados influenciam a forma como o *feedback* é recebido pode ser semelhante à forma como a escolha dos meios de comunicação interna influenciam a forma como as mensagens são percebidas pelos colaboradores (Gillis, 2006).

Manuel Pimenta, entrevistado especializado em sistemas de trabalho gamificados, indicou que a comunicação interna responde às necessidades emocionais dos colaboradores, tal como a gamificação, com a diferença que a gamificação tem mais

versatilidade. O entrevistado utilizou o termo “necessidades emocionais” para se referir às dimensões da motivação do colaborador, ou seja, às dimensões do *engagement* dos colaboradores. No contexto organizacional, essas necessidades podem ser comunicacionais. Afinal e como sistematizado por Yoemans (2009), os colaboradores precisam de informações específicas necessárias para o seu trabalho, clareza sobre as suas funções, visão clara da empresa e das suas práticas, oportunidades de ser consultado, *feedback* sobre o seu desempenho, acesso a treino e desenvolvimento e acesso a canais de comunicação. Os sistemas de trabalho gamificados podem garantir resposta a estas necessidades comunicacionais, tal como os sistemas de comunicação interna tradicionais, com a diferença que os sistemas de trabalho gamificados são mais ricos: permitem a transmissão de informação complexa, de forma interativa e com maior velocidade de resposta, à semelhança de outros novos canais de comunicação interna mais recentes (Dévényi, 2016; Yoemans, 2009).

De acordo com as respostas de Manuel Pimenta e Rui Cordeiro, a comunicação da informação de *feedback* é intrínseca aos sistemas de trabalho gamificados, e de acordo com todos os entrevistados de gamificação essa informação de *feedback* potencia o *engagement* dos colaboradores. Esta informação confirma que a “via informacional” dos sistemas de trabalho gamificados, teorizada por Cardador e outros (2007), potencia o *engagement* dos colaboradores através do *feedback*. Também confirma que a via informacional” e a “via afetiva” potenciam o *engagement* do colaborador de forma diferente. Por fim, também confirma que a informação de *feedback* de *performance* é uma necessidade de comunicação do colaborador (Yoemans, 2009) e que é um facilitador vital do *engagement* (Verčič & Vokić, 2017).

A entrevistada Carmo Só indica que o imediatismo de *feedback* proporcionado pelos sistemas de trabalho gamificados permite o seu ajuste em tempo real, de forma a promover um maior *engagement* dos colaboradores. Esta faceta da vertente comunicacional dos sistemas de trabalho gamificados vem confirmar a tendência verificada por Yoemans e Fitzpatrick (2017). Segundo os autores, entre 1970 e 2019 verificou-se uma mudança na perspetiva da comunicação interna. Os comunicadores internos passaram de ser valorizados pela capacidade de produzirem conteúdo – *outputs* – para serem exortados a pensar no impacto mensurável das suas comunicações ao nível interno – *outcomes*. O surgimento deste tipo de meios e a sua utilização pelos

comunicadores internos vai de encontro a essa tendência. Verčič e Špoljarić (2020) defendem que a adoção de novas tecnologias de comunicação interna não é fácil nem direta, mas necessária. A adoção da vertente comunicacional dos sistemas de trabalho gamificados pelos profissionais de comunicação interna pode ser interpretada como uma adoção indireta e exploratória de novos meios e ferramentas que permitem a recolha e análise de dados.

O imediatismo de *feedback* não é útil apenas para os profissionais de comunicação interna. De acordo com Carmo Só e Catarina Moreira, o imediatismo de *feedback* proporcionado pela “via informacional” dos sistemas de trabalho gamificados também é uma necessidade dos próprios colaboradores. Esta é uma das facetas que marca os novos canais de comunicação interna mais ricos – permitem transferir informação mais complexa e com maior densidade, são mais interativos e têm uma maior velocidade e eficácia de comunicação (Dévényi, 2016; Yoemans, 2009).

Um dos fatores, apontado por Cardador e outros (2017), como sendo influenciadores da eficácia do sistema de trabalho gamificado é as características do colaborador. De acordo com os autores, o efeito positivo de *engagement* dos colaboradores, gerado pelo acesso ao *feedback de performance*, é mais forte (ou mais fraco) para os trabalhadores com um alto (ou mais fraco) traço competitivo. Para Robson e outros (2015) o espírito competitivo dos colaboradores também é uma dimensão importante a ter em conta no processo de elaboração das mecânicas de gamificação adequadas aos colaboradores. De acordo com as respostas de Raquel Gradim e Rui Cordeiro, a comparação do *feedback de performance* entre colaboradores acontece organicamente no decorrer da utilização dos sistemas de trabalho gamificados. Essa comparação dá origem a momentos de competição e colaboração entre colaboradores que, por sua vez, potenciam o seu *engagement*.

Paralelamente a este fenómeno orgânico, e segundo Carmo Só e Pedro Barbosa, é possível obter o mesmo efeito através da partilha intencional do *feedback de performance* dos colaboradores via mensagens de comunicação interna. Ambos os casos estão relacionados com a “via informacional” dos sistemas de trabalho gamificados e ambos promovem o *engagement* através da competição entre colaboradores. No entanto, a primeira é através do próprio sistema de trabalho gamificado e a segunda através de canais de comunicação interna que podem, ou não, ser criados ou estar integrados nesse sistema.

Por fim, todos os entrevistados indicam que a transmissão de *feedback* de *performance* dos colaboradores é uma responsabilidade dos colaboradores em posição de liderança. Apenas Carmo Só indica que também é uma responsabilidade dos profissionais de comunicação interna. Apesar disso, a responsabilidade de adaptar as mensagens dos líderes organizacionais de forma a que respondam às necessidades comunicacionais dos colaboradores é dos comunicadores internos (Edmondson et al., 2009). As capacidades de comunicação dos gestores também é um dos processos de comunicação através do qual os comunicadores internos gerem estrategicamente as interações e os relacionamentos entre públicos a todos os níveis da organização (Kalla, 2005; Lee e Yue, 2020; Welch & Jackson, 2007). Assim, os profissionais de comunicação interna têm um papel a desempenhar na partilha de *feedback* de *performance* dos colaboradores através dos sistemas de comunicação interna, mesmo que indiretamente.

Conclusões

A presente dissertação tem como principal objetivo compreender se existe uma relação entre os objetivos e práticas da comunicação interna e os objetivos e práticas dos sistemas de trabalho gamificados. Para isso, foram definidos 3 objetivos específicos que partiram da seguinte pergunta:

Como são utilizados os sistemas de trabalho gamificados na comunicação interna em Portugal?

Os dados obtidos através de entrevistas semiestruturadas em profundidade a profissionais de sistemas de trabalho gamificados e a profissionais de comunicação interna permitiram chegar à conclusão de que há uma relação entre os sistemas de trabalho gamificados e a comunicação interna.

Os sistemas de trabalho gamificados podem criar novos canais de comunicação interna, depender da sua divulgação nos canais de comunicação interna existentes na organização, ou transformar ou integrar os canais de comunicação interna existentes na organização. A sua “via informacional” envolve os colaboradores através da partilha de *feedback* de *performance*. A sua “via afetiva” envolve os colaboradores através dos elementos lúdicos dos videojogos que podem conter elementos linguísticos não verbais. Adicionalmente, pode fazer sentido a utilização de um novo termo, a “via comunicacional” dos sistemas de trabalho gamificados. Esta via verifica-se quando os

sistemas de trabalho gamificados funcionam como um novo canal de comunicação interna e potencializam o *engagement* dos colaboradores através das mensagens internas e da satisfação com a comunicação interna.

Os profissionais de comunicação interna não só participam no processo de elaboração e desenvolvimento dos sistemas de trabalho gamificados como podem ter a iniciativa da sua implementação. O seu conhecimento dos públicos internos é fundamental para a elaboração de sistemas de trabalho gamificados adequados aos colaboradores e às realidades organizacionais. A introdução de meios de comunicação interna mais ricos é uma tendência que se tem verificado e que é benéfica para a atuação dos profissionais de comunicação interna, já que permite a recolha e análise de dados.

Para que a atuação dos sistemas de comunicação interna e os sistemas de trabalho gamificados não colida, pelo contrário, seja coerente e produza o *engagement* dos colaboradores, é necessária a coordenação entre os profissionais de sistemas de trabalho gamificados e os profissionais de comunicação interna. Ambos os sistemas procuram dar resposta às necessidades emocionais dos colaboradores, entre os quais, as necessidades comunicacionais. No processo de elaboração e implementação de sistemas de trabalho gamificados, é necessário avaliar o seu impacto nas configurações dos canais de comunicação interna das organizações.

A presente dissertação cumpriu os objetivos propostos. Foram identificados os grupos de agentes que participam na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalhos gamificados adequados aos públicos internos de uma organização: profissionais de sistemas de trabalho gamificados, colaboradores, profissionais de comunicação interna, profissionais de recursos humanos, IT, profissionais de marketing e profissionais de operações. Também foi possível concluir que todos os profissionais de sistemas de trabalho gamificados reconhecem a existência e a importância de elementos informacionais e comunicacionais na potencialização do *engagement* dos colaboradores através dos sistemas de trabalho gamificados. Por fim, também foi possível compreender que todos os profissionais de comunicação interna identificam elementos nos sistemas de trabalho gamificados que dizem respeito à “via informacional” dos sistemas de trabalho gamificados, elementos esses que respondem a necessidades dos colaboradores e que produzem *engagement*.

É importante notar que esta dissertação teve uma limitação relacionada com os informadores qualificados. Em Portugal, o número de empresas que desenvolvem sistemas de trabalho gamificados ainda é reduzido, assim como o das organizações que os implementam. Dentro das empresas que se identificam como prestadoras desse serviço, nem todas o prestam na prática. Em vez disso, oferecem sessões de *team building* ou vendem sistemas que são puramente jogos, sem qualquer elemento de trabalho. Dois dos informadores identificados recusaram participar porque assinaram cláusulas de confidencialidade com as suas empresas e com as empresas onde implementaram soluções gamificadas. Oficiosamente, um desses informadores declarou que é uma realidade comum entre este tipo de profissionais, e que está relacionada com a proteção da tecnologia e *know-how* necessários para prestar este tipo de serviço.

Em investigações futuras, será interessante distinguir os sistemas de trabalho gamificados que se sobrepõem, de alguma forma, aos sistemas de comunicação interna, dos sistemas de comunicação interna que são gamificados. Também será proveitoso estudar que implicações de comunicação das gamificações de conteúdo. Segundo Ziegler (2020), a gamificação do conteúdo é a alteração de um conteúdo de forma a torná-lo mais parecido a um jogo através da introdução de, por exemplo, um elemento narrativo. Certos elementos que são introduzidos na gamificação de conteúdo e que são comumente associados a gamificação podem ser comunicação. Também será interessante perceber se a sobreposição dos sistemas de trabalho gamificados aos sistemas de comunicação interna é transversal a todas as implementações de sistemas de trabalho gamificados ou se depende do contexto organizacional e da configuração do próprio sistema de trabalho gamificado. Por fim, à semelhança de Fisher (2021) que desenvolveu um enquadramento teórico com o objetivo de compreender o potencial de utilização dos jogos de comunicação estratégica, será interessante desenvolver um enquadramento teórico com o objetivo de compreender o potencial de utilização dos sistemas de trabalho gamificados na comunicação interna. O enquadramento pode seguir uma versão adaptada dos níveis propostos por Fisher (2021): a organização, o sistema de trabalho gamificado, o processo de divulgação e o público que utiliza esse sistema de trabalho gamificado.

Referências bibliográficas

- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing *performance* management research. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 139-145. DOI: 10.1002/job.493
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28. DOI: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Feeling good and performing well? Psychological engagement and positive behaviors at work. In S. Albrecht (Ed.), *The handbook of employee engagement: Models, measures and practice* (pp. 385-398). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bogost, I. (2007). *Persuasive games* (Vol. 5). Cambridge, MA: MIT Press.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271. DOI: 10.1177/1094670511411703
- Bruce, P., & Shelley, R. (2010). Assessing stakeholder engagement. *Communication Journal of New Zealand*, 11(2), 30-48.
- Buckley, P., & Doyle, E. (2017). Individualising gamification: An investigation of the impact of learning styles and personality traits on the efficacy of gamification using a prediction market. *Computers & Education*, 106, 43-55. DOI: 10.1016/j.compedu.2016.11.009
- Cameron, G. T., & McCollum, T. (1993). Competing corporate cultures: A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication. *Journal of Public Relations Research*, 5(4), 217-250. DOI: 10.1207/s1532754xjpr0504_01
- Cardador, M. T., Northcraft, G. B., & Whicker, J. (2017). A theory of work gamification: Something old, something new, something borrowed, something cool? *Human Resource Management Review*, 27(2), 353-365. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.09.014
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação—Guia para Autoaprendizagem* (2ª edição). Lisboa: Universidade Aberta.

- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49. DOI: 10.1108/13620430910933565
- Chou, Y. K. (2019). *Actionable gamification: Beyond points, badges, and leaderboards*. Packt Publishing Ltd.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571. DOI: 10.1287/mnsc.32.5.554
- Dale, S. (2014). Gamification: Making work fun, or making fun of work? *Business Information Review*, 31(2), 82-90. DOI: 10.1177/0266382114538350
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.
- De la Hera Conde-Pumpido, T. (2019). Advertising through Digital Games: Looking Beyond Simulations of Products and Services. In A. Ayhan (ed.), *New Approaches in Media and Communication* (pp. 21–31). Peter Lang Publishers.
- De-Marcos, L., Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., & Pagés, C. (2014). An empirical study comparing gamification and social networking on e-learning. *Computers & Education*, 75, 82-91. DOI: 10.1016/j.compedu.2014.01.012
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277. DOI: 10.1111/j.1740-8784.2006.00042
- Deterding, S. (2012). Gamification: designing for motivation. *interactions*, 19(4), 14-17. DOI: 10.1145/2212877.2212883
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011a, September). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15). DOI: 10.1145/2181037.2181040
- Dévényi, M. (2016). The role of integrative strategies and tactics in HR negotiations. *Strategic Management*, 21(2), 32–36.

- Dhanesh, G. S. (2017). Putting *engagement* in its PRoper place: State of the field, definition and model of *engagement* in public relations. *Public Relations Review*, 43(5), 925-933. DOI: 10.1016/j.pubrev.2017.04.001
- Dickson, D., Reiney, S., & Hargie, O. (2003). Communication sensitive business issues: Part 1. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 35–43. DOI: 10.1108/13563280310458902
- Edmondson, V. C., Gupte, G., Draman, R. H., & Oliver, N. (2009). Focusing on communication strategy to enhance diversity climates. *Journal of Communication Management* 13(1), 6-20. DOI: 10.1108/13632540910931364
- Ellström, P. E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human resource development quarterly*, 12(4), 421-435. DOI: 10.1002/hrdq.1006
- Fisher, J. (2019). Digital games for international development: A field theory perspective. *International Communication Gazette*, 81(6–8), 707–726. DOI: 10.1177/1748048518814358
- Fisher, J. (2020). Digital games, developing democracies, and civic *engagement*: a study of games in Kenya and Nigeria. *Media, Culture & Society*, 42(7-8), 1309-1325. DOI: 10.1177/0163443720914030
- Fisher, J. (2021). Serious games as strategic communication tools: an analytic framework for the study of digital games in public relations research. *Journal of Public Relations Research*, 33(6), 429-444. DOI: 10.1080/1062726X.2022.2043154
- FitzPatrick, L. (2011). Internal Communication. In A. Theaker, *The Public Relations Handbook* (4th ed., pp. 273-310). London, New York: Routledge.
- Gillis, T. L. (2006). Internal Communication Media. In T. L. Gillis (ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (pp. 257-267). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement*. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.09.004
- Hafner, M., & Jansz, J. (2018). The players' experience of immersion in persuasive games: a study of my life as a refugee and PeaceMaker. *International Journal of Serious Games*, 5(4), 63-80. DOI: 10.17083/ijsg.v5i4.263

- Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic commerce research and applications*, 12(4), 236-245. DOI: 10.1016/j.elerap.2013.01.004.
- Hecht, M. L. (1978). The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4(3), 253-264. DOI: 10.1111/j.1468-2958.1978.tb00614.x
- Jagoda, P. (2013). Gamification and other forms of play. *boundary 2*, 40(2), 113-144. DOI: 10.1215/01903659-2151821
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal *engagement* and *disengagement* at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. DOI: 10.5465/256287
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications an International Journal*, 10(4), 302–314. DOI: 10.1108/13563280510630106
- Lee, Y., & Yue, C. A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, 46(3), 101906. DOI: 10.1016/j.pubrev.2020.101906
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. Thousand Oak: Sage Publications.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee *engagement*. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.
- McGonigal, J. (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. New York, NY: Penguin Press.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). *Organizational communication: A critical introduction*. Sage Publications.
- Opreescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I play at work - ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology*, 5(14). DOI: 10.3389/fpsyg.2014.00014

- Papastergiou, M. (2009). Digital game-based learning in high school computer science education: Impact on educational effectiveness and student motivation. *Computers & Education*, 52(1), 1-12. DOI: 10.1016/j.compedu.2008.06.004
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). *Is it all a game? Understanding the principles of gamification*. *Business Horizons*, 58(4), 411-420. DOI: 10.1016/j.bushor.2015.03.0
- Robson, P. J. A., & Tourish, D. (2005). Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213–222. DOI: 10.1108/13563280510614474
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14-31. DOI: 10.1016/j.ijhcs.2014.09.006
- Seiffert, J., & Nothhaft, H. (2015). The missing media: The procedural rhetoric of computer games. *Public Relations Review*, 41(2), 254-263. DOI: 10.1016/j.pubrev.2014.11
- Shaw, A. (2010). What is video game culture? Cultural studies and game studies. *Games and Culture*, 5(4), 403-424. DOI: 10.1177/1555412009360414
- Singh, S. P. (2012). Gamification: A strategic tool for organizational effectiveness. *International Journal of Management*, 1(1), 108-113. Doi: 10.15410/aijm/2012/v1i1/50480
- Sommerfeldt, E. J., Yang, A., & Taylor, M. (2019). Public relations channel “repertoires”: Exploring patterns of channel use in practice. *Public Relations Review*, 45(4), 101796. DOI: 10.1016/j.pubrev.2019.101796

- Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic *engagement*: Clarifying foundational concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384-398. DOI: 10.1080/1062726X.2014.956106
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. DOI: 10.1016/j.pubrev.2017.04.005
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee *engagement* concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal* 16(4), 328-346. DOI: 10.1108/13563281111186968
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.017
- Welch, M. (2013). Mastering internal communication: Knowledge foundations and postgraduate education. *Public Relations Review*, 39(5), 615-617. DOI: 10.1016/j.pubrev.2013.04.003
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198. DOI: 10.1108/13563280710744847
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). For the win: *How game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia, PA: Wharton Digital Press.
- Yeomans, L. (2009). Internal Communication. In R. Tench, & L. Yeomans, *Exploring Public Relations* (pp. 316-337). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal communication. In R. Tench, & L. Yeomans, *Exploring Public Relations* (pp. 286-329). Harlow, England: Pearson Education Limited.

- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. DOI: 10.1080/1553118X.2018.1493485
- Ziegler M. T. (2020) Motivating Employees in a Globalized Economy: The Moral Legitimacy of Applying Gamification in a Corporate Context. In J. D. Rendtorff (ed) *Handbook of Business Legitimacy* (pp. 1101-1114). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-14622-1_109
- Zyda, M. (2005). From visual simulation to virtual reality to games. *Computer*, 38(9), 25-32. DOI: 10.1109/MC.2005.297

Apêndices

Apêndice 1 - *Perguntas do guião de entrevista para as entrevistas semiestruturadas a indivíduos especializados em sistemas de trabalho gamificados*

Qual é a sua opinião sobre sistemas de trabalho gamificados?

Como é o processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de trabalho gamificado numa organização?

O desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados é um processo de implementação, co-criação ou formação? Porquê?

Qual a sua opinião sobre a intervenção dos colaboradores na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Qual a sua opinião sobre a intervenção dos comunicadores internos na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Na implementação de um sistema de gamificação do trabalho, existe a preocupação de ajustar o sistema às características dos colaboradores? Como?

Como se relacionam os sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Como é que os sistemas de trabalho gamificados produzem o envolvimento dos colaboradores?

Existem elementos de comunicação nos sistemas de trabalho gamificados?

Qual é o papel do *feedback*, produzido pelos jogos e pelos sistemas de trabalhos gamificados, no envolvimento dos colaboradores?

Quais as semelhanças e diferenças entre o envolvimento dos colaboradores, produzido pela componente lúdica dos sistemas de trabalho gamificados, e o *engagement*, intrinsecamente ligado à interação e ao diálogo?

Qual considera ser o valor acrescentado dos sistemas de trabalho gamificados para a comunicação interna?

Apêndice 2- Perguntas do guião de entrevista para as entrevistas semiestruturadas a indivíduos que exercem, ou exerceram, funções de comunicação interna em organizações que recorrem, ou recorreram, a sistemas de trabalho gamificados.

Qual é a sua opinião sobre sistemas de trabalho gamificados?

Como é o processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de trabalho gamificado numa organização?

O desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados é um processo de implementação, co-criação ou formação? Porquê?

Qual a sua opinião sobre a intervenção dos colaboradores na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Qual a sua opinião sobre a intervenção dos comunicadores internos na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Na implementação de um sistema de gamificação do trabalho, existe a preocupação de ajustar o sistema às características dos colaboradores? Como?

Como se relacionam os sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Quais são os critérios para que um sistema ou canal possa ser considerado “canal de comunicação interna”?

Qual é a sua opinião sobre a gestão, por parte dos comunicadores internos, de todos os canais de uma organização que transmitam informações para os colaboradores?

Na sua opinião, a transmissão de *feedback* e dos padrões de desempenho aos colaboradores é uma responsabilidade dos comunicadores internos? Porquê?

De acordo com Cardador e colegas, os sistemas de trabalho gamificados são compostos por duas vias; a via informacional - o que fazer - e a via afetiva - o que quero fazer (Cardador et al., 2017). A gamificação do trabalho (através da via informacional) facilita o acesso por parte dos colaboradores a *feedback* sobre a sua *performance*, a sua *performance* comparada com os outros, e possíveis necessidades de correção. É através deste *feedback* que o colaborador compreende melhor quais são os padrões de desempenho esperados ou desejados da organização onde se insere, reduz a discrepância entre a *performance* real e a esperada, e adota comportamentos desejados pela organização (Ellström,

2001). Na sua opinião, como se relaciona esta “via informacional” com a comunicação interna?

Na sua opinião, qual a importância da “via afetiva” – componente lúdica dos sistemas de trabalho gamificados – no *engagement* dos colaboradores?

Apêndice 3 – *Transcrição da entrevista a Carmo Só.*

1. Qual é a sua opinião sobre sistemas de trabalho gamificados?

Carmo Só: Então, a minha opinião enquanto responsável de comunicação interna aqui, sobretudo na Leroy Merlin, que já somos uma organização, que somos quase 6000 pessoas e muito dispersos por todo o país. Não estamos todos concentrados num único sítio. Temos esta particularidade de sermos uma empresa de retalho e por isso temos as pessoas muito focadas na venda, nas operações pura e dura. Por isso não estão sempre concentradas para receber informação. Eu acho que os sistemas de *gamification* são muito relevantes no que toca ao *engagement* que devemos ter com as nossas equipas. Não são fundamentais. Quer dizer, são fundamentais no que toca ao *engagement*, mas não são essenciais para a vida da empresa e para o negócio. Contribuem muito para alavancar também as mensagens estratégicas da empresa, para passarmos tudo que seja novas formas de trabalho que são necessárias, de comunicar e criar aqui campanhas internas, ou seja, todas as campanhas internas que fazemos, acabamos por associar muito a esta lógica da *gamification*. Porque cada vez mais usamos os dados para depois também avaliar o número de pessoas que viu, quem é que viu. Numa empresa de retalho, sobretudo, também temos esta lógica de que é uma coisa mais cultural nossa. Não sei se todas as empresas têm, mas como somos uma empresa de retalho com muita gente e com muita

dispersão geográfica, acabamos por usar muito a competição entre lojas e entre regiões para alavancar determinadas campanhas, por exemplo. Vou dar um exemplo. Nós temos os nossos estudos de clima internos que fazemos regularmente e quando pedimos às pessoas para responder a esses inquéritos, nós usamos muito a lógica de divulgar o número de pessoas que respondeu ao inquérito por região e por loja, no sentido também de gerar um bocadinho de competição entre eles. E eles dizem a loja do Porto está à frente ou a loja de Santarém já respondeu, então eles são muito competitivos entre eles, querem estar sempre à frente. Então nós usamos muito essa lógica de *gamification* e temos aqui algumas ferramentas internas que nos ajudam também a trabalhar essa forma de comunicar entre as equipas.

2. Como é o processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de trabalho gamificado numa organização?

Carmo Só: Olha nós aqui na Leroy Merlin lançámos uma app interna só para os colaboradores com esse propósito de *gamification*, que tem uma lógica muito própria. Não serve apenas a comunicação interna, serve também as equipas de recursos humanos. Fizemos um *pitch* junto de algumas empresas mais especializadas no setor. Acabámos por escolher um parceiro. Aliás, nós envolvemos aqui um conjunto de start-ups, porque estão muito avançadas e têm sempre ideias muito disruptivas. Fizemos aqui um *pitch*, isto já foi em 2019. Foi em 2019 que lançámos esta aplicação. Fizemos esse *pitch* junto destes três parceiros e escolhemos uma. O nosso fornecedor desta aplicação chama-se de GFoundry. Depois lançámos uma marca interna. Internamente chama-se Soma e depois fomos declinando esta marca interna nas diferentes comunicações que fomos fazendo. Por exemplo, lançámos o programa de bem-estar que se chama Soma Bem-Estar, dentro da aplicação temos um módulo que é específico das avaliações de desempenho que é o Soma Talento. Ou seja, o processo acabou por ser: nós lançámos isto em 2019 e temos vindo a evoluir na aplicação. Quando lançámos era só apenas uma aplicação que tinha a parte da avaliação de desempenho que era o Soma Talento. Agora já temos uma parte mais dedicada até à inovação. Vamos evoluindo nas melhorias que vamos tendo nesta aplicação, de forma a que esta *gamification* seja mais robusta. Ainda não está totalmente como nós queríamos, porque também implica mais, mais budget e mais prémios, porque

nós, depois queríamos associar isso também aqui numa lógica de prémios, de dar alguns prémios. Agora temos só estas moedas virtuais que as pessoas podem converterem em benefícios da empresa, mas queríamos robustecer um bocadinho mais com prémios melhores. A *gamification* resulta porque eles lá está, é como eu digo, nós temos uma cultura muito competitiva e as pessoas encontram-se no ranking e acabam por lutar entre eles. Querem estar em primeiro lugar e em segundo e terceiro e isso acaba por ajudar aqui na comunicação interna destas campanhas.

3. O desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados é um processo de implementação, co-criação ou formação? Porquê?

Carmo Só: Olha nós, este processo de gamificação acabou por ser uma co-construção que fomos fazendo. Ou seja, este parceiro que nos ajudou aqui a implementar tinha um conjunto de ferramentas que já estavam predefinidas, mas que nós depois fomos adaptando um bocadinho à nossa realidade, porque nós temos que adaptar isto às nossas pessoas e à nossa cultura organizacional. Porque nós temos várias lojas, de diferentes formatos, temos as grandes lojas e temos médias e pequenas. Portanto, nós tínhamos de adaptar esta ferramenta de forma a que conseguíssemos ter todos os 6000 colaboradores a usar esta aplicação. Temos depois as plataformas logísticas. Acabou por ser muito co-construção. Este último módulo que lançámos da inovação, fomos co-construindo com eles e avaliando quais eram as etapas em que as pessoas iriam receber a medalha, estes tais merlins. Acaba por ser muito co-construção. E depois vamos fazendo também algumas análises, alguns momentos de escuta que vamos fazendo com os colaboradores no sentido de perceber o que é que eles usam mais, o que é que usam menos. E o *feedback* que temos recebido é exatamente a questão de termos mais prémios associados, até podem não ser prémios monetários, podem ser só coisas simbólicas, mas que acabam por ter muito, muito valor e gerar aqui competição entre as pessoas. E acaba por ser interessante. Mas é muito co-construção.

4. Qual a sua opinião sobre a intervenção dos colaboradores na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Carmo Só: Aqui na Leroy Merlin o que ajudou e foi decisivo para nós conseguirmos implementar isto foi o facto de todos os colaboradores terem telemóvel da empresa. Ou seja, a partir do momento em que as pessoas todas, 100% das pessoas teve telemóvel, foi mais fácil a adoção desta tecnologia e isso não existia. Só toda a gente da empresa ter telemóvel é uma realidade que só existe recentemente. Nós lançámos isso em 2019 e toda a gente, mesmo 100% das pessoas, ficaram com telemóvel em 2020, portanto, ainda tivemos ali um tempinho que foi mais difícil de ter esta adoção maior. Ainda assim, ajuda de facto, o facto das novas gerações, ou seja, nós tivemos que adaptar um bocadinho a comunicação a estes meios mais digitais, estas lógicas mais de *gamification* porque cada vez mais as novas gerações, os *millennials*, a geração Z cada vez mais não estão a ver o comunicado que está afixado nas zonas sociais da loja, não é? As pessoas recebem é uma *notification*, porque esta aplicação tal como as de gaming pode mandar notificações. Cada vez que há uma novidade nesta aplicação, mandamos uma *push notification* com essa novidade, com essa notícia, com essa campanha que está a decorrer. Então foi muito importante também nós adaptarmos a comunicação a estas novas gerações, porque cada vez mais as pessoas estão atentas ao telemóvel e precisam é de receber a informação de forma imediata e não tanto na forma tradicional como existia antigamente. Depois lá está é fazemos muito esta análise de dados. Tentamos fazer esses *reports* de análise dados para percebermos o número de pessoas que está a utilizar, quais são as áreas que mais utilizam e o que é que mais leem nesta aplicação, quais são as áreas que abrem mais, que não abrem, que passam mais tempo, no sentido de percebermos ali um bocadinho os usos e tentar ter uma adoção mais transversal.

5. Qual a sua opinião sobre a intervenção dos comunicadores internos na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Carmo Só: Esta iniciativa foi lançada por nós em conjunto com os RH, os recursos humanos e também com o IT. E começou por ser uma aplicação que surgiu da necessidade de nós termos uma plataforma única, porque isto surgiu no momento da fusão porque nós

tivemos uma fusão entre AKI e o Leroy Merlin em 2019. E havia essa necessidade de haver uma plataforma única, onde as pessoas comunicassem porque havia duas. Então foi a comunicação interna que acabou por puxar pelo tema e por, com a ajuda dos recursos humanos, também com esta questão de terem todos telemóvel, porque também não existia, e depois com o próprio IT, a equipa de tecnologia, que nos ajudou também nesta questão de ter a aplicação disponível em todos os telemóveis, de dar o ok porque nós como somos também a empresa multinacional, também temos algumas restrições ao nível das aplicações que temos instaladas, então tivemos que também fazer essa abertura por parte da equipa do IT, no sentido de termos esta aplicação instalada em todos os telemóveis. Também é acessível por *desktop*, mas as pessoas usam mais por telemóvel.

6. Na implementação de um sistema de gamificação do trabalho, existe a preocupação de ajustar o sistema às características dos colaboradores? Como?

Carmo Só: Nós, quando lançámos, olhámos muito para aquilo que as pessoas nos iam dizendo. Nós fazemos estes estudos de clima interno regularmente e os colaboradores diziam-nos muito isso, que precisamos de uma plataforma única onde possamos dar *feedback*, as avaliações de desempenho, os concursos de inovação. Então nós implementámos uma plataforma que já existia, que era fornecida por este fornecedor, mas que depois adaptámos um bocadinho à nossa realidade. Criámos uma equipa de trabalho e no início do processo de lançamento fizemos essa auscultação de quais eram os usos e as áreas que as pessoas mais gostavam e mais valorizavam. E depois fomos evoluindo. É muito importante que na aplicação também se note alguma evolução. Então nós fomos lançando coisas. Todos os anos temos sempre uma novidade. Lançámos há pouco tempo o concurso de ideias e este campeonato das vendas está a decorrer agora nesta aplicação que nós internamente chamamos de Soma. E agora vamos de certeza ter mais evoluções. A aplicação vai evoluindo também para que as pessoas sintam necessidade de lá ir para ver as novidades.

7. Como se relacionam os sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Carmo Só: Lá está. Esta aplicação surgiu da necessidade que nós tínhamos, depois da fusão entre as duas empresas, de termos uma plataforma única de comunicação e, sobretudo, de avaliação de desempenho e de apoio às equipas de RH. Então até foi fácil no sentido de que as pessoas sentiam essa necessidade de ter esta plataforma única. Ainda temos muito caminho por desbravar, porque temos imenso potencial para haver mais *gamification* e para termos até o próprio negócio e as outras áreas de negócio da empresa usarem mais, porque está muito concentrado no IT, nos RH, na comunicação, as outras áreas de negócio podem também usar. Estamos agora a fazer este teste com a equipa comercial, com esta campanha de vendas e que pode ajudar muito a alavancar aqui esta utilização da *app* pelas equipas de vendas. Mas agora o caminho passa por aí, por tentarmos que as outras áreas de negócio também possam utilizar e sem dúvida, criar maior necessidade por parte das pessoas para usarem a aplicação, porque também só usam se for útil, não é? Não é uma coisa só assim *fluffy* só para lançar coisas giras e para ter prémios. É mesmo uma necessidade de utilizar a aplicação, porque é uma ferramenta de trabalho onde as pessoas podem fazer a avaliação de desempenho, onde podem colocar as suas ideias, onde podem ter as suas vendas registadas. Como é uma equipa de retalho, acaba por ser muito, muito focada em vendas, não é? Então esta campanha de vendas está a correr bem nesse sentido, porque é útil e as pessoas sentem a necessidade de usar. Por isso é que foi mais fácil este lançamento e a integração dentro do resto do ecossistema dos canais de comunicação.

8. Quais são os critérios para que um sistema ou canal possa ser considerado canal de comunicação interna?

Carmo Só: Pois olha, eu acho que é fundamental, a escuta do colaborador. Nós temos de ter canais que realmente sejam úteis às pessoas e as pessoas sintam necessidade de as usar, então, a escuta colaborador e a análise de dados. Ou seja, nós temos de ter cada vez mais métricas associadas aos nossos canais de comunicação interna. Temos de ver quais são o número de pessoas que abre a newsletter, que nós temos uma newsletter interna. Temos de ver a quantidade de pessoas que veem os nossos *posts* na nossa rede social. Temos de ver as visualizações dos nossos vídeos que estão nas nossas televisões corporativas. Ou seja, esse reporte de dados que temos mensal e que avalia o desempenho

dos canais é fundamental para saber se faz sentido ou não faz sentido ter aquele ter aquele canal ativo, não é? Nós sabemos que há uns que são mais vistos e mais utilizados que outros não é. Hoje em dia, nós aqui internamente temos a nossa rede social interna, que se chama *WorkPlace by Facebook*, é uma plataforma do próprio *Facebook* dedicada para empresas e que é um *Facebook* que tem imensas visualizações e shares e comentários e as pessoas utilizam muito. E sabemos que essa é a mais utilizada. Mas, ao contrário disso, por exemplo, temos as nossas zonas sociais que são os nossos painéis físicos que estão nas lojas, que antigamente eram muito valorizados e que as pessoas iam lá e fixavam as notícias, etc, cada vez estão mais em desuso. Então vamos ter que provavelmente fazer essa mudança e alteração dos espaços sociais. Temos lá a televisão, mas tem que ser canais mais digitais. Os canais tradicionais estão cada vez mais a ser alterados. Agora, os critérios é muito a análise de dados e a escuta do colaborador. É irmos falando com as pessoas, lançarmos surveys sobre o que é que é mais usado, o que é que é menos usado. No ano passado fizemos um, este ano ainda vamos fazer outro no final do ano, precisamente para fazermos essa avaliação de que que canais estão a ser mais utilizados ou não. As pessoas o que nos dizem até é que atualmente temos muita informação, porque a empresa está num processo de transformação muito grande de crescimento. Então temos muitos projectos lançados, muitas novidades, então as pessoas às vezes dizem-nos que tem muito ruído. Então estamos num processo até de redução dos canais, no sentido de concentrar mais a informação numa única plataforma para tentar organizar melhor a informação e alinhar melhor as mensagens.

9. Qual é a sua opinião sobre a gestão, por parte dos comunicadores internos, de todos os canais de uma organização que transmitam informações para os colaboradores?

Carmo Só: Eu acho cada vez mais que, sobretudo com o avanço do tele-trabalho, essas novas formas de trabalho, estas novas gerações, acho que cada vez mais as empresas têm que ter pessoas dedicadas à comunicação interna, porque não pode ser só uma coisinha que uma pessoa no fim do dia dá ali uma perninha e manda um email para a empresa toda. Não pode ser isso. Eu acho que tem de ser cada vez mais uma equipa de pessoas interna dentro da equipa de marketing ou de comunicação corporativa, haver

pessoas dedicadas à comunicação interna. Porque cada vez mais os colaboradores são os principais embaixadores das marcas. E são eles, sem dúvida, os nossos primeiros porta vozes e que podem ajudar a multiplicar a informação junto dos seus círculos de amigos, das suas redes sociais. Portanto, nós a regra que temos é que, primeiro que tudo, comunicar internamente e só depois mandar para os media e para os nossos canais de redes sociais. Então é sem dúvida fundamental termos pessoas especializadas, até em comunicação interna, que alimentem estes canais internos antes de sair para fora, antes de sair para o exterior, e que nos ajudam a trabalhar as mensagens adaptadas às nossas equipas. Por exemplo, nós tratamo-nos todos por tu. Nós sabemos o que é que funciona melhor na nossa linguagem e acaba por ter que ser mesmo um alinhamento diferente daquilo que sai para fora. Portanto, cada vez mais a comunicação interna tem de trabalhar muito alinhada com o negócio e também para ajudar a estarmos alinhados em termos estratégicos. Durante a pandemia viu-se muito isso. Foi muito importante a equipa de comunicação interna estar a trabalhar lado a lado com os comités executivos da empresa, no sentido que nós tínhamos imensas alterações a fazer e a comunicar às equipas todos os dias. Porque um dia as lojas estavam abertas, no outro dia estavam fechadas. Num dia tínhamos não sei quantos casos de covid e tínhamos que gerir. Então é muito importante ter uma área de comunicação interna, pode não ser muito grande, sei que as empresas não têm muito budget para dedicar à comunicação interna. Mas acho que sem dúvida, têm que olhar para esta área como uma área chave, no sentido de também alavancar o negócio e também de ser estratégica no ponto de vista de construção de uma marca empregadora. Porque os nossos colaboradores são os nossos primeiros embaixadores.

10. Na sua opinião, a transmissão de *feedback* e dos padrões de desempenho aos colaboradores é uma responsabilidade dos comunicadores internos? Porquê?

Carmo Só: Eu acho que a responsabilidade de transmitir *feedback* não é só dos comunicadores. Nós, aqui na Leroy Merlin estamos sempre a tentar dizer aos nossos managers, sobretudo aos managers, às pessoas que têm equipas, que gerem equipas, que os managers são responsáveis por também desmultiplicar a informação e *feedback* junto das suas equipas. A comunicação interna, digamos que acaba por ser o canal primordial no sentido de divulgar a informação para 100% empresa. Mas depois tem de ser os

próprios managers a agarrar nessas informações e decliná-las nas suas equipas e até dar inputs e dar mais enquadramento, ajudar os colaboradores das suas equipas, alguma coisa que não tenham percebido. Eu acho que a responsabilidade não pode ser só da comunicação interna. Às vezes pode-se correr esse risco, que é a comunicação interna ou a comunicação é que tem que lançar os próprios managers e as áreas de negócios têm canal aberto para gerirem as suas equipas da forma como quiserem.

11. De acordo com Cardador e colegas, os sistemas de trabalho gamificados são compostos por duas vias; a via informacional - o que fazer - e a via afetiva - o que quero fazer (Cardador et al., 2017). A gamificação do trabalho (através da via informacional) facilita o acesso por parte dos colaboradores a *feedback* sobre a sua performance, a sua performance comparada com os outros, e possíveis necessidades de correção. É através deste *feedback* que o colaborador compreende melhor quais são os padrões de desempenho esperados ou desejados da organização onde se insere, reduz a discrepância entre a performance real e a esperada, e adota comportamentos desejados pela organização (Ellström, 2001). Na sua opinião, como se relaciona esta via informacional com a comunicação interna?

Carmo Só: Vou dar um exemplo muito prático. Nós, enquanto empresa, e eu, particularmente, acho que é muito importante de fato a escuta do colaborador, como já dizia há pouco. E essa escuta colaborador é, de facto, para nós auscultarmos e pedirmos *feedback* às nossas pessoas sobre o que é que funciona melhor, seja na comunicação interna, seja quando se lançam produtos, seja quando se lança um projeto novo. Temos de auscultar, fazer focus group, ver se funciona, se não funciona, adaptar. Fazer muito na lógica do *test and learn*. Se não funciona, temos que adaptar. E nós, nestes estudos de clima que fazemos regularmente, nós, depois desse estudo, as pessoas dão-nos *feedback*, respondem-nos a um conjunto de perguntas, algumas são abertas, outras são fechadas. Mas nós, a partir dessas respostas, construímos sempre planos de ação. Ou seja, há perguntas que são relacionadas com a segurança e bem-estar, perguntas que são relacionadas com a comunicação, como é que lidam com as campanhas, etc. Temos estes estudos que são trimestrais e que nós regularmente até temos boas percentagens de resposta, e nós, o que fazemos é planos de ação face a essas respostas que as pessoas nos

deram. Nós conseguimos extrair essas respostas no sentido de perceber olha as pessoas da loja tal estão mais ou menos satisfeitas, porque a comunicação está a funcionar melhor ou pior, as pessoas da sede precisam de mais informação sobre o novo programa Bem Estar. Depois desses estudos de clima interno que fazemos, nós conseguimos tirar planos de ação por equipas, regiões, no sentido de adaptar depois a comunicação à realidade que nos estão a dar, não é? Ou seja, o papel informacional é muito importante. Mas eu acho que cada vez mais temos de ser flexíveis. Neste mundo cada vez mais volátil, onde está sempre a mudar tudo, não podemos ter um planeamento como antigamente, como aqueles planos a três anos de antigamente, coisas muito fechadas. Nós temos de ter cada vez mais planos mais pequenos com objetivos mais curtos e ouvirmos as nossas pessoas no sentido de sermos flexíveis. Temos de ouvir o *feedback* das pessoas a adaptar os nossos planos de negócio, de comunicação, seja que planos forem. E por isso eu acho que a comunicação é fundamental no sentido de auscultar *feedback* e incorporar o *feedback* das equipas na comunicação interna que vamos fazendo. Voltando à questão, eu acho que na nossa empresa funciona muito bem esta lógica de competição entre os colaboradores. Eu acho que todos têm aquela coisa de competirmos uns com os outros, não é? E isso acaba por ser útil no que toca à comunicação. Quando nós vemos que determinada loja tem o melhor índice de bem-estar, ou que determinada loja está a vender mais, ou que determinada loja tem menos acidentes de trabalho, esta competição que existe entre as lojas acaba por ser saudável porque acaba por ajudar a contribuir para o desenvolvimento da empresa cá, não é? E o facto de nós na aplicação conseguirmos ver o posicionamento de cada loja e o posicionamento de cada vendedor, nesta campanha das vendas por exemplo, é muito transparente e acaba por ajudar de forma saudável a que as pessoas construam ali uma melhor *performance*, não é? Para si e para as suas equipas. Porque neste caso têm prémios, na campanha de vendas as pessoas recebem mais dinheiro por venderem mais, não é?

12. Na sua opinião, qual a importância da via afetiva – componente lúdica dos sistemas de trabalho gamificados – no engagement dos colaboradores?

Carmo Só: Eu acho que a componente lúdica é fundamental, é mesmo, mesmo essencial. Nós temos cada vez mais novas gerações, lá está, nós na Leroy Merlin temos

um espírito muito informal em que toda a gente se trata por tu, há muita dinâmica de *team building* das equipas, e as equipas valorizam muito estas comunicações mais divertidas, mais *fun*. Nós já fizemos campanhas internas com o Fernando Alvim, por exemplo, em que ele é o nosso agente secreto e vai às lojas e trabalha como inspetor, não permitindo que as pessoas não trabalhem sem os seus equipamentos de proteção individual. A componente lúdica, até brincar connosco próprios é importante. Nós fizemos uma campanha quando lançámos novas ferramentas do Google, fizemos uns vídeos giros de malta que não conseguia usar as ferramentas, porque a forma de trabalhar era diferente. Então fizemos uns vídeos a gozar connosco próprios, do género epá não consigo encontrar o email ou como é que se faz um cálculo na nova folha de cálculo, como é que encontro o excel. Temos sempre essa preocupação de ter sempre essa componente lúdica. E sem dúvida de termos esta coisa das medalhas e dos merlins acaba por dar aqui uma vertente mais divertida e mais leve de abordar os temas. Não é aquela coisa formal de termos ali um *dashboard* muito cinzento então tentamos desconstruir um bocadinho de forma a que a comunicação seja mais leve, mais adaptada às nossas equipas que é tudo mais malta nova, e acaba por funcionar esse lado mais divertido. A pandemia também conseguiu alavancar estas ferramentas digitais. As pessoas já estavam a aderir, mas forçou uma adoção mais rápida. E agora as pessoas já reconhecem mais o valor e ficaram logo mais próximas umas das outras através deste tipo de ferramentas.

Apêndice 4 – *Transcrição da entrevista a Catarina Moreira.*

1. Qual é a sua opinião sobre sistemas de trabalho gamificados?

Catarina Moreira: Na nossa experiência da aplicação que utilizamos internamente, temos um *feedback* muito positivo, de *engagement* e produtividade dos colaboradores. A minha opinião é que quanto mais nós conseguirmos envolver as pessoas com algo que as desafie, é jogando, com a gamificação, melhor. Queremos pessoas mais entusiasmadas, mais produtivas. Por isso, faz todo o sentido, sim.

2. Como é o processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de trabalho gamificado numa organização?

Catarina Moreira: No que toca à *app* MyWorten, a *app* MyWorten foi desenvolvida por um parceiro externo, ou seja, já estava aqui pré-desenvolvida, mas depois tem sido transformada tudo à medida da Worten. Neste momento já está a ser feito internamente. Ou seja, tudo o que é a parte mais de UX e UI da própria aplicação já é feito internamente na nossa equipa da *Tech Team* e os próprios desenvolvimentos também. Por isso, neste momento a *app* está totalmente adaptada às nossas necessidades e conforme vamos tendo aqui necessidades. Obviamente precisámos aqui para a criação da *app*, precisámos de uma equipa multidisciplinar que incluiu diferentes áreas, desde a área da *Tech Team* com a parte do desenvolvimento, UX e UI, acompanhamento de projetos, desde a parte de recursos humanos em tudo o que é o levantamento de quais são as necessidades, desde a parte de marketing no que toca aqui a imagem. Por isso, para a criação de uma *app* deste género, neste caso de comunicação interna, mais do que comunicação interna, é uma *app* do colaborador, ou seja, que tem a vertente da comunicação interna sim, mas tem tudo o que são links úteis, tem tudo o que são processos de RH que o colaborador necessita, basta ir à própria *app*, precisou de ser criada por uma equipa multidisciplinar e que é evolutivo ao longo do tempo, ou seja, não foi criada e estabilizou, pelo contrário. Ou seja, a *app* foi lançada em 2019 e até hoje nós estamos a fazer desenvolvimentos na própria *app* e continuamos com uma equipa de projeto que junta recursos humanos com a equipa da *Tech Team* sim.

3. Qual a sua opinião sobre a intervenção dos colaboradores na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Catarina Moreira: Olha, no caso da *app* MyWorten foi muito relevante. Uma das coisas que foi feita também foi um levantamento de quais eram as principais necessidades que as pessoas tinham e que achavam que eram relevantes colocar na *app* MyWorten para que fosse mais fácil o seu próprio acesso. Por que um tema que nós temos na Worten é que nem todos os colaboradores têm email. Eu diria que grande parte dos colaboradores não têm email e por isso não têm como aceder a determinada informação de forma rápida

e ágil. É mais complicado. E a partir da *app* conseguem aceder a toda a informação e rapidamente. E por isso foi feito esse levantamento do que era efetivamente relevante ter na *app*, porque lá está. Não é uma *app* de comunicação interna apenas, é uma *app* de colaborador e por isso tem que lhe dar aqui apoio em tudo o que são os seus processos enquanto colaborador.

4. Qual a sua opinião sobre a intervenção dos comunicadores internos na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Catarina Moreira: Nós somos a equipa de comunicação interna. Nós temos uma designer que nos acompanha aqui na própria comunicação. Mas a comunicação não é só criada por nós, por nós, equipa de comunicação interna. As equipas da Worten, se tiverem necessidade de comunicar algum tipo de informação aos colaboradores, também o poderão fazer. Obviamente que têm que vir ter connosco, coordenarmos aqui a nível de dados, a nível de mensagem a passar, a nível de imagem e tudo mais. Para ser coerente não é em toda a *app*, mas também são criadores de conteúdo, ou seja, não temos uma pessoa única ou uma equipa única que é criadora de conteúdos. Temos toda Worten que pode ser criadora de conteúdos. Qual é que é o nosso papel neste caso? Imaginemos que, no que toca à comunicação interna, a nossa equipa tem um papel muito crítico junto do funcionamento da *app*. Ou seja, imaginemos que, por alguma razão estão a publicar uma notícia e detetamos um erro, ou detetamos alguma anomalia ou o que seja. Nós temos a responsabilidade ou o bom senso de fazer esse alerta, ou seja, levantar a bandeirola e dizer atenção que a segmentação da notícias XPTO não está a integrar corretamente. Ou fiz aqui uma duplicação de notícia e por alguma razão não estou a conseguir aceder. Ou seja, ajudamos muito na deteção daquilo que são os bugs da própria, da própria *app*. Imagina que lançam uma notícia e a notícia sai em duplicado. Por exemplo, levantamos a bandeira e dizemos atenção que passa-se aqui algum tema com a *app*, porque isto é um sistema muito dinâmico, não é, como continuamos em desenvolvimentos constantes, muitas das vezes o que acontece é que o desenvolvimento que estamos a fazer atualmente, por alguma razão, está a impactar um desenvolvimento que já tinha sido feito e está aqui a gerar algum erro. E muitas vezes acontece. E a pessoa que é responsável aqui por toda a gestão da comunicação, criação e gestão da comunicação interna é que muitas vezes

deteta esses bugs e por isso tem um papel muito relevante para aquilo que é o desenvolvimento e aperfeiçoamento da própria *app*.

5. Na implementação de um sistema de gamificação do trabalho, existe a preocupação de ajustar o sistema às características dos colaboradores? Como?

Catarina Moreira: Sim. Aliás, nós temos a equipa de UX que nos ajuda muito nisso, ou seja, na *user experience* do próprio colaborador. Se faz sentido ter aquela informação assim, se faz sentido o menu estar organizado daquela forma. Se temos de repensar o menu. De que forma é que temos de repensar o menu? Por isso sim. Ou seja, tendo em conta que isto é uma *app* de colaborador para ser utilizada no seu dia a dia. E até tem que ser rápida e intuitiva, não é? Porque nós não queremos que as pessoas estejam agarradas horas à *app*. Nós precisamos muito desse output dos próprios colaboradores. Sim.

6. Como se relacionam os sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Catarina Moreira: Então adaptando aqui à realidade atual da Worten diria que não, porque atualmente têm propósitos diferentes. Os canais de comunicação interna são informativos. Gamificação, eu tenho de atingir objetivos para ir continuando a jogar. Mas depende sempre da ferramenta em questão. Criando uma ferramenta de raiz é possível. Mas depende do tom e propósito da transmissão da informação. Há comunicações que não podes ter uma vertente de gamificação. Imagina uma notícia da Cláudia Azevedo? Não vais por gamificação numa notícia de Cláudia Azevedo. É o é, tu queres é que as pessoas percebam claramente a mensagem que está a ser passada. Mas existem outro tipo de notícias, como por exemplo, nós vamos lançando notícias relacionadas com dias festivos, em que lançamos desafios para as pessoas participarem, por exemplo. E se calhar se tivesse aqui uma vertente mais de gamificação dentro da própria comunicação, teriam interesse. Olha, vou te dar um exemplo. No Natal lançámos um jogo a imitar aqueles antigos, *vintage* e no fim aparecia uma mensagem que desejava um Feliz Natal. Eu diria que no que toca a esse tipo de iniciativas, faz sentido. Ou seja, aqui fazia todo o sentido,

porque querias passar a mensagem à pessoa, mas querias ter aqui uma vertente de gamificação misturada, percebes? Por isso eu diria que depende, depende do teu objetivo enquanto comunicador, ou seja, se tu quiseses uma mensagem, imagina Miguel Mota Freitas, não vais por uma gamificação numa mensagem de Miguel Mota Freitas. Tu queres é que ela seja clara, direta, diretiva e que as pessoas percebam o que estão a dizer. Mas há outro tipo de mensagens que eu acho que poderiam ter esta vertente que essa do Natal é um bom exemplo. Toda a comunicação interna tem de ser gamificada? Não. Por isso eu diria que pode ser um misto, sim. Tanto que essa do Natal, por exemplo, nós tivemos *feedback* muito positivo e correu muito bem.

7. Quais são os critérios para que um sistema ou canal possa ser considerado canal de comunicação interna?

Catarina Moreira: Então eu diria que tem que ser um sítio que todas as pessoas ou todos os colaboradores da empresa tenham acesso. Que eu acho que isso é o mais essencial, porque, imagina isto foi uma necessidade levantada por nós. Porquê? Porque tudo o que eram pessoas da Worten, quando nós comunicávamos por email, das lojas por exemplo, a maior parte não recebia, percebes. Aqui estamos a ser justos e imparciais. Todas as pessoas recebem desde que tenham a *app* instalada, obviamente, e com notificações que vão lá ver. Obviamente. Mas diria que é um bocadinho por aí, todos terem acesso, ser *user friendly*, ou seja, não ser algo demasiado complicado, ou seja, ser quase como um email, que é uma coisa que tu recebes e lês e por isso tivemos que ter aqui muito em conta a facilidade de utilização da própria *app*. E obviamente que seja aqui abraçada por todas as áreas, enquanto isso que é uma *app* de comunicação interna e que era uma necessidade que todas as áreas tinham interesse, porque mais do que nós estarmos a receber 1000 emails, cada um de sua área, que acaba por não ter aqui grande impacto, não é? Aqui tu tens um afunilar, ou seja, uma garantia de que toda a informação sai do mesmo sítio. É uma coisa que nós temos vindo a trabalhar cada vez mais. Ainda existem, obviamente, alguns e-mails mas não deixámos cair totalmente o email. Eu acho que isto é uma coisa importante, quando nós temos comunicações que são efetivamente importantes e relevantes, lá está a comunicação de Cláudia Azevedo, de Miguel Mota Freitas, vão pela *app* e pelo email. Ok? Porque nós queremos garantir que todas as pessoas

recebem a comunicação. Mas é um bocadinho por aqui. Ou seja, eu diria que é a facilidade de visibilidade da própria *app*, ser uma *app* que é benzida, vá, por assim dizer, por todas as áreas, enquanto a *app* de referência para a comunicação interna, e chegar a todas as pessoas. Porque neste momento, para teres uma ideia, não existe nenhum sistema que chegue a todas as pessoas como a *app MyWorten*.

8. Qual é a sua opinião sobre a gestão, por parte dos comunicadores internos, de todos os canais de uma organização que transmitam informações para os colaboradores?

Catarina Moreira: Quem aprova tudo o que é comunicações internas é a equipa de comunicação interna. Ok? Ou seja, tu enquanto equipa, outra equipa qualquer, queiras comunicar na *app MyWorten*, podes obviamente comunicar as mensagens que achares que faz sentido, não é? No limite, o que pode acontecer é nós dizemos olha, não achamos que a mensagem esteja direcionada corretamente. Sugerimos que seja feita desta forma ou daquela forma e depois acabamos por chegar aqui, obviamente, a um consenso. Nenhuma comunicação é colocada na *app MyWorten* sem passar por nossa validação, da equipa de Comunicação Interna. Para quê? Para mantermos sempre a linguagem coerente. Ou seja, imagina uma coisa tão simples quanto, não é teres comunicações em que tratam por tu e comunicações em que te tratam por você, que é uma coisa básica, mas que temos que garantir que a linguagem é sempre muito idêntica. E depois há o tema dos erros. De vez em quando lemos a mesma coisa 1000 vezes, não vemos os erros e temos que garantir que não sai com erros nem nada do género.

9. Na sua opinião, a transmissão de *feedback* e dos padrões de desempenho aos colaboradores é uma responsabilidade dos comunicadores internos? Porquê?

Catarina Moreira: Podemos estar aqui a confundir as coisas, ou seja, no que toca ao teu desempenho enquanto colaborador, isso é gerido com a equipa de recursos humanos e com a tua chefia. Tanto que existe uma avaliação de desempenho e tudo mais. No que toca às normas de utilização de algum tipo de equipamento ou algum tipo de Olha, por exemplo, agora regressámos ao escritório, a comunicação que saiu a explicar

quais eram as normas de utilização do escritório, etc., aí parte da comunicação interna, mas de toda uma equipa por trás. A comunicação interna elabora a comunicação, mas toda a informação é discutida com um grupo de trabalho, consoante as temáticas do que é que deve ser ou não comunicado e de que forma.

10. De acordo com Cardador e colegas, os sistemas de trabalho gamificados são compostos por duas vias; a via informacional - o que fazer - e a via afetiva - o que quero fazer (Cardador et al., 2017). A gamificação do trabalho (através da via informacional) facilita o acesso por parte dos colaboradores a *feedback* sobre a sua performance, a sua performance comparada com os outros, e possíveis necessidades de correção. É através deste *feedback* que o colaborador compreende melhor quais são os padrões de desempenho esperados ou desejados da organização onde se insere, reduz a discrepância entre a performance real e a esperada, e adota comportamentos desejados pela organização (Ellström, 2001). Na sua opinião, como se relaciona esta via informacional com a comunicação interna?

Catarina Moreira: Não sei se percebi bem. É uma pergunta difícil, nunca pensei muito sobre isto. É como te digo, e como já referi anteriormente, eu acho que depende muito daquilo que nós queremos passar. Ou seja, se são mensagens efetivamente importantes, a gamificação pode desfocar do objetivo. O meu objetivo é que tu leias aquela mensagem e que retenhas aquela mensagem que é efetivamente importante, percebes? Por isso, eu acho que a gamificação pode ser utilizada em determinados momentos, talvez mais lúdicos, mensagens mais leves que tu queiras passar, enquanto que quando são mensagens que são efetivamente importantes não. Imagina, nós passamos uma comunicação às pessoas a dizer olhem, a partir da próxima semana passam a ser dois dias no escritório em que o dia é definido pelo team leader e o outro dia és tu que escolhes. Eu quero que isto fique muito claro para as pessoas e eu não vou querer que as pessoas se distraiam. Eu não quero que as pessoas se percam numa vertente de animação, porque o que eu quero efetivamente é uma coisa muito direta, é passar isto, por isso eu acho que a nível de comunicação interna nós temos que ter muito cuidado em que momentos é que faz sentido a gamificação. Acho que nem sempre, nem nunca. Acho que faz sentido em alguns momentos, mas nem todos faz sentido.

11. Na sua opinião, qual a importância da via afetiva – componente lúdica dos sistemas de trabalho gamificados – no engagement dos colaboradores?

Catarina Moreira: Eu acho que é muito importante. Acho que faz todo o sentido que exista esta vertente da gamificação. É algo que retém muitas pessoas e que entusiasma muito as pessoas. Ou seja, existe um objetivo, mas existe uma forma lúdica e *fun* de chegar a este objetivo. Tu estás a dizer olha, o teu objetivo é X, se tu fizeres isto atinges o teu objetivo, é muito claro. A mensagem que tu estás a passar é muito clara. No que toca à comunicação interna, é como te digo, ou seja, eu acho que há determinados momentos que faz sentido. Eu acho que, por exemplo, o Natal fez todo o sentido e acho que nós tivemos imenso *feedback* positivo em relação a isso e que envolve muito as pessoas. Ou seja, porquê? Porque as pessoas têm curiosidade de jogar, as pessoas têm curiosidade de saber ok eu vou fazer isto para quê?. Depois chegavam ao fim e tinham uma mensagem de Natal. Mas aposto contigo que teve muito mais impacto esta mensagem de Natal para as pessoas do que se calhar teve uma comunicação normal, mas se me disseres assim está bem mas imagina uma comunicação da Cláudia Azevedo eu acho que aí podíamos incorrer ao erro de estar a misturar duas coisas. Podia correr muito mal. Ou seja, nós queremos que as pessoas percebam que aquilo é um assunto sério, é um assunto fechado e por isso é assim. Enquanto que o Natal não, teve muita importância para a *engagement*, teve aqui muito o somos uma empresa tecnológica e por isso temos que nos posicionar como tal, de acordo com os nossos colaboradores também e mostrar que a gamificação faz parte do nosso dia a dia. Obviamente, sem dúvida. Na comunicação interna é só ter este cuidado de balancear o que é que faz sentido ter.

Apêndice 5 – *Transcrição da entrevista a Manuel Pimenta.*

1. Qual é a sua opinião sobre sistemas de trabalho gamificados?

Manuel Pimenta: Depende, dos sistemas feitos por nós ou ... eh é assim a verdade é que na nossa experiência, na minha experiência em particular, os sistemas que existem tendem a ser gamificados de forma muito superficial, ou seja, não são vistos como

Mission Critical, ou seja, algo que é um *by the way...*, não necessariamente algo que é prioritário para o negócio. E muitas das vezes tendem a ser direcionados para um problema específico. Ao invés de se optar por uma abordagem mais holística de gamificar o ciclo de vida todo do colaborador. Nós defendemos um bocado essa visão mais abrangente, mas verdade seja dita que noventa e nove vírgula nove dos nossos processos, dos nossos projetos de gamificação, são para um desafio específico: para *performance*, *onboarding*, recrutamento, portanto tudo dentro do ciclo de vida do colaborador mas sempre mais focado num problema específico. Pah e nesse sentido eu, a sensação que tenho é que de facto são soluções que, de regra geral, são bastante limitadas não só ao nível do âmbito como também ao nível das mecânicas de jogo que usam. Muitas das vezes isso está relacionado com o primeiro ponto que disse, o facto de não serem *Mission Critical*, faz com que depois não haja um budget que permita que tu sejas mais arrojado na tua solução, não é? Porque muitas das vezes as mecânicas de jogo mais complexas ou mesmo narrativas visualmente mais complexas demoram tempo e requerem investimento, e como tal, não o havendo as soluções das duas uma: ou implicam que tu já tenhas um produto com bastante versatilidade e que vá dar resposta às necessidades daquela organização, com uma linguagem visual que enquadra a cultura da organização e que vá resolver os indicadores específicos que tu estás a endereçar, produtos que verdade seja dita, não existem. Ou então constróis do zero ou a partir de uma base tecnológica como nós fazemos. E a partir do momento em que tu fazes isso estás sempre limitado à margem de manobra que te dão, margem orçamental. Portanto acho que é algo que tem sido uma limitação. Inicialmente era uma limitação de desenho, ou seja, as empresas que estavam a desenvolver soluções não tinham as valências e o *know how* de gamificação para fazer soluções efetivamente mais profundas. Hoje em dia a limitação existe muito mais do lado do cliente. O cliente diz-te olha tens quinze mil euros ou dez mil euros para fazer uma solução e *by the way* eu quero A, B, C, D e pronto, então vamos ter de escolher. Então as limitações que surgem são maioritariamente essas. Dito isto eu acredito que as nossas soluções em particular tendem a ser muito impactantes mesmo com a pouca margem de manobra que existe e isso tem muito a ver com a nossa abordagem de termos um produto que não é um produto. Temos uma base tecnológica e um conjunto de linguagem visuais que já resolvem uma data de coisas, sessenta por cento das questões que poderiam surgir, e depois aquela percentagem que falta é a tal adaptação à realidade do cliente. Com essa

abordagem nós acreditamos que acabamos por tornar... muito espírito português, não é? Acabamos por desenrascar uma boa solução mesmo com as limitações que existem.

2. Como é o processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de trabalho gamificado numa organização?

Manuel: Pimenta: Bom, isso varia muito de organização para organização, e varia muito de quem está a fazer a implementação. Na nossa realidade, os nossos *takeovers* tendem a ser com alguém da direção de operações e com alguém da direção de recursos humanos, não necessariamente com o diretor mas alguém dessa área. Pronto, isto é do ponto de vista da organização que nos contrata, do nosso cliente que depois aloca um gestor intermédio para coordenar o projeto. Ah, e invariavelmente envolvemos o IT porque quando precisas de dados de *performance* dos colaboradores tem de haver ali algum tipo de integração com sistemas, portanto também acabas por envolver o IT da organização. No que diz respeito à nossa abordagem, está ali a meio caminho entre o *design thinking* e o *game design*. Ou seja, o nosso processo tem sempre uma fase inicial de análise do contexto de organização e aferição de quem é que são os perfis de jogador, uma fase de desenho da solução, apresentar ao cliente olha, com base no que nós aprendemos do vosso negócio e da vossa realidade organizacional e dos vossos perfis de jogador, e com base na nossa experiência isto é o que nós acreditamos que seja a solução mais indicada para vocês. Depois daí para a frente há o desenho dos *assets* gráficos, implementação ou configuração de uma solução base, e depois há o *rollout* para a organização que mesmo esse nós acreditamos que deve ser faseado, primeiro com uma equipa piloto, de preferência com um grupo de controlo para também poderes avaliar o impacto, ou a falta dele, da solução. E depois sim, fazer *rollout* para o resto da organização. E depois esse *rollout* pode acontecer com ou sem o nosso acompanhamento. Ou seja, nós por regra entregamos uma solução com um *back office* para o cliente poder dinamizar, e inicialmente nós apoiamos mas depois acaba por ser uma opção do cliente se vai continuar a precisar do nosso apoio ou não, sendo que o nosso apoio passa por analisar de que forma é que a solução está a impactar a operação ou não, ou então perceber... porque os próprios colaboradores evoluem com a solução, não é? Tu a partir do momento em que introduzes um choque destes na operação vais provocar

transformações comportamentais, e se a tua solução for estanque e estática, a dada altura vai haver um desalinhamento outra vez. Então nós acreditamos que as soluções devem manter-se a evoluir, e portanto nós quando o cliente nos contrata para dar seguimento ao trabalho inicial é precisamente isso que fazemos: falamos com os colaboradores, percebemos como se a solução está a funcionar ou não, olhamos para os indicadores e avaliamos se os colaboradores estão a ser impactados ou não, percebemos se há equipas, funções ou regiões que precisam de algumas dinâmicas adicionais. Fazemos esse trabalho em parceria com o cliente. Mas lá está, depende muito, mas nós funcionamos assim. Portanto, eu sei que há muitas empresas na área de gamificação que funcionam de formas completamente diferentes. Ou porque têm um produto fechado, chegam ali e é uma questão de configurar como se fosse um CRM, fica feito e depois pode funcionar ou não. Na nossa experiência são pouco eficientes. Funcionam se calhar ao início pela novidade mas depois rapidamente perdem a piada. Ou pode ser uma solução ainda mais contruída do zero. Nós temos a vantagem de fazer este processo de customização mas depois ter uma base tecnológica que nos permite, depois de identificada a solução, rapidamente estar no terreno porque de certeza que já construímos alguma coisa parecida. Ok, não sei se responde à tua pergunta, do lado da organização não há muito mais a dizer. Depois varia se precisamos de conteúdos ou não, temos de falar com a área do *learning* para nos darem conteúdos. Às vezes precisamos de falar com a área de marketing para nos darem os *assets* e guias da marca no caso de quererem customização.

3. Qual a sua opinião sobre a intervenção dos comunicadores internos na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Manuel: Pimenta: Olha... depende. As minhas respostas vão ser muito assim, é um bocado os ossos do ofício de ser consultor. Depende do quê? Depende de quão boa é essa equipa de comunicação. Porque já nos aconteceu em projetos... Nós por regra preferimos ser nós a controlar a comunicação porque o tipo de soluções que nós trazemos não só têm uma linguagem visual diferente, mas também têm uma linguagem escrita e falada diferente, linguagem é essa que muitas das vezes os comunicadores internos não têm, não sabem ter, não querem ter, seja porque não são de uma faixa etária que normalmente adira a essa linguagem ou porque estão ali muito cristalizados na forma de

comunicar, portanto nós por regra preferimos ser nós. No entanto não controlamos isso e, portanto, às vezes acontece que a comunicação tem de ser institucional e quando tem que ser institucional pode acontecer que ainda assim nos permitam definir a base, enviamos para eles e eles alteram para ir ao encontro das *guidelines* da marca e depois aí é que comunicam internamente ou estão cem por cento autónomos nisso e só nos pedem certos gráficos de vez em quando. No nosso entender é muito mais consequente quando somos nós a fazer, porque nós estamos em cima do que está a acontecer, nós sabemos exatamente como puxar... Porque tu provavelmente terás noção que as soluções de gamificação têm na sua base emoções que nós queremos gerar nas pessoas. Queremos criar competição, colaboração, sentido de missão, sentido de progressão, o quer que seja. E isso não passa só por mecânicas de jogo. Passa também pela forma como nós comunicamos com eles. E se queremos criar um clima aspiracional não só as mecânicas de jogo têm de ser mais aspiracionais como a narrativa, um sentido de missão, uma coisa épica. Mas a própria forma como comunicamos também tem que ser assim. Da mesma forma que... Olha posso dar um exemplo, nós tivemos um cliente que a solução que nós desenvolvemos visualmente era muito *clean*, era muito genérica, não tinha uma narrativa, não havia nenhuma história ali, por opção do cliente. E nós sentimos que o público alvo precisava de mais qualquer coisa, nós aí como tínhamos o controlo da comunicação e como comunicámos diretamente com eles as nossas newsletters que enviávamos de quinze em quinze dias, uma coisa assim, tinha uma linguagem muito própria. Eram muito cómicas, fazíamos muitos trocadilhos com a operação deles, olhávamos para os números e agarrávamos ali em algumas coisas e picávamos as equipas umas contra as outras ou brincávamos com alguma situação ou como os colaboradores também interagem bastante e nos mandavam fotos nós também reagimos a isso, e acabou por ser o ponto alto da dinamização, a comunicação, mais até do que a gamificação *per si*. Ou seja, em alguns contextos, termos o controlo da comunicação interna pode fazer a diferença entre um projeto ter sucesso ou não. Por outro lado, já aconteceu em tivemos um piloto de três meses com um cliente na área do retalho em que tínhamos de zero controlo da comunicação e conseguimos atingir ainda assim resultados positivos, mas as taxas de envolvimento do primeiro mês para os últimos dois foram completamente diferentes porque nós não conseguíamos reagir ao que estávamos a ver não é? E não conseguimos dizer olha bora lá fazer um esforço para este indicador adicional ou vai haver uma

recompensa extra, o que quer que seja. A partir do momento em que nós não temos o controlo é muito mais difícil. Por outro lado, temos uma ou outra ocasião em que por acaso a equipa de comunicação interna era muito forte estava habituada a fazer dinamizações, só precisavam daquela ajuda tecnológica do nosso lado porque depois da parte deles, eles conseguiam dar conta do recado. Depende muito, mas por regra preferimos ser nós a fazer. É um claro diferenciador.

4. Qual a sua opinião sobre a intervenção dos colaboradores na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Manuel: Pimenta: 100% essencial. O nosso processo envolve-os do primeiro momento até ao fim. Não só nós falamos com eles para identificar os perfis como fazemos sessões de ideação com eles. Portanto eles ajudam a definir qual é a solução. O que é que isto faz? Faz com que quando a solução aparece, não é algo que a organização lhe está a impor, é algo que eles ajudaram a desenhar. Portanto a nível de gestão de mudança, o impacto é brutal. Nós temos muito poucos desafios de gestão de mudança o que é muito raro para sistemas novos. A gestão da mudança na introdução de novos sistemas nas organizações é sempre um berbicacho enorme. E nós como envolvemos os colaboradores desde o momento zero é *peanuts*. Até costuma ser mesmo o oposto: são eles a chatear-nos para saber quando é que a solução sai e a pedirem novas funcionalidades, e a refilar se por acaso saíram prejudicados de alguma coisa, ou seja, o envolvimento deles é chave porque a solução gamificada é para melhorar a vida deles. Portanto se nós não os envolvermos não faz sentido. Só uma nota: a probabilidade da organização não conhecer os perfis motivacionais dos seus colaboradores é altíssima, é muito comum. O nosso processo começa sempre com uma conversa com a equipa de projeto, ou seja as pessoas que nos levaram ao projeto, as pessoas do lado do cliente, e nós fazemos sempre uma primeira aferição de olha já agora a título de curiosidade, como é que vocês acham que são as vossas pessoas? O que é que os motiva? Que perfis é que têm? e não sei mais o quê. Uma grande percentagem das vezes, quando vamos nós falar com os colaboradores, há um choque muito grande de perceção. Ok? Portanto só isso já te diz que tu tens que falar com eles senão a coisa não vai ao sítio.

5. Na implementação de um sistema de gamificação do trabalho, existe a preocupação de ajustar o sistema às características dos colaboradores? Como?

Manuel: Pimenta: Existe, mas não é prática comum. Nós costumamos dividir os nossos concorrentes em dois tipos, há aqueles que nós chamamos os *one trick ponnies* que oferecem soluções de âmbito fechado. Por exemplo, uma cena de quis, uma competição. São coisas muito fechadas e são vendidas como *one size fits all* ou seja, isto vai resolver a tua má *performance*? Isto resolve, o teu problema é *onboarding*? Isto resolve. Não resolve. Ou pode resolver em parte, mas não vai ser a solução porque quando estamos a falar de pessoas as soluções têm que ser forçosamente diferentes. Mas há muita oferta no mercado desse tipo O outro grupo de concorrentes que nós conhecemos, a forma como nós os encaixamos, são as *Boutique Consulting Firms*, não é? Que no fundo são empresas como nós que acreditam na customização, mas que depois não têm a base tecnológica. Tens um guru que te vai fazer um desenho conceptual e vai fazer uns *story boards* mas depois falta a componente tecnológica, provavelmente vão ter de construir o zero. Nós estamos ali a meio caminho, porque acreditamos mesmo que isto deve ser customizado e acreditamos que devemos contrariar a tendência de mercado de não customizar.

6. Como se relacionam os sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Manuel: Pimenta: Vai depender muito de cliente para cliente, mais uma vez. E eu sei que parece um bocado fugir à resposta mas a verdade é essa. Nós temos casos em que conseguimos alinhar perfeitamente com o plano e equipas de comunicação, e integramos nas intranets e nas newsletters da organização e essas coisas. Mas há outros casos em que tem de ser uma coisa à parte seja porque esses mecanismos de comunicação interna não existem e quando nós diretamente com os colaboradores eles até estranham, seja para respeitar as *guidelines* institucionais. Como o nosso discurso tende a ser muitas vezes informal, nem sempre encaixa no discurso de comunicação interna. O que eu te posso dizer é que na nossa experiência, tudo o que envolve integração tem sempre barreiras de comunicação por haver necessidade de controlo da forma como a comunicação é feita para os colaboradores, e a integração de sistema por parte do IT que regra geral levantam

sempre muitas complicações e por mais abertos que nós estejamos, arranjam sempre uma forma de encontrar alguma limitação maior do que aquela que nós conseguimos resolver. Eu continuo a achar que é muitíssimo importante por uma questão muito simples: acho que é um erro estar a acrescentar cogumelos dentro do que é o ecossistema de organização. Se já existirem ferramentas de comunicação interna o ideal é nós aproveitarmos, até porque metade do trabalho já está perfeito, não temos de convencer ninguém a ir vê-las, não é? Se vocês usam o email todos os dias, perfeito, então vou-vos enviar um email. Se vocês usam o *Teams* ou usam o *Slack* ou usam o *Discord* está perfeito então eu quero usar isso. Porque nós temos de falar para onde eles estão. Aquele exemplo que eu te estava a dizer na empresa de retalho onde não conseguimos comunicar com eles, eles tinham comunidades do *Google Plus*. Eu acho que só isto já te diz porque é que falhou a comunicação, não é? Porque ninguém ia lá. Okay? E era uma comunidade até onde eles partilhavam informação muito importante, mas ninguém ia lá.

7. Existem elementos de comunicação nos sistemas de trabalho gamificados?

Manuel: Pimenta: Acho que devem existir. Nem sempre existem. Precisamente por essa razão é que eu estava a dizer que nem sempre te permitem esse nível de interação com os colaboradores. Por questões de controlo, questões de diretrizes da marca, um infundável número de questões. Do nosso lado, no que diz respeito a comunicar diretamente com os colaboradores, tendemos sempre a defender acesso direto no sentido de nós para eles e acesso indireto no sentido deles para nós. Porquê o indireto no sentido deles para nós? Porque muitas das vezes a comunicação dos colaboradores para nós parte de pressupostos de que a chefia já fiz as clarificações que deveriam ter feito e muitas vezes não o fazem. E também por uma questão de gestão de esforço, eles para não nos virem fazer as perguntas mais simples. Nós preferimos que eles comuniquem com as chefias diretas, depois as chefias diretas comunicarem connosco e eles logo poderem clarificar quando for caso disso e filtrar aqueles pedidos que fazem sentido ou não. Ainda assim, não é à toa que nós agora andamos a fazer experiências com integração dos nossos motores de gamificação com plataformas tipo *Discord* e *Slack*. É porque acreditamos mesmo que as comunidades funcionam muito bem nessas ferramentas, nessas plataformas, e acreditamos que a gamificação deve estar onde eles estão. E se para isso

implicar que não exista um *dashboard* todo bonito com uma narrativa toda XPTO e em vez disso for mais tipo pergunta-resposta, tipo falar com o *chatbot* quase, há de ser por aí. Nós estamos a fazer algumas experiências, não te sei dizer se vai resultar ou não. Eu acredito que vá resultar porque acho que se se nós tivermos onde eles estão, então metade do trabalho está feito.

8. Como é que os sistemas de trabalho gamificados produzem o envolvimento dos colaboradores?

Manuel: Pimenta: Ui. Não há uma resposta simples para isto. Mas se calhar a resposta que resume melhor é: dando resposta às necessidades emocionais deles. E partindo obviamente com indicadores e objetivos de negócio em mente mas fazendo sempre o equilíbrio entre o que é que são as necessidades da organização e o que é que são as necessidades emocionais dos colaboradores. Quando a Worten nos pediu tragam celebração para o dia a dia dos colaboradores da Worten nós primeiro vamos perceber como é que era o dia a dia dos colaboradores da Worten e o que é que eles precisavam. Quando percebemos que eles precisavam de transparência, de sentimento de justiça, sentimento de pertença, dando resposta a essas necessidades emocionais, criámos envolvimento. Ok? A verdade é que a melhor forma de dar resposta a essas necessidades emocionais é através de mecânicas de jogo, porque funcionam bem e porque os jogos já investiram milhões de dólares a perceber qual é que é a melhor forma de criar um sentido de pertença, qual é que é a melhor forma de criar sentido de comunidade, qual é que é a melhor forma de sentir que estou a crescer. Portanto não há que reinventar a roda. Eles sabem como nos cativar. Portanto só temos é de aprender com as linguagens que eles usam. Portanto eu diria que é mesmo isso. É ouvindo os colaboradores e dando resposta às necessidades emocionais deles.

9. Qual é o papel do feedback, produzido pelos jogos e pelos sistemas de trabalhos gamificados, no envolvimento dos colaboradores?

Manuel: Pimenta: É a base de qualquer solução que a gente produza. Tem sempre na sua base o *feedback*, nem que seja porque regra geral os sistemas de *feedback* não

existem nas organizações e é uma necessidade que eles já têm. Portanto conseguireis dizer em tempo real que o colaborador está X por cento do objetivo ou está a distinguir-se numa determinada *skill* ou está a ser um bom *team player*, só isso já estás a acrescentar valor. Ok? Portanto eu diria que o papel do *feedback* é a base. Depois tudo o que tu pões em cima vai dar resposta às tais necessidades emocionais, mas regra geral tu tens de garantir os mínimos. Um bocado com a pirâmide de Maslow. No caso do envolvimento organizacional eu diria que o que está na base é o *feedback*.

10. Quais as semelhanças e diferenças entre o envolvimento dos colaboradores, produzido pela componente lúdica dos sistemas de trabalho gamificados, e o *engagement*, intrinsecamente ligado à interação e ao diálogo

Manuel: Pimenta: Eu tive a sorte de estar numa organização durante muitos anos que tinha uma cultura de *feedback* bastante rica e com uma comunicação interna até interessante. A dada altura até pude ajudar nesse processo de comunicação interna, portanto eu via que isso só por si já criava uma envolvimento bastante forte. Ainda assim é notável a diferenciação que as dinâmicas de jogo trazem precisamente porque vão dar resposta a mais necessidades do que a comunicação consegue dar. Apesar das mecânicas de comunicação e de *feedback* serem bastante versáteis no tipo de *drivers* motivacionais que tocam, ele tem limitações não é? Tu só com comunicação há limites para aquilo que tu consegues fazer. E as mecânicas de jogo surgem um bocado como um canivete suíço porque dão resposta a todas as necessidades emocionais. Tu consegues criar curiosidade, surpresa, medo de perda, autonomia, sentido de posse, todas as muitas dimensões da motivação, consegues despoletá-las com uma ou mais mecânicas de jogo. Portanto no fundo, a principal diferença é a versatilidade. Ainda assim um bom *community manager* numa organização pode tornar-nos *nice to have* vez de sermos essenciais. Nós tivemos um projeto também com a Worten de criação de comunidade de *eSports* e tínhamos cinquenta mil utilizadores registados eu posso dizer-te que 50% do envolvimento que nós produzíamos era através da comunicação, através da dinamização do *Discord*, era através da dinamização das *newsletters*, através da forma como puxávamos as pessoas para a plataforma. A plataforma a dada altura tornou-se mais num *nice to have* porque as pessoas na verdade, a principal coisa pelo qual ansiavam era sentido comunidade portanto a partir

do momento em que tu lhes deste uma comunidade pá o resto era açúcar por cima não é? O sumo conseguiste resolvê-lo. E um *community manager* bom numa organização pode efetivamente fazer a diferença. Sim. Portanto eu comecei por dizer que era drástica a diferença, mas consigo voltar atrás e dizer que há algumas instâncias de *community manager* internos muito muito bons que provavelmente usam mecânicas de jogo na forma como comunicam. Percebes? E aplicam o mesmo racional que uma mecânica de jogo teria puramente através da comunicação. Portanto na verdade a gamificação já está lá mas está de forma mais implícita

11. Qual considera ser o valor acrescentado dos sistemas de trabalho gamificados para a comunicação interna?

Manuel: Pimenta: Pois é a tal coisa que eu estava a dizer, é a versatilidade. A versatilidade e a universalidade da linguagem dos jogos. É uma grande vantagem. É por isso que os jogos são a indústria de entretenimento mais bem-sucedida da história. É precisamente porque o jogo é a primeira coisa que nós aprendemos a fazer quando somos crianças, aprendemos a jogar, aprendemos a definir regras do jogo, a perceber como é que adaptamos o jogo ao nosso grupo de amigos. A primeira coisa que tu fazes quando te dão um monopólio é perceber ok, o que é que eu consigo fazer com isto, até onde é que eu posso ir, será que eu agora posso inventar um jogo diferente em cima do monopólio. Não é à toa que quando és criança o jogo da apanhada é ligeiramente diferente de grupos de amigos para grupos de amigos porque nós naturalmente sentimos necessidade de adaptar a linguagem à nossa realidade. E essa universalidade que os jogos têm como linguagem, na verdade é uma ferramenta muito poderosa porque vai-te dar um manancial de capacidades de resposta que tu por si só com a comunicação dificilmente vais conseguir. Os mecanismos de comunicação interna serão um bom veículo para a gamificação poder atuar e para, de certa forma, manter as pessoas canalizadas para o que são os aspetos importantes do processo de gamificação. Acho que atualmente, e nós estamos a notar isso um pouco, o mercado a mudar, hoje em dia as organizações estão a começar a aperceber-se, e provavelmente terá a ver com esta fase em que vivemos. Se já estavam desligadas do dia a dia no trabalho, com este novo paradigma ainda mais desligadas estão. E o que era até há um ano ou dois *nice to have* teres uma solução gamificada, hoje em dia as

organizações quando vêm falar connosco já nos dizem, algo que não acontecia antes, nós precisamos mesmo disto, precisamos mesmo de alguma coisa que traga a alegria a esta malta, que lhes volte a dar um sentido de pertença, que lhes volte a fazer sentir que estão numa comunidade e que têm objetivos comuns. Portanto ainda mais nos dias de hoje a gamificação é um diferenciador.

Apêndice 6 – *Transcrição da entrevista a Pedro Morais Barbosa.*

1. Qual é a sua opinião sobre sistemas de trabalho gamificados?

Pedro Barbosa: Então o que é que eu posso dizer? Eu acho que depende muito, quer dos objetivos, quer da própria dinâmica em si. O que eu sinto muitas vezes na gamificação é que é muito fácil de vender, é muito atrativo e há aí uma série de empresas que vendem estes sistemas de uma forma altamente interessante, altamente apelativa, mas depois na prática é um grande desafio. Sinto muito isso, ou seja volto a falar da minha experiência no AKI, senti muito isso ou seja senti que foi muito interessante poder abordar um ou outro tema através da gamificação, mas deu-me um trabalho brutal fazê-lo que a dada altura comecei a pôr em causa se se justificava ou não e explico porquê. Porque a dada altura o que eu sentia era que para eu conseguir levar os meus colaboradores para a plataforma que estávamos a utilizar e para a dinâmica que estávamos a utilizar, houve muito esforço de comunicação para isso, ou seja, não senti que aquilo era algo intrínseco ou fácil ou que as pessoas rapidamente aderiam a isso. Não sei como é que atualmente. Depois voltamos a fazer e voltamos a cair um bocadinho nestes mesmos desafios e que é: em termos teóricos é muito interessante aprender ou comunicar através do jogo, através de desafios, desafiar colegas, ter desafios próprios e tentar superá-los, etc, só que o que acaba por acontecer é que tu lanças isso em termos de comunicação e tens ali um *boom* e as pessoas aderem e entram e participam, não todos mas há algum, se calhar metade participa, mas depois rapidamente aquilo entra na rotina e as pessoas deixam de lá ir. E para conseguires que elas voltem lá tens de estar ali com um grande esforço de comunicação, sempre a levar as pessoas para lá e etc. Pronto. Nós ali no AKI, a coisa funcionou através de uma *app*, e também existia na versão de computador, mas bem na

verdade 90% dos colaboradores do AKI são vendedores, trabalham vendas portanto teriam acesso a isto através do telemóvel, e a dada altura o que eu senti foi que ao fim de um mês de dinâmica, pá tinha lá para aí nem 10% das pessoas a entrarem. Portanto tinha este desafio. Ou seja, acho que é giro e bom falar-se do tema, vendia-se muito bem, até chegámos ao grupo até com boas práticas etc. Agora é uma coisa que exige ali muito trabalho e muitos desafios e que não é uma coisa natural nem no dia a dia das pessoas, então mais desafio ainda ao nível da comunicação. É um bocadinho este âmbito. Nós ali a dinâmica que fizemos foi nós tivemos que lançar uma formação barra comunicação num projeto que o AKI tinha relacionado com partilhar uma série de temas relacionados com um prémio, umas políticas de participação que os colaboradores tinham, fizemos ali uma dinâmica inicial de dois meses, e eu acho que foi muito tempo, ou seja, eu acho que estas coisas para resultarem bem...Imagina, até podes criar uma gamificação em torno de objetivos de negócio, e aí se calhar consegues alimentar de uma forma mais...no tempo. Imagina, se tu queres pôr equipas de vendas a lutar entre si para venderem mais etc. Portanto muito ligado ao negócio acho que até pode resultar. Agora quando é numa perspetiva de comunicação ou de formação, mais do que um mês é um exagero. As pessoas deixam-se disso.

2. Como é o processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de trabalho gamificado numa organização?

Pedro Barbosa: Vou responder na perspetiva do cliente, não é. Ou seja, há aí uma série de empresas que vendem estes sistemas. Até consultámos ali duas ou três empresas e o que nos ofereciam era basicamente o mesmo que eram uma dinâmica de de jogo, que eu tinha que responder a desafios, ganhava pontos, depois podia desafiar colegas e ganhava pontos se lhes ganhasse nas perguntas, etc. Portanto em termos do fornecedor eram sistemas muito parecidos. Depois na implementação é escolher então aqui um fornecedor, é um trabalho muito próximo com ele, de parametrização de perguntas, de conteúdos, etc. Portanto o principal trabalho foi a esse nível. Depois mais ao nível da organização, o grande desafio é exatamente como é que se comunica isto internamente. Usas os canais de comunicação que existem, seja na intranet, seja uma aplicação mobile, seja televisões internas que possas ter, etc, portanto tens que usar isso tudo também para

comunicar. Nós no caso o AKI tínhamos um responsável pela comunicação interna por cada uma das lojas, portanto foi também aqui um bom embaixador desta dinâmica de gamificação, portanto no terreno alguém que picasse um bocadinho os colegas para poderem participar. Depois fazer os pontos de situação semanais. Em termos de implementação é muito isto, é muito trabalho com o fornecedor, o fornecedor dá-nos os conteúdos e depois tens de fazer a dinâmica toda interna, sempre em contacto com o fornecedor também, porque há sempre temas a corrigir, temas a melhorar dúvidas. Há sempre aqueles colaboradores que conseguem descobrir a forma de contornar o esquema então tens de ir no ano seguinte também parametrizando aí um bocadinho as coisas. Mas é um bocadinho por aí.

3. O desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados é um processo de implementação, co-criação ou formação? Porquê?

Pedro Barbosa: Pode ser várias coisas, pode ser formação pode ser de comunicação pode ser... Neste já existiam ferramentas parametrizadas, não é? E depois podes ir fazendo pequenos ajustes em função das tuas necessidades. Mas do que eu fui vendo do mercado, andava tudo ali muito. Obviamente podes criar algo do zero, não é? Algo de raiz. Mas a grande maioria é aproveitar aquilo que já existe no mercado e tentar adaptar na medida do possível às tuas necessidades.

4. Qual a sua opinião sobre a intervenção dos colaboradores na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Pedro Barbosa: É o mais importante, não é? É para eles que estas coisas são feitas, é essencial. Tens de os saber atrair ou tens que lhes saber mostrar a importância, o porquê de estares a fazer aquilo, tens que os ir envolvendo. Ou seja, se as coisas correm bem com os colaboradores, de facto isto é um sucesso. Onde eu acho que muitas vezes pode ser a chave do insucesso é exatamente as coisas não ficarem bem com os colaboradores e pode ser muito misto, que é a coisa de tornar-se de tal forma rotineira que eles deixam de lá ir e deixam de ver valor na coisa. Às vezes também não se pode esquecer, neste género de temas, que a vida dos colaboradores não é estar a jogar não é? A vida dos colaboradores

é estar a trabalhar nas suas funções do dia a dia, porque isto é sempre um peluche que a organização usa para tentar passar alguns temas que se calhar pensa que desta forma são mais eficazmente passados. Mas a chave está exatamente se manténs o colaborador engajado com o tema. Mas muito facilmente consegues que eles deixem de estar engajados com o tema e são as chaves do sucesso e do insucesso também.

5. Qual a sua opinião sobre a intervenção dos comunicadores internos na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Pedro Barbosa: Eu acho que a comunicação interna neste género de gamificação acaba por existir muito para promover e pôr a coisa a funcionar, etc. Onde é que deveria existir e muitas vezes não existe? No animar a utilização destes sistemas por parte dos colaboradores. Ou seja, a comunicação interna acaba por ter de assumir aqui um papel muito importante exatamente para não deixar a coisa morrer. Tens de estar sempre a fazer *push*, estás sempre a fazer dinâmicas novas, a publicar rankings, a dar visibilidade a quem se está a destacar mais em detrimento de outros. Portanto se lançares isto e comunicas internamente e depois cria-se ali uma dinâmica espetacular em que as pessoas entre si vão participando e vão falando, etc, então a comunicação interna não está aqui a fazer nada. O tema é que muitas vezes tem de entrar exatamente para conseguir com que as coisas estejam animadas e que a dinâmica continue a funcionar. Portanto, acho que é muito importante que exista para que as coisas se vão mantendo. É um bocadinho por aí.

6. Na implementação de um sistema de gamificação do trabalho, existe a preocupação de ajustar o sistema às características dos colaboradores? Como?

Pedro Barbosa: Tem de existir adaptação sem dúvida. E eu acho que as empresas que têm este género de dinâmicas vão-se adaptando e vão permitindo cada vez mais isto. Porque ali o principal é facilmente parametrizável. Por vezes o desafio está em algumas especificidades maiores, por exemplo, olhar um bocadinho para a realidade da própria empresa e aí muitas vezes pode ser mais difícil parametrizar aquilo que não é tão parametrizável. Mas tem que se adaptar, claramente, quer nos conteúdos, quer na dinâmica, quer no *mood* que colocas nisto, sem dúvida.

7. Como se relacionam os sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Pedro Barbosa: É um bocadinho aqui na lógica da comunicação. Eu acho que aqui um grande desafio também é esse, é que muitas vezes estes sistemas de gamificação funcionam como um novo canal. Uma coisa é funcionar dentro de uma intranet que os colaboradores já utilizam de uma forma muito fácil. Há empresas que têm *apps* de negócio ou *apps* de comunicação com os seus colaboradores. Se se conseguir uma boa integração tem-se tudo a ganhar. Aqui muitas vezes o desafio é andar-se aqui a criar um novo canal e tens aqui mais um esforço adicional de ter que comunicar o canal, ter que explicar como é que as coisas funcionam, ter que o dinamizar. Portanto onde é que muitas vezes a comunicação interna entra? Entra nesta explicação, nesta integração.

8. Quais são os critérios para que um sistema ou canal possa ser considerado canal de comunicação interna?

Pedro Barbosa: Boa pergunta. Tu aqui tens de ter em conta a realidade da empresa e a realidade dos colaboradores. Portanto, um canal que tu podes dizer olha é espetacular na empresa A pode ser completamente irrelevante na empresa B. Portanto, o ponto de partida tem que ser a realidade da empresa e a realidade dos colaboradores. Vou te dar um exemplo: se tu tens uma empresa de 60 colaboradores que trabalham todos no mesmo sítio se calhar escusas de estar a investir em grandes tecnologias porque na verdade se calhar basta teres uma televisão à entrada ou outra na copa. Estou a simplificar demais, mas consegues tocar os colaboradores de uma forma totalmente diferente do que se tens uma empresa com sítios espalhados por todo o país e tens que apostar noutro género de canais. Portanto os canais têm que ser isso, têm que ser adaptados à realidade da própria empresa. Depois tem de ser adaptados à realidade dos colaboradores também. Se tens colaboradores que são pouco digitais se calhar, se estás a apostar em canais digitais, acabas por não chegar a esses que são poucos digitais. Se tens, por exemplo, colaboradores.... Olha no caso do AKI, em que 90% dos colaboradores trabalham em vendas e não têm um computador à frente e estás a apostar numa ótima intranet nem é

adaptada para mobile, estás a pôr as fichas ao lado não é? Portanto, os bons canais de comunicação são aqueles que se adaptam aos colaboradores e à empresa. Normalmente o que é que existe muito? Existem muitas intranets, agora começam a existir também as redes sociais colaborativas, etc, que vêm dar aqui um terceiro tema que é o tema do que é que tu queres também promover internamente, junto dos teus colaboradores, e o que é que tu queres ser enquanto empresa. E hoje em dia fala-se muito destes temas que têm a ver com a colaboração entre os colaboradores, com a partilha de experiências, etc, é um movimento que se começa a assistir. Os canais de comunicação mais tradicionais, aqueles que são sobretudo unidirecionais começam a ganhar uma vida mais de bidirecionalidade, ou seja, começas a ter os próprios colaboradores a poderem intervir nos canais de comunicação como próprios protagonistas da comunicação. Aqui fala-se por exemplo de uma rede social colaborativa, tens um *workplace* do *Facebook*, tens outras mais pequenas que começam a ser criadas também. Nesta lógica de envolvimento dos próprios colaboradores com os temas de comunicação. Isto entronca aqui num outro tema que é o tema também da forma de chegar às pessoas. E a forma de tu chegares às pessoas, hoje em dia é cada vez menos o chefe que fala para a base e a base ouve. Tem muito mais a ver com o próprio envolvimento das pessoas nos temas, ou seja, se calhar antigamente teres o chefe a falar para a base resultava, hoje se calhar tens de por alguém da base a falar as mesmas coisas para a própria base, para as pessoas se reverem no tema. Voltando ao início, está relacionado com as características dos colaboradores e as características da própria empresa.

9. Qual é a sua opinião sobre a gestão, por parte dos comunicadores internos, de todos os canais de uma organização que transmitam informações para os colaboradores?

Pedro Barbosa: Essa palavra, informação. Acho que a comunicação interna que se foca única e exclusivamente no tema da informação é uma comunicação interna que não está a tirar todo o potencial que pode tirar da comunicação interna. Ou seja, qual é que é o propósito principal de uma boa comunicação interna? E eu estou-te a falar do mundo ideal e há uma série de empresas que já estão nesse mundo ideal, há seguramente muitas que ainda estão só no tema da informação, e se for essa a realidade de empresa tudo bem.

Mas o tema da comunicação interna hoje em dia é cada vez mais estratégico exatamente por ser um contributo ou por poder ser um contributo muito forte para criar este espírito de empresa e este espírito de grupo este espírito de compromisso, de orgulho, de partilha entre todos. Isso não se coaduna com uma comunicação interna única e exclusivamente focada na informação. Coaduna-se com uma comunicação interna que está focada na informação, mas que está focada também em envolver os colaboradores, em trazer os colaboradores como protagonistas, em trabalhar muito este tema. E por isso é que os canais de comunicação interna têm evoluído nisto. Ou seja, antigamente tinhas o painel de anúncios onde metias lá alguma informação, ou uma intranet em que se mete informação e não dá para por *likes*, não dá para comentar. Os canais estão a evoluir exatamente para que possa existir esta partilha e esta comunicação. Voltando ao início: qual é que é a importância nos canais? Eu acho que é muito importante, mas é importante nesta lógica de desenvolver canais de comunicação que espelhem um bocadinho também este tema de não ser uma comunicação exclusivamente focada na informação, mas que possa dar este salto para uma comunicação mais de colaboração, mais desenvolvimento, mais de orgulho na empresa.

10. Na sua opinião, a transmissão de *feedback* e dos padrões de desempenho aos colaboradores é uma responsabilidade dos comunicadores internos? Porquê?

Pedro Barbosa: Não, acho que é responsabilidade das hierarquias. Uma coisa é a comunicação interna, fazer o seu trabalho, na altura da avaliação do desempenho partilhar regras e partilhar boas práticas, dar visibilidade a quem se destaca mais, etc, agora o *feedback* em si tem que estar exclusivamente na hierarquia, tem que ser um trabalho entre hierarquia e colaborador, e vice-versa não é?

11. De acordo com Cardador e colegas, os sistemas de trabalho gamificados são compostos por duas vias; a via informacional - o que fazer - e a via afetiva - o que quero fazer (Cardador et al., 2017). A gamificação do trabalho (através da via informacional) facilita o acesso por parte dos colaboradores a *feedback* sobre a sua performance, a sua performance comparada com os outros, e possíveis necessidades de correção. É através deste *feedback* que o colaborador compreende melhor quais

são os padrões de desempenho esperados ou desejados da organização onde se insere, reduz a discrepância entre a performance real e a esperada, e adota comportamentos desejados pela organização (Ellström, 2001). Na sua opinião, como se relaciona esta via informacional com a comunicação interna?

Pedro Barbosa: Voltando à pergunta anterior, quando me falaste de *feedback* estava a muito neste *feedback* de avaliação do desempenho. É verdade que estes sistemas de gamificação têm já muito *feedback*, até o *feedback* 360 em que eu posso dar-te uma estrela, ou o que é que seja, por algum tema que te tenhas destacado, etc. Portanto também se pode entrar aqui no *feedback*. Onde é que a comunicação interna pode entrar aí. É um bocadinho como já disse atrás, é em dar visibilidade aos melhores e dar visibilidade às melhores dinâmicas que estão a surgir, e dar visibilidade a tudo o que está aí nesse lado do *feedback*. Ou seja, tenho um colaborador que, no âmbito do jogo, acertou mais perguntas, etc, o que a comunicação interna tem que fazer aqui é dar visibilidade a este colaborador com o objetivo de motivá-lo ainda mais, mas também com o objetivo de motivar os outros para poderem atingir esse mesmo lugar. Na minha experiência, ao fazeres isto, vais conseguir tocar nalguns colaboradores. Agora o tema da gamificação, lá está, toca de forma diferente os colaboradores da empresa portanto há sempre aqueles que querem ganhar e querem estar em primeiro lugar e que jogam muito, etc. Mas tens aqueles que nunca lá vão, e depois tens ali uma franja enorme que vai lá uma, duas vezes, e fica por aí. Portanto muitas vezes o que acontece é que, quem mais utiliza e quem mais joga e quem mais participa é ali um grupo pequeno e estás a dar visibilidade a esses, podes ir buscar alguns dos outros mais amorfos se quiseres mas isto não é assim tão fácil conseguires ir buscar a maioria ou grande parte deles.

12. Na sua opinião, qual a importância da via afetiva – componente lúdica dos sistemas de trabalho gamificados – no engagement dos colaboradores?

Pedro Barbosa: Lá está, se a coisa for muito bem montada e for gira e as pessoas se envolverem, etc, eu acho que pode resultar muito bem e muito melhor do que qualquer outra forma de animar um determinado tema. Agora tem tudo a ver com a forma como é montada e como é que a coisa se processa na prática. Não está aqui diretamente

relacionado mas se calhar pode integrar: muitas vezes estes sistemas de gamificação onde acabam por resultar um bocadinho melhor é conseguir-se aqui um híbrido entre o digital e desenvolver algumas ações ou alguns temas gamificados também mas na realidade do dia a dia. Que não sejam apenas na *app* ou no computador. Trazer isto para fora e também para a realidade concreta, etc. Portanto, eu acho que pode funcionar muito bem no envolvimento dos colaboradores se a coisa for bem montada, se tocar nos pontos certos, se for de facto uma coisa que resulte bem em termos de gamificação. Pode ajudar isso eu acho que sim. E depois lá está, toca de formas diferentes, se calhar a malta mais nova começa a chegar às empresas, vê um onboarding gamificado e pode-se envolver claramente o tema. Se calhar posiciona a empresa para uma empresa inovadora, atrativa, digital, etc. Se estás aí a tocar pessoas mais velhas, pessoas mais velhas podem ser digitais, mas pessoas que não sejam tão digitais ou que não sejam tão disto dos jogos se calhar não estás a tocar nesse tema da motivação. Portanto pelo menos tem que se distinguir muito bem quem é o público alvo. E a gamificação, e se calhar estou estou a ser muito básico, mas a gamificação, não sei qual é que é a empresa, mas há uma empresa que fez um *onboarding* muito giro em que tu entravas na empresa e no primeiro dia recebias um email do diretor geral a dizer olá João, sei que acabaste de chegar aqui à empresa, tenho aqui umas coisas que gostava de ver contigo, sou o diretor geral, não digas a ninguém que estamos aqui a falar porque gostava de manter isto entre nós mas vou falando contigo para perceber um bocadinho como é que te estás a integrar, etc. E depois passado dois dias recibes outro mail do diretor geral a dizer epá gostava de perceber um bocadinho o que é que achas do dia a dia aí no teu trabalho, já agora vê também este vídeo, pode ser interessante ou seja isto ao longo do mês o diretor geral envia-te uma série de pistas e de desafios, coisas para o colaborador fazer. No início o colaborador até achava epá é mesmo o diretor geral que está a falar comigo diretamente, mas depois percebe mais a frente que ele fazia isto para toda a gente e era uma coisa padrão. Isto também é gamificação, não é? Ou seja isto é gamificação também e que teve de facto nesta realidade muito impacto. Agora fazeres isto se calhar para uma pessoa que que não liga nenhuma a este género de coisas não tem tanta motivação como se calhar a quem já está mais dentro destes tempos.

Apêndice 7 – *Transcrição da entrevista a Raquel Gradim.*

1. Como é o processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de trabalho gamificado numa organização?

Raquel Gradim: A *app* estava já pré-programada, a *app* foi construída por nós por um developer que estava no Brasil. A aplicação era a seguinte. Era um jogo: uma pergunta, quatro respostas, três falsas e uma verdadeira. E basicamente aquilo depois funcionava com níveis, as pessoas iam ganhando à medida que iam passando dos níveis. Havia bets que eram ganhos para retenção porque tem de haver algo que motive as pessoas a jogar. Pois e aquilo poderia ter entre 100 e 600 perguntas em que tinha as imagens, textos, sons, vídeos, basicamente o quem quer ser milionário. E as pessoas iam respondendo ao questionário. A repetição das perguntas criava repetição, que faz com que as pessoas ganhem conhecimento, não é? Podia ser a mesma pergunta escrita de formas diferentes, às vezes as pessoas diziam ah, mas isto é a mesma pergunta, é a mesma pergunta porque as pessoas depois acabam por reter o conhecimento. E isto era criado como? Havia duas formas de fazer. E agora vou falar mais em termos de práticas e técnicas de trabalho. Nós poderíamos dar as perguntas. Imagina que era para o departamento de marketing para retenção de conhecimento de novas técnicas de marketing digital. Nós podíamos as perguntas e depois o cliente validava se era esse o conhecimento que eles queriam impactar no público deles, neste caso, na equipa de marketing. Ou então eles davam-nos as perguntas, nós validávamos se era essa informação porque em termos de construção de *apps* teria que haver sempre uma validação da nossa parte, e construímos com aquelas perguntas que nos eram dadas. Havia desafios individuais e podia haver desafios entre pessoas. Ou seja, eu jogava o jogo e o meu colega não quer saber, mas eu queria desafiar o meu colega de lado porque o meu colega do lado não tinha tanta pontuação como eu e eu queria que ele subisse no ranking. Então eu podia fazer desafios com a pessoa que quisesse. Isto podia ser em tempo real, ou seja, eu podia estar agora no sofá e dizer ó António anda aqui a jogar comigo ou então podia ser também ser diferido: eu estou a jogar e depois daqui a pouco o António vem jogar. As pontuações dos desafios conjuntos eram diferentes das pontuações individuais. Não sei se cheguei a responder bem à tua questão.

2. Qual a sua opinião sobre a intervenção dos colaboradores na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Raquel Gradim: É fundamental, porque isto acaba por ser quase um modelo de agência, ou seja, a empresa está a comprar um produto a uma agência para esse serviço. E o que acontece é que a PACSIS enquanto agência tem de ter, ou autonomia direta para enviar seja uma newsletter ou o que for, ou então faz a ponte com o departamento de comunicação interna para haver mais *engagement* de comunicação. Porque o que é que acontece? O que acontecia era que, isto em vários grupos que nós tivemos, fomos afinando o processo de comunicação. Porque nos primeiros o que acontecia é que uma grande quantidade de pessoas fazia o download da *app*, viam a comunicação que estava na *app*, depois o que acontece há um pico de interesse, as pessoas começam... se não houver prémios aliciantes, se não houver algo que motive as pessoas a estar envolvidas naquele jogo a retenção vai ser muito baixa, ou seja, as pessoas vão jogar pelo interesse e para ver o que é que se está a passar, há ali um despertar na forma divertida e dinâmica da coisa, mas depois as pessoas acabam por sair. Se não veem benefícios para elas para continuar ali no jogo. E o que acontece é que tem que haver sempre comunicação. Seja a comunicação que o António está à frente, seja em termos despique entre equipas: O António da equipa de marketing está à frente mas o Zé de vendas está em último lugar. O Zé de Vendas vai ver na newsletter que está em último lugar e vai querer na próxima newsletter sair com o ranking mais elevado. O que nós fomos percebendo é que é um misto. Para a empresa é um envolvimento e é um esforço e é um investimento muito grande, que tem que ter por lado a parte da comunicação, caso contrário as pessoas acabam por desistir. É natural. Haviam sempre aquelas pessoas, os nerds por assim dizer, que querem ganhar tudo e que estavam sempre engajados mas depois há aquelas pessoas que não ligam nenhuma e que nem tinham telemóvel, ou não ligavam ao telemóvel, só querem sair do trabalho e não querem perder ainda mais tempo com perguntas de trabalho, e essas pessoas têm que ser retidas na aplicação. O que nós fazíamos era muita comunicação como parte de newsletters e a própria aplicação dava notificações para chamar pessoas lá. O que nós fomos também percebendo ao longo do tempo é que os prémios eram fundamentais para as pessoas estarem envolvidas no jogo. Estranhamente não davam muito valor, e nós fomos percebendo isso, a coisas como

iPhones ou robôs de cozinha. As pessoas queriam reconhecimento interno, queriam um jantar com o CEO, queriam um evento no rooftop do edifício, coisas que envolvessem mérito, meritocracia, e não tanto hum agora vou ganhar um iPhone ou vou ganhar cem euros em vales de desconto. Para nós no início foi um bocado estranho, mas depois começamos a perceber que as pessoas não se envolviam com um prémio direto.

3. Como se relacionam os sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Raquel Gradim: Era através da newsletter, era um elemento importante. E a própria aplicação tinha notificações que iam chamando pra jogar, daquelas que toda a gente recebe no telemóvel: hoje ainda não apareceste aqui, estás a 100 pontos de ganhar um badge, ou então havia desafios que quando a pessoa chamava um colega, esse colega recebia uma notificação. Era por aí, mas o fundamental mesmo era o próprio gabinete de comunicação da empresa estar envolvido na mecânica e na comunicação. Porque muitas vezes era o departamento de marketing que apostava na criação da *App* ou do jogo, e não se pode distanciar a comunicação do marketing, porque as pessoas têm de estar envolvidas, e era muito importante estarem sempre a ser impactadas. Também para as pessoas da empresa, já que estamos a falar de colaboradores, perceberem que a empresa estava toda unida naquilo. Porque senão achavam ah isto é só para mim, querem ver se ando a jogar ou pronto e podia haver sempre conflitos, mas se todos estivessem envolvidos as coisas corriam melhor.

4. Existem elementos de comunicação nos sistemas de trabalho gamificados?

Raquel Gradim: Há, as notificações. Poderia haver um chat mas não desenvolvemos essa funcionalidade. A *app* ainda estava muito em desenvolvimento, estava sempre a ser desenvolvida, ou seja, como éramos nós que na altura estávamos com a parte de desenvolvimento da aplicação, tínhamos toda a autonomia para construir tudo o que o cliente nos pedisse mas na altura essa era uma das features que estava para ser desenvolvida mas não chegámos a desenvolver porque depois achávamos que íamos... Houve clientes que queriam mas depois havia outros clientes que podiam achar que as pessoas iam para lá, não para o jogo, mas para estar só nos chats a falar coisas que

não interessavam. Então decidimos manter a questão assim e ter só as notificações sempre que havia algo a comunicar

5. Como é que os sistemas de trabalho gamificados produzem o envolvimento dos colaboradores?

Raquel Gradim: As pessoas acabam por criar... como é que eu posso explicar isto? O que o outro quer eu também vou querer sempre. Ao despertar o interesse, aumento o envolvimento e isto vai desenvolver tanto a criatividade como a autonomia. Também vai ajudar a impulsionar alguma mudança nas pessoas, e aquilo acabava por criar ali quase uma conversa de café da manhã de que o não sei quantos ganhou mais não sei quantos pontos e aquilo acaba por criar um envolvimento, uma luta pelo primeiro lugar. Tanto que havia pessoas que chegavam muito rápido ao final do jogo porque queriam ver o que é que acontecia quando chegassem ao final do jogo. Depois as outras iam atrás. O envolvimento e a questão dos desafios criavam ali muitos momentos de entreajuda porque a competição acabava por ser um bocado uma colaboração entre todos porque um que não conseguia ou não tinha tanto interesse e não conseguia ganhar pontos recebia comentários dos colegas como é pá bora lá eu ajudo-te e vais para cima, vais começar a ganhar. Pronto aquilo acaba por criar ali um espírito de quase camaradagem entre os envolvidos. É importante referir a isso. Isto é uma coisa que sempre ser alimentada, porque o interesse e a vontade que as pessoas têm no início tem que ser sempre mantida. Criar desafios, criar coisas novas, tem de estar muito envolvida na parte de gaming porque senão é mais do mesmo. Houve uma questão que nós depois tivemos que contornar, porque haviam perguntas semelhantes, não iguais, porque as perguntas não eram iguais, acabavam por ser escritas em revez ou havia uma palavra que era diferente, e as pessoas diziam ah as perguntas são todas as mesmas?. Não, as perguntas eram diferentes, e às vezes era importante mantê-las assim para os colaboradores consolidarem conhecimento e ganharem aprendizagem. O jogo está construído dessa forma. É assim também que as crianças aprendem, através da tentativa-erro. A criança quando nasce começa a falar e depois a dar os primeiros passos, cai, levanta-se e aprende a andar. E a aplicação está construída nesse sentido: tu não sabes, vais carregar, ele dá-te a resposta certa e tu vais reter a resposta certa, e quando te aparecer outra vez tu já vais saber que é a terceira ou

quarta resposta, ou seja, há retenção do conhecimento. Por isso as pessoas no início tinham sempre aquele desafio de aprender, e essa necessidade tem de estar sempre refletida na aplicação, no jogo, porque o desinteresse acaba por fazer com que as pessoas ah ok já vou lá, é mais do mesmo, não quero saber e não, tem de se ir envolvendo as pessoas porque senão acaba por não haver envolvimento.

6. Qual é o papel do feedback, produzido pelos jogos e pelos sistemas de trabalhos gamificados, no envolvimento dos colaboradores?

Raquel Gradim: O que a *app* trazia para a empresa em si é que potenciava o trabalho em equipa, ou seja, as pessoas ficavam muito mais ligadas entre si. Acabava por ser quase um team building, não no sentido de um evento ou de uma ação, mas acabava por ser quase um team building porque as equipas ficavam mais coesas, criava uma forte ligação entre as pessoas. E retinha-se conhecimento, não é? Porque as pessoas estão a aprender através da *app*, acaba por funcionar como uma formação, apesar não termos certificado de formação, a ideia acabava por ser isso, uma formação de um conteúdo, e captava a atenção, envolvia os colaboradores todos. O que tinha mais peso era os prémios, e isso tinha de ser um fator muito importante na comunicação. Ou seja, quando se apresenta à empresa a plataforma ou a aplicação que se vai utilizar, deixar bem claro o que se pode ganhar. E como disse, estranhamento os prémios não eram materiais, como viagens ou iPhones que chamavam a atenção das pessoas. Eram coisas mais internas como um jantar com o CEO ou outra coisa semelhante, isso envolvia as pessoas. O que nos mostrou o impacto eram as pessoas que ficavam muito depois da ação de gaming ter acabado. Ou seja, aquilo era quase um boost de inovação, porque na altura era diferente, não havia coisas assim. Estavam a receber uma formação de forma diferente do que aquela que estavam habituados, como estar em salas fechadas o dia todo a levar uma formação dura, às vezes de empresas externas. Basicamente a nossa abordagem era inovação, tecnologia, envolvimento e a missão. Estava tudo de mãos dadas, e muitas pessoas nunca tinham feito nada semelhante, não é? Não sabiam que podiam jogar e aprender ao mesmo tempo e que os jogos acabam por unir e ensinar de maneiras diferentes, e isso acaba por ser muito positivo para as equipas. Parecia que tinham acabado de sair de um team building, a meta tinha sido atingida.

7. Qual considera ser o valor acrescentado dos sistemas de trabalho gamificados para a comunicação interna?

Raquel Gradim: Basicamente é as pessoas estarem envolvidas com a empresa. Mas o gabinete de comunicação interna tem de estar muito envolvido também, temos de estar muito unidos. Porque as pessoas têm de perceber que aquilo é uma coisa da empresa e não de departamentos. Porque às vezes é esse o erro que acontece nas empresas e que faz como as coisas não funcionem. E depois há sempre guerras de ah isso foi a invenção do departamento de não sei quê. Não. Tem e ser a empresa a dar. Posicionar como a empresa está a dar uma formação inovadora, está a dar às pessoas e a demonstrar internamente o que é que podem fazer, o que devem aprender, está a investir nas pessoas para que haja um envolvimento de equipa, cooperação entre as equipas, entreajuda, conhecimento. Porque havia pessoas que não se conheciam de alguns departamentos e acabavam por se conhecer dentro da aplicação. Isto no caso de empresas enormes, não se conheciam e depois iam ver na aplicação e acabavam por ficar a conhecer. Neste caso como o objetivo era mais de formação, a *app* tinha o objetivo de treinar ou ensinar as pessoas de forma divertida, mais dinâmica, e faz como que desperte o envolvimento das pessoas, o *engagement*, e desenvolvia a autonomia e a criatividade de pessoas. Às vezes haviam surpresas, porque haviam pessoas que eram muito mais acatadas e tímidas e na aplicação acabavam por mostrar que conseguiam grande pontuações. E depois na altura do reconhecimento eram sempre as pessoas que gostavam de ser mais reconhecidas pelo mérito e não por bens materiais. Ou seja, acabou-se por tirar conclusões muito importantes porque no final a transformação começa nas pessoas e a comunicação interna é muito isso, é as pessoas, as pessoas das empresas. Basicamente a *app* vem motivar as equipas de trabalho, envolve-las e deixá-las divertirem-se no processo.

Apêndice 8 – *Transcrição da entrevista a Rui Cordeiro.*

1. Qual é a sua opinião sobre sistemas de trabalho gamificados?

Rui Cordeiro: Bom, mais do que uma opinião é algo que eu que eu tenho trabalhado ao longo destes últimos anos. Eu venho do mundo dos jogos e estou na *gamification* desde 2011. Nomeadamente em termos de ambientes de trabalho gamificados o que eu posso dizer é que, o que eu digo é mais que uma opinião, é uma é uma constatação, Portugal deve ter aquele que é o benchmark do mundo de trabalho gamificado persistente que é o caso da Worten. Comecei a gamificar as forças de venda da Worten em finais de 2013. Estamos em 2021 e a trabalhar na terceira geração desse programa. Ou seja, em todas as lojas Worten em Portugal aquelas pessoas estão a jogar um jogo em permanência, tudo o que eles fazem na sua atividade do dia a dia. Têm um ecossistema de jogo, pontos, missões e obviamente muita, muita dinâmica. Portanto a minha opinião e a minha constatação é que é uma verdadeira transformação do mundo de trabalho. Como eu costumo dizer, e no fundo é aquilo os jogos nos trazem, mesmo as coisas mais aborrecidas não têm que ser propriamente aborrecidas. Nós estamos a herdar muitos sistemas do século 19 e alguns até anteriores, como por exemplo a educação se quisermos. E assistimos a um grande problema a nível mundial que é exatamente a desmotivação no trabalho. Se formos analisar os relatórios da *Gallop* são assustadores, custam às economias mundiais essa desmotivação literalmente milhares de milhões de euros e exatamente esta experiência da estamos a falar de 3500 pessoas gamificadas é uma experiência brutalmente positiva. Como deves imaginar num grupo como como a Sonae não se faz *roll out* de nenhum programa a nível global sem passar exatamente por todos os indicadores. Aquilo que eu faço sistematicamente em todos os programas de *gamification* que desenvolvo é que os meus primeiros KPI's são humanos porque eu acredito completamente que se o KPI humano estiver positivo, os KPI's de negócio vêm imediatamente agarrados. Foi isso que fizemos na Worten, passámos por todas as fases de piloto, começámos por uma loja, passámos para 10, passámos para 32 até chegar às cerca de 200 lojas que têm hoje. E um dos nossos indicadores era exatamente o bem-estar das pessoas e o contentamento das pessoas em relação àquele sistema. O *winners* que é o nome deste programa, além de ser um ecossistema gamificado, não está lá obviamente que aquilo é a vida profissional das pessoas, não está lá só para divertir as pessoas, está diretamente ligado ao sistema de remuneração variável dos colaboradores. É um jogo que vale dinheiro e acho muito bem que valha a dinheiro porque é a profissão deles, eles têm

que ser devidamente remunerados. Portanto isto só acresce ainda mais a importância que o programa tem e a necessidade de realmente estar bem desenhado para servir as pessoas. Obviamente que os outros KPI's que vinham a seguir era KPI de negócio, representou um incremento e isto já disse nalgumas instâncias, o incremento de 2% portanto enquanto tínhamos obviamente um universo piloto e o universo de teste, estávamos com um incremento de 2%, que na escala da Worten é um número extremamente grande não é? E tínhamos um terceiro KPI que uma vez mais em toda esta cadeia de valor e no fundo de valor positivo que é satisfação do cliente. Apesar da Worten felizmente ter estado e continua a estar em crescendo em termos de aceitação dos clientes e satisfação dos clientes, naquela subida as lojas que estavam no piloto estavam a ter ainda um incremento mais substancial. E tudo isto obviamente sem um esforço adicional. Vamos lá ver, as pessoas divertem-se mais, as pessoas estão mais motivadas, as pessoas produzem naturalmente melhor. Quem corre por gosto não cansa costuma ser realmente aquilo que eu mais aplico aos jogos e à *gamification*.

2. Como é o processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de trabalho gamificado numa organização?

Rui Cordeiro: Há várias maneiras trabalhar. Obviamente que a *gamification*, como qualquer outro *trend* ou palavra muito utilizada, ela vai ganhando maturidade não é? Cresce de iniciamento em nome, não é? De certeza que já há pessoas a fazer *gamification*, e há de facto, e não tinha nome, ganha nome, começa a ganhar corpo de conhecimento, vai ver onde é que pode ir buscar elementos a outras áreas para fortalecer o conhecimento, constitui-se e começa-se a fazer as primeiras experiências, e todas elas são de facto *stand alone*. Vai ganhando maturidade, obviamente que vão começar a aparecer produtos, os primeiros não eram francamente bons, começam agora a representar alguma maturidade produtos genéricos de instalação que podem ser utilizados, ok? De qualquer maneira do meu ponto de vista pessoal, que obviamente também evoluiu com este amadurecimento do mercado, eu acredito que o sistema para ter um bom nível de eficácia, aquele sistema base instalado deve permitir crescer ao ritmo da empresa. E quando eu digo crescer não é crescer financeiramente, é crescer em termos de complexidade, é pá que dinâmicas é que vamos utilizar. E há um processo de aprendizagem, isto está completamente em

curso, a indústria dos jogos está extremamente madura, a indústria da *gamification* como dizia o Gab Zickermann aqui há uns anos e que eu concordo completamente com o que ele dizia. Ele dizia pá isto só fica mesmo *mainstream* no dia em que for como a engenharia. Se faço uma ponte aqui com estas condições, com as mesmas condições noutra local tenho de conseguir reproduzir o mesmo efeito, neste caso, criar a ponte. A *gamification* na minha opinião ainda não está lá, mas está no bom caminho. Como é que se constrói um *custom made gamification* que no fundo é o caso do winners, foi tudo desenvolvido *from scratch*? Com um consultor, eu, que a única coisa que sabia de retalho era ir ao supermercado ou ir à Worten comprar qualquer coisa. Tem de haver este *approach*. Não se domina a área, então bora aprender com quem sabe. Portanto é todo ele um processo extremamente participativo. Nos primeiros quatro anos de desenvolvimento do projeto, portanto até 2018, já tínhamos tido em sala mais de 500 colaboradores da Worten diferentes a participar nas sessões de ideação, obviamente aqui muito técnicas de *design thinking*, *focus groups* a trabalhar com quem está no terreno, com aquele que é o nosso destinatário final, o nosso user. Obviamente eu trago muito da indústria dos jogos. Nos jogos o mais importante é o utilizador. Não vale a pena fazer o jogo que eu gramava jogar se mais ninguém no mundo quiser jogar. Ok? Pronto é um prazer meu, mas não vai servir para nada em termos de mercado. Portanto nada como perguntar às pessoas porque eu acredito legitimamente, a minha experiência profissional mostra-me isso, que as pessoas inerentemente sabem aquilo que precisam. Têm é dificuldade em expressá-lo. O papel de uma pessoa como eu é exatamente ser o moderador das pessoas, o melhor que elas têm para dizer, e conseguir transformar aquilo em algo palpável, e são as pessoas que realmente chegam lá. E isto é uma constatação, a Worten é uma empresa extremamente dinâmica. As pessoas têm uma entrega brutal à empresa, as pessoas das operações, as pessoas das lojas e todo o processo é com eles. Todo o processo é com eles. E se queremos resolver uma dúvida, não é em laboratório, em laboratório podemos desenvolver o método para chegar à nossa resposta, ou seja, em laboratórios temos que desenvolver as questões digamos assim, as boas questões, e depois ir ao terreno. Eu passei 15 na loja piloto, na loja de Cascais, a trabalhar, a ver como é que era o dia a dia, e o que é que eu descobri? Imensas *gamifications* já dentro da Worten, descobri campeonatos que eles organizavam com folhas de Excel, peguei naquelas dinâmicas epá se isto funciona então bora dar um *boost*. Portanto participativo, interativo, muitas entregas, muito dinâmico que

isto é o segredo de um sistema de *gamification* que dura no tempo, portanto estamos aqui a falar de 7 anos, quase 7 anos faz em outubro 7 anos de existência. Portanto, mas lá está, aqui não há segredo absolutamente nenhum, é isto que os jogos fazem. Os jogos vão mantendo a chama acesa com os *updates* e com uma grande proximidade da comunidade, e se nós virmos as melhores empresas do mundo que produzem os *Triple A's* mais rentáveis são aquelas que estão mais à escuta quando a comunidade se zanga e quando não gostam da história, não gostam de uma funcionalidade. Há imenso *feedback* há imensa interação, é isso. *Gamification* tem de ser disso. Tem de seguir exatamente o mesmo conjunto de regras.

3. Qual a sua opinião sobre a intervenção dos comunicadores internos na implementação de um sistema de trabalho gamificado?

Rui Cordeiro: É vital. É vital porque tudo aquilo que é *Change Management* tem que ser exatamente desenvolvido por esses comunicadores internos. Aquilo que fizemos foi constituímos uma *core team* onde já tínhamos exatamente os interlocutores corretos para fazer todo esse processo de comunicação interna, recursos humanos obviamente altamente envolvidos, operações envolvidas a fundo porque obviamente são o *target* principal, e há duas vertentes nessa comunicação. Há a comunicação junto da própria corporação para se impregnar na cultura, porque vamos lá ver a Worten no fundo tem várias operações: tem lojas, tem estrutura central, tem armazéns e logística, tem serviços. Tem uma série de áreas que ainda não estão gamificadas. Todas elas estão completamente sensibilizadas e a própria organização como um todo ao mais alto nível está extremamente sensibilizada para o programa *winners*, pelo reconhecimento da sua da sua importância e mesmo nesse papel da comunicação eu dou um exemplo de uma iniciativa que criámos quando foi quando foi o campeonato do mundo de futebol na Rússia, portanto creio que 2019, não sei, mas pronto há de ser por aí, em que decidimos criar uma metáfora e obviamente o campeonato mundial, como qualquer campeonato mundial de futebol, é algo extremamente ativo. As pessoas vão comprar televisões, vão comprar uma série de coisas, aquilo mexe mesmo. Então decidimos transformar toda a operação em jogo de futebol. E tudo aquilo que eles produziam era jogadas de futebol e marcavam golos e tal. Portanto assim um grande campeonato que foi celebrado ao mais alto nível. O CEO da

empresa entregou a taça à equipa vencedora. Trocaram galhardetes, resultado de *meta gaming* e porque tudo isto é visibilidade, tudo isto é comunicação, tudo isto é *sponsoring* ao mais alto nível para o programa de *gamification* que se está a desenvolver. E então é preciso ter esta visibilidade, não só a comunicação formal, mas como mostrar o que é que nós fizemos. Os diretores de operações regionais eram treinadores, fazíamos entrevistas assim com o fundo tal e qual como se vê nas conferências de empresa dos clubes de futebol. Montámos todo o cenário, toda a metáfora e depois a equipa que ganhou, vim a saber só meses mais tarde, foi de facto festejar com a taça e abrir espumante para a Avenida dos Aliados. E isto obviamente são aqueles indicadores não previstos de sucesso do projeto mas que obviamente que mostram que fizemos aqui realmente qualquer coisa que as pessoas gostam, que se sentem envolvidas.

4. Na implementação de um sistema de gamificação do trabalho, existe a preocupação de ajustar o sistema às características dos colaboradores? Como?

Rui Cordeiro: Sim e totalmente. E aqui até é quase o que respondi naquela minha primeira intervenção. Isto é desenhado para eles, para mais ninguém. Lá está, isto é isto é todo um processo também de, digamos, da aculturação da própria corporação porque geralmente as corporações funcionam numa lógica inversa: temos aqui o KPI, para onde é que temos que empurrar para atingirmos o KPI. Aqui não. Aqui é pá bora lá trabalhar sobre as pessoas e os KPI's vão aparecer e vão ser respondidos. Portanto, preocupação é mesmo *design centered, user centered design*, é mesmo a preocupação, e desenhar para eles. E estar sempre neste processo, e uma vez mais o paralelismo com os jogos é total, é estar atento, ter dois tipos de métricas, ter uma observação passiva, ou seja, ver como é que estão a ser utilizadas as diversas funcionalidades, lança-se uma dinâmica nova, que percentagem universo é que utilizou o quê? 11%? Então fizemos qualquer coisa de errado nisto, então bora lá perguntar às pessoas. Claro que não em pergunta aberta. Uma vez mais, com aquele sentido de responsabilidade e profissionalismo de bora saber perguntar as coisas para as pessoas darem as respostas corretas do ponto de vista deles, para lhes ser facilitadora acima de tudo. E vamos aprender, portanto com este acompanhamento das métricas uma vez mais. Estamos a trabalhar centrados naqueles que são os nossos utilizadores finais. E todo este processo é um processo que eles reconhecem. Felizmente

eu hoje vou a qualquer loja Worten, já conheço obviamente muita gente. Eles reconhecem-me olha o Rui do Winners e tal. Portanto há este reconhecimento, eles sabem e muitas vezes, quando temos oportunidade de falar eu digo eu não sei quem é que criou esta funcionalidade, eu já não sei, tivemos com tanta gente em workshop, saltaram tantas ideias, se foste tu ou se fui eu já não faço a mínima ideia. Foi o *Winners*, isto foi um grupo energético, um grupo de trabalho gigantesco onde estão sempre... Por exemplo só para teres uma noção. As pessoas são proativas a enviar ideias. Quando as empresas lutam com as caixas de ideias para o processo de inovação e tal, e assim ao fim do mês está lá uma que diz não gosto disto. Aqui as pessoas são proativas a enviar ideias, a enviar iniciativas, a desenvolver iniciativas próprias dentro das lojas, e o que é que nós fazemos? Uma vez mais, ora se eles estão a usar esta iniciativa, se eles fizeram isto por iniciativa, embora lá olhar. Olha, espetacular. Então bora integrar no *Winners*. Pronto. Uma vez mais. Uma atenção permanente ao nosso utilizador.

5. Como se relacionam os sistemas de trabalho gamificados com os canais de comunicação interna?

Rui Cordeiro: Eu costumo dizer uma boa *gamification* não pode ser intrusiva. Ela não pode vir destruturar nada. E se ela estiver a pretensão, porque obviamente quando falamos aqui de *gamification* é preciso ver que muitas vezes a *gamification* vem acompanhada de uma intervenção tecnológica de, por exemplo, o *Winners* tem uma história de... criou novas ferramentas tecnológicas que a empresa não tinha, destruiu ferramentas obsoletas que a empresa tinha, otimizou o processo, otimizou o trabalho e obviamente que aqui os canais de comunicação também estão incluídos. Por exemplo, uma das coisas que estamos a trabalhar nesta próxima geração do *Winners* é exatamente uma questão extremamente difícil de colocar às empresas que tipicamente têm 3, 5, 5, 6 sistemas de comunicação diferentes que é o colaborador da loja está num sítio, esse sítio chama-se loja e esse sítio chama-se *Winners*. Porque é que hão de haver três plataformas que lhe enviam comunicação? Porque é que não faz sentido aglutinar na plataforma onde ele está? E é exatamente essa interrogação de como é que isto convive com os vários canais de comunicação e a importância de termos ali num ponto centralizado toda a informação que é necessária e que é relevante para o meu dia-a-dia no trabalho.

6. Como é que os sistemas de trabalho gamificados produzem o envolvimento dos colaboradores?

Rui Cordeiro: O segredo volta a estar naquilo que eu disse antes. Eles estão envolvidos desde o princípio. Ainda não havia sequer o nome *Winners* do lado dos colaboradores, já eu estava a fazer os *workshops* a dizer se de repente trabalhar fosse um jogo gigantesco como é que seria este jogo?. E começámos a trabalhar, não só com as operações mas envolveu-se obviamente nestes *workshops* também transversalmente a organização para sensibilizar e comunicar, o envolvimento é trabalhado nessa vertente de as pessoas participarem desde cedo. Sobretudo eu recomendo sempre procurar os potenciais dissidentes de um novo sistema e incluí-los desde o início no processo de desenho desse sistema, vão ser os melhores defensores do sistema lá para a frente porque aquilo é deles e é este sentimento não, isto é meu, isto é extremamente importante não só é uma ferramenta de trabalho como vai melhorar a minha vida como ainda por cima eu fiz parte deste processo. Depois é aquele tal segredo de como é que mantemos a chama acesa e acaba por ser muito semelhante. É aquilo que eu disse há pouco, é estarmos atentos ao que está a acontecer, estarmos atento ao nível de *engagement*, de participação com o programa, e falar com as pessoas novamente. Dizer já fizemos isto, o que é que era giro a seguir, uma vez mais não perguntas abertas deste tipo, mas trabalhar em conjunto para chegar a estas respostas. Portanto, uma vez mais é o que vem dos jogos, *community management* e *follow-up* com *updates*, com interações e novidades. O ser Humano alimenta-se de novidade e, uma vez mais, sem nenhuma alquimia, tal e qual como é no mundo dos jogos, há o lado coletivo, o lado da equipa e as várias *layers* de competição. Um jogo bem estruturado é eu quero ser o melhor mas eu também quero que a minha equipa ganhe, eu quero que o meu país seja o mais importante e no limite eu quero que o meu continente seja o número um. O mundo costuma meter em lados diferentes a competição e a colaboração, e eu acho e provo todos os dias que é possível as duas andarem de mão dada e não serem mutualmente exclusivas.

7. Existem elementos de comunicação nos sistemas de trabalho gamificados?

Rui Cordeiro: Sim. Quer dizer no *Winners* sim. Eu acredito que devem estar e quando falamos em sistemas de comunicação ao nível mais amplo possível no fundo. A comunicação corporativa e a comunicação relativa a esse próprio sistema gamificado. Uma vez mais, a analogia porque é a analogia mais natural, do mundo dos jogos. O jogo comunica imenso com o jogador, faz o *teaser*, prepara para o evento, pede *feedback* tudo isto são processos de comunicação extremamente importantes e eu acho que são *sine qua non*. Não quer dizer que eu tenha visto sempre os *gamifiers* deste mundo a fazê-lo assim, mas para mim não pode ser de outra maneira mesmo.

8. Qual é o papel do feedback, produzido pelos jogos e pelos sistemas de trabalhos gamificados, no envolvimento dos colaboradores?

Rui Cordeiro: O *feedback* é essencial, é com um mau *feedback* que se consegue desmotivar uma pessoa para sempre, tal como com o bom *feedback* se consegue alimentar uma relação com essa pessoa sempre. Uma vez mais, nós sabemos que o ser humano é negativista por natureza, foi isso que fez com que não fôssemos devorados pelas feras nos tempos das cavernas é isso que faz com que não saltemos precipícios para experimentar a lei da gravidade. Portanto os jogos, não dos anos 80 ou 90, os jogos já deste século muito criticados por alguns *hardcore gamers* vão ficando cada vez mais permissivos ou menos punitivos se quisermos. Eu costumo dizer em termos de anedota que não é anedota nenhuma caríssimos, o *save game* não pensem que nasceu com os jogos, já havia jogos de computador há muitos anos e não havia *save game* não é? Eu lembro perfeitamente do pessoal ir dormir, deixar o computador ligado para poder voltar a jogar no dia a seguir sem perder aquele *save game*. Pronto. Isto para dizer o quê? E muito baseado também naquilo que é o novo ramo da psicologia, a psicologia positiva, eu acho que um sistema de *feedback* eficaz é um sistema que se baseia no positivo. Atenção, não se faça confusão de o paparicar, do género, alguém que cometeu um erro, um erro crasso e nós dizemos olha pronto, deixa estar não tem importância. Não é nada disso, isso é absurdo. Eu costumo representar a coisa através de números. Ora vamos imaginar uma escala numérica para premiar três tipos de desempenho. Um desempenho abaixo do esperado, um desempenho esperado e um desempenho acima do esperado. Tipicamente e tradicionalmente, e é aquilo que ainda se faz hoje, é: desempenho abaixo

do esperado? Menos dois pontos. Desempenho esperado? Olha não fizeste mais do que a tua obrigação. Zero pontos. Desempenho acima do esperado? Dois pontos. Okay? Portanto temos aqui um diferencial de quatro pontos. Estamos de acordo? É uma matemática muito simples. O que é que eu proponho sempre? Então é assim: desempenho abaixo do esperado, zero pontos. Desempenho dentro do esperado, dois pontos. Desempenho acima do esperado, quatro pontos. Temos o mesmo diferencial de quatro pontos, não estamos a castigar o utilizador de forma direta, a retirar algo de adquirido, neste caso, os pontos e estamos a passar uma mensagem fortíssima e nada subliminar, extremamente direta, que é zero, e aqueles que cumpriram têm dois. Ao quinto dia desta sequência, eu tenho zero e o tipo que está acima de mim tem dez. É preciso vir o meu chefe dizer-me ou punir-me ou dar-me algum tipo de castigo para eu perceber que tenho de mudar? Não. E daí é aquilo que eu defendo ardentemente do *feedback* positivo. Não se castiga. Não se tira pontos. Dá-se mais, nenhuns ou menos consoante a *performance* do utilizador. E aqui estou obviamente a falar numa vertente comercial, mas podemos falar numa vertente da escola, se calhar não devia haver negativas e o zero não era uma negativa, não estás lá e o dois de hoje podia ser um 20 e o 5 de hoje podia ser um 100, fosse o que fosse. A diferença continua lá, a mensagem está lá. Porque é que havemos de estar a tirar pontos? Ainda por cima os jogos de hoje, tirando casos extremos, mas os jogos de hoje têm uma linguagem que não se tira o adquirido. Se o jogador já tem qualquer coisa não lhe vamos tirar, a menos que isso seja exatamente a essência do jogo. Mas sim jogos como como o *World of Warcraft* por exemplo, vou pegar num clássico, não é? Eu não perco nada. Ou ganho nada ou ganho um bocadinho ou ganho muito consoante a *performance*. E o resultado é o mesmo. E acho que o *feedback* tem de ser assim.

9. Quais as semelhanças e diferenças entre o envolvimento dos colaboradores, produzido pela componente lúdica dos sistemas de trabalho gamificados, e o *engagement*, intrinsecamente ligado à interação e ao diálogo?

Rui Cordeiro: Eu acho que, se não conseguirmos um equilíbrio e que eles não andem realmente par a par, fizemos qualquer coisa de errado não é? Se eu estou a perceber, a comunicação presumo que seja também interação com o próprio sistema. É um bocado aquilo que eu referi há pouco da componente social, isto para responder à primeira parte da pergunta. Componente social é essencial excepto se, sei lá, mesmo se

forem guardiãs de farol tem que haver uma componente social, entre todos os faroleiros do mundo não é? Mas geralmente é um de equipa, e é construir esta dinâmica saudável que eu também referi há pouco, da colaboração andar de mãos dadas com a competição. Isto dá realmente um grande gozo ok? E em termos daquilo que é a ferramenta, daquilo que é o *front end* de utilização, eh pá tem que de ser um processo extremamente límpido. Uma vez mais, a maneira como os jogos tratam os seus interfaces, a usabilidade é essencial. Não dá e acho que também é o Gabe Zikerman que dá a metáfora que a *gamification* não pode ser há 50% dos seres humanos que têm um gene que faz com que não gostem de bróculos: não é por metermos chocolate em cima dos brócolos que vão gostar. Antes pelo contrário fica uma mistura quase arrepiante não é? E aqui é exatamente a mesma coisa. A ferramenta que acompanha tem que fazer parte deste processo de transformação. Não dá para meter *gamification* em cima de uma estrutura que não está por ela própria funcional. E aí foi mesmo inclusive parte deste caminho do *Winners* foi exatamente isso. Eu disse há pouco que o *Winners* acrescentou novas ferramentas e que matou ferramentas eram exatamente essas que eram tóxicas. E quem fala em ferramentas fala em processos que eram tóxicos e que no meu processo de análise eu me apercebi e o meu *feedback* foi exatamente: para fazermos aqui qualquer coisa, é preciso transformar uma data de coisas que já existem. Estão dispostos? A Worten disse sim, e construiu-se esta alternativa. Mas essas duas coisas têm que andar completamente de mão dada, esse desequilíbrio vai-se sentir naquilo que é a utilização e na adoção dos utilizadores.

10. Qual considera ser o valor acrescentado dos sistemas de trabalho gamificados para a comunicação interna?

Rui Cordeiro: É difícil, é muito difícil dar uma resposta direta porque se o sistema de comunicação interno não tiver a dinâmica do sistema que está gamificado, uma vez mais há aqui um desequilíbrio qualquer, não é? A resposta que eu daria melhor era bora gamificar o sistema de comunicação da empresa e vamos ver os benefícios que isso vai representar e que bem precisam. Continuamos com meios extremamente tradicionais nos processos comunicativos. Estamos a perder, na maior parte das empresas, e uma vez mais estou a dizer aquilo que sinto como uma maioria, mas não é uma generalização, porque obviamente existem raras exceções, não é? Mas o mundo todo está a caminhar para uma

vertente extremamente *crowdsourced*, não é? Seja nos financiamentos, seja na construção de seja o que for. O *Wikipedia*, o caso mais clássico, e as empresas ainda não descobriram este potencial. Vamos lá ver uma coisa. A *gamification* na realidade não inventou nada. Os jogos na realidade não inventaram nada. Os jogos sobretudo é que tiveram a virtude de reunir num só sítio uma série de componentes de coisas que funcionam por nós sermos humanos, pelas nossas características humanas. A *gamification* aproveitou isso também e foi buscar outras componentes, outras componentes que por acaso os jogos também já foram buscar, os jogos usam psicólogos, os jogos utilizam especialistas de motricidade humana a todos os níveis, não é? Portanto aquilo que eu diria é para termos essa motivação, esse envolvimento eficaz, a comunicação tem que andar a par com o sistema gamificado. Se o sistema gamificado anda à frente, a comunicação ainda perde mais eficácia. É como uma coisa estar a brilhar muito, uma coisa estar a brilhar menos, instintivamente vamos olhar para a que brilha muito. Portanto é ter um grande cuidado nessa proporcionalidade, nesse peso, nesse valor.

Apêndice 9 – Codificações do primeiro eixo - Agentes que participam na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados adequados aos públicos internos de uma organização

Eixos/Códigos	Agentes que participam na elaboração e desenvolvimento de sistemas de trabalho gamificados adequados aos públicos internos de uma organização						
Informadores Qualificados	Profissionais de sistemas de trabalho gamificados	Colaboradores	Profissionais de comunicação interna	Profissionais de Recursos Humanos	IT	Profissionais de Marketing	Profissionais de Operações
	(A) (B) (C) (D) (E) (F)	(A) (B) (C) (D) (E) (F)	(A) (B) (C) (D) (E) (F)	(A) (B) (C) (F)	(A) (B) (C)	(B) (C)	(C) (F)
Carmo Só (A)							
Catarina Moreira (B)							
Manuel Pimenta (C)							
Pedro Barbosa (D)							
Raquel Gradim (E)							
Rui Cordeiro (F)							

Apêndice 10 – Codificações do segundo eixo - Perceção sobre as componentes comunicacionais e informacionais do engagement

Eixos/Códigos		Perceção sobre as componentes comunicacionais e informacionais do engagement								
		A coerência entre as mensagens de comunicação interna e o nível de engagement dos colaboradores tem impacto no engagement dos colaboradores								
		Os sistemas de trabalho gamificados, através de canais de comunicação interna, promovem o engagement dos colaboradores								
		Os sistemas de trabalho gamificados devem transformar ou integrar canais de comunicação interna já existentes na organização com o objetivo promover o engagement								
		A participação dos colaboradores no processo de elaboração e desenvolvimento dos sistemas de trabalho gamificados é através do diálogo e potencia o engagement								
		A coerência entre as mensagens de comunicação interna e o nível de engagement dos colaboradores potencia o engagement								
		A falta de coerência entre as mensagens de comunicação interna e o nível de engagement dos colaboradores tem impacto negativo no engagement								
		A linguagem intrinsecamente cativante das mecânicas de jogo é comunicação								
		A comunicação interna responde às necessidades emocionais dos colaboradores, tal como a gamificação, com a diferença que a gamificação tem mais versatilidade								
		O feedback é intrínseco aos sistemas de trabalho gamificados								
		A forma como a informação de feedback é formulada tem impacto no engagement								
		A informação de feedback produzida pelos sistemas de trabalho gamificados potenciam o engagement								
Informadores Qualificados	Os sistemas gamificados de trabalho podem criar canais de comunicação interna que promovem o engagement	Os sistemas gamificados de trabalho devem transformar ou integrar canais de comunicação interna já existentes na organização com o objetivo promover o engagement	A participação dos colaboradores no processo de elaboração e desenvolvimento dos sistemas de trabalho gamificados é através do diálogo e potencia o engagement	A coerência entre as mensagens de comunicação interna e o nível de engagement dos colaboradores potencia o engagement	A falta de coerência entre as mensagens de comunicação interna e o nível de engagement dos colaboradores tem impacto negativo no engagement	A linguagem intrinsecamente cativante das mecânicas de jogo é comunicação	A comunicação interna responde às necessidades emocionais dos colaboradores, tal como a gamificação, com a diferença que a gamificação tem mais versatilidade	O feedback é intrínseco aos sistemas de trabalho gamificados	A forma como a informação de feedback é formulada tem impacto no engagement	A informação de feedback produzida pelos sistemas de trabalho gamificados potenciam o engagement
	(E)	(C) (F)	(C) (F)	(E)	(C) (F)	(F)	(C)	(C) (F)	(F)	(C) (E) (F)
	Manuel Pimenta (C)									
	Raquel Gradim (E)									
	Rui Cordeiro (F)									

Apêndice 11 – Codificações do terceiro eixo - Percepção sobre a via informacional dos sistemas de trabalho gamificados

Eixos/Códigos		Percepção sobre a via informacional dos sistemas de trabalho gamificados			
Informadores Qualificados	O imediatismo de feedback proporcionado pelos sistemas de trabalho gamificados permite o seu ajuste de forma a promover um maior engagement	O imediatismo de feedback é uma necessidade dos colaboradores	A partilha dos dados de performance dos colaboradores promove o engagement	A transmissão do feedback de performance dos colaboradores é responsabilidade dos comunicadores internos	A transmissão do feedback de performance dos colaboradores é responsabilidade dos recursos humanos
Carmo Só (A)	(A)	(A) (B)	(A) (D)	(A)	(A) (B) (D)
Catarina Moreira (B)					
Pedro Barbosa (D)					