

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2023-11-20

Deposited version:

Submitted Version

Peer-review status of attached file:

Unreviewed

Citation for published item:

Sampaio, M. & Lopes da Costa, R. (2018). A gamification como ferramenta para um modelo de gestão intraempreendedor. In 8ª Conferencia Ibérica de Empreendedorismo (CIEM) . Salamanca: EMPREEND – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo.

Further information on publisher's website:

<https://ciem.pt/cf2018/>

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Sampaio, M. & Lopes da Costa, R. (2018). A gamification como ferramenta para um modelo de gestão intraempreendedor. In 8ª Conferencia Ibérica de Empreendedorismo (CIEM) . Salamanca: EMPREEND – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

A Gamification como ferramenta para um Modelo de Gestão Intraempreendedor

Marta Sampaio
ISLA Santarém
Santarém, Portugal
marta.sampaio@islasantarem.pt

Renato Lopes da Costa
ISCTE
Lisboa, Portugal
renato_jorge_costa@iscte-iul.pt

Abstract — O presente artigo tem como objetivo apresentar uma consistente revisão de literatura sobre o conceito de Intraempreendedorismo, fornecendo um referencial teórico que explique e sumarie o que atualmente se entende e deverá entender por Intraempreendedorismo, como se caracterizam e deverão caracterizar as empresas com orientação intraempreendedora e, de que forma a gestão pode potenciar o empreendedorismo a partir do conceito de *Gamification*, explorando esta dinâmica organizacional como ferramenta potenciadora de Intraempreendedorismo

Keywords-component; *Intraempreendedorismo;* *Gestão Empreendedora;* *Gamification*

Abstract- This article aims to present a consistent literature review on the concept of Intrapreneurship, providing a theoretical framework that explains and summarizes what is currently understood and understood by Intrapreneurship, as companies with intrapreneurship orientation are characterized and in what way management can promote entrepreneurship from the *Gamification* concept, exploring this organizational dynamics as an empowering tool for Intrapreneurship.

Keywords-component; *Intrapreneurship;* *Entrepreneurial Management;* *Gamification*

I. INTRODUÇÃO

Na Era do Conhecimento, o conhecimento e a capacidade de inovar são das mais importantes fontes de vantagem competitiva para as organizações. As empresas de sucesso estão a privilegiar e a exigir características e comportamentos empreendedores aos seus profissionais (Bueno et al., 2004) o que tem levado a que se dê cada vez maior atenção ao processo de geração de empreendedorismo em empresas existentes (Sarkar, 2014), o chamado Intraempreendedorismo. Paralelamente, o recurso a dinâmicas de jogo em contexto de não jogo – *Gamification* – tem vindo a ganhar adeptos na área da gestão com vista a envolver pessoas, gerar ação, motivar, e, melhorar a resolução de problemas (Rinc, 2014). Neste trabalho, abordaremos a forma como a *Gamification* e o Intraempreendedorismo se podem complementar na organização, surgindo a primeira como ferramenta organizacional que pode ajudar a gestão a potenciar o ambiente intraempreendedor.

II. INTRAEMPREENDEADORISMO

Num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, o contexto de atuação das empresas torna-se cada vez mais complexo, exigindo muita criatividade e inovação, como afirma Hamel (2008) ” num mundo em constante e rápida mudança, a inovação é a única garantia contra a irrelevância”.

O termo Intraempreendedorismo surge em 1976 por Norman Macrae com a afirmação de que “as empresas dinâmicas do futuro devem simultaneamente, desenvolver várias formas alternativas para gerar competição, transformando-se em confederações de “intraempreendedores”.

Por se tratar de uma área de estudo relativamente recente, segundo Antoncici e Hisrich (2004) o estudo deste campo do empreendedorismo emergiu nas últimas duas décadas, não existe, ainda, um conceito completamente estável de Intraempreendedorismo, apresentando-se no quadro abaixo um resumo de algumas das várias definições de intraempreendedorismo que se encontram na literatura:

QUADRO 1- Definições de Intraempreendedorismo adaptado de Dornelas,2003

Autor/Ano Publicação	Definição
Burgelman (1983)	Empreendedorismo corporativo refere-se ao processo pelo qual as empresas se envolvem na diversificação através de desenvolvimentos internos. Tal diversificação requer combinações de novos recursos para ampliar a ação da empresa a outras áreas, ou mesmo às suas atuais áreas de atuação, correspondendo ao conjunto de oportunidades que a empresa está buscando.
Vesper (1984)	“Empreendedorismo corporativo envolve o emprego da iniciativa dos níveis mais inferiores da organização para se desenvolver algo novo. Uma inovação que é criada por subordinados sem que tenha sido requisitada, ou seja, inesperada, mesmo que dada a permissão pela alta gerência para fazê-la.”
Pinchot III (1985)	“Intra-empreendedores são os sonhadores que fazem acontecer. Aqueles que assumem a responsabilidade de criar e inovar dentro de qualquer tipo de organização. Eles podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre os sonhadores que entendem como transformar uma ideia em algo real e lucrativo.”
Jennings & Lumpkin (1989)	“Empreendedorismo corporativo é definido como a extensão do desenvolvimento de novos produtos e/ou novos mercados. Uma organização é empreendedora se

Autor/Ano Publicação	Definição
	ela desenvolve um número maior que a média de novos produtos ou mercados.”
Guth & Ginsberg (1990)	“Empreendedorismo corporativo envolve dois tipos de fenômenos e de processos que os cercam: 1) o nascimento de novos negócios dentro de organizações existentes, isto é, inovações internas; e 2) a transformação das organizações através da renovação das áreas-chave sobre as quais a empresa é sustentada, ou seja, renovação estratégica”
Schendel (1990)	“Empreendedorismo corporativo envolve a noção de nascimento de um novo negócio dentro de um negócio em atividade e, ainda, a transformação de um negócio estagnado, que necessita ser reformulado e renascer.”
Jones & Butler (1992)	“Empreendedorismo corporativo interno refere-se ao ambiente empreendedor dentro da empresa.”
Zahra (1995, 1996)	“Empreendedorismo corporativo é a soma da inovação, renovação e esforços relacionados a novos negócios de uma empresa. Inovação envolve a criação de novos produtos, processos e sistemas organizacionais. Renovação significa a revitalização das operações da empresa através da mudança do escopo de seu negócio, suas abordagens competitivas ou ambas. Significa ainda a construção ou aquisição de novas competências e, então, criativamente, usá-las para criar valor aos acionistas. Novos negócios significam que a empresa desenvolverá novas atividades através da expansão de suas operações em mercados existentes ou novos mercados.”
Wang & Zhang (2009)	“Empreendedorismo corporativo – pro-atividade inovação renovação estratégica nova aventura.”

Podemos, assim, assumir o Intraempreendedorismo como o empreendedorismo que emerge na organização com a intenção de explorar oportunidades identificadas e inovar, sendo este a base do desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (Corvn & Milles, 1999; Antoncic & Hisrich, 2001; Pinchot, 1985, Parker, 2011, Mendes, 2012). À organização caberá o papel de criar o ambiente certo para que este empreendedorismo interno aconteça, recorrendo quer a práticas de gestão de recursos humanos orientadas para a pro-atividade, autonomia e o trabalho em equipa quer à tecnologia como ferramenta de apoio.

A. Orientação Empreendedora das Organizações

Sarkar (2014) afirma que o Intraempreendedorismo poderá ser a chave, nas próximas décadas para a inovação e a criação de valor nas organizações, através de novos projetos pensados e desenvolvidos pelo capital humano, fora dos centros de I&D, referindo ainda que é fundamental as organizações aproveitarem o conhecimento e experiência dos seus colaboradores para inovarem e poderem competir no mercado.

Calisto e Sarkar (2017) afirmam que a orientação empreendedora (OE) é um constructo que tem ganho importância na literatura sobre empreendedorismo estratégico, sendo uma temática de foco para investigadores que procuram saber mais sobre o papel da gestão no Empreendedorismo Corporativo.

Segundo Lumpkin e Dess (1986) a orientação empreendedora diz respeito aos “métodos, práticas e estilos de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora” e Covin e Slevin (1996) definem as organizações com orientação empreendedora como aquelas que apresentam “um padrão particular de comportamento, que é transversal a todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em práticas efetivas de gestão, são organizações que assumem riscos, proactivas e inovadoras.”

Antoncic e Hisrich (2003) apresentam, com base em investigações de vários autores, um modelo de oito dimensões intraempreendedoras, que segundo os autores, permite identificar o intraempreendedorismo nas organizações e os seus resultados nas empresas:

QUADRO 2 – Dimensões de Intraempreendedorismo.
Fonte: Antoncic e Hisrich (2003)

Dimensões	Definição	Bases Teóricas
Novos Empreendimentos	Criação de unidades autónomas ou semiautónomas	Shollhammer (1981), Hisrich e Peters (1984), MacMillan et al. (1984), Vesper (1984), Kanter e Richardson (1991), Stopford e Baden-Fuller (1994), Sharma e Chrisman (1999)
Novos Negocios	Procurar e entrar em novos negócios relacionados com os produtos ou mercados atuais	Rule e Irvin (1988), Zahra (1991), Stopford e Baden-Fuller (1994)
Inovação de Produto/Serviço	Criação de novos produtos e/ou serviços	Shollhammer (1982), Covin e Slevin (1991), Zahara (1993), Damanpour (1996), Burgelman e Rosenblom (1997), Knight (1997), Tushman e Anderson (1997)
Inovação de Processo	Criação de novos produtos e/ou serviços	Shollhammer (1982), Covin e Slevin (1991), Zahara (1993), Damanpour (1996), Burgelman e Rosenblom (1997), Knight (1997), Tushman e Anderson (1997)
Inovação de	Inovação nas técnicas e procedimentos de produção	Shollhammer (1982), Covin e Slevin (1991), Zahara (1993), Damanpour (1996), Burgelman e Rosenblom (1997), Knight (1997), Tushman e Anderson (1997)
Auto-renovação	Reformulação estratégica, reorganização e mudança organizacional	Vesper (1984), Guth e Ginsberg (1990), Zahara (1991, 1993), Stopford e Baden-Fuller (1994), Muzyka et al. (1995), Sharma e Chrisman (1999)
Propensão para o risco	Possibilidade de perda associada ao facto de levar a cabo ações ousadas e comprometer recursos na busca de novas oportunidades	Mintzberg (1973), Khandwalla (1977), Miles e Snow (1978), Covin e Slevin (1986, 1989, 1991), Stopford e Baden-Fuller (1994), Dess et al. (1996), Lumpkin e Dess (1996, 1997), Lumpkin (1998)
Proatividade	Orientação da gestão de topo para tomar a	Covin e Slevin (1986, 1991), Venkatraman (1989), Stopford e Baden-Fuller

	iniciativa e levar a cabo ações pioneiras	(1994), Lumpkin e Dess (1996, 1997), Dess et al. (1996), Lumpkin (1998)
Agressividade Competitiva	Postura agressiva perante os concorrentes	Covin e Slevin (1986, 1991), Miller (1987), Covin e Covin (1990), Lumpkin e Dess (1996, 1997), Knight (1997), Lumpkin (1998)

Os mesmos autores defendem que o intraempreendedorismo deve ser visto como um conceito multidimensional com oito componentes distintos que se relacionam, o que reforça a ideia de Lumpkin e Dess (1996) que consideram que as dimensões da orientação empreendedora podem ocorrer em diferentes combinações numa organização, variando consoante o tipo de oportunidade empreendedora que surge.

B. Modelo de Gestão Intraempreendedor

Como temos visto, as organizações procuram constantemente novas formas de gestão direcionadas para a capacidade de inovação e criatividade dos seus colaboradores como arma para fazerem face à competitividade e dinamismo dos mercados.

Drucker (2005) defende que uma empresa só permanece empreendedora ao longo do seu ciclo de vida se as práticas e diretrizes da gestão forem definidas tendo em conta a recetividade à inovação, a mensuração sistemática do desempenho inovador e a adoção de práticas coerentes com a estrutura organizacional em relação aos seus recursos humanos, remuneração, incentivos e recompensas que estimulem a buscar constante de inovação.

Nesse sentido, é importante analisar de que forma a gestão das organizações com orientação empreendedora se posiciona para incentivar internamente as ações empreendedoras por parte dos seus recursos humanos, aumentando em simultâneo, segundo vários autores, o sucesso organizacional através da criação e aperfeiçoamento de novos produtos, serviços e/ou processos administrativos e a crença de que esta atividade pode conduzir à melhoria do desempenho das organizações estabelecidas (Covin e Slevin, 1991; Zahra e Covin, 1995; Souza, 2012).

Antoncic e Hisrich (2001) basearam-se nas investigações de vários autores para definirem as características organizacionais que favorecem o comportamento empreendedor, tendo chegado à conclusão de que as que mais se salientam são: a comunicação transparente na empresa (Kantes, 1984; Pinchot 1985), os controlos formais (MacMillan, 1986; Zahra, 1991 e Kurato, 1993), o domínio do ambiente (Khandwwalla, 1977, Zahara, 1991), o apoio incondicional (Merrifield, 1993; MacMillan, 1986; Stevenson e Jarillo, 1990) e os valores organizacionais (Zahara, 1991; Kanter, 1984 e Antncic e Hisrich, 2001).

Kuratko *et al* (1993), defendem que a organização empreendedora deve criar um ambiente favorável para os seus gestores atuarem de forma empreendedora, sugerindo recompensas oferecidas aos colaboradores que aceitem correr riscos em projetos intraempreendedores e apresentem uma performance de excelência; a reorganização do trabalho para que este permita o desenvolvimento de competências dos indivíduos, a remuneração baseada no desempenho, o reconhecimento do

mérito, a exigência de criatividade no trabalho e a permissão de que os colaboradores pensem por si, encarando as suas funções como desafiadoras e de responsabilidade.

Num estudo levado a cabo por Goosen, Coning e Smit (2002) foi apresentado um modelo conceptual sobre o intraempreendedorismo tendo sido listados os elementos que conduzem, e podem sustentar, o Intraempreendedorismo:

QUADRO 3- Elementos que conduzem ao Intraempreendedorismo.
Fonte: Goosen, Coning e Smit (2002)

<i>Elementos</i>	<i>Descrição</i>
Equipas empreendedoras	O intraempreendedorismo é praticado num ambiente com espírito de equipa
Liberdade e delegação de poder	O poder é delegado à equipa intraempreendedora. Há medidas que garantem a liberdade de ação.
Gestão de topo	Os gestores de topo devem garantir e suportar os intraempreendedores
Confiança e estilo de gestão	Os intraempreendedores devem possuir confiança na empresa num ambiente que não penaliza erros. O gestor deve ter um estilo de gestão que promova o intraempreendedorismo.
Comunicação e feedback	Devem ser dados feedbacks frequentemente e a partilha de ideias deve ser incentivada.
Recompensa e reconhecimento	Os intraempreendedores e os seus trabalhos devem ser reconhecidos e o resultado deve ser recompensado.
Partilha	Os recursos organizacionais devem ser partilhados.
Criatividade e Inovação	A criatividade e inovação devem ser incentivadas.
Intracapital (recursos da empresa, financeiros ou não, que sustentem ações internas)	Deve ser instalado um sistema de intracapital
“Sangue novo”	“O Sangue novo” favorece a introdução de novas ideias na organização.
Incentivo ao sucesso	Deve existir um ambiente interno positivo, que incentive ao sucesso.

Chieh (2007) aponta que provavelmente a chave para a implementação de práticas intraempreendedoras, é a criação de uma cultura organizacional que encoraja, estimula e sustenta as ações intraempreendedoras. Uma cultura organizacional de intraempreendedorismo cria um ambiente de trabalho em que os colaboradores possam ter confiança e expectativa de que as suas iniciativas inovadoras serão encorajadas, suportadas e recompensadas pela empresa.

Como afirma Sarkar (2014) as ações empreendedoras não resultam apenas da vontade dos gestores para que elas aconteçam, é necessário tempo, investimento e esforço contínuo, implicando o empreendedorismo em contexto organizacional que os indivíduos sejam livres de tomar iniciativas e concretizar ações que sejam uma novidade para a organização. Neste sentido, e tendo em conta o objetivo do nosso trabalho, pareceu-nos pertinente analisar uma dinâmica organizacional que pode ser uma ferramenta potenciadora desse ambiente de intraempreendedorismo nas organizações – a *Gamification*.

III. GAMIFICATION

Atualmente os jogos são parte integrante da nossa sociedade, onde as pessoas apreciam o sentimento de ganhar pontos, recompensas e autonomia, superando desafios e obstáculos, sempre com elementos de diversão associados, assumindo esta realidade a ideia da *Gamification* é passar essas sensações associadas ao jogo para o contexto organizacional, permitindo que a empresa recolha informações valiosas sobre o comportamento dos clientes, colaboradores e atividades em vários pontos de contacto, incluindo aplicações utilizadas através da Internet, dispositivos móveis e de redes de relacionamento social.

A *Gamification* definida por Kapp (2014) como “mecanismo baseado em dinâmicas de jogo, projetado e pensado com o intuito de envolver pessoas, gerar ação, motivar, promover aprendizagem e, resolver problemas” é uma temática de investigação organizacional recente (Rinc, 2014), no entanto, começa a ser frequente abordar-se a aplicação dos princípios de jogo ao ambiente organizacional quando se pretende aumentar o envolvimento dos colaboradores, razão pela qual nos parecer pertinente equacionar a *Gamification* como uma ferramenta estratégica para a promoção do Intraempreendedorismo.

Kapp (2012) menciona seis situações e atividades em que a *Gamification* pode ser utilizada como estratégia: Incentivar; Analisar o Progresso através dos conteúdos; Motivar ações; Influenciar Comportamentos; Conduzir à inovação; e, Desenvolvimento de habilidades e Aquisição de conhecimento.

A mais-valia que a *Gamification* pode representar para as empresas, de acordo com Durinik (2014) é o facto de através de pontos, crachás, desafios, rankings e outros elementos dos jogos disponibilizados aos trabalhadores através de uma plataforma onde podem competir, ser possível aumentar a sua autoestima e ajudá-los a satisfazer as necessidades mais altas da pirâmide de Maslow, isso levará a um maior envolvimento por parte dos colaboradores que irá gerar mais contributos para a organização, que poderão ser determinantes quando se busca a inovação.

O conceito de *Gamification*, diz respeito a uma prática organizacional emergente, definida pela utilização da mecânica e do *design* de jogos para medir, influenciar e recompensar os comportamentos dos utilizadores alvo. A *Gamification* utiliza a essência das características dos jogos para resolver problemas do dia-a-dia do negócio, funcionando estas mecânicas de jogo, em contexto de não jogo, como um catalisador que torna a tecnologia mais envolvente, influenciando o comportamento de quem a utiliza e os métodos de interação social nas organizações (Maan, 2013).

Por se tratar de uma área de investigação recente, é importante analisar-se a evolução do seu conceito na literatura (quadro 4)

QUADRO 4 – Evolução da definição de Gamification

Definição	Fonte
“O uso de elementos de design dos jogos em contextos non game”	Deterding et al. (2011)
“O fenómeno do uso dos jogos digitais para solucionar problemas sociais e envolver o público é conhecido como Gamificação.”	McGonigal, J. (2011)

Definição	Fonte
“A Gamificação conduz a que os trabalhadores se tornem mais envolvidos.”	Clark, T. (2011)
“O uso de mecânicas de jogo para melhorar os processos de negócios, as experiências dos clientes ou os lucros.”	Lovel, L. (2011)
“A integração de mecânicas, estilo, pensamento e/ou técnicas de design de jogos para envolver pessoas na solução de um problema.”	Zichermann & Cunningham (2011)
“Um processo de melhoria de um serviço com incentivos para experiência do jogo em contexto organizacional com o intuito de apoiar a criação de valor global para o utilizador.”	Huotari & Hamari (2012)
“O emprego de dinâmicas de jogo que visam o engagement e a educação da audiência, bem como a resolução de problemas.	Kapp, K. (2012)
“A aplicação de elementos típicos de jogos em outras áreas de atividade.”	The Oxford Dictionary (2013)
“É um processo de fazer atividades mais game-like.”	Werbach, K. (2014)
“O uso de mecânicas de jogo e design de experiências para envolver digitalmente e motivar as pessoas a atingir os seus objetivos.”	Gartner, citado por Paharia (2014).
“Uma estratégia de gamificação bem-sucedida está diretamente relacionada a uma correta perceção da envolvente onde se insere o utilizador, e respetiva identificação dos seus receios e limitações extrínsecas, providenciadas pelo ambiente externo, e intrínsecas, interligadas com a auto motivação.”	Chou, Y. (2015)

De acordo com estudos recentes a maioria das organizações recorre à utilização da *Gamification* para direcionar o foco para a partilha de motivações, aumentar o envolvimento dos *Stakeholders* e explorar as relações com o contexto externo, potenciar as plataformas sociais da empresa e o *networking* (comunidades de prática), introduzir novas formas de pensar, desenhar e implementar soluções alinhando os objetivos do jogo com os resultados desejados da organização, aumentar a visibilidade dos processos da organização e incorporar experiências reais de interação com colegas, clientes e fornecedores, potenciar a eficiência dos colaboradores, e ajudar na identificação e retenção de talentos (Mann, 2013).

A. Características e Elementos Chave da Gamification

Segundo Maan (2013) a arquitetura típica de qualquer iniciativa de *Gamification* deve basear-se nos elementos-chave dos jogo, sendo eles, as Recompensas e Incentivos, que devem encorajar os comportamentos desejados nos colaboradores, os Emblemas, que demonstram diferentes níveis de realização quando determinados marcos de participação são atingidos, as Tabelas de Classificação, que ajudam os atores organizacionais a saber em que ponto do jogo estão comparativamente com os seus pares, integrando um espírito de Competição, a Criatividade, as táticas estratégicas utilizadas, os conhecimentos aplicados ou o tempo, de forma a poder ser criado um ranking entre os jogadores, que funcionará como elemento motivador para todo o jogadores envolvidos, apesar disto. Outro elemento chave são as Ligações Virtuais, utilização de dispositivos móveis e o acesso constante à Internet, que permitem o aceso instantâneo às redes sociais, a qualquer hora e em qualquer lugar, quando o

jogo é desenhado de forma a poder ser jogado através desses canais, é mais fácil aumentar o nível de envolvimento com o jogo e o número de interações com os outros jogadores, por último, surgem os Níveis e a Reputação, os primeiros representam o grau de envolvimento que o jogador tem em toda a cadeia de valor do negócio, sendo a base para serem definidas a recompensas dos jogadores, quanto à reputação, esta é a medida mais clara da confiança criada na comunidade relativamente a cada jogador e fornece ao sistema e aos envolvidos o feedback da relevância das questões e respostas colocadas nesse contexto por cada jogador.

B. Gamification Organizacional

Maan (2013) menciona quatro grandes áreas que são beneficiadas quando se recorre à *Gamification* do ponto de vista interno: Envolvimentos dos colaboradores; Aumento da produtividade, Melhoria da eficiência e Inovação.

Segundo Marta Rauch (2013), num contexto empresarial, a *Gamification* aumenta o envolvimento e a motivação dos colaboradores e dos clientes das empresas. De acordo com a mesma fonte, esta técnica pode auxiliar as empresas a responderem a diversas necessidades empresariais, como: Estímulo da inovação; Motivação e retenção dos funcionários; Obtenção do envolvimento de comunidades internas e externas; Aumento do envolvimento, da adoção, da aprendizagem e da lealdade; Elevação da eficiência e da qualidade do serviço; Suporte na manutenção da posição competitiva da empresa; Conhecimento das expectativas dos clientes; Redução do tempo e dos custos; Aumento do retorno sobre o investimento; Produção de lucros.

Considerando as características da *Gamification* retratadas, parece-nos que esta pode ser uma dinâmica relevante a ser utilizada como potenciadora do ambiente intraempreendedor das organizações, fomentando a partilha de conhecimento, o pensamento criativo e a Inovação por parte do capital humano das organizações

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode ser apontada uma complementaridade entre as duas temáticas abordadas - Intraempreendedorismo e *Gamification* - enquanto na primeira se faz uma abordagem ao intraempreendedorismo, como base para a Inovação e a criação de valor para empresas, reconhecendo a importância das práticas de gestão como basilares para a sua potenciação, na segunda aborda-se a *Gamification*, como dinâmica a que a organização, pode recorrer de forma a criar um ambiente de suporte a essas práticas potenciadoras do intraempreendedorismo.

Como afirma Sarkar (2014), aproveitar o conhecimento e a experiência dos colaboradores para inovar e estar à frente da competição é um dos recursos ainda pouco aproveitados pelas empresas e, pelo que foi exposto neste trabalho, através da *Gamification* será possível desenvolver e implementar, um sistema que permita aos colaboradores, especialmente os mais criativos, um clima de relacionamento e interação constantes com outros colegas, que simultaneamente permita o distanciamento necessário para períodos de reflexão e

interiorização que lhes sejam necessários. Paralelamente, este tipo de plataforma poderá ainda permitir a criação e manutenção de uma memória organizacional, através dos dados e informação partilhados e gerados no próprio sistema, sendo assim mais fácil alimentar o sistema de gestão de conhecimento, que como já vimos é essencial ao despontar de Inovação. A motivação dos colaboradores, com o recurso às mecânicas dos jogos, nomeadamente através das tabelas de classificação, dos emblemas e da passagem de nível com recompensas associadas, acaba por também ser influenciada positivamente, parecendo-nos ser esta a chave para o equilíbrio entre as motivações intrínsecas e extrínsecas que são potenciadoras da iniciativa criativa na organização.

O facto de uma ferramenta como a *Gamification* permitir que jogo possa ser desenhado de forma a poder ser jogado através de canais como as redes sociais, faz com que o colaborador consiga aceder à plataforma a partir de qualquer lugar, graças à utilização de dispositivos móveis e Internet e a qualquer hora, torna mais fácil o incremento do nível de envolvimento com o jogo e o número de interações com os outros jogadores, permitindo que os trabalhadores mais empreendedores estejam inseridos em redes de atividades interrelacionadas, que contribuem para o trabalho criativo de várias maneiras, fornecendo uma fonte de identidade e um conjunto de conceitos diversos, mas relacionados, que são usados na solução de problemas.

Este foco na diversidade tem também efeito na criatividade individual, estas experiências cruzadas fornecem às pessoas criativas uma maior diversidade de conhecimento tácito e, ainda, relacionamentos associativos com outras pessoas da organização que acabam por ter implicações positivas no seu trabalho, permitindo uma identificação mais intuitiva de materiais relevantes e resultados iminentemente satisfatórios.

Em suma, as empresas que pretendam ter um Modelo de Gestão Intraempreendedor poderão equacionar a *Gamification* como ferramenta potenciadora do empreendedorismo interno, uma vez que, esta ligação pode ser, no nosso entender, bastante profícua. A utilização dinâmica dos jogos em ambiente organizacional pode ser um elemento altamente motivador para o contributo dos colaboradores para a inovação, permitindo simultaneamente a partilha e difusão de conhecimento transversalmente à organização, bem como, o seu registo e monitorização permanente, a gestão terá o seu trabalho facilitado relativamente à gestão de desempenho e recompensas, uma vez que, o próprio sistema de *Gamification* dá feedback permanente acerca dos progressos atingidos pelos colaboradores relativamente aos objetivos definidos para o jogo. Por outro lado, fica facilitada a criação de grupos colaborativos, que poderão ser competitivos entre si, e, frequentemente se tornam verdadeiros *focus* de criatividade interna, alimentando diariamente o clima de inovação que as organizações empreendedoras procuram manter.

A ligação ente os parâmetros Intraempreendedorismo, *Gamification* e Gestão do conhecimento apresentam-se como um vasto campo de oportunidades para a investigação académica quer ao nível da validação da *Gamification* enquanto ferramenta de gestão, quer ao nível das perceções dos colaboradores relativamente à utilização deste tipo de dinâmica

organizacional para melhorar a orientação intraempreendedora e aumentar a partilha de conhecimento.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Antoncic, B. (2001). Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*, 9(02), 221-235.
- [2] Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- [3] Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- [4] Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.
- [5] Bueno, A., Leite, M. & Platti, L. (2004), Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. Artigo apresentado no XXXIV Encontro Nacional de Eng. de Produção – Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de Nov. De 2004.
- [6] Calisto, M. & Sarkar, S. (2017). Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process. *Journal of Business Research* 70 (2017) 44–54. Elsevier
- [7] Chieh, N. (2007). Intra-Empreendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de empresas de São Paulo - Departamento de Administração
- [8] Chou, Y. (2015). Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards. Leanpub.
- [9] Clark, T. (2011). Gamification Gets Down to Business. *Forbes*. Acedido em 20-06-2017, em <http://www.forbes.com/sites/sap/2011/09/15/gamification-gets-down-to-business/>.
- [10] Covin, J. & Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 1999, pp. 47-63.
- [11] Covin, J. & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, pp. 7–25.
- [12] Cudanov, M., Parlic, D. & Sofronijevic, A. (2014). Proposed Framework for Gamifying Information Retrieval: Case of DART - European Research Theses Portal. In TEEM '14, October 01 - 03 2014, Salamanca, Spain.
- [13] Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, September 28-30, Tampere, Finland, ACM, 9-15.
- [14] Dornelas, J. C. A. (2003). Empreendedorismo Corporativo. Rio de Janeiro: Elsevier
- [15] Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York. Butterworth-Heinemann
- [16] Durinik, M. (2014). Gamification in Knowledge Management Systems. *Central European Journal of Management*, pp 41-50, Vol. 1, n. 2, DOI:10.5817/CEJM2014-2-3
- [17] Goosen, C. J., Coning, T. J., e Smit, E. M. (2002). The development of a factor based instrument to measure corporate entrepreneurship: A South African perspective. *South Africa Journal Business Management*, 39–51.
- [18] Hamel, G. (2008). *O Futuro da Gestão*. 2ª Edição. Atual Editora. Lisboa
- [19] Huotari, K. & Hamari, J. (2012). Defining gamification: a service marketing perspective. In *MindTrek '12 Proceeding of the 16th International Academic Mind Trek Conference*, 3-5 October 2012, Tampere, Finland, 17-22.
- [20] Jones, G. R., & Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733-749.
- [21] Kanter, R. (1984) *The change makers*. Touchstone, Simon & Schuster, New York. NY.
- [22] Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. John Wiley & Sons, 2012. 302p
- [23] Kuratko, D., Hornsby, J., Naffziger, D. & Montagno, R. (1993). Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 85 No 1, pp. 28-33, 39.
- [24] Lovell, N. (2011). Gamification: Hype or Game-Changer?. *Wall Street Journal*. Acedido em 20-06-2017, em <http://blogs.wsj.com/tech-europe/2011/05/04/gamification-hype-or-game-changer/>.
- [25] Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- [26] MacMillan, I. C., Block, Z., & Narasimha, P. S. (1986). Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 177-191.
- [27] Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurship*. New York.
- [28] Macrae N. (1976) *The Coming Entrepreneurial Revolution*, *The Economist*, 17 Abril.
- [29] Maan, J. (2013). Social Business Transformation through Gamification. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, Vol.5, No.3, Agosto 2013. ISS2278-5612. DOI 10.512/ijmit.2013.5302
- [30] Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs?. *Small Business Economics*, 40(1), 27-39.
- [31] McGonigal, J. (2011). *Reality is Broken: Why Game Make Us Better and How They Can Change the World*. New York: The Penguin Press.
- [32] Mendes, L. (2012). A sua organização fomenta o empreendedorismo? *Jornal Vida Económica*. 12 de Fevereiro.
- [33] Merrifield, D. (1993). Intrapreneurial corporate renewal. *Journal of Business Venturing*. Vol. 8 No 5, pp 383-389.
- [34] Paharia, R. (2014). Refining Gartner's Redefinition Of Gamification. *Bunchball*. Acedido 20-06-2017, em <http://www.bunchball.com/blog/post/1424/gartner-definition>
- [35] Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- [36] Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Cambridge: Harper & Row.
- [37] Rauch, M. (2013). Best Practices for Using Enterprise Gamification to Engage Employees and Customers. *Human-Computer Interaction*. Part II, 276-283.
- [38] Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. 3ª Edição. Escolar Editora, Lisboa
- [39] Souza, C. P. da S. (2012). Processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional: o caso da criação e implantação de um programa de pós-graduação em uma instituição de ensino superior pública em Curitiba. PR. Universidade Federal do Paraná.
- [40] Stevenson, H. H., & Jarillo, M. J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: *Entrepreneurial Management*. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
- [41] The Oxford Dictionary. (2005). Definition of Gamification. Oxford. Acedido em 20-06-2017, em <https://en.oxforddictionaries.com/definition/us/gamification>
- [42] Tweney, R. D. (1996). Pre-symbolic processes in scientific discovery. *Creativity Research Journal*, 9, 163 ± 172.
- [43] Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press
- [44] Werbach, K. (2014). (Re)defining gamification: A process approach, in 9th International Conference on Persuasive Technology, *PERSUASIVE 2014*; Padua; Italy; 21 - 23 May 2014.
- [45] Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.
- [46] Zahra, S. & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship – Company Performance relationship in established firms: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492
- [47] Zichermann, G. & Linder, J. (2010). *Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.