

Sistemas de Trabalho Gamificados: de jogo a canal de comunicação interna para a promoção do engagement dos colaboradores

João Martins & Sónia Pedro Sebastião

ISCS - Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas,

Centro de Administração e Políticas Públicas (FCT)

joaopontomartins@gmail.com / ssebastiao@iscsp.ulisboa.pt

Resumo

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 (STG) 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 STG, devido às suas dimensões comunicacionais e informacionais, são utilizados como canais de comunicação interna em Portugal. Recorreu-se ao método qualitativo, realizan-

do-se seis entrevistas semiestruturadas em profundidade a profissionais de STG 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 STG, que os STG podem criar canais de comunicação interna ou transformar existentes, e que os elementos informacionais e comunicacionais dos STG potenciam o *engagement* dos colaboradores.

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

Gamified Work Systems: from game to internal communication channel to promote employee engagement

Abstract

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 are used as internal communication channels in Portugal due to their communicational and informational dimensions. The qualitative method was used and

six semi-structured in-depth interviews were conducted with professionals who work with gamified work systems and with professionals who work, or have worked, in internal communication 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 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.

Data de submissão: 2023-02-13. Data de aprovação: 2023-11-19.

Revista Estudos em Comunicação é financiada por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto *LabCom – Comunicação e Artes*, UIDB/00661/2020.

Introdução

O uso de videogames e de sistemas de trabalho gamificado intersejam-se no uso de mecânicas de jogos para envolver e motivar os participantes, embora sejam aplicadas em contextos diferentes. Os videogames são formas de entretenimento eletrônico que pela utilização de uma interface (ecrã de televisão, computador) e recorrendo a dispositivos como *joysticks*, teclados, mouses ou plataformas sensíveis ao toque, permitem a interação com humanos (Granic et al., 2014). Os sistemas de trabalho gamificados implicam o uso de gamificação em contexto de trabalho. A gamificação consiste na implementação intencional de dinâmicas e elementos de jogo em configurações, produtos, serviços ou tarefas tradicionalmente não baseados em videogames, de forma a melhorar o *engagement* do utilizador e proporcionar experiências lúdicas em iniciativas fora dos videogames (Deterding et al., 2011; Jagoda, 2013; Singh, 2012; Werbach & Hunter, 2012). Por conseguinte, o crescimento exponencial dos sistemas gamificados é reflexo do seu reconhecimento como ferramentas indutivas do comportamento humano, incluindo a inovação, a produtividade e o *engagement* (Mordor Intelligence, 2022).

Aplicada ao mundo laboral, a gamificação do trabalho pode incluir, por exemplo, a atribuição de pontos por tarefas concluídas, prémios por objetivos, ou a criação de uma competição amigável entre colaboradores, sendo 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 deste artigo é compreender a utilização de sistemas de trabalho gamificados na comunicação interna em Portugal, assumindo-se como pergunta de partida: *Como são utilizados os sistemas de trabalho gamificados na comunicação interna em Portugal?*

Em termos metodológicos recorre-se à recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas em profundidade a indivíduos especializados em STG 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 (STG) e à análise categorial temática dos dados, com recurso a categorias *a priori*.

O artigo está dividido em cinco pontos. O marco teórico inclui os conceitos, a revisão de literatura e teorias dos campos da comunicação interna e dos STG, assim como outros conceitos relacionados: *engagement*, *engagement* dos colaboradores, canais de comunicação interna, videogames, jogos sérios e sistemas de gestão de *performance* dos colaboradores. Seguem-se as opções metodológicas, a apresentação de resultados, dividida em três subsecções principais que correspondem aos dois objetivos específicos. Por fim, são discutidos os resultados e apresentadas as conclusões.

1. Comunicação Interna e Sistemas de Trabalho Gamificado

A revisão de literatura deriva de uma pesquisa *online*, feita entre junho de 2020 e junho de 2022, no Google Académico. As palavras-chave utilizadas foram: *internal communication channels*; *employee engagement*; *work engagement*; *employee satisfaction with internal communication*; *gamification*; *video games*; *serious games* e; *performance management systems*. Os resultados evidenciam que existem estudos que posicionam os jogos como ferramentas de comunicação eficazes para a disseminação de mensagens, persuasão, *engagement* e construção de comunidades (e.g., Conde-Pumpido, 2019; Fisher, 2021) e estudos que apresentam os resultados positivos dos STG e os fatores influenciadores da sua

eficácia (e.g., Cardador et al., 2017; Robson et al., 2015). Este artigo procura compreender se existe uma relação entre os objetivos e práticas da comunicação interna e os objetivos e práticas dos STG em Portugal, temática não identificada na revisão de literatura.

1.1. Comunicação Interna e Engagement dos colaboradores

A comunicação é um fenómeno que ocorre dentro de todas as organizações, é a sua força vital. Segundo Mumby & Kahn (2018), 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. 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 (Yeomans, 2009; Yeomans & 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 (Yeomans, 2009).

A comunicação interna é um conceito complexo e multidisciplinar. Em 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 & Yue (2020) procuraram compreender a tendência e o desenvolvimento da investigação em comunicação interna. Para isso, analisaram 223 artigos publicados entre 1970 e 2019 em nove revistas científicas especializadas em relações públicas e outras áreas da comunicação. Os autores concluíram que, numa primeira fase de pesquisa, a investigação era descritiva e ilustrava as características, funções e modelos da comunicação interna. Numa segunda fase da investigação os artigos focam-se no papel da comunicação interna na influência dos resultados dos colaboradores e da organização. 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 perspetiva na comunicação interna. Numa primeira fase, os comunicadores internos podiam ser valorizados simplesmente pela sua habilidade de produzir conteúdo de comunicação interna (*outputs*); atualmente as organizações esperam ver resultados. Assim, os comunicadores internos são exortados a pensar no impacto benéfico da comunicação interna (*outcomes*) (Yeomans & Fitzpatrick, 2017).

A função de comunicação interna pode compreender apenas um indivíduo ou uma equipa. Também pode estar organizada num departamento independente ou integrada noutro departamento funcional, como os recursos humanos ou marketing (Yeomans, 2009). Os comunicadores internos tendem a concentrar-se nas atividades que mais se relacionam com os objetivos organizacionais. 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 (Yeomans & Fitzpatrick, 2017).

Verčič e Vokić (2017) procuraram identificar antecedentes de comunicação interna do *engagement* dos colaboradores. Para esse efeito, aplicaram um questionário *online* respondido 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. 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.

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 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.

1.2. Do Videojogo ao Jogo de Comunicação Estratégica

Os videogames são um fenómeno 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). Os videogames são jogos eletrónicos 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 com as restantes ferramentas computacionais. Para além de se tornarem ferramentas instrumentais para objetivos institucionais, os videogames têm a possibilidade de provocar mudanças sociais a longo prazo. Existem várias categorias de jogos atendendo a critérios como o género ou tema, tecnologia ou plataforma onde se baseia, propósito, entre outros. Uma destas categorias é a dos videogames sérios.

Fisher (2021) defende que 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 (Conde-Pumpido, 2019). Devido ao seu alcance como artefactos culturais, acessibilidade e características intrinsecamente persuasivas, os videogames podem ser considerados como o meio de comunicação “em falta” na investigação académica. Os videogames podem oferecer uma gama de benefícios psicológicos e de aprendizagem, como o desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas, comunicação e colaboração (Granic et al., 2014). Ao entender o que torna os videogames tão envolventes, os *designers* de sistemas de trabalho podem incorporar elementos semelhantes para aumentar a motivação e envolvimento dos colaboradores. Os videogames sérios têm o potencial de serem utilizados como ferramentas de comunicação eficazes para a disseminação de mensagens, *engagement* e construção de comunidades.

É neste sentido que Fisher (2021) propõe um novo conceito, uma subcategoria dos videogames sérios – os jogos de comunicação estratégica. Os jogos de comunicação estratégica são jogos intencionalmente desenvolvidos e utilizados por uma organização ou uma entidade como um instrumento para estimular 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 videogames 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 existem nas organizações, levando-as a recorrer a serviços e parcerias com organizações externas. Este processo pode acarretar desafios de tradução, uma vez que os envolvidos têm competências, objetivos e ideias diferentes sobre como alcançar esses objetivos (Fisher, 2019). Para entender a utilização deste tipo de videojogos, é necessário compreender a forma como as organizações e os criadores de videojogos (*developers*) 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 *developers* 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 receção e impacto do videojogo (Fisher, 2021). Por fim, a fase de conceptualização inicial do videojogo de comunicação estratégica pode ser uma oportunidade única para a cocriação de significado entre a organização e os seus colaboradores.

O segundo nível do enquadramento analítico é o próprio videojogo. Fisher (2021) defende que os videojogos acrescentam ao discurso já existente em torno de construções sociais importantes. Podem ser feitas escolhas específicas na conceção dos videojogos para gerar propositadamente quadros cognitivos específicos, a fim de influenciar a perceção e as crenças do jogador, não só no jogo como na vida real que ele simula. Isto é conseguido através da capacidade dos videojogos 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 videojogo 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 receção 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 dinâmica de jogabilidade comunitária e 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 a gamificação (Fisher, 2021). 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 externas aos 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 pro-

gresso, 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 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.

1.3. A Gamificação do Trabalho

Aplicada ao universo laboral, a gamificação do trabalho pode ser definida como o enquadramento das tarefas laborais na linguagem, metáforas e recursos dos videojogos, de forma a direcionar e energizar comportamentos desejados do colaborador. As organizações, inspiradas pela capacidade dos videojogos *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).

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 (DeNisi & Pritchard, 2006).

Segundo Cardador *et al.* (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 (e.g., conteúdo) como processual (e.g., sistema de jogo) (Bogost, 2007; 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 et al., 2017). 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 videojogo ou da gamificação para diferentes tipos de “jogador” (Cardador et al., 2017; Fisher, 2021; Robson et al., 2015), enquadrando o uso de sistemas gamificados como um instrumento de comunicação interna.

2. Opções Metodológicas

Neste artigo 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 STG para aferir como são utilizados os STG 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). 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 STG 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 STG 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 (STG). A discussão dos resultados será apresentada por categorias derivadas dos dados.

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 STG. Ainda para o mesmo fim, recorre-se à análise categorial temática dos dados, com recurso a categorias *a priori*.

Foram elaborados dois guiões de entrevista que incluem as perguntas *theory-driven*. Os guiões de entrevista são compostos por 7 perguntas comuns, 5 perguntas para informadores de STG e 5 perguntas para informadores de comunicação interna (ver Quadro 1).

Quadro 1. Rationale das entrevistas semiestruturadas

Tipologia	Pergunta	Referência teórica
Pergunta comum	Qual é a sua opinião sobre STG?	(Cardador et al., 2017)
Pergunta comum	Como é o processo de desenvolvimento e implementação de um STG numa organização?	(Cardador et al., 2017; Dévényi, 2016; Gillis, 2006; Welch, 2011)
Pergunta comum	O desenvolvimento de STG é um processo de implementação, cocriação ou formação? Porquê?	(Robson et al., 2015; Verčič & Špoljarić, 2020; Welch, 2011)
Pergunta comum	Qual a sua opinião sobre a intervenção dos colaboradores na implementação de um STG?	(Robson et al., 2015; Verčič & Špoljarić, 2020; Welch, 2011)
Pergunta comum	Qual a sua opinião sobre a intervenção dos comunicadores internos na implementação de um STG?	(Dévényi, 2016; Dhanesh, 2017; Gillis, 2006; Fitzpatrick, 2011; Welch, 2011)
Pergunta comum	Na implementação de um sistema de gamificação do trabalho, existe a preocupação de ajustar o sistema às características dos colaboradores? Como?	(Bindl & Parker, 2010; Robson et al., 2015; Verčič & Špoljarić, 2020; Welch, 2011)
Pergunta comum	Como se relacionam os STG com os canais de comunicação interna?	(Dévényi, 2016; Fitzpatrick, 2011; Gillis, 2006)
Gamificação	Como é que os STG produzem o envolvimento dos colaboradores?	(Cardador et al., 2017)
Gamificação	Existem elementos de comunicação nos STG?	(Cardador et al., 2017)

Gamificação	Qual é o papel do <i>feedback</i> produzido pelos jogos e pelos sistemas de trabalhos gamificados, no envolvimento dos colaboradores?	(Cardador et al., 2017; Verčič & Vokić, 2017; Yeomans & Fitzpatrick, 2017)
Gamificação	Quais as semelhanças e diferenças entre o envolvimento dos colaboradores, produzido pela componente lúdica dos STG, e o <i>engagement</i> intrinsecamente ligado à interação e ao diálogo?	(Cardador et al., 2017; Dhanesh, 2017; Taylor & Kent, 2014)
Gamificação	Qual considera ser o valor acrescentado dos STG para a comunicação interna?	(Edmondson et al., 2009; Fitzpatrick, 2011; Yeomans, 2009; Yeomans & Fitzpatrick, 2017)
Comunicação	Quais são os critérios para que um sistema ou canal possa ser considerado “canal de comunicação interna”?	(Dévényi, 2016; Gillis, 2006)
Comunicação	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?	(Yeomans & Fitzpatrick, 2017)
Comunicação	Na sua opinião, a transmissão de <i>feedback</i> e dos padrões de desempenho aos colaboradores é uma responsabilidade dos comunicadores internos? Porquê?	(Edmondson et al., 2009; Fitzpatrick, 2011; Lee & Yue, 2020; Welch & Jackson, 2007)
Comunicação	Na sua opinião, como se relaciona esta “via informacional” com a comunicação interna?	(Cardador et al., 2017)
Comunicação	Na sua opinião, qual a importância da “via afetiva” componente lúdica dos STG no <i>engagement</i> dos colaboradores?	(Cardador et al., 2017)

O painel de informadores foi construído de acordo com critérios de experiência ou conhecimento nas áreas de comunicação interna e STG. Na seleção foram identificados indivíduos que exercem funções em Portugal e que têm especialização ou experiência em gamificação e em STG, 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 STG.

Para a seleção dos indivíduos especializados em STG 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 STG.

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 referência 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 STG e 8 em comunicação interna. Destes, três indivíduos especializados em STG e três em comunicação interna aceitaram ser entrevistados (Quadro 2). Dos restantes, 7 não responderam e 2 recusaram.

Quadro 2. 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 por videoconferência. 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. As entrevistas foram transcritas e a transcrição completa foi disponibilizada aos entrevistados para confirmação da sua exatidão e eventuais correções.

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).

3. Resultados

Os resultados das entrevistas semiestruturada em profundidade foram organizados considerando os dois objetivos específicos do artigo. Para cumprir o primeiro objetivo específico foram consideradas as respostas de todos os entrevistados. A categoria de análise (agentes) é derivada dos dados. Nesse sentido, 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 STG, 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 STG. O desenvolvimento de um STG 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 STG e as restantes partes envolvidas das organizações. As organizações entram em contacto com os profissionais de STG, que agem na modalidade de prestadores de serviços.

Os entrevistados indicaram duas modalidades que os profissionais de STG oferecem às organizações: o desenvolvimento de um STG 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.

Como indicam os entrevistados, a segunda modalidade é a mais comum entre as organizações que optam pela implementação de um STG. De acordo com Manuel Pimenta 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 STG é interpretado apenas como um complemento ao negócio, e não como uma transformação holística ao ciclo de vida do colaborador. Manuel Pimenta 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 STG 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 STG ou ser uma iniciativa inteiramente do lado dos profissionais de STG.

Após a fase de elaboração e implementação da solução de trabalho gamificada, os profissionais de STG 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 STG 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.

Por fim, os STG 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 STG. Manuel Pimenta 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, desenvolvimento e ajuste dos STG.

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 STG. Para que tal aconteça, um dos objetivos ou dimensões do STG tem de ser a comunicação interna. Se tal se verifica, os comunicadores internos podem ser agentes ativos na fase de ideação de um STG, assim como, nas fases de auscultação e adaptação às características dos colaboradores e à realidade da organização.

Pedro Barbosa 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 STG para correções, melhorias e esclarecimentos. Catarina Moreira 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 STG.

Nos casos em que os profissionais de STG 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.

Segundo os entrevistados existe uma sobreposição dos STG 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 STG e as partes interessadas da organização. A divulgação interna do STG é fundamental para a adesão e legitimidade. Esta divulgação através dos canais de comunicação existentes envolve os profissionais de comunicação interna. Os STG 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.

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. Estes profissionais podem ser impulsionadores do desenvolvimento de um STG, ser responsáveis por fazer o levantamento das necessidades dos colaboradores e ser utilizadores finais. Segundo Rui Cordeiro, o departamento dos recursos humanos deve estar altamente envolvido na elaboração e desenvolvimento dos STG.

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. Os profissionais de IT podem ser um dos grupos impulsionadores do desenvolvimento de um STG na sua organização e devem garantir as condições tecnológicas para que os colaboradores tenham acesso ao STG. Na experiência de Catarina Moreira, os profissionais de IT integraram a equipa multidisciplinar responsável por gerir o STG após a sua implementação, ficando responsáveis pelo seu desenvolvimento, acompanhamento de projetos e *user experience* e *user interface*. Adicionalmente, os profissionais de STG têm acesso aos dados de *performance* dos colaboradores, um fator que Manuel Pimenta 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, os profissionais de marketing estiveram envolvidos com a responsabilidade de criação das

imagens necessárias para o desenvolvimento do STG. Na opinião de Manuel Pimenta, os profissionais de marketing têm a responsabilidade de garantir os *assets* e os guias de estilo da organização, úteis para a personalização do STG.

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 STG.

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 STG.

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

Para cumprir o segundo objetivo específico foram consideradas as respostas dos entrevistados especializados em STG, uma vez que se pretende analisar categorias derivadas da teoria (*engagement*, comunicação interna, via afetiva e via informacional do STG). De acordo com os entrevistados, um STG pode criar novos canais de comunicação. Nestes casos, os profissionais de STG comunicam diretamente com os colaboradores, para os envolver com a solução gamificada. Na experiência de Raquel Gradim “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 e Rui Cordeiro argumentam que a criação de um novo canal de comunicação interna, integrado num STG, não é a melhor prática. Segundo estes entrevistados, um STG deve 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.

Os mesmos entrevistados referem que outro fator determinante para o *engagement* dos colaboradores, e com componentes comunicacionais e informativas, é a sua participação na fase de elaboração e desenvolvimento do STG. Ao participarem no processo, os colaboradores deixam de ser apenas utilizadores finais da solução gamificada, e tornam-se também cocriadores com os agentes mencionados no ponto 3.1. O processo de cocriação potencia o *engagement* dos colaboradores, e acontece através do diálogo. Desta forma, o colaborador participa voluntariamente no processo de gamificação do trabalho, sem que isso lhe seja imposto pela organização.

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 STG 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 STG. Esta coerência entre a comunicação interna e a participação dos colaboradores potencia o *engagement*.

O inverso também se verifica: a dessincronização entre as mensagens internas e as soluções gamificadas prejudica o *engagement* dos colaboradores. Para Manuel Pimenta, os STG 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”. Já Rui Cordeiro indica 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

(...) é notável a diferenciação que as dinâmicas de jogo trazem precisamente porque vão dar resposta a mais necessidades do que a comunicação consegue dar. (...) 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 espoletá-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.

A segunda forma de dar resposta às necessidades emocionais dos colaboradores é através do *feedback*. Segundo Manuel Pimenta, o *feedback* é a base de qualquer STG. Os colaboradores, ao receberem informação acerca da sua prestação profissional, ficam envolvidos com a organização. Também 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.

Os STG 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, potenciam o *engagement* dos colaboradores.

Em síntese, todos os entrevistados especializados em STG (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 STG. Estas componentes podem surgir não só nos STG como também na comunicação interna das organizações onde estes são implementados, e em prol do seu funcionamento.

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 STG adequados aos públicos internos das organizações. Esta função foi mencionada por todos os entrevistados como uma função interdependente dentro das organizações, com mais do que um profissional a exercê-la. Quando os STG 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 (Yeomans, 2009; Dévényi, 2016).

Assinala-se, contudo, que os profissionais de STG 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 STG contraria os princípios teóricos de comunicação interna. 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 STG tentam controlar a comunicação interna e utilizam uma linguagem que não é comumente utilizada pela organização, o público interno pode identificar esta alteração e percecioná-la como uma mensagem de autoridade e apatia perante as suas necessidades e preferências de comunicação (Gillis, 2006).

Por isso, quando os profissionais de STG elaboram as mensagens de comunicação interna, é necessária à sua validação pelos profissionais de comunicação interna, antes do seu envio aos colaboradores. 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 (Yeomans, 2009). As responsabilidades que os profissionais de comunicação interna têm perante as organizações, propostas por Fitzpatrick (2011), são garantidas 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.

A comunicação interna apoia mudanças (*change management*), neste caso, a adoção de um novo sistema e apoia os colaboradores a cumprir as suas funções que, depois da implementação do STG, passam a estar integradas nesse mesmo sistema. Por fim, a comunicação interna também promove o *engagement* dos colaboradores (Yeomans & Fitzpatrick, 2017). Desta forma, os profissionais de STG recorrem à atuação dos profissionais de comunicação interna para promover a adoção interna dos novos sistemas gamificados, para que produzam o *engagement* dos colaboradores.

A comunicação interna é fundamental para promover a adesão aos STG, permitindo explicar aos colaboradores como os seus cargos, integrados no STG, integram a visão global da organização (Bakker, et al., 2011).

Os entrevistados especialistas em comunicação interna confirmam os princípios teóricos sobre a necessidade de auscultação dos colaboradores, tanto na fase de elaboração como na fase de desenvolvimento e melhoria do STG. Os profissionais de comunicação devem ter um bom entendimento dos públicos a quem se dirigem (Edmondson et al., 2009; Verčič et al., 2012; Yeomans, 2009). 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 receção 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 STG e podem atenuar a falta de fundamentos teóricos da maioria das aplicações da gamificação (Seaborn & 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 STG. 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 STG, 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 STG (Cardador et al., 2017).

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 (Taylor & Kent, 2014).

Interpretando as respostas de todos os entrevistados, constata-se que a participação dos colaboradores na elaboração dos STG é voluntária, potenciando a adoção dos sistemas devido ao sentimento de pertença que é gerado nos colaboradores. A imposição da utilização dos STG impacta negativamente a sua adoção pelos colaboradores (Chou, 2019; Ziegler, 2020). Este sentimento de *ownership* resultante do processo de cocriação através do diálogo pode anular ou reduzir esse impacto negativo e promover o *engagement* dos colaboradores com o sistema.

É importante garantir que a informação de *feedback* acerca da *performance* dos colaboradores, as mensagens dos canais de comunicação interna criados ou transformados pelos STG e as mensagens dos restantes canais de comunicação interna da organização estejam em sintonia. Segundo Yeomans e Fitzpatrick (2017) esta gestão é uma responsabilidade dos profissionais de comunicação interna.

A linguagem intrinsecamente cativante dos jogos e consequentemente dos STG 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 STG 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) argumenta que os jogos sérios podem ser considerados como o meio de comunicação “em falta” na investigação académica. Os jogos sérios diferem dos STG 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.

De acordo com as respostas de Manuel Pimenta e Rui Cordeiro, a comunicação da informação de *feedback* é intrínseca aos STG, 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 STG (Cardador et al., 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 (Yeomans, 2009) e que é um facilitador vital do *engagement* (Verčič & Vokić, 2017).

O imediatismo de *feedback* não é útil apenas para os profissionais de comunicação interna. O imediatismo de *feedback* proporcionado pela “via informacional” dos STG 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; Yeomans, 2009).

As características do colaborador são apontadas por Cardador et al. (2017) como influenciadoras da eficácia do STG. 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 *et al.* (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 STG. 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 STG e ambos promovem o *engagement* através da competição entre colaboradores. No entanto, a primeira é através do próprio STG 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 (Lee & 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

Neste artigo, procurou-se compreender se existe uma relação entre os objetivos e práticas da comunicação interna e os objetivos e práticas dos STG. Os resultados de entrevistas semiestruturadas em profundidade a profissionais de STG e a profissionais de comunicação interna permitiram chegar à conclusão de que há uma relação entre os STG e a comunicação interna.

Os STG podem criar novos canais de comunicação interna, depender da sua divulgação nos canais de comunicação interna existentes na organização, ou transformar 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 STG. Esta via verifica-se quando os STG funcionam como um novo canal de comunicação interna e potenciam 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 STG como podem ter a iniciativa da sua implementação. O seu conhecimento dos públicos internos é fundamental para a elaboração de STG 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 STG não colida, pelo contrário, seja coerente e produza o *engagement* dos colaboradores, é necessária a coordenação entre os profissionais de STG e os profissionais de comunicação interna. Ambos os sistemas procuram dar resposta às neces-

sidades emocionais dos colaboradores, entre os quais, as necessidades comunicacionais e de *feedback*. No processo de elaboração e implementação de STG, é necessário avaliar o seu impacto nas configurações dos canais de comunicação interna das organizações.

Neste artigo 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 STG, 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 STG reconhecem a existência e a importância de elementos informacionais e comunicacionais na potencialização do *engagement* dos colaboradores através dos STG. Por fim, também foi possível compreender que todos os profissionais de comunicação interna identificam elementos nos STG que dizem respeito à “via informacional” dos STG, elementos esses que respondem a necessidades dos colaboradores e que produzem *engagement*.

É importante notar que esta artigo teve uma limitação relacionada com os informadores qualificados. Em Portugal, o número de empresas que desenvolvem STG 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 STG 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. 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 STG aos sistemas de comunicação interna é transversal a todas as implementações de STG ou se depende do contexto organizacional e da configuração do próprio STG. 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 STG na comunicação interna. O enquadramento pode seguir uma versão adaptada dos níveis propostos por Fisher (2021): a organização, o STG, o processo de divulgação e o público que utiliza esse STG.

Referências bibliográficas

- 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
- Bogost, I. (2007). *Persuasive games* (Vol. 5). MIT Press.
- 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
- 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
- Chou, Y. K. (2019). *Actionable gamification: Beyond points, badges, and leaderboards*. Packt Publishing Ltd.

- 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*. Routledge.
- Conde-Pumpido, T. d. I. H. (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. (2011). 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
- 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). Routledge.
- Gillis, T. L. (2006). Internal Communication Media. In T. L. Gillis (ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (pp. 257-267). JosseyBass.
- Granic, I., Lobel, A., & Engels, R. C. M. E. (2014). The benefits of playing video games. *American Psychologist*, 69(1), 66-78. <https://doi.org/10.1037/a0034857>
- 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.
- 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
- 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
- Martínez-Romero, Y. & Oltra, G. Y. (2022). Tendencias de investigación sobre comunicación interna en revistas internacionales: 2015-2021. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 23(XII), 117-142. DOI: 10.5783/revrrpp.v12i23.758
- McGonigal, J. (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. Penguin Press.
- Mordor Intelligence (2022). Gamification Market - Growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2023 - 2028). Available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/gamification-market>
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). *Organizational communication: A critical introduction*. Sage Publications.
- Oprescu, 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
- 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
- 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
- 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: 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., & 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*. Wharton Digital Press.
- Yeomans, L. (2009). Internal Communication. In R. Tench, & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 316-337). Pearson Education Limited.
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal communication. In R. Tench, & L. Yeomans (eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 286-329). Pearson Education Limited.
- 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.