



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Gamificação como potencializador do sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de *Outsourcing***

Danielson Nataniel de Pina Ribeiro

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

Orientador:

Professor Luís Filipe Rodrigues, Professor auxiliar convidado,  
ISCTE-IUL

Outubro, 2022





TECNOLOGIAS  
E ARQUITETURA

---

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

**Gamificação como potencializador do sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de *Outsourcing***

Danielson Nataniel de Pina Ribeiro

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

Orientador

Professor Luís Filipe Rodrigues, Professor auxiliar convidado,  
ISCTE-IUL

Outubro, 2022

Direitos de cópia ou Copyright

©Copyright: Danielson Nataniel de Pina Ribeiro

O Iscte - Instituto Universitário de Lisboa tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## **Agradecimentos**

Chegar a esta etapa da minha formação académica é a realização de um sonho fruto de muito trabalho, esforço e dedicação.

Nada disto seria possível, se não tivesse ao meu lado pessoas amigas que sempre acreditaram em mim e me incentivaram a seguir em frente, mesmo nos momentos mais difíceis deste percurso.

Por isso, não podia deixar de agradecer primeiramente ao professor Luís Rodrigues que desde o primeiro momento abraçou este tema, acreditando na sua potencialidade para a comunidade académica/científica. Também pela total disponibilidade e paciência que teve comigo durante este percurso.

Aos meus pais que sempre me motivaram a seguir em frente na minha formação académica.

À minha amiga Andreia Pinheiro por sempre acreditar nas minhas potencialidades e ser um ombro amigo em todo este percurso.

Ao meu amigo António Aniceto que sempre me transmitiu uma mensagem de confiança e motivação nos momentos em que tinha pouca vontade de seguir em frente.

Igualmente ao meu amigo Carlos Calado por todo o apoio proporcionado nos momentos de maior *stress*.

À Integer Consulting pela colaboração para que pudesse desenvolver este estudo dentro da empresa.

A todos os consultores da Integer que despenderam o seu tempo para responder ao questionário de investigação, indispensável para a realização deste estudo.

E por último, todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que hoje esteja a concluir mais esta etapa da minha vida académica e pessoal.

Bem hajam!

## Resumo

Ao longo dos últimos anos, o mercado de trabalho tem vindo a ganhar uma forte dinâmica, caracterizada essencialmente, pela intensificação da competitividade cada vez mais agressiva do meio envolvente e pelo forte avanço tecnológico. As mudanças verificadas exigem maiores esforços por parte das organizações para atrair, envolver e reter o seu valor maior: as pessoas. Por outro lado, as pessoas têm vindo a evidenciar uma progressiva valorização dos momentos de lazer e entretenimento, sendo que grande parte destes momentos é dedicado a jogos. A combinação do interesse das pessoas pelos jogos com as necessidades das organizações, levou ao surgimento de um novo conceito, amplamente explorado na literatura atual, que é o da gamificação e o seu impacto no *engagement*, envolvimento e motivação das pessoas. Esta temática leva-nos a questionar se a gamificação pode aumentar o sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*. Para responder a esta questão utilizamos uma metodologia de investigação mista, com recurso a um questionário e a uma ferramenta de análise semântica (Leximancer) para tratar e analisar as respostas e assim identificar, num mapa conceptual, os fatores mais relevantes da investigação (gamificação, pessoas, proximidade e atividade). Estes resultados são também importantes para o uso das potencialidades da gamificação, no reforço do sentimento de pertencimento organizacional e *engagement* dos consultores de TI no *outsourcing* ou outros modelos de negócio.

**Palavras-Chave:** Gamificação, *Engagement*, *Outsourcing*, Consultoria de TI, Pertencimento Organizacional.

## **Abstract**

Over the last few years, the labor market has been gaining a strong dynamic, essentially characterized by the intensification of competitiveness, which is increasingly aggressive, in the environment and by strong technological advancement. The changes that have taken place demand greater efforts from organizations to attract, involve, and retain their greatest value: people. On the other hand, people are increasingly valuing leisure and entertainment, and a large part of these moments are dedicated to games.

The combination of people's interest in games with the needs of organizations has led to the emergence of a new concept, currently widely explored in the literature, which is gamification and its impact on people's engagement, involvement and motivation. This theme leads us to ask whether gamification can increase the sense of belonging of outsourced IT consultants? To answer this question, we used a mixed research methodology, using a questionnaire and a semantic analysis tool (Leximancer) to process and analyze the answers and thus identify and contribute in a conceptual map the most relevant factors of the research (gamification, people, proximity and activity).

These results are also important for using the potential of gamification to strengthen organizational sentiment and engagement in outsourcing or other business Models.

**Keywords:** Gamification, Engagement, Outsourcing, IT Consulting, Organizational Belonging.

# Índice Geral

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>i</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice Geral</b> .....	<b>iv</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>vii</b>
<b>Glossário de Abreviaturas e Siglas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1. Enquadramento do tema .....	1
1.2. Motivação e relevância do tema .....	3
1.3. Questões e objetivos de investigação.....	4
1.4. Abordagem metodológica .....	5
1.5. Estrutura e organização da dissertação .....	6
<b>Capítulo 2 – Revisão da Literatura</b> .....	<b>8</b>
2.1. Gamificação .....	8
2.1.1. Gamificação na perspetiva de diferentes autores .....	8
2.1.2. A origem da gamificação.....	9
2.1.3. Mercado das TI.....	10
2.1.4. Mercado dos videojogos.....	10
2.1.5. Perfil dos jogadores .....	12
2.1.6. Elementos de gamificação .....	13
2.1.7. Efeitos da gamificação na motivação e no <i>engagement</i> .....	15
2.2. Pertencimento organizacional.....	17
2.2.1. O impacto do pertencimento organizacional nos colaboradores e nas organizações .....	17
2.2.2. Identidade organizacional.....	21
2.3. <i>Engagement</i> .....	23
<b>Capítulo 3 – Metodologia</b> .....	<b>27</b>
3.1. Desenho de investigação.....	27
3.1.1. Estrutura do questionário de investigação .....	28
<b>Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados</b> .....	<b>31</b>
4.1. Resultados sociodemográficos.....	31
4.2. Impacto da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional dos consultores de TI alocados em regime de <i>outsourcing</i> .....	33
4.2.1. Análise quantitativa .....	33
4.2.2. Análise qualitativa .....	37

4.3. Impacto da gamificação no <i>engagement</i> dos consultores de TI alocados em regime de <i>outsourcing</i> .....	41
4.3.1. Análise quantitativa .....	41
4.3.2. Análise qualitativa .....	44
4.4. Elementos de gamificação mais valorizados pelos consultores de TI.....	46
<b>Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>49</b>
5.1. Principais conclusões .....	49
5.2. Contributos para a comunidade científica e empresarial .....	51
5.2.1. Implicações ao nível académico .....	51
5.2.2. Implicações ao nível empresarial .....	51
5.3. Limitações do estudo .....	52
5.4. Propostas de investigação futura.....	53
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos e Apêndices .....</b>	<b>58</b>
Anexo A.....	59
Anexo B.....	60
Apêndice A.....	61
Apêndice B .....	62

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Elementos de designe de jogos e os seus propósitos (Blohm & Leimeister, 2013).....	15
Tabela 2 - Escala de medição impacto da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional.....	34
Tabela 3 - Escala de medição do impacto da gamificação no engagement.....	42

## Índice de Figuras

Figura 1 - Abordagem metodológica.....	6
Figura 2- número de jogadores ativos no mundo entre 2015 e 2023 (FinancesOnline, 2021).....	11
Figura 3 - Hierarquia de necessidades (Maslow,1954) .....	19
Figura 4 - Ranking global do Employee Engagement (Gallup, 2021) .....	25
Figura 5 - Distribuição dos participantes por gênero .....	31
Figura 6 - Distribuição dos participantes por estado civil.....	31
Figura 7 - Distribuição dos participantes por função .....	32
Figura 8 - Distribuição dos participantes por tempo de permanência na Integer .....	32
Figura 9 - Distribuição dos participantes por tempo de experiência .....	32
Figura 10 - Familiaridade dos participantes com o conceito gamificação .....	33
Figura 11 - Gamificação & Pertencimento Organizacional .....	34
Figura 12 - Gamificação & Pertencimento Organizacional .....	35
Figura 13 - Gamificação & Pertencimento Organizacional .....	35
Figura 14 - Gamificação & Pertencimento Organizacional .....	36
Figura 15 - Gamificação & Pertencimento Organizacional .....	36
Figura 16 - Gamificação & Pertencimento Organizacional .....	37
Figura 17 - Gamificação & Pertencimento Organizacional .....	37
Figura 18 - Gamificação & Pertencimento Organizacional - Mapa Conceptual 1.....	38
Figura 19 - Gamificação & Pertencimento Organizacional - Mapa Conceptual 2.....	40
Figura 20 - Gamificação & Engagement.....	42
Figura 21 - Gamificação & Engagement.....	43
Figura 22 - Gamificação & Engagement.....	43
Figura 23 - Gamificação & Engagement.....	44
Figura 24 - Gamificação & Engagement.....	44
Figura 25 - Gamificação & Engagement - Mapa Conceptual .....	45
Figura 26 - Elementos de gamificação mais valorizados .....	47

## **Glossário de Abreviaturas e Siglas**

TI – Tecnologias de Informação

PBL - Pontos, Emblemas e Placares

HCI - Interação Humano-Computador

ITC - Índice Total de Concordância

ITD - Índice Total de Discordância

## Capítulo 1 – Introdução

### 1.1. Enquadramento do tema

Ao longo dos últimos anos, o Homem tem dado grandes passos ao nível do desenvolvimento tecnológico que lhe permitem satisfazer as suas necessidades do dia-a-dia e encontrar respostas para as suas mais variadas questões. Todo este avanço tem despertado, cada vez mais, a curiosidade e a vontade de ir mais além, em busca de novas respostas/soluções. Com isto, inúmeros estudos têm realçado a dependência cada vez maior face às tecnologias e uma convergência de praticamente todas as demais áreas sociais e científicas com as tecnologias (ex: tecnologias de supercomputadores em ciências sociais (Makarov et al., 2016); Sociedade e conhecimento: novas tecnologias e desafios para a produção de conhecimento nas Ciências Sociais (Lundströma & Zhou, 2011)).

O referido avanço tecnológico fez, também, surgir inúmeras oportunidades de negócios nomeadamente, o surgimento de organizações (ex: consultoras de TI) especializadas exclusivamente no recrutamento de profissionais de TI, recursos estes cada vez mais escassos no mercado, para a prestação de serviços em entidades parceiras em regime de *outsourcing*.

O *outsourcing* pode ser entendido como um processo através do qual uma organização (contratante), em função da sua estratégia, contrata outra (subcontratado), por forma a estabelecer um relacionamento mutuamente benéfico, de médio a longo prazo, para a execução de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista (Santos, 1998).

Segundo Gartner (2021), projeta-se que os gastos mundiais com Tecnologia de Informação totalizem 4,1 mil milhões de dólares em 2021, o que representa um aumento de 8,4% face ao ano de 2020.

O mesmo estudo prevê, ainda, que até 2022 todos os segmentos de gastos com TI terão um crescimento positivo.

Para Portugal, segundo um estudo da Hays (consultora de recrutamento bastante conceituada), citado pela Sic Notícias (2021), em 2022 verificar-se-á um aumento da procura de profissionais qualificados no mercado português e, ao mesmo tempo, uma escassez desses mesmos profissionais. Os profissionais qualificados na área das TI

voltarão a liderar a lista dos mais procurados pelas empresas durante o ano de 2022, com uma intenção de contratação de 32% das empresas. Irá verificar-se um aumento de 6% face ao ano de 2021 (26%).

Esta escassez de profissionais de TI qualificados, num mercado cada vez mais competitivo, exige das organizações a definição de políticas e estratégias, não só para atrair estes profissionais, mas também para os manter motivados, comprometidos e envolvidos com a organização. Contudo, apesar de existir esta vontade por parte das organizações, nem sempre a sua concretização é fácil.

Os desafios para as empresas aumentam exponencialmente quando se fala de consultoras de TI. Isto, porque grande parte dos profissionais que fazem parte deste modelo de negócio, passam a maior parte do seu tempo em contacto com as entidades parceiras às quais estão alocados e onde desenvolvem projetos, mais do que com a sua entidade empregadora. Este distanciamento acaba por ter um impacto menos positivo no sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, na construção da sua identidade organizacional e no sentimento de que eles fazem parte da organização. Este distanciamento pode, inclusive, afetar o seu compromisso com a organização, bem como o seu envolvimento nos processos internos (ex: cumprimento de planos de formação, preenchimento das folhas de horas, etc).

Por estas razões, é uma necessidade constante para as consultoras de TI procurarem adotar políticas mitigadoras que permitam fortalecer o compromisso, o sentimento de pertencimento, a construção da identidade organizacional e aumentar o envolvimento desses profissionais.

Segundo Eren & Vardarliyer (2013), quanto mais os indivíduos se identificam com a sua entidade empregadora, mais central é para eles o sentimento de pertencimento organizacional. Logo, isto leva a crer que a níveis elevados de identificação organizacional está associada uma maior necessidade de pertencimento à organização.

Ao longo dos últimos anos, na busca de uma resposta para os problemas modernos das organizações através da utilização das novas TI, emergiu no mercado um novo conceito - a gamificação - que rapidamente foi ganhando terreno e novos adeptos no mercado. Definido na literatura, pela grande maioria dos autores, como a utilização de *design* de jogos em contextos que não são de jogos, a gamificação é um conceito recente que tem ganhado bastante popularidade entre a comunidade científica, sobretudo no que diz

respeito à sua aplicação na investigação do comportamento motivacional, na área dos sistemas de investigação (Rodrigues et al., 2019).

Na literatura, podemos encontrar a sua aplicação em áreas distintas, tais como, Marketing (Salcu et al., 2013), Educação (Vos et al., 2011), Transportes (Marcucci et al., 2018), Banca (Rodrigues et al., 2017), entre outros.

Apesar de não ter sido possível encontrar qualquer estudo onde se aplicasse diretamente a gamificação com o intuito de aumentar o sentimento de pertencimento dos colaboradores, procura-se, com este estudo, perceber se a aplicação de um projeto de gamificação, de facto, consegue aumentar o sentimento de pertencimento dos profissionais de TI alocados em regime de *outsourcing*. Este estudo é realizado com base na revisão da literatura da aplicação da gamificação em outros contextos com o propósito de aumentar o envolvimento e a motivação dos participantes. Pretende-se, ainda, perceber se a sua aplicação tem impacto no *engagement* dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, bem como, quais são os elementos de gamificação mais valorizados por estes profissionais.

## **1.2. Motivação e relevância do tema**

Atuar como *IT recruiter* num mercado extremamente competitivo, é uma tarefa bastante desafiante, mas ao mesmo tempo, muito satisfatória, após cada concretização dos objetivos. Cada novo profissional que integra um projeto na unidade de negócio, traz um grande sentimento de satisfação a título individual e organizacional.

No entanto, não basta integrar novos profissionais na unidade de negócio. É preciso acompanhá-los, mantê-los motivados e fazê-los sentir que fazem parte de uma grande “família”. Esta tarefa nem sempre é fácil. Após concluído o processo de recrutamento e seleção, e um minucioso acompanhamento até ao dia da sessão de *onboarding* com uma calorosa receção, estes profissionais passam a frequentar as instalações do cliente onde desempenham as suas atividades profissionais, podendo mesmo passar meses sem ter contato físico com os restantes membros da organização.

À medida que estes se vão familiarizando com os projetos e os clientes onde estão alocados, por padrão, o grau de acompanhamento e contacto com estes profissionais começa a baixar gradualmente com o passar do tempo. Pois o foco continua a ser a atração de novos recursos que carecem de maior acompanhamento inicial, e o pouco tempo que

sobra por parte dos *managers* das unidades, tem que ser distribuído por um grande volume de consultores alocados em diferentes clientes.

Este distanciamento leva-os ainda a demonstrar pouco interesse em participar nos processos internos (ex: preenchimento da folha de horas, cumprimento do plano de formação, etc.) e eventos da empresa.

Esta carência de contacto com a empresa consultora, faz com que muitas vezes estes profissionais fiquem mais suscetíveis às propostas da concorrência, dado que este distanciamento condiciona o desenvolvimento da sua identidade organizacional, bem como o seu comprometimento com a empresa.

Por isso, é uma preocupação constante, tentar encontrar formas de aproximação a estes profissionais e, ainda mais do que isso, fazê-los sentir que a organização está perto deles.

Por esta razão, escolheu-se este tema, acreditando à priori que um projeto de gamificação pode ajudar a colmatar esta lacuna identificada no seio organizacional.

### **1.3. Questões e objetivos de investigação**

Esta investigação debruçar-se-á sobre o tema da Gamificação como Potencializador do Sentimento de Pertencimento Organizacional dos Consultores de TI Alocados em Regime de *Outsourcing*. No contexto permanente de avanço tecnológico, as empresas que atuam nesta área de consultoria estão numa constante disputa por profissionais de TI qualificados, recurso este cada vez mais escasso no mercado, face às necessidades existentes. Isto faz com que, para sobreviverem num mercado cada vez mais competitivo, as empresas tenham, não só que atrair estes indivíduos, como também, mantê-los comprometidos com a organização, de forma a conseguir retê-los. Contudo, quando falamos de empresas que prestam serviços de consultoria/*outsourcing* de TI, este desafio é cada vez maior, pois os consultores desta área passam praticamente todo o seu tempo nas instalações da empresa cliente, onde se encontram alocados e a prestar os seus serviços, o que implica um grande esforço por parte das entidades empregadoras (consultoras de TI) para fazerem chegar a esses profissionais o sentimento de pertencimento à organização e mantê-los ativos na participação nos processos e eventos da organização.

Assim, foi definida a seguinte questão de investigação:

Pode a gamificação aumentar o sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*?

Definida a questão de investigação, estabeleceu-se como objetivos gerais de estudo:

- Compreender como a gamificação pode aproximar os consultores de TI alocados em regime de *outsourcing* à sua entidade empregadora;
- Analisar como a gamificação pode potencializar o *engagement* dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*;
- Perceber quais os principais componentes de gamificação valorizados pelos consultores de TI;

A função de pesquisa consiste em:

Perceber até que ponto a gamificação pode aumentar o *engagement* e o sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, com a entidade empregadora.

#### **1.4. Abordagem metodológica**

Para a realização deste estudo, primeiramente foi efetuada uma revisão da literatura sobre as TI, com ênfase na gamificação, procurando explicar os seus principais conceitos, analisar a sua aplicação em diferentes contextos e os resultados obtidos. Com isto, procurou-se encontrar fundamentos que sustentem possíveis impactos positivos na aplicação de um projeto de gamificação no sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, e no seu *engagement*. Procurou-se, ainda, perceber quais os principais elementos utilizados num projeto de gamificação, bem como, os benefícios da sua utilização.

Posteriormente, foi realizada uma revisão da literatura, de forma a analisar os diferentes estudos realizados ao longo dos últimos anos, por diferentes autores, para perceber os principais conceitos associados ao sentimento de pertencimento organizacional e o seu impacto no contexto de trabalho. Nesta fase, foi também efetuada uma breve revisão literária sobre o *engagement*.

Numa segunda fase, foi aplicado um questionário de perguntas abertas e fechadas a um grupo de consultores da Integer Consulting, consultora de TI, tendo como principal objetivo, perceber o seu grau de sentimento de pertencimento com a sua entidade empregadora e o seu nível de envolvimento com a mesma. Foi, também, estudada a

abertura desses consultores para um projeto de gamificação bem como, o que estes valorizam mais num sistema gamificado. Por último, foi utilizada uma abordagem qualitativa com recurso a uma ferramenta de análise semântica das respostas, designada como Leximancer, para determinar os conceitos mais relevantes da investigação e assim responder à questão de investigação. A escolha do Leximancer para o tratamento dos dados qualitativos, prende-se com o facto de ser uma ferramenta de análise robusta, e cujo resultados são claras, de fáceis análise e interpretação. Outro fator que contribuiu para a escolha do Leximancer, tem a ver com o facto do orientador desta investigação ter um excelente domínio da ferramenta, proporcionando um suporte seguro no processo de tratamento e análise dos dados qualitativos.

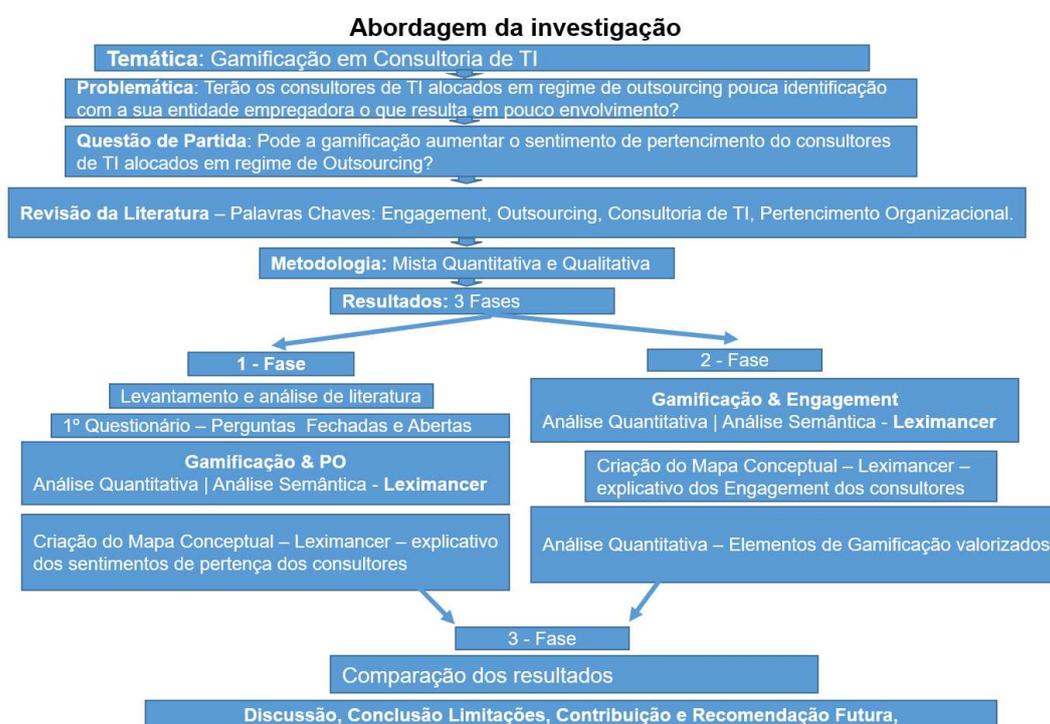


Figura 1 - Abordagem metodológica

### 1.5. Estrutura e organização da dissertação

Esta investigação é estruturada em 5 capítulos que definem os seus principais passos desde a introdução, até à sua conclusão, sendo estes:

**Capítulo 1:** introdução genérica do tema onde se faz uma reflexão sobre os fundamentos desta investigação, a definição das questões de investigação e as motivações por detrás dessas mesmas questões. São aqui, também, apresentadas as abordagens metodológicas a serem implementadas para o desenvolvimento do estudo.

**Capítulo 2:** para sustentar a investigação, apresenta-se neste capítulo, com base na revisão da literatura, o ponto de vista de diferentes autores sobre a gamificação, o pertencimento organizacional e sobre o *engagement*.

**Capítulo 3:** Neste capítulo é apresentado o desenho desta investigação e todo o passo a passo da sua implementação/execução.

**Capítulo 4:** Neste capítulo, são apresentados os principais resultados da análise quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos nos questionários bem como a discussão desses resultados.

**Capítulo 5:** por fim, apresentam-se neste capítulo as principais conclusões da investigação, nomeadamente, os possíveis impactos de um projeto de gamificação no sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing* que participaram do estudo, e o impacto da gamificação no seu envolvimento organizacional. São também apresentadas as principais limitações da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

Dando seguimento ao nosso estudo, passaremos agora à fase da revisão da literatura, onde iremos fundamentar os principais objetivos desta investigação em diferentes estudos realizados anteriormente, por diferentes autores.

## Capítulo 2 – Revisão da Literatura

Neste capítulo, são definidos os principais conceitos relacionados com a temática da investigação. Com base na revisão da literatura, apresenta-se um conjunto de informações resultantes de estudos de mercado realizados sobre o tema, bem como a fundamentação teórica de diferentes autores sobre os vários tópicos abordados ao longo deste estudo.

### 2.1. Gamificação

#### 2.1.1. Gamificação na perspetiva de diferentes autores

O conceito de gamificação tem vindo a atrair o interesse de estudiosos por mais de vinte anos, essencialmente, devido ao seu possível valor na motivação das pessoas (Perryer et al., 2016).

Um dos conceitos mais comuns à gamificação encontrado na literatura, refere-se à gamificação como aplicação de características e técnicas de *design* de jogos em contextos de não jogos (Deterding, 2015).

A gamificação é a aplicação de recursos de jogos, principalmente elementos de videojogo, em contextos de não jogos, com o objetivo de promover a motivação e o *engagement* na aprendizagem (Alsawaier, 2018).

A gamificação é um conceito tecnológico persuasivo que procura influenciar o comportamento do utilizador, ativando as motivações individuais com recurso a elementos de conceção de jogos (Petkov et al., 2011). Esta intervenção sistemática em padrões de utilização, destina-se a influenciar os utilizadores em direção aos objetivos definidos a priori pelo desenvolvedor (Blohm & Leimeister, 2013).

“Quando usado num contexto de negócios, gamificação é o processo de integração da dinâmica e mecânica de jogo num *website* de um mercado, portal *online*, ou numa campanha de marketing para impulsionar a participação e o envolvimento dos clientes ou colaboradores. A participação e o envolvimento são os objetivos globais da gamificação, considerando que se pretende que os consumidores participem, compartilhem e interajam nalguma atividade de forma particular ou em grupo. Poder-se-á perspetivar uma variedade de objetivos de negócios, tendo por base uma experiência particularmente atraente, dinâmica e sustentada da gamificação” (Rodrigues, 2016).

É esperado que este contexto envolva regras, interação entre os jogadores, desafios, *feedback* constante e resultados quantificáveis, ao mesmo tempo que experimenta algumas reações emocionais (Kapp, 2012). É preciso compreender esse processo que desencadeia comportamentos nos participantes e que impacta o seu envolvimento e *engagement* geral.

A gamificação pode ser vista como um novo modo de pensamento, desenvolvimento, projeção e implementação de aplicações de *software* que inspira a mudança de atitudes e comportamentos dos utilizadores (Rodrigues, 2016). “Na sua essência, a gamificação é uma nova forma de pensar, projetar e implementar soluções, que visa alterar atitudes e comportamentos dos colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes, fomentando a fidelização dos clientes e potencializando o aumento dos negócios empresariais” (Rodrigues, 2016).

#### 2.1.2. A origem da gamificação

A gamificação é um termo que tem vindo a ganhar grande relevância nos últimos anos. O termo foi “cunhado” em 2002 pelo inglês Nick Pelling, *designer* de jogos que usou o termo para se referir à aplicação de *design* de *interface* de utilizador acelerado que se assemelhava a um jogo, com o objetivo de tornar as transações eletrónicas mais ágeis e divertidas (Perryer et al., 2016).

A sua primeira utilização documentada foi publicada em 2008, mas só foi adotada pela comunidade científica com uma maior abrangência a partir de 2010, quando vários promotores em simpósios divulgaram o seu conceito (Deterding et al., 2011).

A partir daí, foi atribuído um novo significado mais amplo ao termo gamificação, encontrando-se ultimamente, associado à aplicação de características e técnicas de *design* de jogos em contextos de não jogos (Deterding, 2015).

A sua adoção por parte da academia deveu-se sobretudo a dois factos:

- 1) A crescente adoção e institucionalização de jogos sociais e o efeito dos seus elementos na vida quotidiana das pessoas e nas suas diversas interações;

- 2) O incentivo a experiências desejáveis, e a motivação dos utilizadores, possibilitando um maior foco na aplicação a ser utilizada. Os jogos *online* foram explicitamente projetados (exclusivamente) para fins de entretenimento momentâneo, sem ter em consideração questões essenciais a longo prazo.

Segundo Alsawaier (2018), a cultura do jogo tem-se espalhado por uma grande proporção da população mundial, sendo que até os países se estão envolvendo no jogo de videojogos. Este mesmo autor refere que a idade média dos jogadores de videojogos indica que este já não é mais um hábito apenas dos adolescentes. Todo este fenómeno à volta dos jogos tem despertado uma crescente atenção quanto ao uso de elementos de videojogos em contextos não relacionados a jogos, ou seja, da gamificação.

Por esta razão, existe o interesse de muitos estudiosos em aplicar as características de jogo a contextos de não jogo. Existe assim, uma tendência para a gamificação vir a tornar-se o segmento predominante no desenvolvimento de aplicações informáticas das organizações, uma vez que possui características de jogos apreciadas pelos clientes (Meloni & Gruener, 2012).

### 2.1.3. Mercado das TI

Segundo Gartner (2021), os gastos mundiais com Tecnologia de Informação são projetados para totalizar 4,1 mil milhões de dólares em 2021, o que representa um aumento de 8,4% face ao ano de 2020. O mesmo estudo prevê, ainda, que até 2022 todos os segmentos de gastos com TI terão um crescimento positivo.

Para Portugal, segundo um estudo da Hays (consultora de recrutamento bastante conceituado no mercado), citado pela Sic Notícias (2021), em 2022 irá verificar-se um aumento de procura de profissionais qualificados no mercado português e uma escassez destes mesmo profissionais. Os profissionais qualificados na área das TI voltarão a liderar a lista dos mais procurados pelas empresas durante o ano de 2022 com uma intenção de contratação de 32% das empresas. Irá verificar-se um aumento de 6% face ao ano de 2021 (26%) (Sic Notícias, 2021).

Esta escassez de profissionais de TI qualificados, num mercado cada vez mais competitivo, exige das organizações a definição de políticas e estratégias, não só para atrair esses profissionais, mas também, para os manter motivados, comprometidos e envolvidos com a organização. Contudo, apesar de existir esta vontade por parte das organizações, nem sempre a sua concretização é fácil.

### 2.1.4. Mercado dos videojogos

À medida que o tempo passa, os jogos tornam-se mais populares, entre todas as faixas etárias e géneros (Sailer et al., 2017).

Segundo uma publicação da *FinancesOnline* (2021), durante o ano de 2020 houve 2,69 mil milhões de jogadores de videojogos em todo o Mundo, o que gerou uma receita de 159,3 mil milhões de dólares. Prevê-se que, em 2023, o número de jogadores aumente para 3,07 mil milhões, o que representará um crescimento de 5,6%.

De acordo com os resultados de uma pesquisa da *Entertainment Software Association* (ESA), intitulada “2019 *Essential Facts About the Computer and Video Game Industry*”, nos EUA mais de 164 milhões de adultos jogam videojogos e 3/4 de todos os cidadãos americanos têm em casa, pelo menos, um videojogo. A ESA revela que 93% das habitações americanas possuem um *smartphone* e, desses, quase metade utilizam o *smartphone* para jogar videojogos (ESA, 2019).

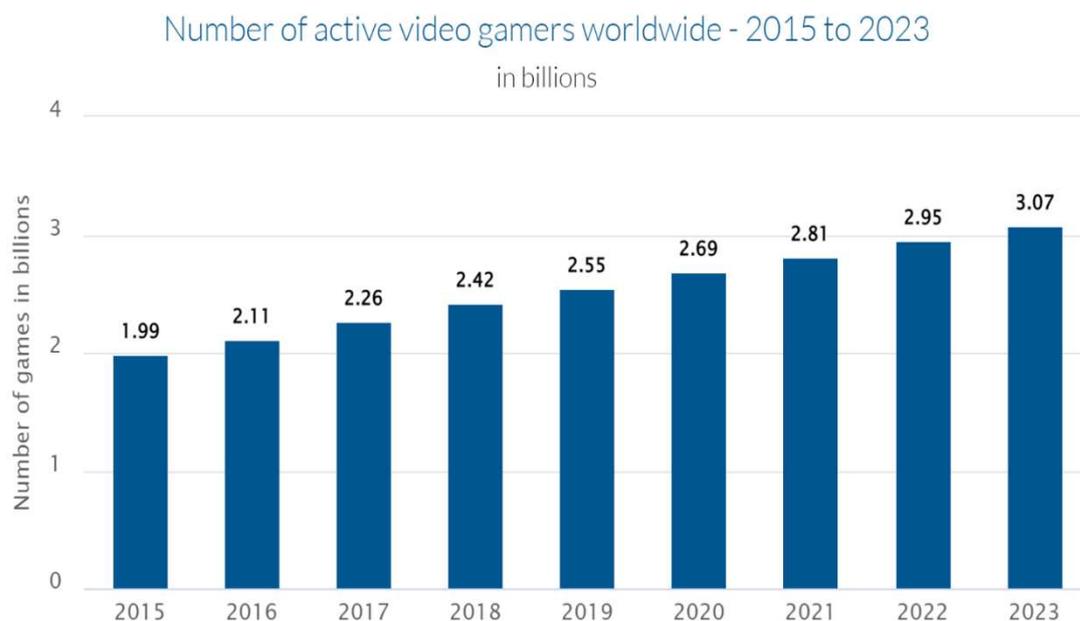


Figura 2- número de jogadores ativos no mundo entre 2015 e 2023 (*FinancesOnline*, 2021)

Este estudo, mostra que se trata de indivíduos diversificados, ativos, *engaged* para com as suas comunidades, que representam um corte transversal da população americana e vêem os videojogos como uma força positiva na sociedade.

Mais de 3/4 desses indivíduos relataram que os videojogos proporcionam estimulação mental (79%), bem como relaxamento e alívio do *stress* (78%). Inclusive, 59% dos jogadores de videojogos demonstraram estar civicamente *engaged*, relatando que irão exercer o dever de voto na próxima eleição presidencial. Mais de metade dos inquiridos

(52%) possui ensino superior. Demonstraram, também, ter a mesma probabilidade de ter *hobbies* e interesses fora dos jogos. Os videogames unem as pessoas de uma forma divertida e inovadora, com 63% dos jogadores a assumir que jogam com outras pessoas, *online* ou pessoalmente (ESA, 2019).

Segundo Stanley Pierre-Louis, presidente e *CEO* da ESA, esta é a era de ouro dos videogames. Eles são a principal forma de entretenimento na cultura americana. Os videogames aprimoram as experiências e os relacionamentos interconectados, e redefinem a interseção entre humanos e tecnologia. Os americanos jogam videogames como forma de diversão, para aliviar o *stress*, aprender e passar tempo com a família. Trata-se de uma forma de entretenimento inovadora que abrange todas as partes da sociedade e melhora a maneira como jogamos, trabalhamos e vivemos (ESA, 2019).

#### 2.1.5. Perfil dos jogadores

O estudo da ESA (2019) concluiu ainda que:

- Os jogadores de videogame são mais propensos a procurar estilos de vida mais saudáveis, em média sete horas de sono durante a noite da semana, enquanto 32% meditam regularmente;
- 90% dos pais estão atentos aos jogos que seus filhos jogam, e 57% dos pais gostam de brincar com seus filhos pelo menos uma vez por semana;
- 74% dos pais acreditam que os videogames podem ter um papel educativo para seus filhos;
- 84% dos pais afirmam estar cientes das classificações dos videogames;
- 46% dos jogadores de videogames são mulheres.

A indústria de videogames nos EUA é um dos setores econômicos com crescimento mais promissor no país, empregando mais de 220.000 funcionários em todos os 50 estados. Mais de 520 faculdades e universidades pelos 46 estados oferecem programas ou diplomas relacionados com a indústria dos videogames (ESA, 2019).

Em 2021, quase 227 milhões de americanos jogaram videogames. 2/3 dos adultos e 3/4 das crianças menores de 18 anos jogaram videogames todas as semanas. Em termos etários, 80% dos jogadores têm mais de 18 anos, sendo a idade média de um jogador de videogames, 31 anos. No geral, os jogadores metade são mulheres (45%) e metade são homens (55%). 89% dos jogadores acreditam que os videogames podem reunir diferentes

tipos de pessoas e gerar experiências acessíveis para pessoas com diferentes habilidades (ESA, 2021).

Ainda, segundo o estudo da ESA (2021), os jogos são tão populares porque os resultados demonstram que 90% dos jogadores concordam que os videogames trazem alegria. Para 79% dos inquiridos, os jogos podem inspirar, fornecer estimulação mental (87%), e aliviar o *stress* (87%).

Os videogames contribuíram para criar ligação e espírito de comunidade quando as pessoas mais precisaram dela. Este ano, mais de 3/4 dos jogadores admitiram que jogam videogames com outros, contra 2/3 no ano passado. E jogar em grupo é um assunto familiar, uma vez que 74% dos pais jogam videogames com os seus filhos pelo menos uma vez por semana, contra 55% em 2020 (ESA, 2021).

Durante a pandemia do coronavírus (COVID-19), cerca de metade dos jogadores (55%) admitiram jogar mais, e a maioria dos jogadores (90%) demonstraram pretender continuar a jogar mesmo depois de o país se libertar das restrições e o distanciamento social deixar de ser necessário. Ainda durante a pandemia, 71% dos pais viram os videogames como uma pausa muito necessária para seus filhos. Mais da metade dos pais (59%) disseram que seus filhos também usavam jogos educativos e 3/4 dos pais assumiram que os videogames facilitaram a transição de seus filhos para o ensino à distância (ESA, 2021).

#### 2.1.6. Elementos de gamificação

A gamificação envolve a integração de elementos de jogos *online*, como pontuações, placares e emblemas em contextos de não jogo, com o propósito de melhorar o envolvimento dos colaboradores e consumidores (Rodrigues et al., 2019).

Os elementos de jogo são características ou condições, tais como, pontos, níveis, avatares, moedas virtuais e emblemas, geralmente utilizadas nos jogos e que os fazem suceder conforme o esperado (Deterding et al., 2011).

Quem cria *websites* deve focar-se nas suas características e elementos, isto porque são alguns dos principais fatores que contribuem para que os utilizadores repitam visitas ao *website* (Sam & Tahir, 2009). Por isso, é importante ter em conta esses elementos ainda na fase do *design* do jogo.

No contexto da gamificação, os autores Rodrigues et al. (2019), referem que o *design* do jogo é uma melhoria do ambiente de não jogo, com vista à promoção de produtos ou

serviços, por meio da criação de aplicações de *software* que são mais agradáveis para os utilizadores, motivando-os, cativando-os e influenciando-os a utilizar com maior frequência o chamado *site* gamificado.

A atribuição de prémios, gastos e troca de pontos ou créditos ganhos pela conclusão de tarefas, bem como a qualidade dessa conclusão são elementos do jogo que estão disponíveis para os negócios, mas, para alguns autores, raramente são utilizados. São elementos críticos, pois eles permitem aos colaboradores saberem onde estão, em comparação com outros participantes no local de trabalho. Ajudam ainda na definição de metas ao fornecer objetivos claros com marcos a serem atingidos (ex: meta de alcançar o "próximo nível"), fornecendo ao mesmo tempo *feedback* sobre o próprio desempenho (Perryer et al., 2016).

Num sistema gamificado, pontos e emblemas servem como lembretes indicativos de conquistas de metas anteriormente estabelecidas, o que quer dizer que há menos oportunidade para os participantes tentarem ludibriar o sistema, adotar comportamentos que maximizem pontos por contribuições mínimas ou seletivas, ou dar maior ênfase à quantidade, em vez da qualidade do trabalho realizado (Perryer et al., 2016).

Através de emblemas, reais ou virtuais, reconhece-se a experiência do participante, e informa-se aos demais participantes o nível dessa especialização. Neste processo, as tabelas de liderança atuam como ferramenta de compensação e reconhecimento, à medida que os colaboradores procuram fortalecer sua posição em relação aos seus pares (Perryer et al., 2016).

Devem ainda ser considerados num sistema de gamificação, os *feedbacks* regulares e os mecanismos de verificação. Segundo Hackman & Oldham (1980), citados por Perryer et al. (2016), o *feedback* é tão importante como a atribuição de relevância às tarefas para os colaboradores.

Blohm & Leimeister (2013) definem os elementos mais importantes do *design* de jogo, agrupando-os em função da mecânica e dinâmica de jogo, e os respectivos propósitos (ver tabela 1):

Tabela 1 - Elementos de design de jogos e os seus propósitos (Blohm &amp; Leimeister, 2013)

Game-design elements		Motives
Game mechanics	Game dynamics	
Documentation of behavior	Exploration	Intellectual curiosity
Scoring systems, badges, trophies	Collection	Achievement
Rankings	Competition	Social recognition
Ranks, levels, reputation points	Acquisition of status	
Group tasks	Collaboration	Social exchange
Time pressure, tasks, quests	Challenge	Cognitive stimulation
Avatars, virtual worlds, virtual trade	Development/organization	Self-determination

Interligar as preferências dos utilizadores por modelos de jogo aos componentes/mecânicas do jogo (isto é, regras do jogo) traduzir-se-á em "mudança de comportamento potencial" que a estrutura específica de gamificação desenvolvida pode produzir (Marcucci et al., 2018).

Os componentes representam o conjunto de elementos mais específicos e o nível básico no processo de gamificação. Conquistas, pontos, emblemas, avatares, tabelas de classificação, desbloqueio de conteúdo, prendas, coleções, níveis e bens virtuais são alguns exemplos de componentes (Dichev & Dicheva, 2017).

Os componentes, a mecânica e a dinâmica podem estar inter-relacionados, por exemplo, os pontos (componentes) entregam recompensas (mecânica) que incentivam uma sensação de progressão (dinâmica) (Dichev & Dicheva, 2017).

Apesar de existirem vários elementos que podem ser utilizados num projeto de gamificação, Dichev & Dicheva (2017), consideram os pontos, emblemas, tabelas de classificação, níveis e barras de progressão os elementos mais aplicados na gamificação. O uso desses elementos com maior frequência, essencialmente PBL (Pontos, Emblemas e Placares), deve-se aos factos de esses serem componentes de fácil implementação e a conformidade esperada dos participantes ao encontrá-los.

#### 2.1.7. Efeitos da gamificação na motivação e no *engagement*

A gamificação já é encarada como parte integrante da Interação Humano-Computador (HCI), na perspectiva do *design* de jogo e das suas técnicas, demonstrando ser capaz de influenciar a motivação, o *engagement* e a produtividade dos utilizadores e,

consequentemente, conduzir à mudança comportamental (Çeker & Özdamli, 2017; Gupta & Gomathi, 2017).

Apesar de alguns céticos defenderem que a gamificação é apenas um truque ou moda momentânea, vários estudos analisados sugerem nitidamente que os jogos e sistemas gamificados demonstraram ter elevado potencial motivacional para locais de trabalho, podendo a gamificação ser estendida para melhorar a produtividade (Perryer et al., 2016).

Segundo Marcucci et al. (2018), a gamificação pode, de facto, produzir diferentes resultados, dependendo da correlação existente entre:

- A estrutura do jogo - Refere-se às regras e mecânica de jogo que explicam a forma de interação entre as diferentes partes e como sucede o fluxo global do jogo;
- Contexto - Está relacionado com o ambiente em que operam os jogadores que, por sua vez, definem o objetivo da gamificação;
- Os tipos de jogadores - Representam vários conjuntos de jogadores agrupados em função do seu interesse específico no jogo
- As preferências – Por sua vez, especificam a organização de alternativas tendo por base as suas utilidades relativas.

Contudo, para se alcançar os resultados esperados, a conceção preliminar da gamificação exige a análise e a compreensão do problema que se pretende resolver (Marcucci et al., 2018).

É importante compreender o que os utilizadores valorizam, de forma a permitir aos investigadores desenvolverem e validarem uma variedade de aplicações, bem como, a avaliação dessas preferências (Straub & Watson, 2001). Por exemplo, deve ter-se em conta o tipo de analogia de jogo a ser desenvolvido, os elementos e características (de desenvolvimento) a serem incluídos, ou os processos e metodologias que melhor se adequam na gestão de projetos de gamificação (Rodrigues, 2016).

Compreender e procurar tirar proveito da força motivacional incomparável que induz as pessoas a entregarem-se a jogos por horas a fio segundo Nelson (2012), pode ter um tremendo impacto no aumento da produtividade, pois a gamificação já demonstrou ter bastante sucesso em motivar comportamentos particulares no consumidor. Pois, comportamentos sustentáveis podem ser estimulados pelo uso da dinâmica do jogo (Marcucci et al., 2018).

Alguns autores (Ryan & Deci, 2000; Kapp, 2012; Mielniczuk & Laguna, 2017; Dichev & Dicheva, 2017) que debruçaram o seu estudo sobre a motivação, concluíram que o comportamento pode ser intrinsecamente ou extrinsecamente motivado. Intrinsecamente, a motivação está relacionada com o próprio processo, o desafio, a curiosidade e a fantasia. A motivação extrínseca ocorre quando o foco está nos resultados que o jogador pode alcançar no final da execução da atividade (Garris et al., 2002; Dichev & Dicheva, 2017).

Os jogos são considerados atraentes por serem capazes de produzir motivação intrínseca nos jogadores, através da competência, do relacionamento e da autonomia (Ryan & Deci, 2000; Mielniczuk & Laguna, 2017).

Contudo, poucos estudiosos têm investigado maneiras pelas quais a gamificação pode ser aplicada para desenvolver a motivação intrínseca dos colaboradores (Perryer et al., 2016). Apesar de esta ser uma área de pesquisa particularmente importante, uma vez que as novas gerações que têm crescido com jogos de computador, é atualmente a coorte dominante dentro da força de trabalho (Perryer et al., 2016).

Por meio das características do jogo (por exemplo, pontos, *feedback*, placar de liderança, ou desafio) os indivíduos são motivados a jogar devido à diversão durante o processo de aprendizagem (Cheong et al., 2013).

Após uma análise minuciosa sobre a gamificação e os seus principais elementos, abordaremos no capítulo seguinte, a temática do pertencimento organizacional bem como o seu impacto no seio da organização.

## **2.2. Pertencimento organizacional**

### **2.2.1. O impacto do pertencimento organizacional nos colaboradores e nas organizações**

Agora, mais do que nunca, é uma necessidade para as organizações que vêm os seus funcionários como vantagem competitiva sustentável, estarem cientes das suas expectativas e prioridades no que diz respeito à gestão de recursos humanos, bem como, as suas opiniões e pensamentos sobre o negócio, sejam elas positivas ou negativas.

À medida que os discursos corporativos de "abertura" e "inclusão" se vão tornando cada vez mais onipresentes no seio organizacional, uma tarefa importante para os atuais estudos organizacionais é a de identificar como é que os atores podem tornar as suas organizações mais inclusivas (Dobusch et al., 2019).

Apesar de ser um tema de interesse universal, principalmente no contexto organizacional, como forma de atração e retenção de colaboradores com vista à obtenção de vantagens competitivas, o estudo sobre o pertencimento organizacional não é um tema recente na literatura.

As empresas que queiram manter e melhorar a sua força de trabalho, e ter uma força de trabalho com alto índice de compromisso para com o negócio, irá permitir que a organização tenha sucesso em circunstâncias competitivas. E tanto a empresa como os seus colaboradores, saem a ganhar com esse alto nível de compromisso (Eren & Vardarlier, 2013). O compromisso organizacional permite ao funcionário ganhar recompensas, como resultado do esforço que aplica às políticas organizacionais e pela continuação dos seus esforços.

Eren & Vardarlier (2013), consideram que o resultado mais relevante das funções de gestão de recursos humanos e das políticas de compromisso organizacional, que permitem a determinação dos papéis dos colaboradores dentro da organização, é o sentimento de pertencimento. O fortalecimento deste sentimento de pertencimento, permite que a empresa consiga reter e manter profissionais qualificados e produtivos dentro da organização e isso, conseqüentemente, converte-se em impacto positivo na competitividade organizacional.

Para desenvolver um sentimento de pertencimento, as organizações devem mostrar que se preocupam com os seus colaboradores, procurando compreender as suas necessidades.

O alto nível de compromisso terá um efeito positivo no indivíduo, como por exemplo, o sentimento de fazer parte de algo e um sentimento de confiança e segurança (Eren & Vardarlier, 2013).

Quando os colaboradores se veem como membros de uma organização, estão dispostos a ajustar-se para se encaixar no sistema da organização (Carmeli et al., 2007). Para além disso, esses profissionais são intrinsecamente motivados a comportarem-se de acordo com os objetivos e normas organizacionais e, por isso, têm pouca necessidade de liderança.

Através da sua pirâmide hierárquica de necessidades, o conceituado psicólogo Abraham Maslow (ver figura 3) afirma que para que as pessoas estejam no seu melhor, existem necessidades específicas que devem ser atendidas primeiro, nomeadamente as

necessidades fisiológicas, segurança, amor / pertencimento, autoestima e autorrealização (Maslow, 1954).

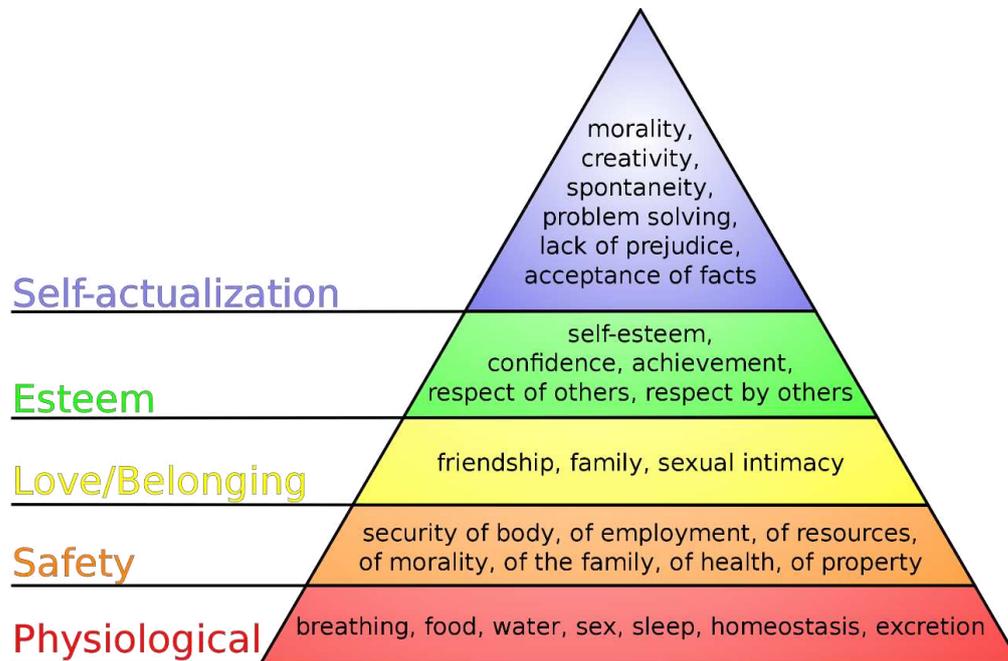


Figura 3 - Hierarquia de necessidades (Maslow,1954)

Como humanos, carecemos da necessidade de nos sentirmos seguros, de pertencer, e de sermos importantes (Maslow, 1954). Assim, quando as pessoas são dotadas de ambientes de trabalho que possuem todos estes elementos, podem maximizar o esforço que colocam no seu trabalho.

A Comunicação é outro aspeto importante no envolvimento dos colaboradores.

Segundo Eren & Vardarlier (2013), para criar um sentimento de pertencimento nos seus profissionais, as organizações devem demonstrar uma real preocupação com seus colaboradores, compreendendo as suas necessidades de comunicação e sucesso.

A vontade de "pertencer", de ganhar um sentido de aceitação e de validação social, de construir ligações duradouras e profundas com os outros, de acordo com investigação antropológica, pode oferecer uma explicação mais vasta do que realmente motiva, unifica e realiza as pessoas, ao invés do tradicional individualismo (Bryer, 2020).

É comum os antropólogos associarem a conquista de pertencer com efeitos humanos positivos e transformacionais. As pessoas tendem a articular aspirações mais amplas,

experimentam maior energia e entusiasmo, e são mais propensos a se unir e partilhar recursos com os outros através do seu pertencimento (Baumeister & Leary, 1995).

Após uma revisão da literatura, Tavares (2008) constatou que, a forma como o trabalho é concebido pode afetar fortemente o grau de identidade dos colaboradores, por dois motivos:

Se o trabalho do colaborador for estruturado com o objetivo de gerar oportunidades de ganho pessoal, permitindo a este a satisfação das suas necessidades e o atingimento dos seus objetivos, isso pode melhorar a avaliação que o colaborador faz, tanto do seu trabalho, como da organização, adicionando a centralidade do pertencimento organizacional ao seu autoconceito;

Para mais, quando o trabalho desenvolvido pelo colaborador é intrinsecamente motivador, isso pode aumentar o seu nível de autoestima associada ao pertencimento organizacional, fortalecendo, assim, a sua identidade organizacional.

Para que os colaboradores possam realizar de modo eficaz qualquer tarefa, o seu papel precisa de ser claramente definido. Quando o papel de um colaborador é definido de forma ambíguo, isto pode aumentar a insatisfação do indivíduo com o seu papel, hesitação na tomada de decisões, ansiedade e confusão, resultando em ineficácia de desempenho (Qian et al., 2018).

Para evitar que isto aconteça, as organizações devem esforçar-se para desenvolverem um ambiente de trabalho em que os seus colaboradores se sintam socialmente apoiados pelos colegas e líderes, recebem *feedback* sobre o seu desempenho, e deem aos seus profissionais a oportunidade de expressar as suas ideias. Ao fazê-lo, conseguem manter os colaboradores envolvidos, diminuir o atrito, e aumentar a qualidade e performance do trabalho (Bakker, 2011).

As organizações procuram maximizar os seus recursos internos através do aperfeiçoamento dos seus recursos que consideram valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis para aumentar o desempenho nas práticas do trabalho (Barney & Wright, 1998).

Na literatura, fazer um levantamento sobre o sentimento de pertencimento organizacional, implica também uma análise de estudos sobre a identidade organizacional, pois grande parte da literatura revista, estabelece uma espécie de

correlação entre o sentimento de pertencimento organizacional e a identidade organizacional.

Segundo Eren & Vardarliyer (2013), quanto mais os indivíduos se identificam com a sua entidade empregadora, mais central é para eles o sentimento de pertencimento organizacional. Logo, isto leva a crer que a níveis elevados de identificação organizacional está associada uma maior necessidade de pertencimento à organização.

Autores como Dutton et al. (1994) descrevem a contribuição da identidade organizacional para a atribuição de sentido e a criação de significados relacionados ao pertencimento organizacional. Pois, para estes autores, a identificação de um colaborador com a organização pode aumentar a sua autoestima sempre que este percebe que a organização tem uma imagem externa atrativa.

A identificação organizacional pode conferir atributos positivos sobre seus colaboradores, e as pessoas podem se sentir orgulhosas de pertencer a uma organização que acreditam ter características socialmente valorizados (Dutton et al., 1994).

#### 2.2.2. Identidade organizacional

A identificação organizacional pode ser entendida como uma forma de identidade de trabalho, referindo-se à extensão para o qual se sobrepõe a identidade de uma organização e a própria identidade do colaborador (Knippenberg & Sleebos, 2006).

Segundo Lasswell (1930), a identificação pode ser entendida como um processo através qual os afetos são guiados por percepções de semelhança. Esta identificação pode levar os indivíduos a um profundo devoto, a um esforço coletivo.

“A identidade envolve a forma como definimos e experienciamos a nós próprios e isto é, pelo menos em parte, influenciado pelas nossas atividades e crenças, que são fundamentadas e interpretadas com base em pressupostos culturais e valores” (Hatch & Schultz, 2002).

March & Simon (1958), uns dos primeiros autores a reconhecer o impacto da identidade organizacional nos níveis de esforço dos colaboradores, considera que quanto maior os níveis de identificação organizacional, maior é a probabilidade de os colaboradores tornarem mais pessoais investimentos na organização e se envolverem em comportamentos positivos que beneficiem a mesma. Colaboradores com altos níveis de identidade organizacional concentram as suas atenções em atividades que são relevantes

para a realização de objetivos, o que reduz a complexidade a um nível proporcional à sua capacidade (March & Simon, 1958).

Um indivíduo identifica-se fortemente com a sua organização quando a sua filiação organizacional é mais saliente do que identidades alternativas e se o seu autoconceito apresenta atributos que eles associam à sua organização (Dutton & Dukerich, 1991).

Além disso, indivíduos que se identificam com uma organização são mais propensos a trabalhar com maior diligência em prol da organização e os objetivos individuais tornam-se congruentes fazendo com que os sucessos e fracassos da organização se tornem seus (Campbell, 2015).

Quanto mais as pessoas se identificam com uma determinada organização, mais incluídos estão os valores, objetivos e normas dessa organização no autoconceito desses indivíduos (Wang et al., 2017).

Estes autores sugerem ainda que quando os colaboradores já têm um alto índice de identificação com a organização a que pertencem, a eficácia dos comportamentos do líder em aumentar a adaptabilidade dos funcionários pode ser atenuada.

Uma das grandes vantagens de uma forte identidade organizacional, é sem dúvida um maior compromisso para com a organização. Uma forte identificação organizacional pode converter-se em resultados favoráveis, como por exemplo, maior compromisso e satisfação do colaborador no trabalho (Pratt, 1998).

O compromisso organizacional é construído através da relação entre o colaborador e a organização, na qual um colaborador compromete-se com a organização quando esta lhe oferece um tratamento positivo (Miao et al., 2014).

Para Pratt (1998), por norma, um colaborador que tem uma forte identificação com a organização onde exerce as suas atividades profissionais faz a sua autodefinição agregando aquilo que são as suas crenças sobre a organização na sua própria identidade (Pratt, 1998), e vê o seu próprio destino como estando ancorado ao destino da sua organização (Mael & Ashforth, 1992). Esta maneira como o profissional se identifica com a organização e a amplitude desta identificação têm impactos muito relevantes para o profissional, o grupo de trabalho a que pertence e para a própria organização, pois afetam a natureza do comportamento do profissional e a forma como responde às exigências organizacionais (Tavares & Caetano, 2008).

### 2.3. *Engagement*

A palavra *engagement* é uma expressão bastante utilizada em diversos campos da literatura, mas cuja tradução para outras línguas é um pouco complicada. Os autores Salanova e Schaufeli (2009) citam que a palavra *engagement* do trabalho, era utilizada pela Organização *Gallup Buckingham* e *Coffman* em finais dos anos 90. Esses autores salientam ainda ser uma tarefa difícil encontrar uma designação que abranja a verdadeira natureza do conceito, o que torna a tradução para outras línguas algo complicada. Por isso, ao longo deste trabalho, seguir-se-á a mesma linha de orientação, utilizando a terminologia original – *engagement*.

Diferentes académicos, organizações e países definiram diferentes conceitos para o *engagement*. O seu conceito associado ao contexto de trabalho foi pela primeira vez proposto por Kahn (1990), como o aproveitamento dos membros da organização para suas funções de trabalho; no *engagement* as pessoas empregam e expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho dos seus papéis.

A partir daí, foram surgindo diferentes conceitos ligados ao *engagement*, dentro dos quais podemos destacar:

Simpson (2009), define *engagement* como identidade organizacional dos funcionários, dedicação, absorção, vigor e harmonia agradável.

Os autores Robinson et al. (2004), definem o *engagement* dos funcionários como "uma atitude positiva por parte do funcionário face à organização e aos seus valores. Um funcionário empenhado está consciente do contexto empresarial, e trabalha com colegas para melhorar o desempenho dentro do trabalho, em benefício da organização. A organização por sua vez, deve trabalhar para desenvolver e alimentar o compromisso, o que requer uma relação bidirecional entre empregador e empregado".

O *engagement* no trabalho pode ser entendido como um estado mental positivo, de realização e relacionado com o trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2002).

“Estado cognitivo, emocional e comportamental de um colaborador individual direcionado para os resultados organizacionais desejados" (Shuck & Wollard, 2010).

Para Schaufeli et al. (2002), o vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência no trabalho. A dedicação por sua vez, refere-se ao envolvimento do trabalhador

no trabalho. Por último, a absorção ocorre quando o trabalhador se encontra completamente concentrado no exercício das suas tarefas (Schaufeli et al., 2002).

Um estudo da *State of the Global Workplace 2021 Report* verificou que as emoções negativas/preocupações, *stress*, raiva e tristeza dos colaboradores em todo o mundo atingiu níveis recordes durante o ano de 2020. Os resultados demonstraram que 80% desses mesmos profissionais não estão *engaged* ou estão ativamente *disengaged* no trabalho. Esta falta de *engagement* custa à economia global 8,1 mil milhões de dólares e uma perda de produtividade que representa uma quebra de quase 10% do PIB a cada ano. Este problema, pode ser revertido através da criação de culturas de trabalho inspiradoras que possam maximizar o potencial e o bem-estar de cada funcionário (Gallup, 2021).

De 2019 para 2020, o *engagement* dos colaboradores com o trabalho diminuiu dois pontos percentuais, em muito influenciado pela pandemia do Covid-19 e as suas consequências, como o aumento do nível de preocupação, *stress*, trabalho remoto, etc.

Apesar de todos esses obstáculos, o envolvimento dos trabalhadores nos EUA e no Canadá, aumentou em 2020, face ao ano de 2019, enquanto que, na Europa Ocidental, o envolvimento dos funcionários permaneceu “terrivelmente” abaixo.

Nos dias atuais, aumentar o *engagement* dos colaboradores é um desafio e preocupação de qualquer empresa a nível global.

O trabalho realizado pela Gallup (2021) com empregadores por todo o mundo, evidenciou que as organizações com elevado grau de compromisso conseguem fazer alterações que podem traduzir-se numa alta percentagem de *engagement* dos seus colaboradores (70% ou mais).

O *engagement* do trabalhador não se limita a uma medida de trabalhadores felizes ou geralmente satisfeitos que dão 4 ou 5 em uma escala de 5 pontos, e uma cultura fortemente envolvente não significa apenas se sentir bem. Funcionários *engaged* comportam-se de modo diferente, indo além e superando as expectativas, o que se traduz numa vantagem competitiva para as organizações (Gallup, 2021).

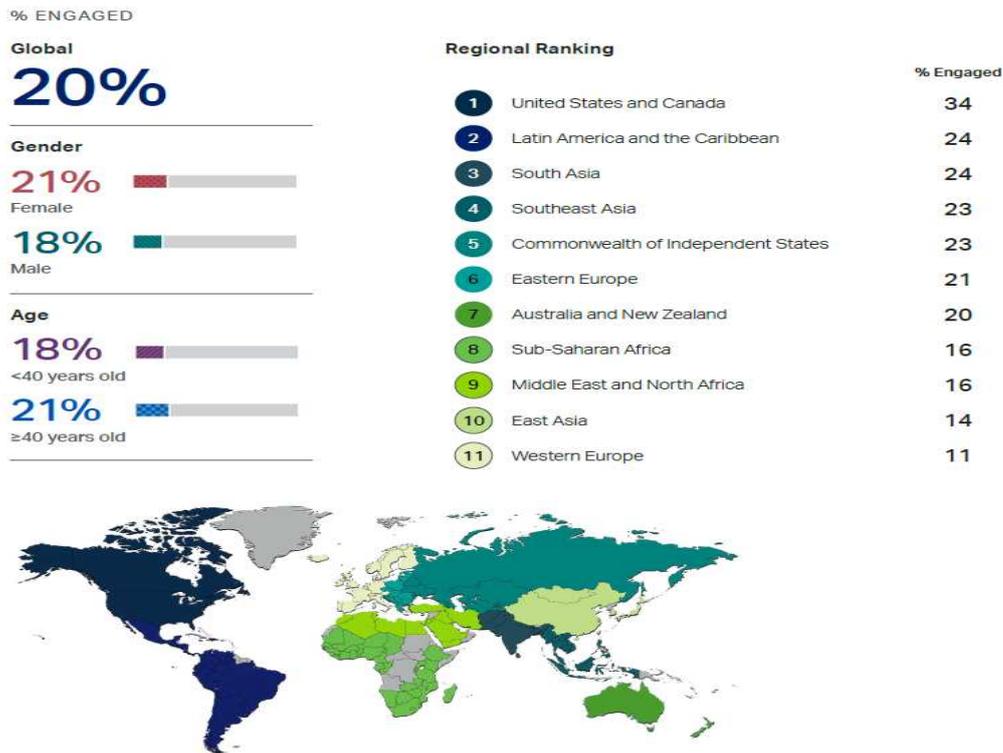


Figura 4 - *Ranking* global do *Employee Engagement* (Gallup, 2021)

Segundo Gallup (2021), o *engagement* reflete o envolvimento e entusiasmo dos colaboradores em seus locais de trabalho. Baseado nisso, caracteriza os trabalhadores de uma empresa como *engaged*, *disengaged* ou ativamente *disengaged*. Os colaboradores podem tornar-se *engaged*, quando as suas necessidades básicas são satisfeitas e têm a chance de dar o seu contributo. Têm um sentimento de pertencimento e oportunidade de aprendizagem e crescimento.

“Profissionais *engaged* estão altamente envolvidos e entusiasmados acerca dos seus locais de trabalho. São “donos” psicológicos, impulsionam o desempenho e a inovação e movem a organização para a frente” (Gallup, 2021).

Profissionais *disengaged*, estão psicologicamente desvinculados da sua organização visto que as suas necessidades não estão totalmente satisfeitas. Estão a colocar tempo, mas não energia ou paixão no seu trabalho (Gallup, 2021).

Profissionais ativamente *disengaged*, não só são infelizes no trabalho, como ficam ressentidos porque suas necessidades não estão a ser atendidas e ficam a agir de acordo com sua infelicidade. Diariamente, esses profissionais podem minar o trabalho realizado pelos colegas que se encontram envolvidos (Gallup, 2021).

Assim, podemos verificar que com base na revisão da literatura, o pertencimento organizacional e o *engagement* no trabalho estão fortemente relacionados, tendo a motivação, uma das características chave da gamificação, um forte impacto em todo este processo.

Para verificar a implicação prática da gamificação no sentimento de pertencimento e no *engagement* dos consultores de TI alocado em regime de *outsourcing*, nos capítulos seguintes, passaremos à implementação de todo o processo de investigação, passando pela definição da metodologia, análise e discussão dos resultados e por último quais as principais conclusões do estudo em causa.

## Capítulo 3 – Metodologia

### 3.1. Desenho de investigação

Para dar início a esta investigação, partiu-se da temática geral, Gamificação em Consultoria de TI. A seguir, definiu-se a problemática a que se pretende dar resposta com esta investigação, nomeadamente:

Terão os consultores de TI alocados em regime de *outsourcing* pouca identificação com a sua entidade empregadora que resulta em pouco envolvimento?

Definidas a temática e a problemática que se pretende estudar, passou-se à definição das questões de partida:

Pode a gamificação aumentar o sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*?

Feito isto, foram definidos os objetivos da investigação, sendo estes:

- Compreender como a gamificação pode aproximar os consultores de TI alocados em regime de *outsourcing* à sua entidade empregadora;
- Analisar como a gamificação pode potencializar o *engagement* dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*;
- Perceber quais os principais componentes de gamificação valorizados pelos consultores de TI.

A função de pesquisa consiste em perceber até que ponto a gamificação pode aumentar o *engagement* e o sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, com a entidade empregadora.

A seguir, passou-se para uma das etapas chave de qualquer investigação científica, a revisão da literatura, de modo a fundamentar a investigação. Nesta fase, definiram-se também as palavras chaves da investigação (*Engagement*, *Outsourcing*, Consultoria de TI e Pertencimento Organizacional). Posteriormente, definiu-se a metodologia de investigação, onde se optou por uma metodologia mista, dado que, no questionário foram incluídas perguntas fechadas para análise quantitativa e perguntas abertas para análise qualitativa. O questionário foi desenvolvido com base em estudos realizados anteriormente (apêndices A e B).

### 3.1.1. Estrutura do questionário de investigação

O questionário *online* aplicado é constituído por 4 secções (apêndice D). Na primeira secção, é apresentado o título da investigação, uma breve descrição dos objetivos da investigação e as garantias do termo de confidencialidade e anonimato no tratamento das informações recolhidas.

A seguir, é apresentado um conjunto de questões para a recolha dos dados sociodemográficos (sexo, idade, estado civil, etc.) dos participantes. Ainda nesta secção, de modo a garantir que o participante tem noção do que é gamificação, é perguntado se tem conhecimento do conceito da gamificação, dispondo de 2 opções de resposta, SIM ou NÃO. Caso o inquirido escolha a opção SIM, passa diretamente para a secção 3 onde começará a responder um conjunto de questões de carácter quantitativo. Caso escolha NÃO, é direcionado para a secção 2 onde tem uma breve explicação do conceito de gamificação e um exemplo prático da sua aplicação. Só depois, prossegue para a secção 3 a fim de responder as perguntas chaves da investigação.

A secção 3 é composta por 13 questões fechadas a serem respondidas com base na escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

As perguntas para medir o impacto da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional foram elaboradas a partir de escalas desenvolvidas por Meyer & Allen (1997) (anexo A).

O impacto da gamificação no *engagement* foi avaliado através de perguntas adaptadas da escala de *Utrecht: Work Engagement Scale* (Schaufeli et al., 2006) (anexo B).

Foram assim desenvolvidas um conjunto de perguntas classificados num *rating scale* de tipo Likert composto por sete pontos que varia entre “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (7).

Após a elaboração do questionário *online*, este foi distribuído aos consultores de TI da Integer Consulting que exercem as suas atividades profissionais em regime de *outsourcing*.

O questionário foi distribuído a 224 consultores da Integer e esteve *online* durante 15 dias para a recolha de respostas. O questionário foi produzido na plataforma *google forms*, tendo sido distribuído via plataformas de comunicação interna da empresa,

nomeadamente, *Microsoft teams*, *Outlook* e *WhatsApp* mediante a autorização expressa por escrito pela Integer Consulting (apêndice C). No total, foram obtidas 87 respostas.

Os dados sociodemográficos recolhidos foram analisados de forma quantitativa utilizando a folha do Excel para a realização de alguns cálculos (ex: média das idades dos consultores, a média de anos de experiência na área das TI, etc.).

Para a apresentação dos resultados quantitativos optou-se por uma análise descritiva. De modo a facilitar a análise e interpretação dos resultados, criaram-se duas variáveis: ITC - Índice Total de Concordância (somatório das respostas das escalas Concordo um Pouco, Concordo e Concordo Totalmente) e ITD - Índice Total de Discordância (somatório das respostas das escalas Discordo um Pouco, Discordo e Discordo Totalmente).

Para o tratamento qualitativo, as respostas às perguntas abertas, recolhidas através do questionário, foram exportadas para uma folha do Excel onde se procedeu à separação dos dados qualitativos para tratamento no *software* de análise qualitativa utilizado na investigação, o Leximancer. Ainda na folha do Excel, procedeu-se à eliminação/substituição de todos os caracteres especiais que não são reconhecidos pelo Leximancer, como por exemplo, o “ç” foi substituído por “c”, “é” substituído por “e”, “ã” por “a”. A seguir, gerou-se um ficheiro tipo csv, um dos formatos suportados pelo Leximancer. Cada grupo de respostas foi carregado e analisado no Leximancer de forma independente, de acordo a pergunta do questionário.

Uma vez carregado o ficheiro no Leximancer, procedeu-se à criação dos *concepts seeds* e fez-se *merge* de algumas palavras que eram sinónimas, como por exemplo, acredito/acreditar, aumenta/aumentar, recompensas/prémios, etc.

Foram também eliminadas algumas palavras que não eram de grande relevância para a criação do mapa conceptual, como por exemplo, você, ver, querer, parte, horas, etc.

Por fim, com base numa análise dos resultados obtidos, conseguiu-se extrair informações que justifiquem o impacto da gamificação no sentimento de pertencimento de consultores de TI alocados em regime de *outsourcing* e no seu *engagement*. Foi ainda possível perceber quais os elementos de gamificação mais valorizados por esses mesmo consultores.

Concluído o processo de recolha, tratamento e análise dos resultados do estudo, passou-se à fase da análise e discussão dos resultados obtidos, que será desenvolvida no capítulo seguinte.

## Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1. Resultados sociodemográficos

Este capítulo tem como principal objetivo a apresentação dos dados sociodemográficos dos inquiridos.

Através de um método de amostragem por conveniência, constituiu-se uma amostra de 87 participantes (N = 87), sendo 79,3% (N = 69) dos participantes do sexo masculino e 20,7% (N = 18) do sexo feminino. A média das idades dos participantes é de 32,2 anos, dos quais a idade mínima é de 19 anos e máxima, 52 anos.

Dos participantes, 56,3% (N = 49) são casados ou vivem em união de fato, 42,5% (N = 37) são solteiros e 1,1% (N = 1) divorciados.

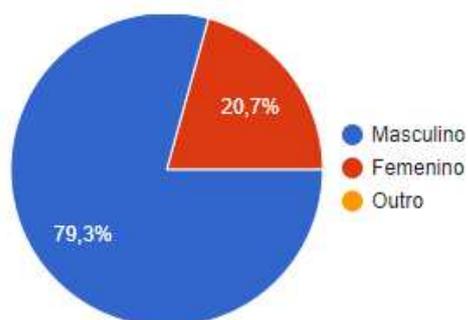


Figura 5 - Distribuição dos participantes por género

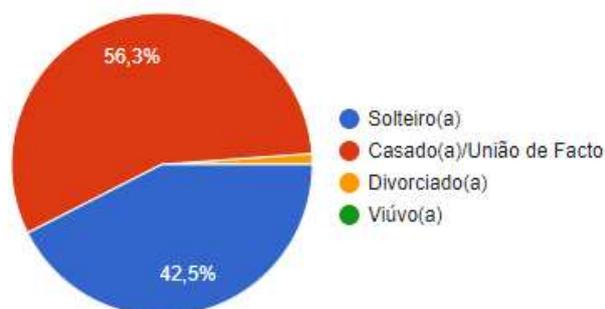


Figura 6 - Distribuição dos participantes por estado civil

De entre os cargos ocupados na organização, predominam os Programadores de *Software* com 55,2% (N = 48), seguidos dos *Quality Assurance (QA)* 11,5% (N = 10), Gestores de Projetos 8% (N = 7), Especialistas de *BI* 8% (N = 7) e Analistas Funcionais 5,7% (N = 5).

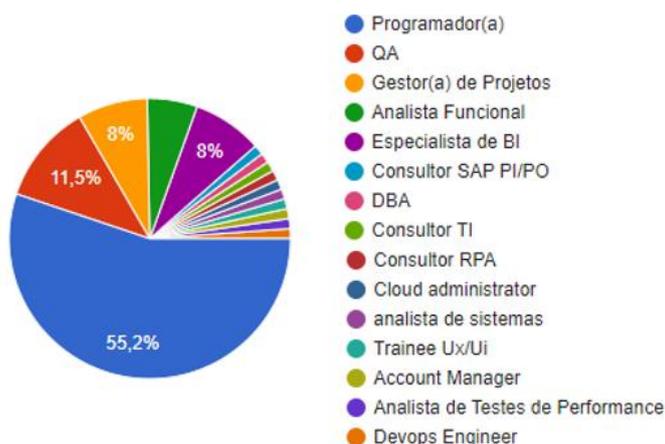


Figura 7 - Distribuição dos participantes por função

Quanto ao tempo de experiência na área das TI, 42% (N = 35) dos inquiridos têm mais de 10 anos de experiência, 20,7% (N = 18) entre 6 e 8 anos de experiência, 19,5% (N = 17) entre 3 a 5 anos de experiência, 12,6% (N = 11) e 6,9% (N = 6) têm entre 9 – 10 anos de experiência. Desses profissionais, 65% (N = 57) têm até um ano de permanência na Integer Consulting, 23% (N = 20) têm 2 a 3 anos de colaboração com a Integer. 4,6% (N = 4) trabalham na Integer há mais de 5 anos.

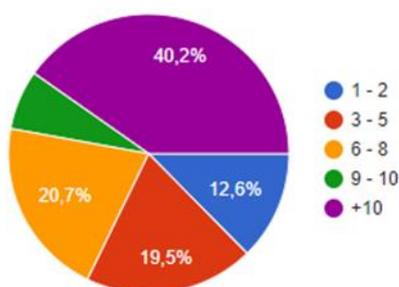


Figura 9 - Distribuição dos participantes por tempo de experiência

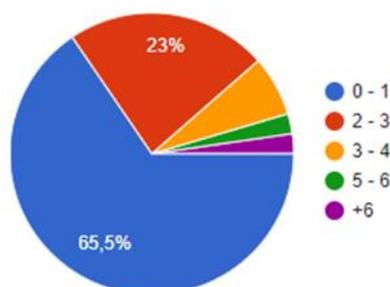


Figura 8 - Distribuição dos participantes por tempo de permanência na Integer

Como referido anteriormente, antes de se avançar para as perguntas do questionário diretamente ligadas às questões-chave da investigação, é perguntado ao inquirido se tem conhecimento do que é gamificação. De acordo com o gráfico representado infra (figura 11), podemos verificar que 72,4% (N = 63) dos inquiridos já tinha conhecimento do que é gamificação e apenas 27,6% (N = 24) desconheciam o conceito até à apresentação deste questionário.

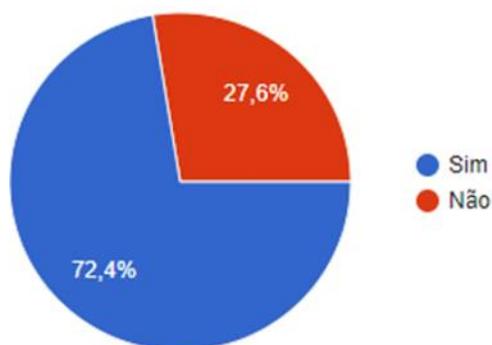


Figura 10 - Familiaridade dos participantes com o conceito gamificação

Contudo, de modo a garantir que todos os participantes estivessem conscientes do conceito de gamificação antes de responder às perguntas-chaves da investigação, os participantes que desconheciam o conceito eram direcionados para a secção 3 do questionário, onde era apresentada uma breve explicação do que é gamificação bem como um exemplo prático da sua aplicação. Só depois, passavam para as secções seguintes a fim de responder às perguntas que os eram colocadas.

#### **4.2. Impacto da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing***

##### 4.2.1. Análise quantitativa

Este capítulo tem como principal objetivo, analisar e discutir os resultados quantitativos que visam sobretudo perceber se a gamificação pode, ou não, ter impacto no sentimento de pertencimento organizacional dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*. Como referido anteriormente, para facilitar a análise e interpretação dos resultados, criaram-se duas variáveis: ITC - Índice Total de Concordância (somatório das respostas das escalas Concordo um Pouco, Concordo e Concordo Totalmente) e ITD - Índice Total de Discordância (somatório das respostas das escalas Discordo um Pouco, Discordo e Discordo Totalmente).

Para realizar a análise quantitativa do impacto da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, foram apresentados no questionário, um conjunto de “questões” /afirmações que visam perceber, um pouco, o seu atual sentimento de pertencimento à organização bem como, se a gamificação pode melhorar este sentimento.

Para responder as estas questões, os participantes podiam escolher numa escala de 1 a 7 (1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente), conforme representado tabela 2:

Tabela 2 - Escala de medição impacto da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Dito isto, quando perguntado se quando pensa no conceito “família” a Integer está incluída neste conceito, 10,3% discordam totalmente, 6,9% discordam e 8% discordam um pouco, o que representa um Índice Total de Discordância (ITD) a volta dos 25,2% (figura 13). 24,1% dos inquiridos não têm opinião sobre o tema. Dos que concordaram, 25,3% concordam um pouco que a Integer faz parte do seu conceito de “família”, 18,4% concordam e 6,9% concordam totalmente, o que dá um Índice Total de Concordância (ITC) à volta dos 50,6%.

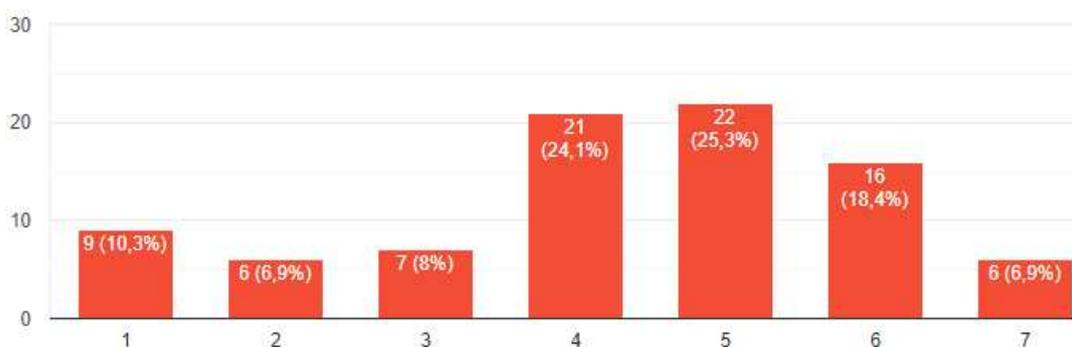


Figura 11 - Gamificação & Pertencimento Organizacional

Quando questionado se a implementação da gamificação no seu contexto de trabalho teria uma influência positiva na sua ligação à Integer, podemos verificar que 17,2% dos inquiridos não concordam nem discordam da afirmação, mas que uma grande maioria (21,8% concordam um pouco, 32,2% concordam e 19,5% concordam totalmente) concordam com a afirmação, situando o ITC a volta dos 73,5% (figura 14).

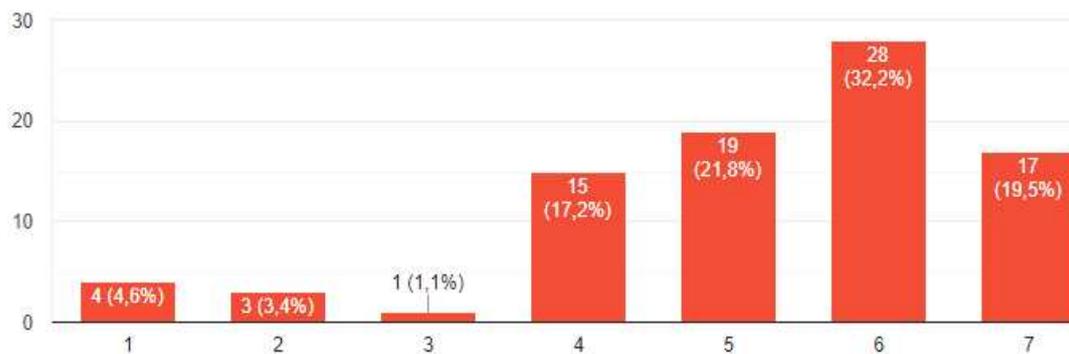


Figura 12 - Gamificação & Pertencimento Organizacional

A grande maioria dos inquiridos (20,7% concordam um pouco, 33,3% concordam e 14,9% concordam totalmente) consideram ainda que a gamificação das suas atividades profissionais ligadas à Integer teria impacto positivo no seu sentimento de pertencimento organizacional, o que representa um ITC a volta de 68,9% (figura 15). Ainda dentro os inquiridos, 19,5% demonstraram não ter qualquer opinião sobre o tema.

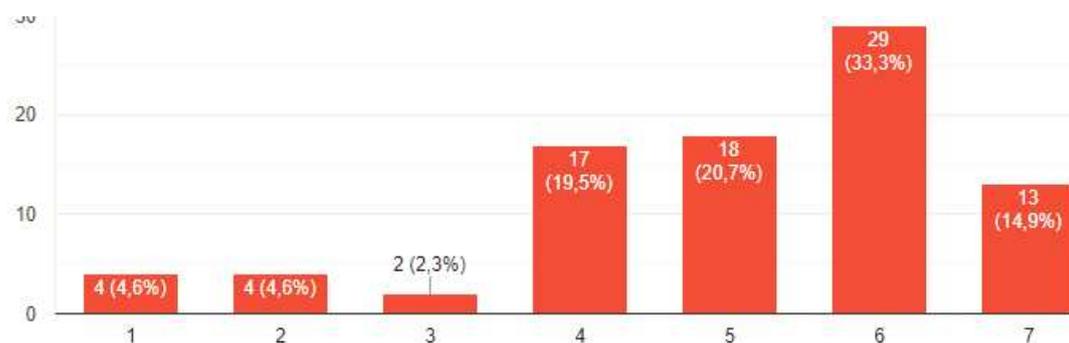


Figura 13 - Gamificação & Pertencimento Organizacional

Questionado se alguma vez pensou em deixar a Integer por não se sentir parte da organização, mais de 56% discordam totalmente, 16,1 % discordam e 2,3% discordam um pouco (ITD = 74,7%), o que demonstra que independentemente de se sentirem parte da organização, ou não, a grande maioria dos consultores não pensam em deixar a organização por causa disto. Apenas um total de 13,7% já pensaram em deixar a empresa por não sentirem parte da organização (figura 16).

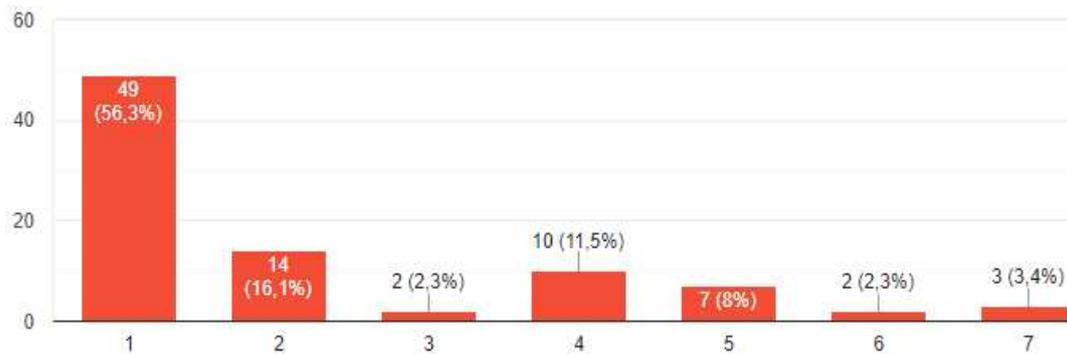


Figura 14 - Gamificação & Pertencimento Organizacional

O sentimento de pertencimento organizacional parece demonstrar alguma variação de opiniões quando o consultor é questionado se no momento se sente mais ligado à Integer do que à empresa cliente onde se encontra alocado em projeto. Nos resultados representados na figura 17, podemos constatar que 14,9% dos participantes discordam totalmente, 8% discordam e 14,9% discordam um pouco da afirmação, o que resulta num ITD a volta dos 38%. Desses participantes, 23% não expressam qualquer opinião. O ITC é de 39% (11,5% concordam um pouco, 8% concordam e 19,5% concordam totalmente).

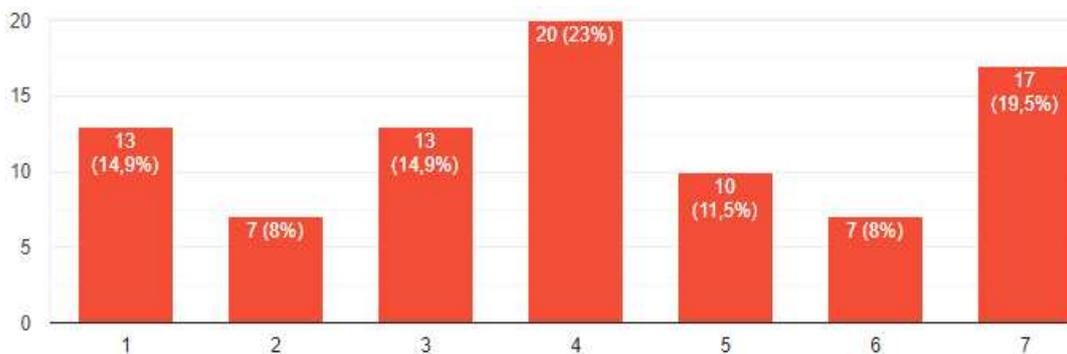


Figura 15 - Gamificação & Pertencimento Organizacional

Apesar dos resultados da questão anterior (figura 17) refletirem uma certa divisão de opiniões quanto ao maior elo de ligação consultor – Integer / consultor – cliente, a maioria dos inquiridos reconhece que a implementação da gamificação no trabalho os ajudaria a desenvolver um maior sentimento de pertença à Integer do que à empresa cliente onde estão alocados. Pois, de acordo com os resultados representados na figura 18, 29,9% concordam um pouco, 13,8% concordam e 12,6% concordam totalmente, o que representa um ITC a rondar os 56,3%. Os que não concordam nem discordam da

afirmação representam 28,7%, sendo os restantes 15%, a representação total dos que discordam que a implementação da gamificação no contexto de trabalho os possa fazer sentir mais perto da Integer do que do cliente onde estão alocados em projeto (figura 18).

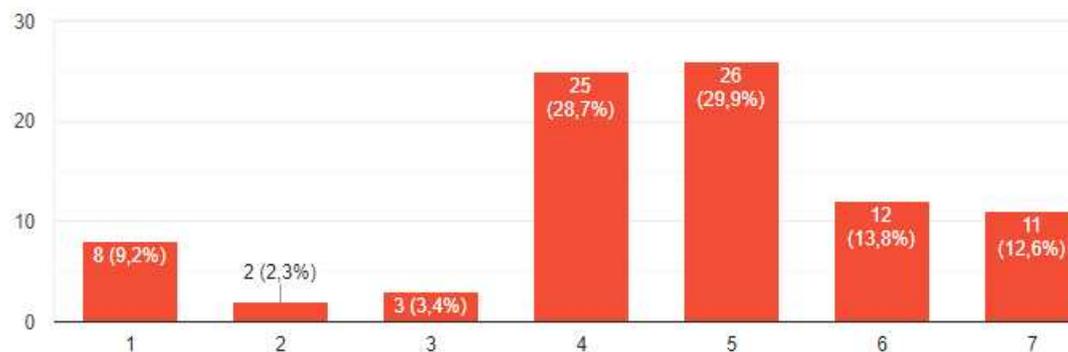


Figura 16 - Gamificação & Pertencimento Organizacional

Por último, ainda com o intuito de perceber numa dimensão quantitativa, o impacto da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, no geral, 64,4% (18,4% concordam um pouco, 27,6% concordam e 18,4% concordam totalmente) dos inquiridos consideram que a gamificação poderia melhorar a sua identificação com a Integer (figura 19). Um total de 13,8% discorda que a gamificação tenha algum impacto no aumento da sua identificação organizacional. Os restantes 21,8% não concordam nem discordam da afirmação.

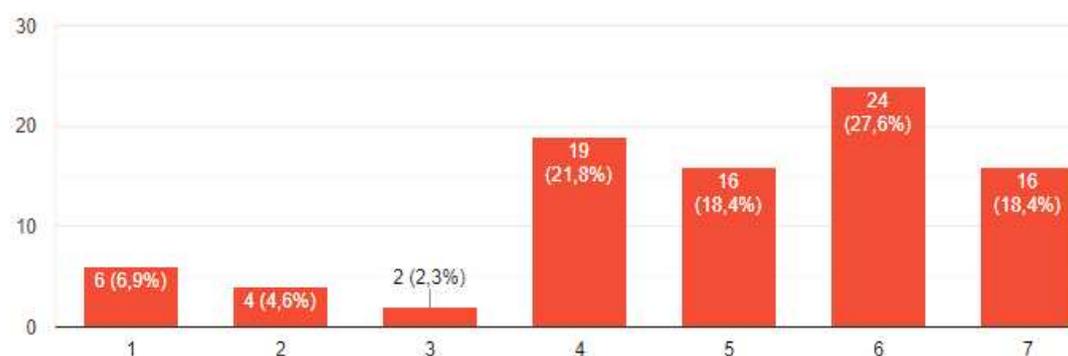


Figura 17 - Gamificação & Pertencimento Organizacional

#### 4.2.2. Análise qualitativa

De modo a perceber como a gamificação pode contribuir para o fortalecimento do sentimento de pertencimento organizacional dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, e para complementar, os resultados da análise quantitativa, no mesmo

questionário foram apresentadas, aos consultores inquiridos, duas perguntas abertas onde poderiam expressar livremente a sua opinião. Essas respostas foram posteriormente analisadas de forma qualitativa com recurso ao Leximancer, tendo-se chegado aos seguintes resultados:

Com base nas respostas à primeira pergunta aberta (Na sua opinião, de que forma a gamificação o poderia ajudar a fortalecer o seu sentimento de pertencimento à “família Integer?”), gerou-se o mapa conceptual composto por quatro temas: **Pessoas**, **Gamificação**, **Proximidade** e **Atividades** (figura 20).

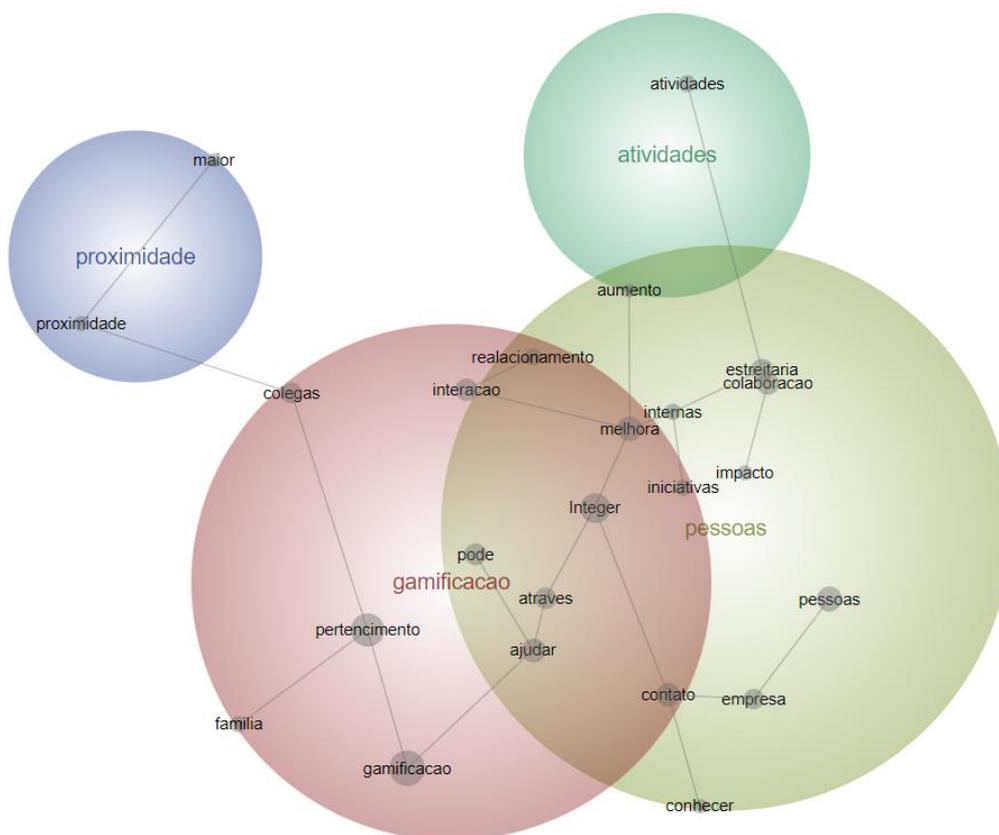


Figura 18 - Gamificação & Pertencimento Organizacional - Mapa Conceptual 1

O tema **Gamificação** engloba um conjunto de conceitos, de entre dos quais destaco: pertencimento, pode, ajudar, Relacionamento, interação, colegas e família.

O tema **Pessoas** também constituído por um conjunto de conceitos, que para o estudo em causa, realço: contato, ajuda, conhecer, Integer, colaboração, melhora, aumenta e relacionamento.

A **Proximidade** constitui um outro tema, englobando os conceitos, maior e proximidade.

Por último, temos o tema **Atividade**.

A partir deste mapa conceptual podemos extrair que os consultores consideram que a gamificação pode ajudar a melhorar o seu sentimento de pertencimento organizacional através da interação e relacionamento com as pessoas da Integer Consulting. É interessante o facto de os temas **Gamificação** e **Pessoas** se sobreporem, partilhando em comum os conceitos Integer, melhora, interação, relacionamento e contato. Na literatura, os autores Ryan & Deci (2000) e Mielniczuk & Laguna (2017), consideram o relacionamento um dos motivos chave da atração das pessoas pelos jogos.

De certo modo, os consultores da Integer demonstraram reconhecer este princípio, pois consideram que a gamificação pode melhorar o seu relacionamento e interação com outros colegas, melhorando o sentimento de pertencimento organizacional. Como defendeu Rodrigues (2016), quando usada num contexto de negócios, gamificação é o processo de integração da dinâmica e mecânica de jogo num *website* de um mercado, portal *online*, ou numa campanha de marketing para impulsionar a participação e o envolvimento dos clientes ou colaboradores. A participação e o envolvimento são os objetivos globais da gamificação, considerando que se pretende que os consumidores participem, compartilhem e interajam nalguma atividade de forma particular ou em grupo (Rodrigues, 2016).

Na segunda e última pergunta aberta do questionário sobre o impacto da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, colocou-se a seguinte questão:

Como considera que implementação da gamificação no seu contexto de trabalho poderia melhorar a sua inclusão na Integer?

Das respostas recolhidas, gerou-se o seguinte mapa conceptual (figura 21):

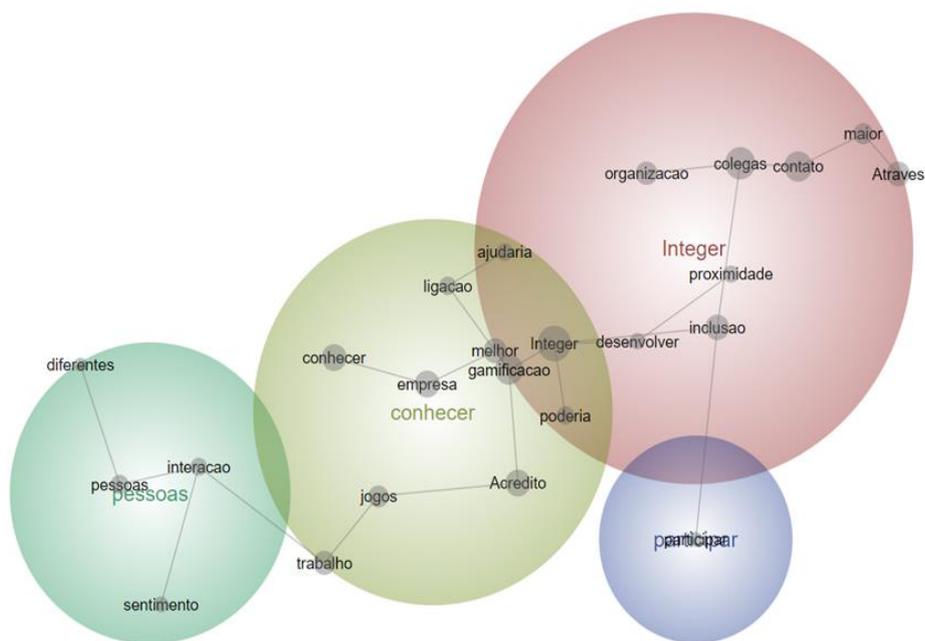


Figura 19 - Gamificação & Pertencimento Organizacional - Mapa Conceptual 2

Deste mapa, podemos identificar quatro temas: **Pessoas**, **Conhecer**, **Integer** e **Participar**. No tema **Integer**, existem um conjunto de conceitos, de entre os quais destacam-se: maior, proximidade, inclusão, colegas e contato.

Dentro do tema **Conhecer**, destacam-se os conceitos: gamificação, melhora, ligação, acredito, jogos, empresa e conhecer.

No tema **Pessoas**, destacam-se os temas: interação, pessoas e diferentes.

Dito isto, passando para uma análise mais detalhada destes temas e os seus conjuntos de conceitos, bem como a relação existente entre eles, podemos verificar que o tema **Conhecer** ocupa uma posição central no mapa conceitual, interligando os temas **Pessoas** e **Integer**. Disto, podemos extrair que os consultores consideram que por meio da gamificação, podem conhecer mais pessoas da Integer Consulting, melhorando a sua inclusão na organização. Este resultado vai também ao encontro dos resultados obtidos na análise quantitativa, dado que grande parte dos consultores consideraram que a gamificação os pode trazer para mais perto da empresa, melhorando a sua inclusão e sentimento de pertencimento organizacional.

Se analisarmos este mapa conceitual começando da sua extremidade esquerda para direita, podemos verificar uma ligação entre os conceitos diferentes, pessoas, interação, trabalho, jogos, acredito, gamificação, Integer, desenvolver, inclusão e proximidade,

colegas, contato e organização, maior. Isto demonstra que os consultores acreditam que a gamificação pode melhorar o seu sentimento de inclusão na Integer, sobretudo por estes lhes proporcionar maior contato e interação com diferentes pessoas da organização por meio de jogos que integram a gamificação.

No geral, podemos extrair dos resultados quantitativos conclusões favoráveis que levam a acreditar que a gamificação pode sim ter um impacto positivo no sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*. Dos resultados qualitativos, ficamos a perceber que o relacionamento, envolvimento, contato e interação com outros colegas da Integer são componentes base trazidos pela gamificação para o contexto de trabalho e que podem aumentar o seu envolvimento com a organização e, conseqüentemente, o seu sentimento de pertencimento organizacional. Estas conclusões vão ao encontro das palavras do autor Bakker (2011) que defende que as organizações devem esforçar-se para desenvolverem um ambiente de trabalho em que os seus colaboradores se sintam socialmente apoiados pelos colegas e líderes, recebem *feedback* sobre o seu desempenho, e deem aos seus profissionais a oportunidade de expressar as suas ideias.

Ao fazê-lo, conseguem manter os colaboradores envolvidos, diminuir o atrito, e aumentar a qualidade e performance do trabalho (Bakker, 2011).

### **4.3. Impacto da gamificação no *engagement* dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing***

#### 4.3.1. Análise quantitativa

Para medir o impacto da gamificação no *engagement* dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, repetiram-se os processos aplicados na medição do impacto da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*. Assim, foi apresentado no mesmo questionário um conjunto de “questões” /afirmações em que os inquiridos podiam exprimir as suas opiniões numa escala de 1 a 7 (1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente), previamente definido, conforme representado na tabela 3.

Tabela 3 - Escala de medição do impacto da gamificação no *engagement*

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não Concordo Nem Descordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

No âmbito do *engagement*, atualmente 17,2% dos colaboradores da Integer que participaram do estudo concordam um pouco que no dia-a-dia executam sempre com satisfação as suas atividades profissionais, 41,4% concordam e 31% concordam totalmente com a afirmação, o que representa um ITC acima dos 80%. O ITD é inferior a 6% (figura 23).

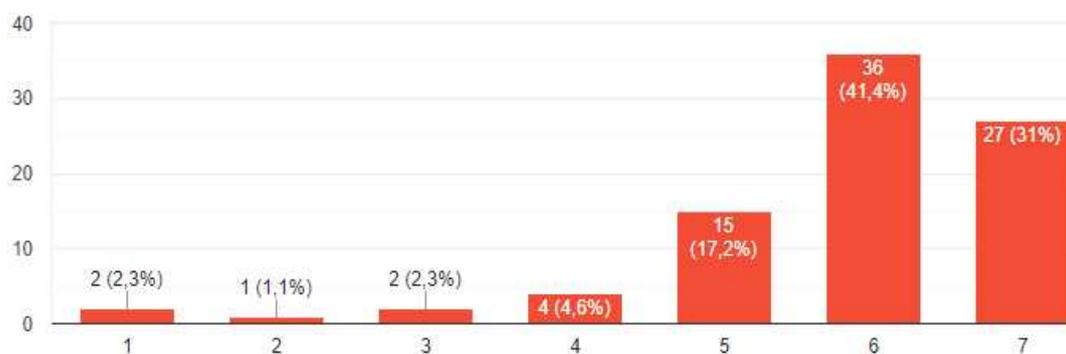


Figura 20 - Gamificação & *Engagement*

Quando questionado se, neste momento se sente pouco envolvido com as tarefas que desempenha, 36,8% dos inquiridos discordam totalmente, 23% discordam e 19,5% discordam um pouco da afirmação o que representa um elevado Índice Total de Discordância (79,3%). 9,2% dos inquiridos não expressam opinião sobre a afirmação e apenas um total de 11,4% expressaram alguma discordância (figura 24). Assim, fazendo um enquadramento nas caracterizações definidas por Gallup (2021) sobre os níveis do *engagement*, podemos constatar que os consultores da Integer estão *engaged* com o trabalho. Ou seja, estão altamente envolvidos e entusiasmados com os seus trabalhos.

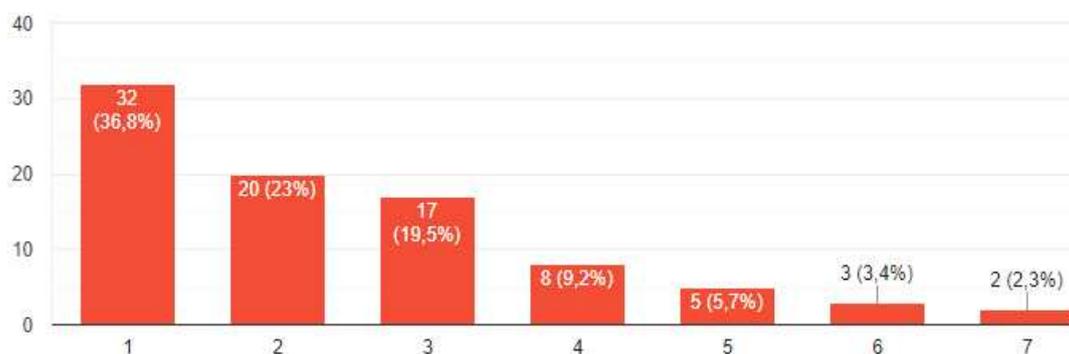


Figura 21 - Gamificação & *Engagement*

Apesar dos consultores Integer demonstrarem bastante satisfação no exercício das suas funções no dia-a-dia e no envolvimento com o seu trabalho, o que é bastante positivo, demonstrando um elevado nível de *engagement* no trabalho, a grande maioria considera que a gamificação no trabalho poderá reforçar o seu *engagement* no trabalho, pois:

Um total de 81,6% dos consultores consideram que a gamificação das suas tarefas melhoraria o seu estado de espírito/mental durante o tempo que executa as suas atividades profissionais, conforme representado na figura 25.

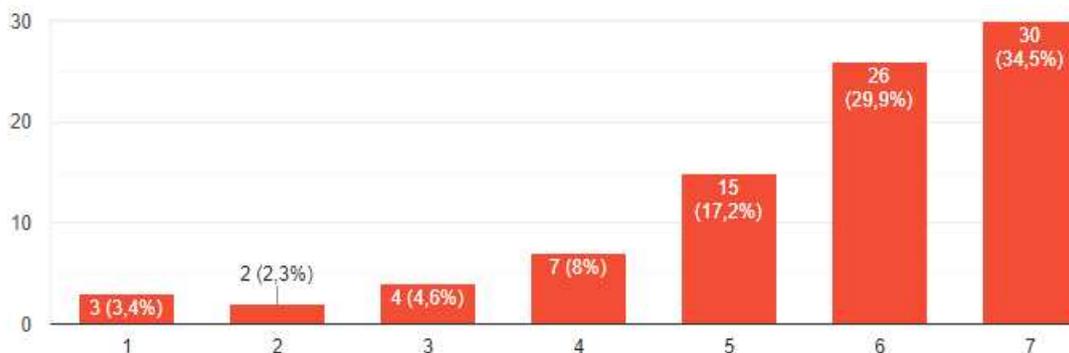


Figura 22 - Gamificação & *Engagement*

55% dos inquiridos consideram que a gamificação das suas tarefas ligadas à Integer aumentaria o seu nível de envolvimento com o trabalho. Contudo, um número significativo dos inquiridos (24%) não concorda nem discorda da afirmação, demonstrando alguma neutralidade de opinião. Os que discordam representam um ITD de 20,6% (figura 26).

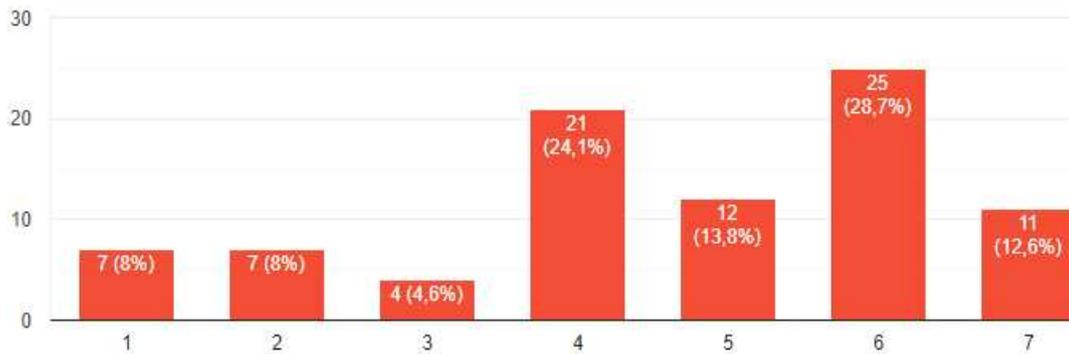


Figura 23 - Gamificação & *Engagement*

Por último, quando questionados se a gamificação ajudaria a tornar o seu trabalho menos “tedioso” e mais “prazeroso”, 60,8% (17,2% concordam um pouco, 19,5% concordam e 24,1% concordam totalmente) dos consultores concordam que a gamificação seria benéfica neste sentido. Dos inquiridos, 23% não concorda nem discorda da afirmação e 16% no geral, discordam (figura 27).

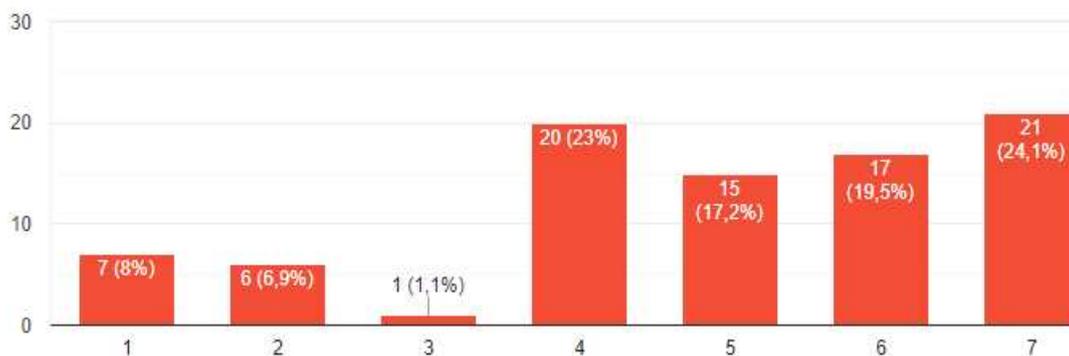


Figura 24 - Gamificação & *Engagement*

#### 4.3.2. Análise qualitativa

Para complementar os resultados quantitativos e melhor perceber o impacto da gamificação no *engagement* dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, foi perguntado aos inquiridos: Como considera que a gamificação das suas responsabilidades ligadas à Integer (ex: preenchimento de folha de horas, realização do plano de formação, participação em iniciativas/eventos da organização, etc.) poderia aumentar a sua motivação/participação no cumprimento dessas responsabilidades. Com base nas respostas obtidas, gerou-se o seguinte mapa conceptual (figura 28):

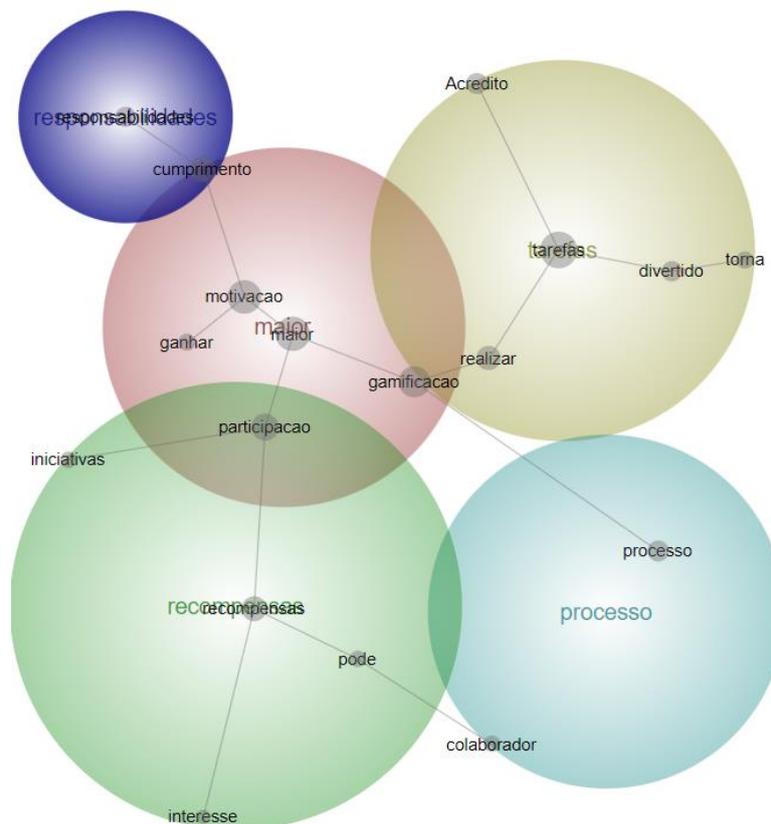


Figura 25 - Gamificação & Engagemen - Mapa Conceptual

Neste mapa conceitual (figura 28), podemos identificar a existência de quatro grandes temas: **Recompensas**, **Maior**, **Tarefas** e **Processos**.

O tema **Maior**, engloba conceitos como motivação, participação, ganhar, gamificação e cumprimento. Como visto anteriormente na revisão da literatura, o *engagement* no trabalho está associado ao estado mental positivo, de realização e relacionado com o trabalho. Este mapa conceitual reflete este estado mental positivo em relação ao trabalho, através da motivação. A maior parte da literatura revista associa a gamificação a um fator motivacional, como defendeu Alawaier (2018), a gamificação é a aplicação de recursos de jogos, principalmente elementos de videogame, em contextos de não jogos, com o objetivo de promover a motivação e o *engagement* (...).

Esta teoria, confirma-se no estudo realizado, pois, no mapa conceitual, podemos verificar uma ligação direta entre os conceitos do tema **Maior** (motivação e cumprimento) com o conceito do tema **Responsabilidades** (cumprimento) como representado no quadrante superior esquerdo do mapa conceitual. Isto reflete que a gamificação pode impulsionar a motivação dos consultores para o cumprimento das suas responsabilidades.

No mapa conceptual, verifica-se ainda uma extensão desta ramificação, conectando os conceitos participação e iniciativas às recompensas e interesse. Isto comprova que a gamificação aumenta a motivação dos consultores a participarem nas iniciativas da organização. Este interesse é despertado através das recompensas que é um dos pilares do conceito da gamificação, como representado no quadrante inferior esquerdo do mapa conceptual.

Por último, podemos verificar que os temas **Maior** e **Tarefas** sobrepõe-se, interligando-se por uma linha de conceitos (maior, gamificação, realizar, tarefas, divertido), o que demonstra que através da gamificação, a realização das tarefas passa a ser encarada como um processo divertido.

Relacionando os resultados obtidos no estudo quantitativo com os resultados qualitativos, podemos assumir que a gamificação tem um impacto positivo no *engagement* dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*. Este impacto manifesta-se através de um estado mental positivo, em relação ao trabalho que é despertado essencialmente pelas recompensas e pela diversão proporcionada pela gamificação. Este facto já havia sido comprovado por Cheong et al. (2013), ao defenderem que por meio das características do jogo (por exemplo, pontos, *feedback*, Placar de Liderança, ou desafio) os indivíduos são motivados a jogar devido à diversão durante o processo de aprendizagem (Cheong et al., 2013).

A combinação desses dois fatores (recompensas e diversão), motivam os consultores ao cumprimento de responsabilidades e participação nos eventos da empresa. Como defenderam Petkov et al., (2011), a gamificação é um conceito tecnológico persuasivo que procura influenciar o comportamento do utilizador, ativando as motivações individuais com recurso a elementos de conceção de jogos.

#### **4.4. Elementos de gamificação mais valorizados pelos consultores de TI**

Como último objetivo desta investigação, procurou-se perceber de entre o conjunto de elementos mais utilizados na gamificação, quais os mais valorizados pelos consultores de TI. Na literatura, Dichev & Dicheva (2017) consideram os pontos, emblemas, tabelas de classificação, níveis e barras de progressão os elementos mais aplicados na gamificação, essencialmente os PBL (Pontos, Emblemas e Placares), pelo facto de esses serem componentes de fácil implementação. Contudo, não especificaram se esses elementos seriam de fato os mais valorizados pelas pessoas num contexto de gamificação. Assim, foi apresentado no questionário um conjunto de elementos (Pontos, Avatares,

*Rankings*, Emblemas, Placares, Níveis, Moedas Virtuais, Desbloqueio de Conteúdos, Barras de Progressão, Trocas Virtuais, Prémios e *Feedback*) utilizados na gamificação onde os inquiridos teriam de indicar, por ordem de importância atribuída a cada um desses elementos, os 5 que consideram mais importantes.

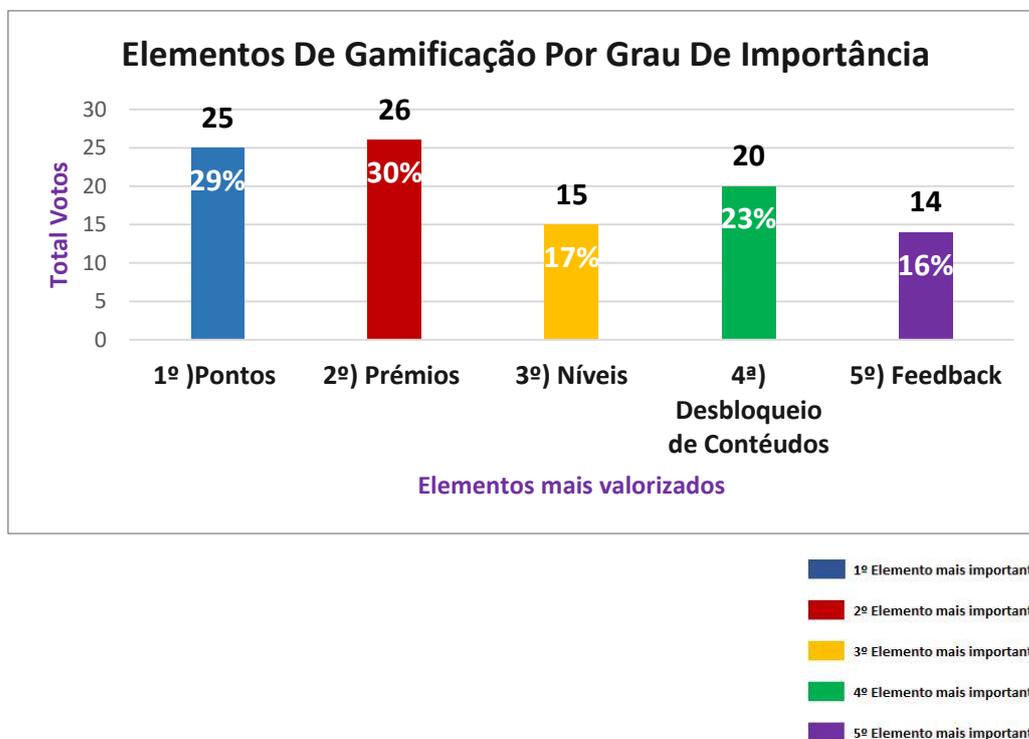


Figura 26 - Elementos de gamificação mais valorizados

Conforme representado na figura 29, dos consultores inquiridos, 29% consideram os Pontos o elemento mais importante da gamificação, seguido dos Prémios (30%), Níveis (17%), Desbloqueio de conteúdos (23%) e por último, o *Feedback* (16%).

É importante antes de conceção do sistema gamificado perceber quais os elementos que os consultores mais valorizam. Blohm & Leimeister (2013) defendem que é esta intervenção sistemática que influencia os utilizadores em direção aos objetivos definidos a priori pelo desenvolvedor. Como defendeu Marcucci et al. (2018), interligar as preferências dos utilizadores por modelos de jogo aos componentes/mecânicas do jogo traduzir-se-á em "mudança de comportamento potencial" que a estrutura específica de gamificação desenvolvida pode produzir. É importante compreender o que os utilizadores valorizam, de forma a permitir aos investigadores desenvolverem e validarem uma variedade de aplicações, bem como a avaliação dessas preferências (Straub & Watson, 2001).

Por último, passaremos à apresentação no capítulo seguinte as principais conclusões deste estudo.

## Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações

### 5.1. Principais conclusões

A primeira conclusão que podemos tirar deste estudo, é que a gamificação, apesar de ser um conceito moderno, tem um grande potencial no que diz respeito à motivação e mudança comportamental, para comportamentos desejados. No entanto, para que se possa tirar o máximo proveito das suas potencialidades, é necessário, antes da conceção de um sistema gamificado, identificar aquilo que os utilizadores mais valorizam de forma a estimular o uso continuado do mesmo.

Também se conclui que a gamificação, pode sim, potencializar o sentimento de pertencimento organizacional dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*. Este sentimento é desencadeado pela interação e relacionamento que passam a estabelecer com outras pessoas da empresa. Estes fatores aproximam-nos da empresa, melhorando o seu envolvimento e, conseqüentemente, o seu sentimento de pertencimento organizacional.

Verificou-se ainda que a gamificação é uma ótima “ferramenta” a ser utilizada quando o objetivo é aumentar o envolvimento e o *engagement* das pessoas no trabalho. Isto porque, de acordo com os resultados da investigação, os consultores demonstraram maior motivação para o cumprimento das responsabilidades ligadas à Integer (ex: participação em eventos da empresa, preenchimento de folhas de horas, realização do plano de formação, etc.) caso estas tarefas fossem gamificadas. Isto porque, a gamificação tornaria todos esses processos mais divertidos, para além do estímulo que vem através da atribuição de recompensas.

Quando falamos dos elementos mais valorizados pelos consultores de TI num sistema gamificado, pode-se concluir que os elementos mais valorizados, são os Pontos, Prémios, Níveis, Desbloqueio de Conteúdos e o Feedback.

Assim, podemos concluir que quando implementada com objetivos claros, envolvendo as pessoas a quem se direciona no processo de desenho e conceção do sistema, de modo a agregar aquilo que estes utilizadores mais valorizam, a gamificação tem um forte impacto positivo no desenvolvimento de sentimento de pertencimento organizacional e no *engagement* dos consultores de TI alocados em regime *outsourcing*, ajudando-os a sentirem-se membros da “família”.



## 5.2. Contributos para a comunidade científica e empresarial

### 5.2.1. Implicações ao nível académico

A nível académico, face à escassez de documentação que sustente o impacto da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional e no *engagement* dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, passa-se a dispor de um estudo fundamentado num mapa conceptual explicativo desta realidade no qual se podem basear futuros estudos sobre o uso das potencialidades da gamificação para o fortalecimento do sentimento organizacional e do *engagement* no *outsourcing* ou outros modelos de negócio.

Como referido anteriormente, um dos grandes desafios das consultoras de TI que têm os seus profissionais a trabalhar em regime de *outsourcing*, é fazer com que estes se sintam parte da organização e, conseqüentemente, melhorar a sua retenção. Como defenderam Eren & Vardarliyer (2013), o resultado mais relevante das funções de gestão de recursos humanos e das políticas de compromisso organizacional, que permitem a determinação dos papéis dos colaboradores dentro da organização, é o sentimento de pertencimento.

O fortalecimento deste sentimento de pertencimento, permite que a empresa consiga reter e manter profissionais qualificados e produtivos dentro da organização e isso, conseqüentemente, converte-se em impacto positivo na competitividade organizacional (Eren & Vardarliyer, 2013).

### 5.2.2. Implicações ao nível empresarial

Com este estudo, a empresa passa a dispor de um importante *input* para o desenvolvimento do seu projeto de gamificação, integrando no processo de desenvolvimento, componentes valorizados pelos seus consultores, fortalecendo a sua relação com os seus consultores alocados em *outsourcing*, o seu sentimento de pertencimento organizacional e *engagement* no trabalho.

Este estudo, fornece ainda à empresa um conjunto de componentes de gamificação valorizados pelos consultores, permitindo uma maior eficácia no desenvolvimento e implementação do projeto de gamificação.

### **5.3. Limitações do estudo**

Uma das maiores limitações encontradas neste estudo foi a recolha de informações bibliográficas que sustentassem este estudo, quer a nível da quantidade, qualidade e diversidade. Pois, apesar de existir uma grande diversidade de estudos sobre gamificação, pertencimento organizacional e *engagement* em diferentes esferas/contextos da sociedade, encontrar estudos que aplicassem a gamificação ao desenvolvimento de sentimento de pertencimento organizacional ou *engagement* foi uma grande barreira.

Outra limitação, está relacionada ao facto desta investigação ser conduzida por um elemento do departamento dos Recursos Humanos da Integer Consulting e direcionado aos consultores da empresa. Apesar de garantida a confidencialidade e anonimato das respostas, isto pode sempre gerar um sentimento de desconfiança nos consultores, influenciando as suas respostas, levando-os a responder aquilo que a empresa gostaria de ouvir em vez daquilo que realmente pensam e sentem no momento. Pois, estão de certa forma a expor o seu nível de envolvimento e compromisso com a organização.

#### **5.4. Propostas de investigação futura**

Para futuros trabalhos apresentam-se as seguintes propostas:

Realização de um estudo que analise os reais impactos da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional e no *engagement* dos consultores de TI alocados em regime de *outsourcing*, estabelecendo uma análise comparativa entre aquilo que foram as perceções desses profissionais antes da implementação da gamificação no trabalho e aquilo que foram os impactos reais da gamificação do sentimento de pertencimento organizacional e no *engagement* após a implementação.

Analisar se os elementos de gamificação considerados mais importantes pelos consultores de TI nesta fase de investigação continuam a ser os elementos mais valorizados após implementação da gamificação no trabalho. Pode-se ainda procurar perceber o porquê de considerarem estes os elementos mais importantes, e não outros.

## Referências Bibliográficas

- Alsawaier, R. S. (2018). The effect of gamification on motivation and engagement. In *International Journal of Information and Learning Technology* (Vol. 35, Issue 1, pp. 56–79). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJILT-02-2017-0009>
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 111, 497–529.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. In *Current Directions in Psychological Science* (Vol. 20, Issue 4, pp. 265–269). <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The role Of Human Resources IN Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37, 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2013). Gamification: Design of IT-based enhancing services for motivational support and behavioral change. *Business and Information Systems Engineering*, 5(4), 275–278. <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0273-5>
- Bryer, A. (2020). Making Organizations More Inclusive: The Work of Belonging. *Organization Studies*, 41(5), 641–660. <https://doi.org/10.1177/0170840618814576>
- Campbell, J. W. (2015). Identification and performance management: An assessment of change-oriented behavior in public organizations. *Public Personnel Management*, 44(1), 46–69. <https://doi.org/10.1177/0091026014549473>
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- Çeker, E., & Özdamli, F. (2017). What “gamification” is and what it’s not. *European Journal of Contemporary Education*, 6(2), 221–228. <https://doi.org/10.13187/ejced.2017.2.221>
- Cheong, C., Filippou, J., & Cheong, F. (2013). Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) Understanding Student Perceptions of Game Elements to Develop Gamified Systems for Learning. <http://aisel.aisnet.org/pacis2013>
- Deterding, S. (2015). The lens of intrinsic skill atoms: A method for gameful design. In *Human-Computer Interaction* (Vol. 30, Issues 3–4, pp. 294–335). Bellwether Publishing, Ltd. <https://doi.org/10.1080/07370024.2014.993471>
- 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, MindTrek 2011*, 9–15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Dichev, C., & Dicheva, D. (2017). Gamifying education: what is known, what is believed and what remains uncertain: a critical review. In *International Journal of Educational Technology in Higher Education* (Vol. 14, Issue 1). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1186/s41239-017-0042-5>
- Dobusch, L., Dobusch, L., & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the Benefit of Openness? The case of Wikimedia’s open strategy process. *Organization Studies*, 40(3), 343–370. <https://doi.org/10.1177/0170840617736930>
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. <https://doi.org/10.2307/256405>

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. v. (1994). Organizational Images and Member Identification. In Source: Administrative Science Quarterly (Vol. 39, Issue 2).
- Eren, E., & Vardarlier, P. (2013). Social Media's Role in Developing an Employees Sense of Belonging in the Workplace as an HRM Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 852–860. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.557>
- ESA. (2019, May). Enterprise Software Association. New Study Debunks Common Misconceptions Associated with Video Game Players. <https://www.theesa.com/news/65-of-american-adults-enjoy-playing-video-games/>
- ESA. (2021). Enterprise Software Association. 2021 Essential Facts About the Video Game Industry. <https://www.theesa.com/resource/2021-essential-facts-about-the-video-game-industry/>
- FinancesOnline. (2021). Number of Gamers Worldwide 2021/2022: Demographics, Statistics, and Predictions. Number of Gamers Worldwide 2021/2022: Demographics, Statistics, and Predictions. <https://financesonline.com/number-of-gamers-worldwide/>
- Gallup. (2021, November 15). State of the Global Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank-you-report-form=1>
- Garris, R., Ahlers, R., & Driskell, J. E. (2002). Games, motivation, and learning: A research and practice model. *Simulation and Gaming*, 33(4), 441–467. <https://doi.org/10.1177/1046878102238607>
- Gartner. (2021, October 20). Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Exceed \$4 Trillion in 2022. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-10-20-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-exceed-4-trillion-in-2022>
- Gupta, A., & Gomathi, S. (2017). A review on gamification and its potential to motivate and engage employees and customers: Employee engagement through gamification. In *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development* (Vol. 9, Issue 1, pp. 42–52). Information Resources Management Association. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.2017010103>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kapp, K. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education* (Wiley, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Pfeiffer.
- Lasswell, H. D. (1936), "The Encyclopedia of the Social Science in Review", *International Journal of Ethics*, No. 3, pp. 388-396
- Lundströma, A., & Zhou, C. (2011). Promoting innovation based on social sciences and technologies: The prospect of a social innovation park. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 24(1–2), 133–149. <https://doi.org/10.1080/13511610.2011.583864>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 13).
- Makarov, V. L., Bakhtizin, A. R., Sushko, E. D., Vasenin, V. A., Borisov, V. A., & Roganov, V. A. (2016). Supercomputer technologies in social sciences: Agent-oriented demographic models. *Herald of the Russian Academy of Sciences*, 86(3), 248–257. <https://doi.org/10.1134/S1019331616030047>
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons

- Marcucci, E., Gatta, V., & le Pira, M. (2018). Gamification design to foster stakeholder engagement and behavior change: An application to urban freight transport. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 118, 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.08.028>
- Maslow, A. H. (1954). The Instinctoid Nature of Basic Needs^ Why Re-examine Instinct Theory^. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
- Meloni, W., & Gruener, W. (2012). Gamification 2012, market update, consumer and enterprise market trends. *Gaming Business Review*, M2 Research.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Miao, Q., et al. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727–743
- Mielniczuk, E., & Laguna, M. 2017. Motivation and training initiation: Evidence from poland. *Journal of Workplace Learning*, 29 (1): 24–36.
- Nelson, M. (2012). Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference 2012 : “Envision Future Media Environments” : Tampere, Finland, 3rd-5th, October 2012.
- Perryer, C., Celestine, N. A., Scott-Ladd, B., & Leighton, C. (2016). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *International Journal of Management Education*, 14(3), 327–335. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.07.001>
- Petkov, P., Tan, D. S., Begole, Bo., Kellogg, Wendy., & SIGCHI (Group : U.S.). (2011). Proceedings of the 2011 annual conference extended abstracts on Human factors in computing systems : 2011 proceeding, Vancouver, BC, Canada - May 07-12, 2011. ACM Press.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. <https://www.researchgate.net/publication/232479086>
- Qian, J., Li, X., Wang, B., Song, B., Zhang, W., Chen, M., & Qu, Y. (2018). A Role Theory Perspective on How and When Goal-Focused Leadership Influences Employee Voice Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01244>
- Robinson D., Perryman S., & Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute for Employment Studies, UK
- Rodrigues, L. (2016). Uma perspetiva no setor do e-banking em Portugal. ISCTE-IUL.
- Rodrigues, L., Costa, C., & Oliveira, A. (2017). How does the web game design influence the behavior of e-banking users? *Computers in Human Behavior*, 74, 163–174. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.04.034>
- Rodrigues, L. F., Oliveira, A., & Rodrigues, H. (2019). Main gamification concepts: A systematic mapping study. *Heliyon*, 5(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01993>
- Ryan, R., & Deci, E. 2000. Importance of computer assisted teaching & learning methods for chemistry. *Science Journal of Education*, 3 (4): 11.
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. *Anales de Psicología*. Alianza Editorial.
- Salcu, A. V., Acatrinei, C., & Marketing, M. &. (2013). gamification applied in affiliate marketing. Case study of 2parale. In *Challenges for the Knowledge Society* (Vol. 8, Issue 4)

- Sam, M., & Tahir, H. (2009). Website Quality And Consumer online Purchase Intention Of Air Ticket. *International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS*, 9(10)
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e flexibilidade: Uma ferramenta de gestão para o Séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. In *Human Resource Development Review* (Vol. 9, Issue 1, pp. 89–110).  
<https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Sic Notícias. (2021, November 25). Empregadores otimistas e trabalhadores cautelosos. O que esperar do mercado de trabalho em 2022. <https://sicnoticias.pt/economia/2021-11-25-Empregadores-otimistas-e-trabalhadores-cautelosos.-O-que-esperar-do-mercado-de-trabalho-em-2022-5bdabc6e>
- Simpson, M. R. (2009). Predictors of work engagement among medical-surgical registered nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 31(1), 44–65.  
<https://doi.org/10.1177/0193945908319993>
- Straub, D., & Watson, R. (2001). Research Commentary: Transformational issues in researching IS and net-enabled organizations. *Information Systems Research*, 12(4) 337-345.
- Tavares, S., & Caetano, A. (2008). *Percursos de Investigação em Psicologia Social e Organizacional: Vol. Vol III* (A. Caetano, M. Garrido, S. Batel, & A. C. Martins, Eds.; 1 st ed). Edições Colibri
- Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Vos, N., van der Meijden, H., & Denessen, E. (2011). Effects of constructing versus playing an educational game on student motivation and deep learning strategy use. *Computers and Education*, 56(1), 127–137. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.08.013>
- Wang, H. J., Demerouti, E., & le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>

## **Anexos e Apêndices**

## Anexo A

### Perguntas do questionário sobre impactos da gamificação no sentimento de pertencimento organizacional

Tema	Perguntas do questionário	Tipo de Pergunta		Autores
		Quantitativo	Qualitativo	
Pertencimento Organizacional	Quando penso no conceito “família”, a Integer está incluída neste conceito	X		Meyer & Allen (1997)
	A implementação da gamificação no meu contexto de trabalho teria uma influência positiva na minha ligação à Integer	X		Meyer & Allen (1997)
	A implementação da gamificação no meu contexto de trabalho teria uma influência positiva na minha ligação à Integer	X		Meyer & Allen (1997)
	A gamificação das minhas atividades profissionais ligadas à Integer teria impacto positivo no meu sentimento de pertencimento organizacional	X		Meyer & Allen (1997)
	Já pensei em sair da Integer por não me sentir parte da organização	X		Meyer & Allen (1997)
	Neste momento, sinto-me mais ligado à Integer do que à empresa cliente onde estou alocado em projeto	X		Meyer & Allen (1997)
	A implementação da gamificação no trabalho ajudaria-me a sentir mais perto da Integer do que a empresa cliente onde estou alocado	X		Meyer & Allen (1997)
	A gamificação poderia melhorar a minha identificação com a Integer	X		Meyer & Allen (1997)
	Na sua opinião, de que forma a gamificação o poderia ajudar a fortalecer o seu sentimento de pertencimento à “família Integer”?		X	Meyer & Allen (1997)
	Como considera que implementação da gamificação no seu contexto de trabalho poderia melhorar a sua inclusão na Integer?		X	Meyer & Allen (1997)

## Anexo B

### Perguntas do questionário sobre impactos da gamificação no *engagement* e os Elementos da gamificação

Tema	Perguntas do questionário	Tipo de Pergunta		Autores
		Quantitativo	Qualitativo	
<i>Engagement</i>	No dia-a-dia executo sempre com satisfação as minhas atividades profissionais	x		Schaufeli et al. (2006)
	A gamificação das minhas tarefas melhoraria o meu estado de espírito/mental durante o tempo que executo as minhas atividades profissionais	x		Schaufeli et al. (2006)
	Neste momento, sinto--me pouco envolvido com as tarefas que desempenho	x		Schaufeli et al. (2006)
	Neste momento, sinto-me muito envolvido com as tarefas que desempenho	x		Schaufeli et al. (2006)
	A gamificação das minhas tarefas ligadas à Integer aumentaria o meu nível de envolvimento com o trabalho	x		Schaufeli et al. (2006)
	A gamificação ajudaria a tornar o meu trabalho menos “tedioso” e mais prazeroso	x		Schaufeli et al. (2006)
	Como considera que a gamificação das suas responsabilidades ligados à Integer (ex: preenchimento de folha de horas, realização do plano de formação, participação em iniciativas/eventos da organização, etc.) poderia aumentar a sua motivação/participação no cumprimento dessas responsabilidades?		x	Schaufeli et al. (2006)
<b>Elementos da Gamificação</b>	Na lista abaixo, seleccione por ordem de importância os 5 elementos de gamificação que considera indispensáveis num jogo, onde o primeiro é o que considera mais relevante e o quinto o que considera menos importante:  Pontos, Avatares, <i>Rankings</i> , Emblemas, Placares, Níveis, Moedas Virtuais, Desbloqueio de Conteúdos, Barras de Progressão, Trocas Virtuais, Prémios, Feedback	x		Dichev & Dicheva (2017)

## Apêndice A

Termo de consentimento emitido pela Integer Consulting a autorizar a investigação dentro da organização, bem como identificação do nome da empresa dissertação

### Termo de Consentimento

INTEGER CONSULTING, S.A., pessoa coletiva com o n.º 507969332, com sede me Rua Julieta Ferrão, n.º 10, 8.º Dto., 1600-131 Lisboa, neste ato representada por, Tânia Margarida Ribeiro Vicente de Abreu Gomes, titular do NIF 163775222, com poderes para o ato, declara, pelo presente instrumento, autorizar o colaborador Danielson Nataniel de Pina Ribeiro, titular do NIF 276419829, e com a categoria interna de *Talent Acquisition Specialist*, a identificar o nome "Integer Consulting, S.A.", para efeitos de investigação científica, exclusivamente na sua dissertação de mestrado, bem como, a difundir o questionário de investigação entre os demais consultores e/ou colaboradores da Integer Consulting, S.A.

Lisboa, 28 de junho de 2022

  
**Integer Consulting**  
A Administração

## Apêndice B

Questionário de investigação aplicado na recolha de dados



# Gamificação como potencializador do sentimento de pertencimento dos consultores de TI alocados em regime de Outsourcing

Este questionário enquadra-se no âmbito da investigação do mestrado em Gestão de Sistemas de Informação que visa analisar o impacto da Gamificação no Sentimento de Pertencimento e no Engagement dos consultores de TI alocados em regime de outsourcing. Pretende-se ainda, perceber, quais elementos de gamificação mais valorizados por estes mesmos profissionais.

Trata-se de um questionário anónimo e confidencial em que os resultados serão utilizados apenas para fins académicos, pelo que, peço que responda de forma espontânea e sincera.

Inicie sessão no [Google](#) para guardar o seu progresso. [Saiba mais](#)

**\*Obrigatório**

Idade \*

A sua resposta

Sexo \*

- Masculino
- Femenino
- Outro

Estado Civil \*

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União de Facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Função na Organização \*

- Programador(a)
- QA
- Gestor(a) de Projetos
- Analista Funcional
- Especialista de BI
- Outra: \_\_\_\_\_

Anos de permanência na Integer \*

- 0 - 1
- 2 - 3
- 3 - 4
- 5 - 6
- +6

Anos de Experiência na área de TI \*

- 1 - 2
- 3 - 5
- 6 - 8
- 9 - 10
- +10

Alguma vez já tinha ouvido falar sobre a gamificação? \*

Selecionar

Sim

Não

Página 1 de 4

[Limpar formulário](#)

Nunca... dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de](#)

Caso a pessoa tenha escolhido **Não** é conduzida para esta secção:

A gamificação consiste na aplicação de características e técnicas de design de jogos em contextos de não jogos. Ex: Criação de uma plataforma em forma de jogos que permite aos colaboradores ganharem pontos e prêmios por cada tarefa desempenhada no trabalho como forma de aumentar a motivação e o desempenho.

Anterior

Seguinte

Página 2 de 4

Limpar  
formulário

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

De acordo com a escala abaixo em que 1 significa DISCORDO TOTALMENTE e 7 CONCORDO TOTALMENTE indique até que ponto se identifica com as afirmações que se seguem:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Quando penso no conceito "família", a Integer está incluído neste conceito \*

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A implementação da gamificação no meu contexto de trabalho teria uma influência positiva na minha ligação à Integer \*

1 2 3 4 5 6 7  
Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A gamificação das minhas atividades profissionais ligadas à Integer teria impacto positivo no meu sentimento de pertencimento organizacional \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Já pensei em sair da Integer por não me sentir parte da organização \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Neste momento, sinto-me mais ligado à Integer do que à empresa cliente onde estou alocado em projeto \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A implementação da gamificação no trabalho ajudaria-me a sentir mais perto da Integer do que a empresa cliente onde estou alocado \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

No dia-a-dia executo sempre com satisfação as minhas atividades profissionais \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A gamificação das minhas tarefas melhoraria o meu estado de espírito/mental durante o tempo que executo as minhas atividades profissionais \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Neste momento, sinto-me pouco envolvido com as tarefas que desempenho \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A gamificação das minhas tarefas melhoraria o meu estado de espírito/mental durante o tempo que executo as minhas atividades profissionais \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A gamificação das minhas tarefas ligadas à Integer aumentaria o meu nível de envolvimento com o trabalho \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A gamificação ajudaria a tornar o meu trabalho menos "tedioso" e mais prazeroso \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

A gamificação poderia melhorar a minha identificação com a Integer \*

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente        Concordo Totalmente

Na sua opinião, de que forma a gamificação o poderia ajudar a fortalecer o seu sentimento de pertencimento à "família Integer"?

A sua resposta

---

Como considera que a gamificação das suas responsabilidades ligados à Integer \*  
(ex: preenchimento de folha de horas, realização do plano de formação,  
participação em iniciativas/eventos da organização, etc.) poderia aumentar a sua  
motivação/participação no cumprimento dessas responsabilidades?

A sua resposta

---

Como considera que implementação da gamificação no seu contexto de trabalho \*  
poderia melhorar a sua inclusão na Integer?

A sua resposta

---

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

 Página 3 de 4

[Limpar  
formulário](#)

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de](#)

## Elementos da Gamificação

A gamificação envolve a integração de elementos de jogos online, como pontuações, placares, emblemas, etc., em contextos de não jogo, como forma de trazer alguma dinâmica e melhorar o envolvimento das pessoas.

Na lista abaixo, selecione por ordem de importância os 5 elementos de gamificação que considera indispensáveis num jogo, onde o primeiro é o que considera mais relevante e o quinto o que considera menos importante.

	1º	2º	3º	4º	5º
Pontos	<input type="radio"/>				
Avatares	<input type="radio"/>				
Rankings	<input type="radio"/>				
Emblemas	<input type="radio"/>				
Placares	<input type="radio"/>				
Níveis	<input type="radio"/>				
Moedas virtuais	<input type="radio"/>				
Desbloqueio de conteúdos	<input type="radio"/>				
Barras de progressão	<input type="radio"/>				
Trocas virtuais	<input type="radio"/>				
Prémios	<input type="radio"/>				
Feedback	<input type="radio"/>				

Anterior

Enviar

Página 4 de 4

Limpar  
formulário