

# **Gamificação na Gestão das Equipas de Vendas: Um Estudo de Caso**

Silva, D. L.<sup>1</sup>, Dores, A. R.<sup>2</sup> & Martins, H.<sup>3,4</sup>

<sup>1</sup> *Instituto de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico do Porto*

<sup>2</sup> *Escola Superior de Saúde do Porto - Instituto Politécnico do Porto*

<sup>3</sup> *Instituto Universitário da Maia*

<sup>4</sup> *Faculdade de Economia do Porto*

A gestão eficiente do capital humano tem-se tornado primordial para o sucesso organizacional, pois as pessoas são o único fator competitivo que não pode ser imitado ou duplicado pelos concorrentes (Saha & Pandita, 2017). O local de trabalho deixou de ser apenas um cenário transacional onde os negócios são realizados, esperando-se que os colaboradores se envolvam proativamente em atividades de melhoria, inovação e partilha de conhecimento (Kumar & Raghavendran, 2015). A gamificação tem despontado como uma estratégia capaz de fornecer incentivos adequados à criação de valor neste novo paradigma de trabalho, cada vez mais digital, distribuído, criativo e impulsionado por motivações intrínsecas e sociais (Morschheuser & Hamari, 2019). Apesar do conceito conhecer múltiplas designações, pode ser definido como a utilização de elementos do *design* de videojogos noutros contextos (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011). Ainda que a aplicação de elementos de jogos não seja recente no ambiente corporativo, a convergência do progresso tecnológico com a prevalência dos jogos na sociedade atual permitiu que a gamificação fosse mais facilmente, ubiquamente e socialmente aceite no local de trabalho (Kim, 2015).

A atração pelos jogos tem levado a que mundialmente floresçam grandes expectativas sobre a gamificação (IEEE, 2014), com o intuito de aproveitar as características mais positivas dos jogadores como a criatividade, a perseverança, a aprendizagem, o otimismo e a curiosidade para atividades não lúdicas (McGonigal, 2014). Se outrora as motivações humanas se baseavam na sobrevivência, atualmente o paradigma motivacional assenta sobre motivações relacionadas ao prazer das experiências (Schell, 2008). A dicotomia entre o trabalho e o lúdico é cada vez mais ténue, expectando-se que o trabalho seja tão envolvente e motivador como os jogos (Prensky, 2002). Isto, revela-se digno de consideração pelos profissionais da gestão de pessoas, particularmente porque as gerações mais jovens (Y e Z), detentoras de uma grande proximidade com os videojogos e a tecnologia em geral, e caracterizadas por

motivações laborais distintas do passado, começam a representar uma parte considerável na força de trabalho (Zichermann & Linder, 2013). Assim, a gamificação tem proliferado como uma nova abordagem para os processos de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, bem como para estimular o desempenho e *engagement* dos colaboradores (Sousa, 2018).

Embora a gamificação vise proporcionar experiências semelhantes aos jogos, não é uma solução mágica e pressupõe o comprometimento das empresas. Na sua génese está um processo de cocriação de valor (Huotari & Hamari, 2017), tornando-se crucial que as empresas tenham bem definidos os objetivos a alcançar e conheçam profundamente os seus colaboradores, para que os elementos de jogo como as dinâmicas, as mecânicas e a estética sejam eficazes e amenizem os efeitos adversos de soluções do tipo “*one size fits all*” (Nicholson, 2015).

Considerando a revolução no setor do retalho nas últimas décadas (Moncrief, Marshall, & Rudd, 2015), neste trabalho propomos estudar como a gamificação influencia a motivação e o *engagement* da força de vendas. Conduzimos um estudo caso, com uma empresa portuguesa atuante no retalho dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e entretenimento. Realizámos 5 *Focus Groups*, com 5 vendedores cada e os dados obtidos foram analisados através da análise de conteúdo.

Os resultados sugerem que a gamificação fornece motivos extrínsecos eficazes, sobretudo recompensas, competição e cooperação. Todavia, consideramos que, se no melhor cenário a gamificação não fomenta comportamentos autodeterminados (Ryan & Deci, 2000), no pior cenário inibe a sua ocorrência, possivelmente devido a situações distintas, mas que podem ser concomitantes: 1) prescrição da gamificação (Mollick & Rothbard, 2014); 2) efeito “*overjustification*” (Lepper & Greene, 1973). Os resultados também apontam para que a gamificação não promova *engagement* nos vendedores. Acreditamos que a inexperiência no desenvolvimento do “*sweet spot*” da gamificação, explica os obstáculos percecionados pelos vendedores (Bakker & Demerouti, 2014), nomeadamente injustiças, ausência de recursos, entre outros.

Apesar da gamificação estimular o comportamento e ser uma ferramenta valorizada pelos vendedores; o sistema deve ser transaccional, alinhado às especificidades organizacionais, assim como antecipar os efeitos colaterais da competição e fornecer mais oportunidades de diversão, para que experiências mais positivas e divertidas no trabalho sejam asseguradas. Portanto, é essencial reconhecer o potencial, mas também as limitações da gamificação, para que os profissionais da

gestão de pessoas possam efetivamente utilizá-la, como uma arma valiosa para ganhar a guerra do talento na contemporaneidade.

**Palavras-chave:** Gamificação, Motivação, *Engagement*, Vendedores, Gestão Pessoas

## Referências

- Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide, work and wellbeing* (Vol. III, pp. 37–64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9–15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: Anchoring gamification in the service marketing literature. *Electron Markets*, 27, 21–31. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0212-z>
- IEEE. (2014). Everyone’s a gamer - IEEE experts predict gaming will be integrated into more than 85 percent of daily tasks by 2020. Retrieved May 15, 2018, from PR Newswire website: <https://www.prnewswire.com/news-releases/everyones-a-gamer---ieee-experts-predict-gaming-will-be-integrated-into-more-than-85-percent-of-daily-tasks-by-2020-247100431.html>
- Kim, B. (2015). Understanding gamification. *Library Technology Reports: Expert Guides to Library Systems and Services*, 51(2), 1–36. <https://doi.org/10.5860/ltr.51n2>
- Kumar, H., & Raghavendran, S. (2015). Gamification, the finer art: Fostering creativity and employee engagement. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 3–12. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2014-0119>
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1973). Undermining children’s intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the “overjustification” hypothesis. *Journal of*

*Personality and Social Psychology*, 28(1), 129–137.  
<https://doi.org/10.1037/h0035519>

McGonigal, J. (2014). I'm not playful, I'm gameful. In S. Walz & S. Deterding (Eds.), *The gameful world: Approaches, issues, applications* (pp. 653–657). Cambridge, MA: MIT Press.

Mollick, E., & Rothbard, N. (2014). Mandatory fun: Gamification and the impact of games at work. *The Wharton School Research Paper Series*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2277103>

Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2015). Social media and related technology: Drivers of change in managing the contemporary sales force. *Business Horizons*, 58(1), 45–55.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.009>

Morschheuser, B., & Hamari, J. (2019). The gamification of work: Lessons from crowdsourcing. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 145–148.  
<https://doi.org/10.1177/1056492618790921>

Nicholson, S. (2015). A recipe for meaningful gamification. In T. Reiners & L. C. Wood (Eds.), *Gamification in education and business* (pp. 1–20). Cham, Switzerland: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10208-5_1)

Prensky, M. (2002). The motivation of gameplay: The real twenty-first century learning revolution. *On the Horizon*, 10(1), 5–11.  
<https://doi.org/10.1108/10748120210431349>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Saha, D., & Pandita, D. (2017). Digitalizing human resources through gamification for employee engagement. *ELK Asia Pacific Journals*. Retrieved from [http://www.elkjournals.com/microadmin/UploadFolder/830DIGITALIZING\\_HUMAN\\_RESOURCES\\_THROUGH\\_GAMIFICATION\\_FOR\\_EMPLOYEE\\_ENGAGEMENT.pdf](http://www.elkjournals.com/microadmin/UploadFolder/830DIGITALIZING_HUMAN_RESOURCES_THROUGH_GAMIFICATION_FOR_EMPLOYEE_ENGAGEMENT.pdf)

Schell, J. (2008). *The art of game design: A book of lenses*. Burlington, MA: Morgan Kaufmann.

Sousa, R. (2018). *A gamification como ferramenta de gestão de recursos humanos*. (Master's thesis. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.22/12639>

Zichermann, G., & Linder, J. (2013). *The gamification revolution: How leaders leverage game mechanics to crush the competition*. New York, NY: McGraw-Hill Education.