

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Motivação e desenvolvimento da força de vendas na indústria farmacêutica através de uma estratégia de gamification

Marta Rodrigues de Oliveira Pratas, Marta

Mestrado em Gestão

Orientador:

Mestre Isabel Rita Soromenho Silva Sequeira, ISCTE Business School, Professora Auxiliar Convidada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro de 2023



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Motivação e desenvolvimento da força de vendas na indústria farmacêutica através de uma estratégia de gamification

Marta Rodrigues de Oliveira Pratas, Marta

Mestrado em Gestão

Orientador:

Mestre Isabel Rita Soromenho Silva Sequeira, ISCTE Business School, Professora Auxiliar Convidada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro de 2023

Agradecimentos

Primeiramente agradeço à minha família e amigos pelo apoio nesta fase da minha vida.

À AstraZeneca por se disponibilizar na utilização de estratégias diferentes e por me apoiar nas práticas que estiveram na base do presente estudo.

À minha orientadora Professora Isabel Soromenho Sequeira pela ajuda, apoio e paciência.

Aos docentes que participaram na minha formação que tornou possível este trabalho.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo dedicou-se a analisar de forma teórica e empírica a implementação de uma estratégia de gamificação no processo de aprendizagem de equipas comerciais, em particular nas equipas comerciais da Indústria Farmacêutica.

Para isto aplicou-se uma dinâmica gamificada na Reunião de Ciclo para a equipa comercial, após a apresentação técnico-científica dos conteúdos relativos ao produto e à estratégia do ciclo. De modo a aferir o impacto da gamificação na motivação das equipas comerciais, foram analisados dados quantitativos e qualitativos, através de um questionário anónimo em Google Forms, e entrevistas pessoais estruturadas.

Conclui-se que houve aceitação por parte desta população das ferramentas gamificadas para facilitar o processo de aprendizagem e consolidação de conteúdos.

Keywords: gamificação, motivação, equipa commercial, indústria farmacêutica, formação e motivação

JEL: M10, I26

ABSTRACT

The present study was dedicated to analyzing theoretically and empirically the implementation of a gamification strategy in the learning process of commercial teams, particularly in commercial teams from the Pharmaceutical Industry.

For this, a gamified dynamic was applied in the Cycle Meeting for the commercial team, after technical-scientific presentation of content related to the product and the cycle strategy.

To assess the impact of the experience on the motivation of commercial teams, quantitative and qualitative data were analyzed, using an anonymous questionnaire in Google Forms, and structured personal interviews.

It was concluded that there was acceptance by this population of the gamified tools to facilitate their learning process and content consolidation.

Keywords: gamification, motivation, sales force, pharmaceutical industry, training motivation

JEL: M10, I26

Índice

Contents

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1 MOTIVAÇÃO – A IMPORTÂNCIA DE MOTIVAR OS COLABORADORES	3
1.1.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	3
1.1.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	3
1.1.2.1 Motivação intrínseca e extrínseca de Porter & Lawler (1968)	4
1.1.2.2 Teoria da Autodeterminação de Deci E., et al. (2017)	5
1.1.3 CONHECIMENTO E MOTIVAÇÃO	6
1.1.3.1 FASES DE AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS	7
1.1.4 A MOTIVAÇÃO E OS RESULTADOS	8
1.2. A IMPORTÂNCIA DA EQUIPA COMERCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES	9
1.2.1 A RELEVÂNCIA DA EQUIPA COMERCIAL NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA E O SEU CONHECIMENTO	9
1.2.2 A MOTIVAÇÃO NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE TEMAS COMPLEXOS	10
1.3 GAMIFICAÇÃO	12
1.3.1 O QUE É A GAMIFICAÇÃO	12
1.3.2 ELEMENTOS DA GAMIFICAÇÃO	12
1.1.4 GAMIFICAÇÃO APLICADA AO PROCESSO DE APRENDIZAGEM	13
1.4 FRAMEWORK	14
CAPÍTULO 2: CONTEXTO	16
2.1. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO	16
2.2 A ASTRAZENECA	17
2.3 REUNIÕES DE CICLO	18
2.4 PROBLEMA A RESOLVER	18
CAPÍTULO 3: ABORDAGEM EXPERENCIAL DE GAMIFICATION	20
3.1 ABORDAGEM E ESTRUTURAÇÃO	20
3.1.1 PREPARAÇÃO	20
3.1.2 EQUIPA ENVOLVIDA E CALENDARIZAÇÃO	21
3.1.3 RECOLHA DE DADOS	22
3.1.4 ANÁLISE DE DADOS	27
3.1.4.1 QUESTIONÁRIO – GOOGLE FORMS	28
3.1.4.2 ANÁLISE ÀS ENTREVISTAS	32
3.1.5 AVALIAÇÃO DA AÇÃO	35

3.1.5.1 ASPETOS POSITIVOS	35
3.1.5.2 ASPETOS NEGATIVOS	35
CAPÍTULO 4: APRENDIZAGENS E RECOMENDAÇÕES FUTURAS	36
CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO	38
BIBLIOGRAFIA	40

INTRODUÇÃO

A indústria farmacêutica tem como atividade principal o desenvolvimento de medicamentos, a sua produção e comercialização. Em 2019, foi responsável por 8,2% do investimento em investigação e desenvolvimento do total do setor empresarial, em Portugal, e é por isso uma indústria muito relevante no desenvolvimento e educação científica no país (Apifarma, 2018).

Para o desenvolvimento científico são elaborados estudos científicos e ensaios clínicos para se testar a eficácia e segurança das substâncias ativas presentes nos medicamentos de determinada área terapêutica. Para a educação científica são utilizadas as várias ferramentas de comunicação do Marketing como a força de vendas, patrocínios, apresentações promocionais, entre outros.

No entanto, o mercado da indústria farmacêutica é bastante regulado a todos os níveis. Ao nível do produto e do preço, nesta indústria, a maior entidade reguladora é o INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P., responsável pela autorização de introdução de medicamentos no mercado português e pela aprovação do processo de comparticipação de medicamentos, que se refere aos processos de avaliação para o financiamento do Estado na aquisição de medicamentos (Infarmed, 2021).

Ao nível de Marketing e Comunicação, a legislação proíbe a promoção de produtos farmacêuticos sujeitos a receita médica ou de uso hospitalar junto do público em geral, sendo apenas possível promover os produtos exclusivamente aos Profissionais de Saúde (Código da Publicidade, 1990).

Considerando as variáveis do marketing, a força de vendas é o canal mais antigo e relevante na amplificação das mensagens promocionais, devido a estas restrições, e tendo em conta que é o canal mais controlável no que diz respeito ao recetor da mensagem.

Também é relevante constatar que a maior parte dos elementos da equipa comercial na Indústria Farmacêutica não possui formação académica científica, o que faz com que o seu estudo e dedicação na compreensão e aprendizagem de conceitos complexos, seja ainda maior. Apesar disso, os mesmos comunicam diariamente com profissionais de saúde, que vêm neles uma fonte de informação concisa, direta e atualizada.

No caso do presente projeto, a equipa comercial que participa no caso experimental tem como objetivo promover junto dos profissionais de saúde um produto com, aproximadamente,

20 anos no mercado e que carece de inovação na forma como se passa a mensagem, de modo a captar a atenção do médico.

Tendo em conta o exposto, o intuito do presente estudo é explorar as formas de dinamizar e motivar a variável de marketing - força de vendas, através da estratégia de *gamification*.

CAPÍTULO 1: REVISÃO DE LITERATURA

A presente revisão de literatura científica, vai abordar os temas de motivação, nomeadamente o conceito, algumas teorias de autores reconhecidos na área de estudo, seguidamente da conexão que existe entre a aquisição de conhecimentos e a motivação.

É também explorada a relação entre a motivação e o atingimento de resultados, bem como a relevância da motivação da equipa comercial para o sucesso das organizações de forma a contextualizar o estado da arte da temática e introduzir a necessidade da ação apresentada nos próximos capítulos.

1.1 MOTIVAÇÃO – A IMPORTÂNCIA DE MOTIVAR OS COLABORADORES

1.1.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A motivação consiste em dois componentes. Um componente de determinação, em que se reconhece um objetivo, e um componente de ativação definido pelo estímulo existente para atingir determinado objetivo (Simpson E. et al., 2016). Nas últimas décadas, concluiu-se que a motivação pode ser analisada a vários níveis: o psicológico, o biológico, o social e o ambiental, e existem já múltiplos estudos dedicados a cada um destes níveis (Lakerveld J. et al., 2020).

1.1.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Existem diversas teorias sobre a motivação. As mais aplicadas são a SDT (Self-determination theory) de Deci E., et al. (2017) e a teoria de motivação intrínseca e extrínseca de Porter & Lawler (1968).

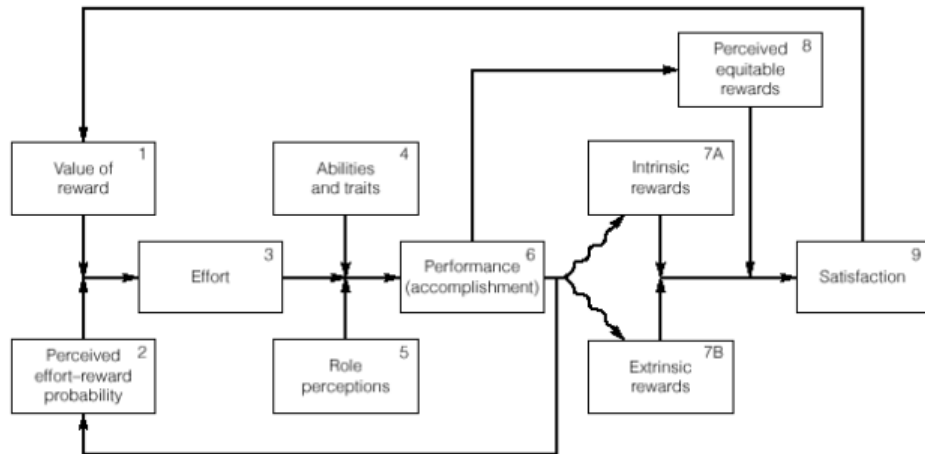
1.1.2.1 Motivação intrínseca e extrínseca de Porter & Lawler (1968)

O modelo de Porter & Lawler (1968) pretende explicar as condições e os processos pelos quais a motivação de trabalho surge. Os autores definem as variáveis do processo, as interações entre essas variáveis e as condições dinâmicas sobre as quais essas variáveis funcionam.

Na Figura 1 é possível observar as interações das variáveis identificadas pelos autores de forma esquematizada. Este fluxo mostra que o esforço (caixa 3), que leva à performance (caixa 6) depende da valorização da recompensa (caixa 1) e da relação percebida entre o esforço e a recompensa (caixa 2). A performance é influenciada pelas características e percepções do indivíduo (caixa 4 e 5), que por sua vez, impacta as recompensas intrínseca e extrínseca (caixa 7A e 7B) e a recompensa percebida como justa (caixa 8). O conjunto entre a recompensa justa, intrínseca e extrínseca culmina no nível de satisfação (caixa 9) e que fecha o fluxo repercutindo-se na valorização da recompensa (caixa 1).

Usando um exemplo prático para melhor explicar este ciclo: um indivíduo esforça-se numa determinada tarefa, porque compreende que existe uma relação entre o esforço e a recompensa, e valoriza essa mesma recompensa. Este esforço, em conjunto com as capacidades e características do indivíduo e com o entendimento do mesmo sobre esta tarefa, culminam numa determinada performance, ou atingimento de um objetivo.

Dependendo da qualidade deste atingimento, a recompensa intrínseca (sentimento de realização), extrínseca (aumentos, prémios, bónus, elogios, etc) e a percebida como justa realizam-se. Quanto mais alinhadas estas 3 variáveis estiverem, maior satisfação trazem ao indivíduo. Por sua vez, quanto mais o indivíduo estiver satisfeito, maior será a valorização da recompensa, influenciando o esforço aplicado à próxima tarefa.



Source: L. W. Porter and Edward E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1968); used with permission.

Figura 1: Managerial Attitudes and Performance, L.W. Porter and Edward E. Lawler, 1968

1.1.1.2 Teoria da Autodeterminação de Deci E., et al. (2017)

A teoria da autodeterminação já foi aplicada de forma bem sucedida em diversos âmbitos, como educação, cuidados de saúde, desporto, e até em mundos virtuais. O que esta teoria sugere, é que tanto o bem-estar do trabalhador, como a performance do mesmo são afetadas pelo tipo de motivação oferecida pela sua atividade profissional. Segundo a teoria da autodeterminação, existem diversos tipos de motivação, descritos de seguida. (Deci E., *et al.*, 2017)

1.1.1.2.1 Motivação Autónoma

A motivação autónoma é caracterizada pelo envolvimento, vontade, e escolha das pessoas ao fazerem determinada atividade, e por isso muito relacionada com a motivação intrínseca. No entanto, algumas atividades motivadas extrinsecamente também podem ser autonomamente motivadas, ou seja, desenvolvidas com autenticidade e vitalidade. (Deci E., *et al.*, 2017)

A motivação intrínseca é um tipo de motivação autónoma, que posiciona a motivação na atividade em si e não na recompensa que provém da mesma. Este tipo de motivação é facilmente observada nas brincadeiras de crianças, em que estas se encontram genuinamente envolvidas na atividade e não a fazem pensar na recompensa posteriormente adquirida. Entre adultos esta

é também evidente, quando analisamos atividades associadas ao entretenimento ou de passatempo. No ambiente laboral, este tipo de motivação também pode ser observada e está associada a uma melhor performance e bem-estar dos colaboradores. (Deci E., *et al.*, 2017)

1.1.1.2.2 Motivação Controlada

Quando a motivação é controlada por possíveis recompensas, o foco extrínseco pode influenciar negativamente o esforço dos trabalhadores. A sua motivação é maioritariamente extrínseca e podem ter objetivos funcionais que podem levar ao aumento, ou diminuição ou não ter qualquer influência na motivação intrínseca. A curto-prazo, o foco exclusivo na motivação extrínseca pode garantir atingimento de certos objetivos, no entanto não é sustentável a longo prazo, no sentido em que pode inclusive produzir efeitos menos positivos no que respeita ao envolvimento do trabalhador com o seu trabalho. (Deci E., *et al.*, 2017)

1.1.3 CONHECIMENTO E MOTIVAÇÃO

Com a competitividade das empresas cada vez mais ligada ao conhecimento (Sharif & Zakaria, 2005; Martins, 2010) as organizações apoiam-se em estruturas de criação e partilha interna de conhecimento para garantirem a sua competitividade. (Sampaio, M. *et al.* 2019)

Segundo Mielniczuc & Laguna (2017), a motivação intrínseca e extrínseca influenciam a intenção de um indivíduo iniciar uma nova formação de forma positiva, enquanto que a falta de motivação influencia esta intenção de forma negativa. Os autores concluem ainda, que a motivação pode impactar mais os resultados da formação, do que as competências cognitivas do próprio formando.

Motivação pode ser definida pelo processo que inicia, guia e mantém comportamentos orientados para atingir determinado objetivo. (Lakerveld, J. *et al.* 2020) Adicionalmente, Borah, M. explica que o sucesso da aquisição de conhecimento é dependente do facto do indivíduo estar ou não motivado para aprender e que esta motivação não é inata, mas pode ser influenciada pelas interações entre a pessoa e o ambiente em que se encontra. (Borah, M. *et al.* 2021)

A capacidade de executar a função do próprio trabalhador de forma competente é uma motivação, e é garantida pela formação. Este tipo de motivação é chamada de *empowerment* e define-se pelo aumento da expectativa entre o esforço e a performance de um trabalhador. A

definição literal da palavra *empowerment* é “*give power*” e a palavra “*power*” pode ter vários significados: ter autoridade, ter capacidade, ou até ter energia. Esta última é a que melhor descreve a utilização deste termo no contexto da motivação. (Thomas, K. *et al.* 1990)

Dar formação ou ferramentas para melhor executar uma função garante o *empowerment* do trabalhador, na medida em que este se torna mais eficaz na sua função e por isso aumenta a expectativa entre o seu esforço e a sua performance.

Num contexto de vendas, o autor e investigador Steve W. Martin envolveu quase 800 pessoas com posições de vendas de modo a averiguar quais as características mais relevantes para o desempenho desta função com sucesso. Uma das suas conclusões relaciona o domínio do vendedor sobre a situação, que se traduz no reconhecimento do seu discurso por parte do cliente. O autor foca ainda a importância da percepção verbal, ou seja, a comunicação em que as palavras, os significados e a importância do discurso do vendedor sejam compreendidas pelo cliente e que transmitam credibilidade. (Martin, SW. 2015)

Segundo Hunter, C.P. (2010) o setor comercial na Indústria Farmacêutica é altamente competitivo, com mudanças rápidas e desafiantes no sentido de acesso e reconhecimento por parte do profissional de saúde. Nesse sentido, os delegados de informação médica usam o conhecimento de forma a representarem, para os profissionais de saúde, uma fonte de informação fidedigna, o que facilita o acesso do delegado ao cliente.

1.1.3.1 FASES DE AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS

Segundo a psicologia educacional os processos de aprendizagem ou aquisição de conhecimento podem ser mapeadas em três dimensões (Kusurkar, R.A, 2012):

- A dimensão cognitiva, que representa o conteúdo aprendido
- A dimensão afetiva ou emocional, que representa a razão pela qual o indivíduo aprende
- A dimensão de regulação metacognitiva, que representa a forma como o indivíduo aprende.

O autor Stanton, D.J. analisou em 2015 a terceira dimensão e as diferentes formas de regulação metacognitiva. A definição presente neste estudo da terceira dimensão de aprendizagem baseia-se na forma como o indivíduo controla o seu pensamento de forma a facilitar o processo de aprendizagem. Uma capacidade de regulação metacognitiva efetiva

apresenta-se em indivíduos que selecionam uma estratégia de aprendizagem apropriada e que a modificam, ao longo do tempo, com base nos resultados obtidos com essa mesma estratégia.

Para os indivíduos que não adaptam a sua estratégia de aprendizagem com base nos seus resultados, o autor levanta duas hipóteses:

- O indivíduo acredita que não consegue determinar o seu próprio sucesso na aprendizagem
- O indivíduo não tem forma de monitorizar os seus resultados de aprendizagem

Para a segunda hipótese, o estudo sugere que os formadores incluam no seu processo de transmissão de conhecimentos momentos de avaliação/análise, de modo a que estes indivíduos percecionem de forma preliminar os conceitos que ainda necessitam de consolidar. O autor ainda sugere questionários regulares ao longo do processo de transmissão de conhecimento com identificação imediata das respostas incorretas. Desta forma, o formador ajuda o indivíduo a identificar os pontos que compreende melhor ou ainda não compreende de modo a garantir a consolidação dos temas. (Stanton, D.J. *et al.* 2015)

1.1.4 A MOTIVAÇÃO E OS RESULTADOS

O resultado mais significativo da motivação, é a performance individual do trabalhador (Manzoor, F. *et al.* 2021) e por isso, a motivação intrínseca supõe o nível de esforço mais elevado para que a performance desejada seja atingida. (Meyer *et al.*, 2004) Segundo Van Den Broeck *et al.* (2013), a motivação está totalmente relacionada com o entusiasmo, empenho, com a prosperidade (Spreitzer *et al.*, 2005) e com o bem-estar (Nix *et al.* 1999).

Em 2017, Kuvaas *et al.* (2017) estudou a influência da motivação intrínseca e extrínseca na performance dos trabalhadores.

A conclusão deste estudo foi que a motivação intrínseca tem uma correlação positiva com a performance do trabalhador, e uma relação negativa com a intenção de mudar de trabalho ou de esgotamento por parte do trabalhador. Ou seja, contribui para uma melhor performance, e para uma menor intenção de mudar de trabalho ou de levar ao esgotamento.

Ao contrário da motivação extrínseca que mostrou ter uma correlação positiva com a intenção de mudar de trabalho ou de esgotamento do trabalhador, e uma correlação negativa com a performance laboral do mesmo. Ou seja, contribui para uma maior intenção de mudar de trabalho e esgotamento, e para uma pior performance laboral.

1.2. A IMPORTÂNCIA DA EQUIPA COMERCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

Considerando que a força de vendas é o elo de ligação mais forte entre uma organização e um cliente, o desempenho desta equipa representa um fator crítico de sucesso para as organizações. (BERGAMINI, 2003)

A equipa comercial, representa a empresa junto dos clientes, mas também representa os clientes dentro da organização, mantendo as empresas informadas sobre as necessidades dos clientes. (STATON, SPIRO, 2010)

Em 2011, Raley relaciona a motivação destas equipas com a sua produtividade, e os autores Hughes e Aherarne, em 2010, concluem que a desmotivação pode reduzir esta produtividade em 25%-50%.

Tendo em conta a estreita relação entre a motivação de uma equipa comercial, e a sua produtividade, bem como entre a performance da equipa comercial e o sucesso da organização, conclui-se que é de extrema relevância investir na motivação destas equipas.

1.2.1 A RELEVÂNCIA DA EQUIPA COMERCIAL NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA E O SEU CONHECIMENTO

Tendo em conta a relevância das relações e do posicionamento que a equipa comercial têm com os profissionais de saúde, é-lhes exigido um domínio importante de conteúdos técnico-científicos relevantes para a sua área terapêutica,.

Vários autores exploraram a relação entre os médicos e os delegados de informação médica, que representam a Indústria Farmacêutica nos hospitais e clínicas, nos seus países.

Barbaroux, A. et al. (2022) estudou a relação ambivalente entre os médicos clínicos gerais e os delegados de informação médica, em França, uma vez que, por um lado os médicos nutriam uma opinião sobre a indústria farmacêutica pouco favorável, no entanto, os comportamentos que estes tinham com a equipa de vendas era tendencialmente favorável. O autor concluiu que esta relação entre os médicos e os delegados surge devido à necessidade do médico necessitar de educação continua, e o delegado surge como fonte de informação rápida, concisa e direta aos pontos importantes. Os delegados funcionam como o primeiro passo de estudo, e são quem desencadeia uma pesquisa posterior e aprofundada por parte do médico.

Em Inglaterra, Prosser H., et al., em 2003, também explorou o porquê dos médicos de clínica geral receberem os Delegados, sabendo que existe um enviesamento comercial da

informação partilhada. Também estes médicos identificaram o facto do delegado os informar sobre as novidades dos seus fármacos de forma legítima e rápida.

Por outro lado, na Irlanda, os médicos não consideram as interações com os delegados como educacionais, mas sim promocionais. Segundo Quinn, R. J., et al. (2002), existe a necessidade de repensar a estratégia da Indústria farmacêutica nas interações entre delegados e médicos, e dar prioridade a materiais científicos e úteis no tratamento dos doentes, em detrimento de materiais promocionais.

Na Nova Zelândia, Thomson A. N., et al. (1994) conclui que apesar de os representantes da Indústria farmacêutica representarem uma componente crucial do marketing e uma fonte importante de informação para os médicos, os mesmos devem focar-se na oferta de ferramentas úteis e imparciais para a prática clínica.

Anderson B. L. (2009) examinou 251 questionários enviados e respondidos por profissionais de saúde, em que a questão principal era “Os delegados de informação médica são uma fonte relevante de informação para que os profissionais de saúde aprendam mais sobre um novo fármaco?”. Cerca de 70% dos médicos reportou que considera os delegados de informação médica como fonte de informação, quando estão a considerar prescrever um novo medicamento, e 25% com uma frequência de “quase sempre ou sempre”.

Desta forma, é perceptível a importância que os delegados de informação médica têm para uma farmacêutica e para os médicos, bem como a importância que tem o treino e aprendizagem dos mesmos sobre os medicamentos, as doenças e as necessidades dos médicos na sua prática clínica para tratar os seus doentes.

1.2.2 A MOTIVAÇÃO NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE TEMAS COMPLEXOS

As inovações terapêuticas na Indústria Farmacêutica começam a ser comercializadas em determinado mercado após serem estudadas em ensaios clínicos comparativos demonstrando uma eficácia superior ao braço de controlo que posteriormente leva à aprovação da comercialização pelas entidades independentes desse determinado País ou Região. (Azoulay, P. 2002)

Apesar de existirem diversos fatores que podem influenciar um médico a prescrever determinado fármaco, as duas fontes principais desta influência são a promoção feita por parte das empresas farmacêuticas e a publicação de resultados de ensaios clínicos sobre o perfil de segurança e o perfil de eficácia de determinado medicamento. (Azoulay, P. 2002)

A atividade comercial na Indústria Farmacêutica é responsável pela rápida disseminação da informação obtida nestes ensaios e pela partilha das características dos medicamentos, muitas vezes sujeitos a receita médica e que podem salvar vidas. (Azoulay, P. 2002) A difusão desta informação tem de ter como fonte a ciência e os ensaios clínicos, o que implica uma aprendizagem e estudo dos dados por parte da equipa de vendas.

Em 2018, os autores Wong, K.L. e Tan, C.L. investigaram a presença de um comportamento adaptativo entre profissionais de vendas na Indústria Farmacêutica e confirmaram que na atividade comercial de um produto complexo como medicamentos, é necessário existir empowerment por parte da força de vendas. (Wong & Tan, 2018)

Tal como em 2007 a autora Drake, Andrea relaciona de forma positiva, a perceção de empowerment dos trabalhadores com a motivação, também a motivação se relaciona com a performance dos trabalhadores em determinada tarefa, como apresentado no início deste capítulo. (Drake, A. Et al. 2007)

É possível concluir que, para a aprendizagem de temas ou informações complexas, como é o caso verificado na Indústria Farmacêutica, é necessário motivação.

1.3 GAMIFICAÇÃO

1.3.1 O QUE É A GAMIFICAÇÃO

A gamificação consiste na utilização de características de jogos em contextos de vida real de forma a melhorar a experiência e o envolvimento do utilizador. (Detering, S. *et al.* 2011) Este conceito pode ser aplicado a negócios para promover a aprendizagem, treino, saúde e bem-estar. (Edwards, E. A., *et al.* 2016)

O autor Lazarro, N. (2004) explora os jogos e as emoções que surgem ao longo desta experiência e conclui que são invocadas várias emoções poderosas, desde a curiosidade à frustração, à felicidade.

Este método é utilizado para motivar as pessoas através de um mecanismo que deriva de um jogo. (Brzezinski, M., 2011) Segundo o autor Strmečk, D. (2015) a gamificação tem como principal objetivo aumentar a motivação, experiência e envolvimento do utilizador. Sendo necessária níveis de motivação alta para o processo de aprendizagem bem sucedido, a implementação de uma estratégia de gamificação, com esse objetivo, pode ser interessante. (Strmečk, D., 2015)

1.3.2 ELEMENTOS DA GAMIFICAÇÃO

Vários autores já se dedicaram à questão de “quais os elementos que constituem um jogo?”. O autor Thiagarajan em 1999 identificou 4 elementos: conflito, controlo, conclusão e estrutura (Thiagarajan, S., 1999); enquanto Juul (2003) identifica 6 elementos: regras, resultado variável e quantificável, esforço do jogador, valorização do resultado, relação entre o resultado e o jogador e consequências negociáveis (Juul, J., 2003). Mais tarde, em 2013, While Stott e Neustaedter identificaram 4 elementos necessários para o jogo: liberdade para falhar, feedback rápido, progressão e narrativa (Scott, A., & Neustaedter, C., 2013). No mesmo ano, os autores Apostol, Zaharescu e Alexe identificaram 8 elementos: regras, objetivos e resultados claros, feedback e prémio, resolução de problemas, jogadores, um ambiente seguro e mistério. (Apostol, S., Zaharescu, L., Alexe, I., 2013)

Ao categorizar os elementos dos diversos autores mencionados acima, Karl Kapp identifica 4 categorias dentro das quais a maioria dos elementos de jogo podem ser classificadas:

- Envolvimento;
- Autonomia;

- Domínio;

- Percepção de progresso

O autor explica ainda que as regras, um elemento comum em todos os jogos, encontra-se dentro da categoria de autonomia, tendo em conta que estabelece guias e limites dentro dos quais o jogador se deve manter quando envolvido num jogo. (Kapp, K. M., 2012)

Tal como num processo de aprendizagem ou de execução de uma função no contexto laboral, num jogo, o vencedor é aquele que desempenha uma tarefa corretamente, de acordo com as regras e o mais rápido possível (Brzezinski M, 2011).

1.1.4 GAMIFICAÇÃO APLICADA AO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

A gamificação é considerada uma nova tendência para captar altas performances nas organizações, ao mesmo tempo que melhora o *engagement* dos trabalhadores com determinada atividade. (Herzig, Ameling and Schill, 2012)

Em 2019, Gentry S. V. avaliou numa revisão sistemática, a eficácia da utilização de estratégias de gamification para a educação de profissionais de saúde em comparação com os métodos tradicionais de educação. As conclusões foram que a gamification dos métodos de aprendizagem são, pelo menos, tão eficazes quanto os métodos tradicionais, e em muitos estudos demonstrou melhorar o conhecimento, as capacidades e a satisfação dos participantes.

Karl Kapp em 2012, explica que a gamificação num processo de aprendizagem não se trata de criar jogos para as pessoas de uma determinada organização jogarem, mas sim captar os elementos essenciais no jogo para que o mesmo se torne memorável. Quando existe uma ligação emocional ao processo de aprendizagem, o mesmo torna-se mais eficaz. O autor dá ainda o exemplo: Lembrar uma viagem de casa para o trabalho pode não ser fácil, mas com certeza que a mesma será relembrada se algo acontecer fora do habitual. A emoção melhora a memória. (Kapp, K., 2012)

Numa revisão sistemática feita em 2020 com mais de 5000 artigos analisados, foram comparados os resultados da utilização de uma estratégia de gamificação no processo de aprendizagem de profissionais de saúde. Todos os estudos reportaram resultados positivos no grupo em que esta estratégia foi utilizada, quando comparado com o grupo de controlo sem gamificação. (van Gaalen, A., E., J., 2020)

No nosso entendimento, e tendo em conta o exposto, há oportunidade de continuar a explorar a implementação da gamificação em várias áreas e contextos de aprendizagem.

A título de curiosidade, junto de outro target, mas ainda no âmbito da saúde 2020, Asadzandi S. et al. avaliou numa revisão sistemática de 8 bases de dados sobre as estratégias de gamification utilizadas para ensinar, educar e treinar doentes diabéticos sobre a sua doença e estratégias para melhorar a sua qualidade de vida. A conclusão que retirou desta revisão sistemática é que estas estratégias têm a capacidade de alterar comportamentos entre os doentes de todas as faixas etárias de forma inovadora, atrativa, interativa e divertida. Para além do impacto que a educação para a saúde tem na gestão da doença e na melhoria da qualidade de vida do doente, o autor ainda analisa dados sobre a educação para a saúde na população saudável, de forma a prevenir o aparecimento da doença. Quando se analisa paralelamente o custo de tratamento de um doente diabético, podemos concluir que a prevenção evita gastos futuros. Para esta estratégia funcionar, tem de ser envolvente e interessante, para que a população aprenda efetivamente sobre o assunto e o autor conclui que a estratégia de gamification aumenta a motivação e promove a aprendizagem.

1.4 FRAMEWORK

O presente estudo visa através de um estudo experimental testar a eficácia da gamificação para aumentar os níveis de motivação na aprendizagem e consolidação de conhecimentos de equipas comerciais da Indústria Farmacêutica, que num curto espaço de tempo, necessitam de dominar informação técnico-científica relevante para a sua função. O estudo experimental baseou-se numa estratégia de gamificação com questões com resultados imediatos, que ajudava cada Delegado de Informação Médica a aferir os conceitos que melhor compreendeu e os que ainda necessitam consolidar.

Para isso, no Capítulo 1 de Revisão de Literatura, foi explorado o estado da arte de conceitos relevantes como: Importância da motivação para o conhecimento, respetivo impacto nos resultados, aplicando estes conceitos à equipa comercial na Indústria Farmacêutica, que pela natureza da sua função necessitam de um domínio de temas complexos para garantir o sucesso do seu trabalho. Por fim, foi necessário ainda explorar o estado da arte de utilização de estratégias de gamificação, nomeadamente aplicadas a processos de aprendizagem.

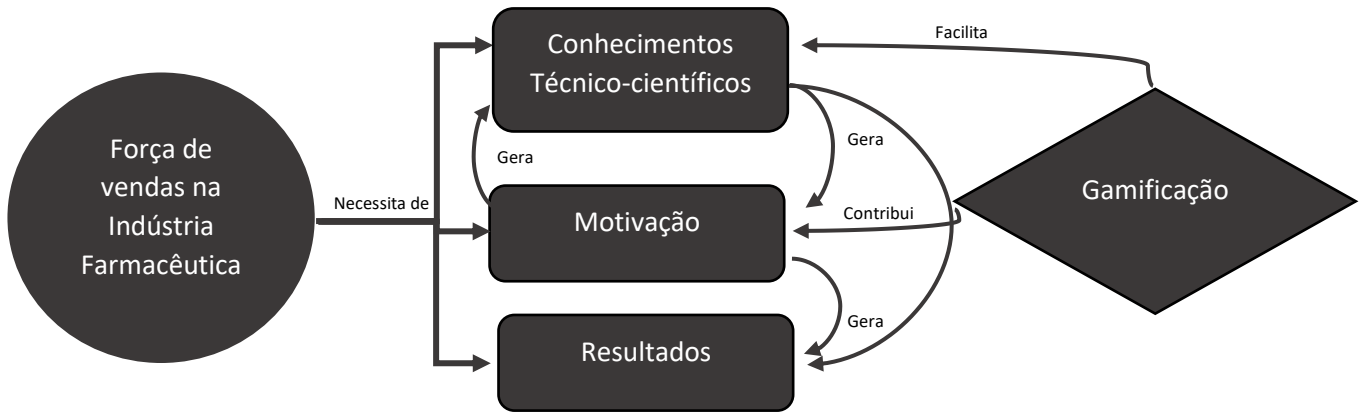


Figura 2: Framework da Revisão de Literatura, autoria própria, 2023

CAPÍTULO 2: CONTEXTO

No setor da comercialização de medicamentos existem dois tipos de medicamentos.

Os medicamentos não sujeitos a receita médica, podem ser comunicados e publicitados junto de qualquer target incluindo a população em geral. Estes medicamentos podem ser comprados pelo doente sem necessidade de apresentar uma prescrição médica, ou sem necessidade de uma consulta médica prévia à compra do medicamento.

Os medicamentos sujeitos a receita médica apenas podem ser comunicados e publicitados segundo o Decreto-Lei nº. 100/94 de 19 de abril, art. 3º que indica que estes apenas podem ser anunciados ou publicitados em publicações técnicas ou suportes de informação destinados exclusivamente a médicos ou outros profissionais de saúde. Isto acontece porque a decisão da utilização de determinado medicamento compete exclusivamente ao médico. Isto significa que o cliente da Indústria Farmacêutica é o médico, tendo em conta que a decisão é da sua exclusiva responsabilidade, e por isso também fica clara a importância que tem a capacidade de argumentação da equipa comercial junto do médico.

Para isso, o delegado de informação médica tem de demonstrar com base nos estudos científicos que existem de determinado medicamento, o perfil de eficácia do medicamento e o perfil de segurança. Através destes, deverá ser possível comprovar que o benefício é maior com a utilização daquele medicamento, do que sem a utilização daquele medicamento. Tudo isto implica um domínio científico considerável, num curto espaço de tempo e com um nível de complexidade elevado, tendo em conta que existem normalmente muitos estudos que incluem o medicamento em causa.

É por isso importante facilitar este processo de aprendizagem, e torná-lo menos complexo, através de por exemplo, uma estratégia de gamificação, como é o caso deste estudo experimental.

2.1. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

O setor farmacêutico, em Portugal, integra dois mercados relativos à forma de dispensa: o mercado ambulatorio que inclui os fármacos sujeitos a receita médica e os fármacos não sujeitos a receita médica, adquiridos fora do contexto hospitalar; e o mercado hospitalar que inclui os fármacos dispensados pelos hospitais.

Em 2018, o mercado ambulatorio representava 2.683 M€, enquanto que o mercado hospitalar representava 1.207M€, em Portugal. Constituído por 109 empresas farmacêuticas, 2.923 farmácias, 196 postos farmacêuticos, 1.324 locais autorizados de venda, 1.324 armazéns de medicamentos e 9.598 farmacêuticos, e, em 2018, esta Indústria foi também responsável por 8,2% do investimento em I&D do setor empresarial em Portugal. Este investimento em I&D tem um CAGR (%) 2010-2017 de 5,7%, que é mais do dobro da média da União Europeia (Apifarma, 2018).

Tendo em conta a natureza do negócio desta Indústria, a cultura e a forma de implementar projetos é mais conservadora, e por isso, desafiar o *status quo* relativamente aos processos a que estão habituados a utilizar, pode ser desafiante.

2.2 A ASTRAZENECA

A AstraZeneca é uma empresa biofarmacêutica global que surgiu em 1999, da fusão de duas empresas: Astra AB, empresa sueca fundada em 1913; Zeneca Group PLC, empresa inglesa fundada em 1938.

Em Portugal, a AstraZeneca tem cerca de 200 colaboradores, 3 milhões de euros de investimento em geração de evidência e ensaios clínicos, e cerca de 50 medicamentos comercializados. O objetivo pelo qual a AstraZeneca se move é o de disponibilizar medicamentos que mudam vidas, desafiando os limites da ciência.

As áreas terapêuticas a que a AstraZeneca se dedica são:

- A área cardiovascular, renal e metabólica;
- A área respiratória e imunologia;
- A área de oncologia

Na AstraZeneca o ano é formado por dois ciclos de promoção e no início de cada ciclo de promoção a força de vendas reúne-se com o Marketing e são partilhadas e alinhadas as mensagens chave e os materiais promocionais a serem utilizados no ciclo em questão para cada produto promovido.

Dentro da área respiratória, onde é feita a nossa atividade de gamificação, temos um produto chamado Symbicort® Turbohaler® que consiste num inalador com duas moléculas (Budesonida e Formoterol) com indicação para o tratamento da asma.

2.3 REUNIÕES DE CICLO

Tipicamente, na Indústria Farmacêutica, o ano é dividido em vários ciclos de promoção, sejam eles semestrais, ou trimestrais. No início de cada ciclo, as equipas de Marketing, Vendas, Corporate e Medical reúnem-se de modo a partilharem e alinhar a estratégia e mensagens-chave do próximo ciclo de promoção.

Na AstraZeneca, antes da reunião de ciclo acontecer, a equipa de Marketing delinea a estratégia do produto a ser promovido e define os materiais de comunicação a serem utilizados pelos delegados de modo a complementarem a sua atividade de visita aos médicos.

Durante a reunião de ciclo existem várias fases com o objetivo de preparar as equipas para o novo ciclo. A primeira é a apresentação da estratégia do produto e dos novos materiais, pela equipa de marketing, em que são apresentados o estado atual do mercado, os desafios que ele representa, como enfrentar esses mesmos desafios e a lógica que existiu por trás da identificação das mensagens-chave e construção dos materiais de comunicação para o ciclo que se avizinha.

Neste momento, foi aplicada uma estratégia de gamificação durante a apresentação de Marketing, de modo a que os conhecimentos fossem adquiridos de forma mais simples e divertida. Esta prática não é comum e o objetivo deste momento é averiguar a motivação e aproveitamento dos delegados com a existência desta metodologia de gamificação.

2.4 PROBLEMA A RESOLVER

Na Indústria Farmacêutica os momentos de formação são de extrema relevância, tendo em conta que a equipa de vendas, deve ter alguma propriedade quando fala com profissionais de saúde sobre o produto que promove, ou sobre a doença para a qual o produto se encontra indicado. Na realidade, as doenças surgem muitas vezes com diversas comorbilidades, que o delegado também deverá dominar. Tendo em conta a complexidade e quantidade de informação que a equipa comercial tem de conhecer, a formação das mesmas é fundamental para o sucesso da sua função.

Tipicamente, os momentos de formação na Indústria Farmacêutica são limitados no tempo, mas com um nível de detalhe e informação complexos. O facto de serem tão concentrados, traz desafios à equipa comercial na consolidação dos conhecimentos e obriga-os a uma dedicação e auto-estudo significativos.

Seguindo a revisão de literatura, podemos assumir que o sucesso desta aprendizagem, está associado à motivação dos indivíduos, pois a motivação potencia a retenção de conhecimento.

No presente caso experimental, iremos estudar em que medida é que uma estratégia de gamificação poderá aumentar a motivação da equipa comercial, de modo a que esta tenha mais sucesso no seu processo de aprendizagem e retenção de conhecimentos num curto espaço de tempo.

CAPÍTULO 3: ABORDAGEM EXPERENCIAL DE GAMIFICATION

Quadro resumo do desenvolvimento da ação experiencial de *gamification*:

Objetivos	Metodologia	Amostra	Contexto
Preparar a equipa para o auto-estudo	Partilha de um Guião de ciclo com os conteúdos que seriam apresentados na Reunião de Ciclo em pdf	53 Delegados de Informação Médica 5 Chefes de Vendas	Garatir a preparação da equipa antes da Reunião de Ciclo
1ª Ronda: Testar a gamificação na consolidação dos conhecimentos	Kahoot com 7 perguntas – após formação técnico-científica e apresentação da estratégia para o ciclo	32 Delegados de Informação Médica 3 Chefes de Vendas	Reunião ciclo após formação técnico-científica e apresentação da estratégia para o ciclo
2ª Ronda: Testar a gamificação na consolidação dos conhecimentos	Kahoot com 7 perguntas - após formação técnico-científica e apresentação da estratégia para o ciclo	21 Delegados de Informação Médica 2 Chefes de Vendas	Reunião ciclo após formação técnico-científica e apresentação da estratégia para o ciclo
Aferir satisfação com o momento de gamificação	Questionário por email	31 Delegados de Informação Médica	20 dias após a o momento de gamificação
Avaliar a relevância da gamificação na atividade do DIM	Entrevistas pessoais estruturada	8 Delegados de Informação Médica	20 dias após o momento de gamificação

Figura 3: Tabela Resumo Metodologia, autoria própria, 2023

3.1 ABORDAGEM E ESTRUTURAÇÃO

3.1.1 PREPARAÇÃO

Segundo o exposto no capítulo de revisão de literatura dedicado às fases de aprendizagem, a utilização de uma ação com *gamification* encontra-se na dimensão metacognitiva de teste de conhecimentos que segundo o autor é a dimensão em que a utilização de perguntas com feedback imediato, ajuda a cada pessoa a monitorizar o sucesso do seu estudo e incentiva-o a adaptar as suas estratégias, de modo a manter ou melhorar a aquisição de conhecimentos.

Antes deste momento foi enviado a toda a equipa comercial um guião de estudo com os conteúdos que iriam ser apresentados na Reunião de Ciclo em formato de pdf.

No dia da reunião de ciclo, foi apresentada a estratégia do produto e foram apresentados os materiais de Marketing que a equipa comercial iria utilizar nas suas visitas médicas. Estes materiais têm mensagens chaves alinhadas com a estratégia e objetivos do produto, e por isso, é muito importante que a equipa as compreenda e as retenha.

De seguida foi criado um momento de gamificação com perguntas relacionadas com as mensagens chave do produto. Esta atividade tinha a característica de dar feedback em tempo real aos delegados sobre a resposta que tinham dado, e dava ainda uma vertente de competitividade, tendo em conta que era possível ir acompanhando os jogadores mais rápidos a responder corretamente.

Depois de decorridos 20 dias após a ação gamificação, foi enviado por email um questionário com 6 perguntas de escolha múltipla e uma pergunta de resposta aberta. Este questionário era anónimo, de modo a conseguirmos obter o feedback mais sincero e transparente relativamente à satisfação da equipa em relação a esta prática.

Por fim, e de modo a avaliar a relevância da gamificação na atividade dos Delegados, foram feitas entrevistas estruturadas a 8 pessoas que participaram na ação.

3.1.2 EQUIPA ENVOLVIDA E CALENDARIZAÇÃO

No dia 22 de junho de 2022 foi enviado o pdf com os conteúdos que seriam apresentados na reunião de ciclo aos 32 delegados de informação médica e aos 3 chefes de vendas.

No dia 29 de junho de 2022, realizámos a ação de aprendizagem e motivação da equipa de vendas de um determinado produto com uma dimensão de 32 delegados de informação médica e 3 chefes de vendas no dia 29 de junho de 2022.

No dia 17 de outubro de 2022, a tal momento foi repetida com uma nova equipa que iria iniciar a sua promoção do mesmo produto com mais 21 delegados de informação médica e 2 chefes de vendas. Na semana anterior foi também enviado a esta equipa um pdf com os conteúdos que seriam apresentados e testados no dia 17 de outubro.

Com a segunda realização, chegamos a um envolvimento total de 53 delegados de informação médica, e 5 chefes de vendas. 20 dias depois dos respetivos momentos de gamificação, foi enviado um link com um questionário anónimo, de modo a aferir a satisfação com a ação. Foram respondidos 31 questionários por 31 Delegados que tinham participado no momento de gamificação.

Na fase de entrevistas estruturadas foram incluídos 8 Delegados de Informação Médica, responsáveis por vários pontos do país. Também incluímos Delegados que visitam

Pneumologia, Medicina Interna e Imunoalergologia, mas também Delegados que visitam Medicina Geral e Familiar.

Os critérios de inclusão neste momento eram: pertencer à empresa AstraZeneca, pertencerem ao departamento comercial em Portugal e promoverem o produto Symbicort® entre Julho e Dezembro de 2022.

3.1.3 RECOLHA DE DADOS

A ação foi criada com base nas mensagens chave definidas com base na estratégia do produto, pelo Marketing para o ciclo de promoção de Julho de 2022 a Dezembro de 2022.

Uma semana antes da ação, as equipas receberam um guia de estudo para melhor se preparem para a reunião de ciclo, onde são apresentadas a estratégia, as mensagens chave e realizada a sessão de gamification.

Na reunião de ciclo, a equipa de marketing apresentou os materiais promocionais à equipa de vendas, e a mesma foi posta à prova com uma atividade de gamification, em que através de 7 perguntas, foram consolidados dados científicos, conhecimentos e mensagens chave sobre o produto em questão.

Optámos pela ferramenta Kahoot! que possibilita diferentes tipos de questionários e formatos de perguntas de forma gamificada, com resultados em tempo real, com tempo específico para cada resposta.

Nesta plataforma definimos o tempo de resposta de 30 segundos, e optámos maioritariamente por perguntas de resposta fechada: ou de escolha múltipla ou de “Sim ou não”, de modo a facilitar a uniformização das respostas.

A decisão sobre que perguntas incluir no quizz foi tomada em equipa (Marketing, Chefes de Vendas e equipa Médica) e focou-se nas mensagens-chave que queríamos garantir que a equipa comercial tinha conhecimento. Nomeadamente, o início de ação das moléculas que confere um alívio rápido dos sintomas, as diferentes vantagens que diferenciam este inalador dos restantes, a janela de oportunidade de utilizar anti-inflamatório assim que os sintomas da inflamação começam a surgir e os principais resultados que conferem ao produto um perfil de eficácia e segurança sustentados.

As perguntas foram as seguintes:

Pergunta 1: Formoterol tem um início de ação entre:

- a) 4-6 minutos

- b) 2-4 minutos
- c) 7-9 minutos
- d) 1-3 minutos

Pergunta 2: Budesonida tem um início de ação de 5 horas

- a) Verdadeiro
- b) Falso

Pergunta 3: Symbicort é o único inalador...

- a) Para o alívio e manutenção
- b) Que os doentes podem levar para o balneário
- c) Sem condições de armazenamento especiais
- d) Todas as opções anteriores

Pergunta 4: Ganhar o campeonato mundial nem sempre é fácil. Mas nós podemos ser campeões no campeonato da asma

- a) Verdadeiro
- b) Falso

Pergunta 5: A janela de oportunidade na asma, surge:

- a) Logo após os primeiros sintomas
- b) Depois de esgotarem as outras opções terapêuticas
- c) Quando SABA não é suficiente para controlar os sintomas da asma
- d) Quando o doente já experienciou muitos ataques de asma

Pergunta 6: Os SABA tratam a inflamação

- a) Verdadeiro
- b) Falso

Pergunta 7: O que representa o número 39?

- a) % redução de exacerbações graves (Symbicort vs. Sal/Flu)
- b) É a Market Share% que vamos atingir este ciclo
- c) É o número de golos que o Cristiano Ronaldo marcou esta jornada
- d) Todas as anteriores

Este questionário foi o mesmo para a 1ª Ronda e para a 2ª Ronda.

Para participarem no jogo, cada pessoa tinha de fazer scan de um QR code projetado no



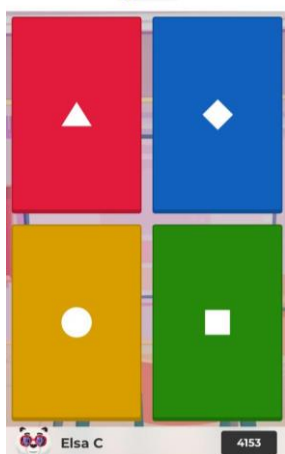
ecrã, com o seu telemóvel, que o levava diretamente para o quizz. De seguida, cada jogador poderia escolher uma alcunha à sua escolha, de modo a conseguir identificar a sua performance, entradas e saídas do podium e a performance dos seus colegas. À medida que os jogadores iam entrando no jogo, os seus nomes apareciam no ecrã que projetava o jogo.

Quando todos os jogadores entraram no jogo, demos início à atividade. Cada pergunta

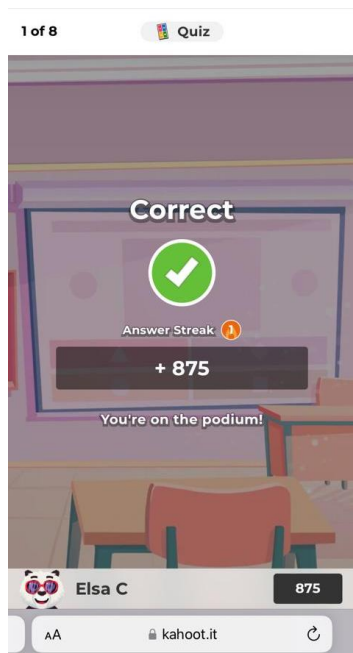
aparecia durante 10 segundos e logo a seguir surgiam as possibilidades de resposta, identificadas com cores e com um símbolo durante 20 segundos.



O telemóvel de cada jogador funcionou como televoter, em que as opções de resposta apareciam e ao clicar na resposta pretendida, a mesma era registada.

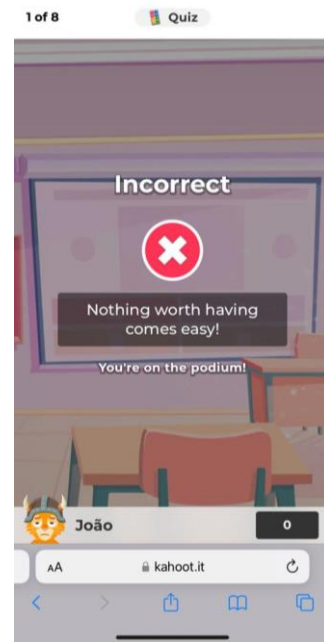


No final dos 20 segundos, cada jogador recebia no seu telemóvel o feedback instantâneo. Caso a resposta estivesse correta, aparecia essa informação, os pontos ganhos e se o jogador já se

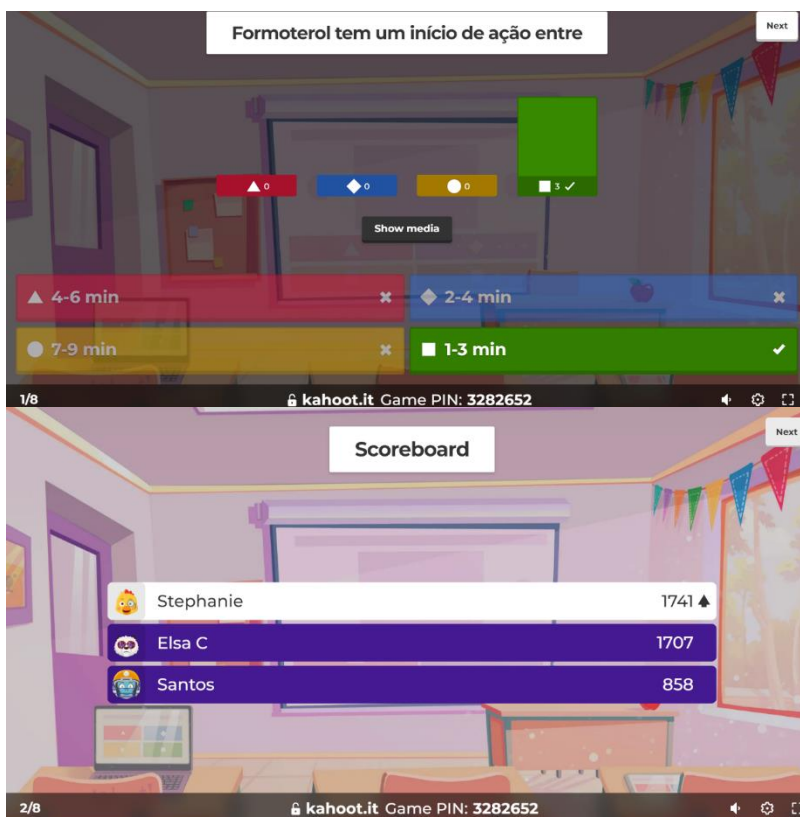


encontra no podium. Os pontos são calculados consoante o tempo que levou à resposta.

Caso a resposta se encontrasse incorreta, o jogador também recebia essa informação de forma instantânea e uma frase motivacional para continuar, como por exemplo *“Nothing worth having comes easy!”* que em português significa “O que vale a pena, não vem de forma fácil”, ou



“Dust yourself off. Greatness awaits!”, ou seja, “Mantém-te em jogo. O melhor ainda está para vir!”



Ao mesmo tempo, no ecrã projetado aparecia a resposta certa e quantos jogadores responderam a cada pergunta.

Nos segundos seguintes, os três jogadores com melhor pontuação apareciam no podium com a pontuação obtida nas perguntas em questão.



No final de todas as perguntas serem respondidas, os resultados do jogo aparecem em forma de podium e os 3 melhores jogadores ganham destaque.

O objetivo foi consolidar os conteúdos que foram estudados e apresentados previamente de uma forma diferente e mais prazerosa, de modo a tornar mais fácil a preparação da equipa para os dias seguintes de atividade, já no terreno.

Para a análise da motivação da equipa depois da ação, era pretendido recolher informação quantitativa relativa à satisfação com a metodologia e informação qualitativa. Nesse sentido, selecionaram-se duas ferramentas: para os dados quantitativos foram criadas perguntas em Google Forms, com possibilidade de resposta de 1 a 5. De modo a recolher também dados qualitativos, foi incluída uma pergunta de resposta aberta no Google Forms, e foram feitas entrevistas pessoais estruturadas.

Para a recolha dos dados quantitativos foi feito um questionário anónimo, online, criado através do Google Forms e distribuído por todos os participantes na ação com as perguntas abaixo. Esta ferramenta foi escolhida tendo em conta:

- A possibilidade de anonimizar as respostas, para garantir o feedback sincero e transparente;
- A facilidade de analisar os resultados das diferentes respostas;
- A receção das respostas em tempo real;
- A possibilidade de ter respostas de diferentes tipos: Escolha múltipla, Binária, ou aberta.

Questionário de feedback por email:

1. Participaste no quizz sobre o symbicort na reunião de ciclo?
2. De 1-5 quanto gostaste da experiência
3. Achas que foi útil na consolidação das mensagens chave do ciclo?
4. Gostarias que fosse uma prática comum nas reuniões de ciclo?

5. De 1-5 quanto consideras que a atividade tenha sido relevante para o teste de avaliação feito no final da reunião?
6. De 1-5 quanto consideras que esta atividade te tenha motivado na reunião de ciclo?
7. Depois desta atividade, gostarias que existissem mais atividades de *gamification* com prémios associados ao longo do ano?

Foram também entrevistados 8 delegados de informação médica participantes na ação de gamificação para recolha de feedback qualitativo sobre esta prática, em que cada entrevista foi guiada pelas seguintes perguntas:

Entrevistas: (8 entrevistados)

1. Sabemos que a equipa de vendas é uma das responsáveis pela contínua atualização científica dos profissionais de saúde. Consideras que a AstraZeneca poderia investir mais na motivação da equipa para que esta se mantenha também atualizada nas novidades científicas?
2. Sentes-te motivado no dia-a-dia para atingir os objetivos que tens?
3. Já conheces o conceito de *gamification*?
4. Agora que já conheces, consideras que seja relevante na motivação das equipas?
5. Para que o conceito de *gamification* seja bem implementado, necessitamos de ter vários elementos, sendo que um deles é a competitividade entre colegas. O que sentes em relação a este elemento? (insegurança, desconforto, diversão)
6. Outro elemento importante nesta implementação são os prémios. Consideras que a existência de prémios poderia desfocar o objetivo da nossa atividade e tornar o doente num mero meio para atingir um fim?
7. Como avalias a utilidade de atividades de *gamification* em que participaste? Foi relevante na consolidação dos conhecimentos? Ou indiferente?

3.1.4 ANÁLISE DE DADOS

Os resultados da ação de gamificação na plataforma Kahoot! não são relevantes para a análise de dados, uma vez que não determinam a motivação dos participantes, que é o foco do presente estudo.

3.1.4.1 QUESTIONÁRIO – GOOGLE FORMS

O questionário anónimo feito à equipa de vendas teve como objetivo averiguar o nível de motivação que os participantes tiveram após esta ação de gamificação. O questionário era composto por perguntas de resposta múltipla ou resposta aberta.

O questionário foi enviado para 43 elementos da equipa e 31 participantes responderam ao mesmo.

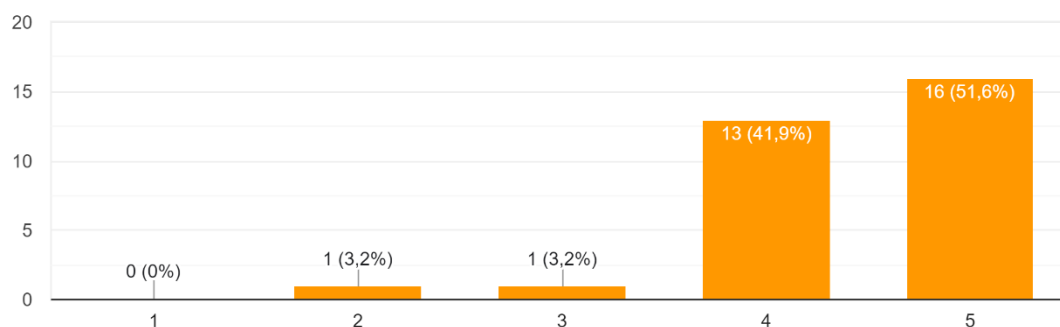
As respostas foram maioritariamente positivas e relacionam a motivação associada ao momento de gamificação. Consideram que este tipo de abordagem representa uma mais-valia para a aprendizagem e aquisição de conhecimentos de uma forma simplificada, rápida e divertida. Para os Delegados de Informação Médica a informação que possuem é de extrema importância, tendo em conta que contactam com médicos especializados e reconhecidos pelo seu conhecimento na área. A equipa considera ainda motivante o facto de se sentirem capazes de trocar ideias com os médicos especialistas e que os mesmos consideram ser de valor acrescentado a preparação científica da equipa.

À pergunta de 1-5 (sendo 1: “não contribuiu em nada” e 5: “contribuiu muito”) quanto consideras que esta atividade te tenha motivado na reunião de ciclo:

- 51,6% responderam 5;
- 41,9% responderam 4;
- 3,2% responderam 3;
- 3,2% responderam

De 1-5 quanto consideras que esta atividade te tenha motivado na reunião de ciclo?

31 respostas



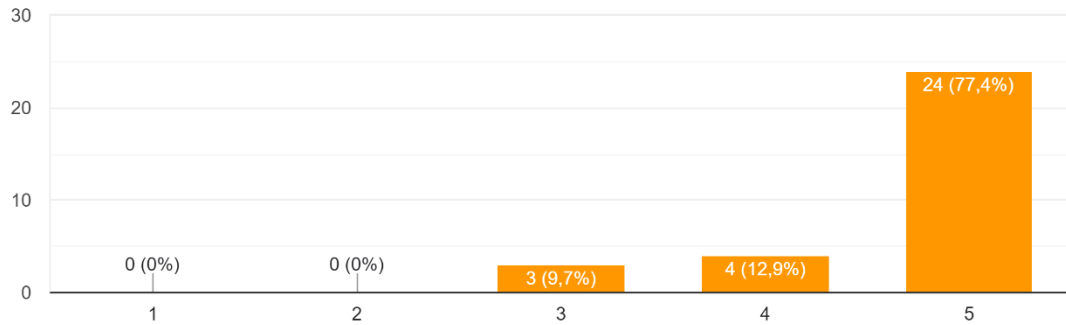
À pergunta de 1 a 5 quanto gostaste da experiência?

- 77,4% responderam 5;

- 12,9% responderam 4;
- 9,7% responderam 3.

De 1-5 quanto gostaste da experiência?

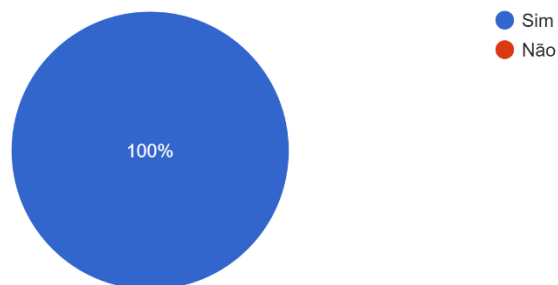
31 respostas



À pergunta “Achas que esta atividade foi útil na consolidação das mensagens chave do ciclo?”, 100% dos inquiridos responderam “Sim”.

Achas que esta atividade foi útil consolidação das mensagens chave do ciclo?

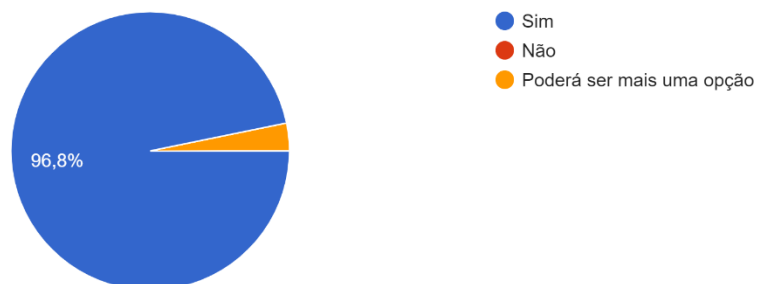
31 respostas



À pergunta “Gostarias que fosse uma prática comum nas reuniões de ciclo?”, 96,8% dos inquiridos responderam “Sim”, e 3,2% respondeu “Poderá ser mais uma opção”

Gostarias que fosse uma prática comum nas reuniões de ciclo?

31 respostas

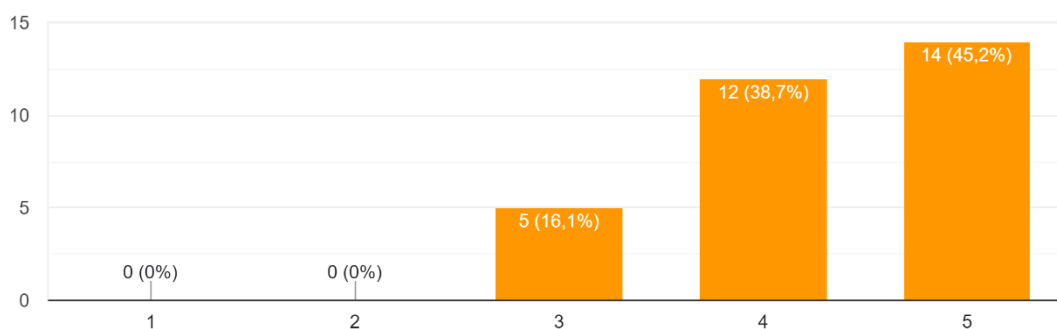


À pergunta “De 1-5 quanto consideras que a atividade tenha sido relevante para o teste de avaliação feito no final da reunião de ciclo?”:

- 45,2% respondeu 5;
- 38,7% respondeu 4;
- 16,1% respondeu 3.

De 1-5 quanto consideras que a atividade tenha sido relevante para o teste de avaliação feito no final da reunião de ciclo?

31 respostas

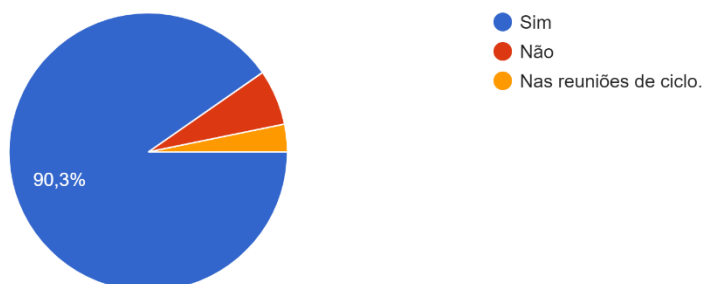


À pergunta “Depois desta atividade, gostarias que existissem mais atividades de gamificação com prémios associados ao longo do ano?”:

- 90,3% respondeu “Sim”
- 6,5% respondeu “Não”
- 3,2% respondeu “Nas reuniões de ciclo”

Depois desta atividade, gostarias que existissem mais atividades de gamification com prémios associados ao longo do ano?

31 respostas



Na pergunta de resposta aberta que pedia “Escreve aqui uma ou duas frases sobre a tua opinião relativamente à experiência, por favor. O que te fez sentir? Ajudou-te na compreensão dos conteúdos apresentados pelo Marketing? Tens alguma sugestão de melhoria?”, as respostas obtidas foram 26 e 100% foram com feedback positivo:

- “Nunca é de mais uma iniciativa deste género”
- “Motivador”
- “Forma divertida de tratar assuntos sérios”
- “Sedimentação de conhecimento”
- “Este tipo de atividade permite uma aprendizagem bastante elevada sem estar associado ao stress e ansiedade de momentos de avaliação formais. A continuar...”
- “A competitividade faz parte do nosso ADN e são atividades/exercícios simples como este que nos ajudam a relembrar pequenos conceitos ou aspetos que acabamos por esquecer”
- “O quizz motivou-me bastante e permitiu-me absorver de forma divertida as mensagens importantes apresentadas pelo Marketing”
- “É uma forma mais leve de consolidar os conhecimentos de forma “mais ligeira” e descontraída”
- “Foi mais a rapidez! Mas é sempre importante falar e rever conteúdos apesar da idade da criança que temos em mãos”
- “Senti que ajudou a alinhar ideias sobre a estratégia e melhorar a assertividade, e melhorar a resposta que devemos utilizar”

- “Todas as formas de revisão de conteúdos que envolvam interação com os formandos, são mais facilmente apreendidos e ao mesmo tempo divertidos, pelo que considero uma boa prática a manter”
- “Forma de revisão de conceitos e estratégia.”
- “A partilha de opiniões de todos os colegas, enriqueceu o nosso conhecimento”
- “Muito boa experiência, pois permitiu rever as mensagens chave do ciclo”
- “Foi interessante e motivador!”
- “Aprender = Funny”
- “Ajudou-me na interiorização das mensagens a transmitir”
- “Consolidar conhecimento em ambiente descontraído e competitivo”
- “Senti-me mais envolvido e ajudou a uma maior dinâmica em relação aos materiais”
- “De uma forma interativa e divertida, consolidámos mensagens chave para o ciclo.”
- “Engraçado e ajuda a adquirir conhecimentos. O meu filho na escola também já tem estes jogos e ajuda-o a querer saber para poder ganhar.”
- “Sempre ajuda na assimilação de conteúdos e é sempre estimulante um jogo em contexto laboral”
- “Considero importante para a consolidação das mensagens chave”
- “Motivação para acertar! Ajuda na memorização”
- “Ajuda a consolidar os conhecimentos.”
- “É mais uma forma de simplificar e ajudar na mensagem e pontos chave”

3.1.4.2 ANÁLISE ÀS ENTREVISTAS

As entrevistas foram estruturadas e utilizaram maioritariamente elementos da primeira fase da pesquisa. Procurou-se garantir a representatividade das diferentes equipas envolvidas, bem como perfis diferentes, de modo a averiguar se as respostas seriam transversais a estes fatores.

Conclusão das entrevistas:

Pergunta 1: Sabemos que a equipa de vendas é uma das responsáveis pela contínua atualização científica dos profissionais de saúde. Consideras que a AstraZeneca poderia investir mais na motivação da equipa para que esta se mantenha também atualizada nas novidades científicas?

Conclusões às respostas da pergunta 1: Todas as respostas mencionam a necessidade inerente à função de Delegado de Informação Médica de estudar e aprofundar temas complexos,

científicos e específicos das áreas terapêuticas em que estão a trabalhar. Esta equipa sente também uma grande pressão por fazer a coisa certa e bem, tendo em conta que existem vidas de pessoas que podem ser impactadas pela veracidade de alguma informação que transmitem, e para garantir este rigor, é necessária muita preparação, muito estudo e muita dedicação aos diferentes temas que abordam junto dos médicos. Também é referido que os momentos de formação se encontram normalmente muito condensados no tempo, e que por causa disso, se cria alguma ansiedade à volta dos momentos de aprendizagem. Todos os entrevistados concluem que seria importante explorar diferentes formas de aprender, consolidar e estudar. (Ver transcrição completa das respostas no Anexo A)

Pergunta 2: Sentes-te motivado no dia-a-dia para atingir os objetivos que tens?

Conclusões às respostas da pergunta 2: Foi unânime que para se atingir os objetivos é necessário haver motivação. Para o dia-a-dia de trabalho todos se sentem motivados, pelo impacto que têm na empresa em que trabalham e nas equipas com quem trabalham. No entanto, o factor de motivação externo mais referido foi o impacto do seu trabalho nas vidas dos doentes. E esse mesmo factor também representa a principal razão pela qual se dedicam tanto ao estudo e compreensão da ciência. Como representantes da empresa, para a qual trabalham, e do produto que promovem, sentem necessidade de estar informados e de ter as informações mais atuais e relevantes no tratamento dos doentes com determinadas características, porque isto também os faz sentir mais relevantes junto do seu público-alvo, os médicos e fazer a diferença naquilo que os move todos os dias, os doentes. (Ver transcrição completa das respostas no Anexo A)

Pergunta 3: Já conheces o conceito de *gamification*?

Conclusões às respostas da pergunta 3: A maior parte dos inquiridos indicou que já conhecia o conceito e os que indicaram que não conheciam, na verdade apenas não conheciam o conceito com este nome, mas já conheciam o racional que o mesmo envolvia. (Ver transcrição completa das respostas no Anexo A)

Pergunta 4: Agora que já conheces, consideras que seja relevante na motivação das equipas?

Conclusões às respostas da pergunta 4: Curiosamente foram incluídos pontos a favor desta estratégia que não tinham sido ainda explorados no presente estudo, nomeadamente o aumento da dinâmica de equipa e o estímulo à ajuda entre colegas. Por outro lado, também voltaram a referir a importância de compreender os temas muito bem, e do facto de qualquer estratégia

que simplificasse a compreensão e aprendizagem dos mesmos, seria uma mais-valia. (Ver transcrição completa das respostas no Anexo A)

Pergunta 5: Para que o conceito de *gamification* seja bem implementado, necessitamos de ter vários elementos, sendo que um deles é a competitividade entre colegas. O que sentes em relação a este elemento? (insegurança, desconforto, diversão)

Conclusões às respostas da pergunta 5: A maioria dos inquiridos constata que a competitividade lhes é inata, e motivante, desde que levada numa perspetiva saudável. O gosto por atingir lideranças e encontrar-se entre os melhores é também comum numa grande percentagem de Delegados. Também foi referida a perspetiva de que a competitividade os une ainda mais, e uns elementos inspiram outros a ser mais e melhores. O foco é perceber que estratégias cada elemento usa que realmente funcionam e os levam mais além? E explorar se são aplicáveis aos seus territórios ou não. (Ver transcrição completa das respostas no Anexo A)

Pergunta 6: Outro elemento importante nesta implementação são os prémios. Consideras que a existência de prémios poderia desfocar o objetivo da nossa atividade e tornar o doente num mero meio para atingir um fim?

Conclusão às respostas da pergunta 6: A maior parte dos inquiridos refere que é um complemento importante, pois é uma forma de reconhecimento do bom desempenho. Consideram também curiosamente que os prémios de desempenho já são algo inerente à Indústria em que se encontram, e por isso não acham que desfoque dos objetivos e dos valores de cada um. (Ver transcrição completa das respostas no Anexo A)

Pergunta 7: Como avalias a utilidade de atividades de *gamification* em que participaste? Foi relevante na consolidação dos conhecimentos? Ou indiferente?

Conclusão às respostas da pergunta 7: Consideram que são atividades que funcionam como complemento de consolidação das mensagens-chave que os ajuda a direcionar os próximos passos, no sentido de os ajudar a identificar os pontos que necessitam ainda de maior tempo dedicado, e de mais estudo. Por isso, consideram que é uma ferramenta importante que os ajuda a ficarem ainda mais preparados para a sua atividade juntos dos médicos. (Ver transcrição completa das respostas no Anexo A)

3.1.5 AVALIAÇÃO DA AÇÃO

A aplicação de uma estratégia de gamificação durante um momento de formação pode ser influenciar duas dimensões: a motivação dos formandos para aprenderem; e a facilitação da aquisição de conhecimentos.

3.1.5.1 ASPETOS POSITIVOS

Na vertente motivacional a gamificação demonstrou ter influenciado positivamente a mesma.

Vários elementos da equipa comercial referiram que seria uma prática a repetir, pois ajudou a criar dinâmica durante a reunião, e referiram ter retirado tornado o momento de formação mais divertido, retirando o stress e ansiedade muitas vezes associados a estes momentos. Em pouco tempo, foi possível cada um dos elementos testar os seus conhecimentos, receber feedback em tempo real, e corrigir alguma mensagem que tenha sido menos bem percecionada pelos mesmos.

Para além disso, nos momentos de recolha de feedback da equipa comercial, foi também referido que este tipo de prática ajuda na aquisição e consolidação de conhecimentos.

3.1.5.2 ASPETOS NEGATIVOS

Na presente ação, seria relevante avaliar os conhecimentos da equipa que participou no momento de gamificação, através da comparação com um braço de controlo, que não tinha participado no momento de gamificação. Se ambos os braços tivessem um momento de avaliação equivalente, poderíamos comparar os resultados de ambos os grupos e verificar o impacto da gamificação na aquisição e consolidação dos conhecimentos. No entanto, nesta reunião de ciclo, não existiu momento de avaliação formal, e por isso não foi possível fazer esta análise.

Por outro lado, teria sido interessante conversar com profissionais de saúde que tenham sido visitados pela equipa de vendas, antes e depois da ação, de modo a averiguar se tinham verificado alguma diferença, na motivação ou à vontade com que os delegados comunicavam as mensagens chave. No entanto, neste contexto, e por limitações de disponibilidade, não foi possível averiguar este aspeto.

No entanto, mesmo que do ponto de vista científico estas conclusões não sejam muito robustas pelo facto da amostra não ser representativa das equipas comerciais de venda de produtos complexos, os resultados são animadores no sentido de indicar que a gamificação ajuda no processo de motivação para a aprendizagem das equipas, que por sua vez influencia positivamente a retenção de conhecimentos

CAPÍTULO 4: APRENDIZAGENS E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

O facto de a maior parte dos elementos da equipa de vendas não ter formação académica científica, e os mesmos terem como função informar profissionais de saúde sobre ciência, pode ser desafiante. Esta situação faz com que os momentos de formação dos mesmos tenha extrema importância.

A função de delegado é de enorme responsabilidade, uma vez que os profissionais de saúde os consideram fontes de informação fidedigna e atual. No entanto, sendo uma função comercial, existem características comuns a este público que podem ser utilizadas na facilitação do processo de aprendizagem e de motivação dos mesmos, nomeadamente a competitividade. A gamificação, vem dar aos momentos de formação – tipicamente sérios, formais e exigentes – um cariz descontraído, divertido e útil.

Temas como a saúde e a ciência podem ser complexos de aprender, no entanto, são temas que fazem parte de cada ser humano, com mais, ou menos literacia. O conhecimento sobre estes temas pode salvar vidas, e é por isso, um investimento que traz sempre retorno. A gamificação da saúde e da ciência pode fazer a diferença na atenção, motivação e na aprendizagem da população.

Poderia ser interessante estudar o impacto de tal estratégia num universo alargado da população em geral. Para isso, é necessário continuar a investir em plataformas e soluções que facilitem o processo de implementação de estratégias de gamificação em diversas realidades.

No presente caso, uma das limitações verificadas ao longo deste estudo foi por falta de disponibilidade, a criação do Questionário online em Google Forms, só ter sido disponibilizado 20 dias após a o momento de gamificação. Inclusive, um dos participantes referiu que deveríamos ter em consideração os dias após ação, em que a mesma ainda se encontra totalmente presente e não carece de um exercício de memória mais complexo. Sendo assim,

recomenda-se a recolha de feedback no menor tempo possível após a o momento de gamificação.

Outra limitação, foi que nas reuniões de ciclo anteriores a esta, os Delegados de informação Médica passavam por um teste de avaliação, no entanto, nesta reunião de ciclo, este método de avaliação não foi replicado, à semelhança do que tinha acontecido na última reunião de ciclo e por isso, não foi possível comparar resultados.

Relativamente à amostra, seria também pertinente realizar um estudo em que fossem incluídos diversas equipas comerciais de diferentes laboratórios para confirmar as conclusões do presente estudo.

Tendo sido a ação elaborada por uma pessoa, a autora, houve uma série de decisões de gamificação que foram tomadas individualmente, em futuros estudos seria interessante incluir vários elementos da equipa de Marketing, equipa de formação e equipa médica para decidir metodologias diferentes. Por questão de necessidade a autora decidiu as ferramentas e formatos das perguntas, no entanto, para este tipo de práticas serem mais adequadas às equipas estudadas, podíamos ter explorado outros formatos e outras questões.

Mais estudos deverão ser desenvolvidos no sentido de averiguar o real impacto, na performance de uma organização, da motivação da equipa comercial.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO

O presente estudo dedicou-se a analisar de forma teórica e empírica a implementação de uma estratégia de gamificação no processo de aprendizagem de equipas comerciais, em particular nas equipas comerciais da Indústria Farmacêutica.

Ficou demonstrado através do capítulo da revisão de literatura, que a motivação das pessoas é algo complexo e influenciado por diversos aspetos interínsecos e exterínsecos, sendo que os últimos são passíveis de ser impactados positiva ou negativamente pelas organizações. Ficou também demonstrado que a motivação dos colaboradores tem uma relação direta com a produtividade dos mesmos e é por isso benéfico que as organizações influenciem positivamente os fatores exterínsecos à motivação das suas equipas.

Relativamente à temática da aprendizagem e de aquisição de conhecimentos, também vários autores explicam a sua relação de influência sobre a motivação, sendo que conhecimento garante autonomia e confiança e confere ao trabalhador motivação para desenvolver o seu trabalho de forma mais eficiente e mais bem sucedida.

É por isso relevante, analisar como as empresas podem agir de modo a melhorar esta aquisição de conhecimentos, pois garantem uma melhor performance dos colaboradores que por sua vez conseguem atingir resultados e por isso também aumentarem a sua motivação laboral.

Especificamente no que refere às equipas comerciais, e tendo em conta a sua importância dentro da empresa em representação dos clientes, e fora da empresa em representação das empresas, o conhecimento torna-se crucial para o sucesso da função.

Quando consideramos equipas comerciais de produtos complexos e científicos, nomeadamente, as equipas comerciais da Indústria Farmacêutica, estas têm ainda uma maior complexidade no seu processo de aprendizagem, e segundo os diferentes autores analisados, verificamos uma responsabilidade acrescida, sendo que partilham informações com os médicos que por sua vez tratam doentes com base, também, nessas informações.

Vários autores relacionam a utilização de estratégias de gamificação no processo de aprendizagem, de modo a diminuir a complexidade para o aprendiz. Foi por isso com base nesta análise que decidimos testar empiricamente a utilização desta estratégia no processo de consolidação de conhecimentos dos Delegados de Informação Médica.

Tendo em conta o exposto, podemos concluir que os setores comerciais de outras Indústrias complexas, têm uma oportunidade de melhorar a forma como o conhecimento é transmitido e

adquirido pelas equipas comerciais, ao aplicarem estratégias de gamificação que simplifiquem o processo de aprendizagem das suas equipas, e contribuam para a motivação da equipa para este processo.

A AstraZeneca, (a quem se agradece) conseguiu também aferir o impacto da gamificação na dinâmica, motivação e felicidade dos seus colaboradores, na Reunião de Ciclo, tendo vindo a experimentar outras metodologias de gamificação para a preparação da equipa comercial. Nomeadamente, já vários elementos da empresa demonstraram intenção de introduzir estratégias de gamificação em diversos contextos, tais como sessões clínicas, simpósios ou momentos de formação interna.

Para a autora do presente estudo, reconhece-se a perceção mais aprofundada sobre o que poderá contribuir para a motivação da força de vendas, e o que poderá ser diferenciador na simplificação do processo de aprendizagem da equipa comercial. Pelo que, a utilidade do presente estudo foi muito relevante, e a implementação de estratégias de gamificação será sem dúvida uma ferramenta a utilizar no futuro/vida profissional

Neste estudo é possível concluir que a hipótese “Vamos admitir que utilização de estratégias de gamificação estão associados a motivação. A motivação potencia a retenção de conhecimento.” se verifica na população estudada, e que a motivação foi influenciada de forma positiva pela estratégia de gamification utilizada.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, B. L., Silverman, G. K., Loewenstein, G. F., Zinberg, S., & Schulkin, J. (2009). Factors associated with physicians' reliance on pharmaceutical sales representatives. *Academic medicine : journal of the Association of American Medical Colleges*, 84(8), 994–1002.
- Apostol, S., Zaharescu, L. & Alexe, I. (2013) Gamification of Learning and Educational Games. The 9th International Scientific Conference eLearning and Software for Education.
- Asadzandi S, Sedghi S, Bigdeli S, Sanjari M. (2020) A systemized review on diabetes gamification. *Med J Islam Repub Iran*, 34:168.
- Azoulay, P. (2002). Do Pharmaceutical Sales Respond to Scientific Evidence? *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(4):551-594
- Barbaroux, A., Pourrat, I., & Bouchez, T. (2022). General practitioners and sales representatives: Why are we so ambivalent?. *PloS one*, 17(1), e0261661.
- Bergamini, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 14^a ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Borah, M. (2021) Motivation in Learning. *Journal of Critical Reviews*, Vol 8, Issue 02, 2021
- Brezewinski, M. 2011, Gamification, czyli nowe przykłady motywowania, PR4
- Deci E., Olafsen A., Ryan R. 2017, Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 4: 19-43
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., Dixon, D., 2011b, May. Gamification. Using game-design elements in non-gaming contexts. In: CHI'11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems. *ACM*, pp. 2425–2428.
- Drake, A., Wong, J., Salter, S. B., (2007). Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1):71-89.
- Edwards EA, Lumsden J, Rivas C, et al Gamification for health promotion: systematic review of behaviour change techniques in smartphone apps. *BMJ Open* 2016;6:e012447.
- Gentry, S. V., Gauthier, A., L'Estrade Ehrstrom, B., Wortley, D., Lilienthal, A., Tudor Car, L., Dauwels-Okutsu, S., Nikolaou, C. K., Zary, N., Campbell, J., & Car, J. (2019). Serious Gaming and Gamification Education in Health Professions: Systematic Review. *Journal of medical Internet research*, 21(3), e12994. <https://doi.org/10.2196/12994>

- Herzig, P., Ameling, M. and Schill, A., 2012. A generic platform for enterprise gamification. In *2012 Joint Working IEEE/IFIP Conference on Software Architecture and European Conference on Software Architecture* (pp. 219-223), Helsinki (Finland), 2012. IEEE.
- Hughes, D. E. , Ahearne, M. Energizing the reseller's sales force: the power of brand identification. *Journal of Marketing*, pp.81-89, 2010
- Hunter, C.P. (2010) Ways of learning in the pharmaceutical sales industry. *Journal of Workplace Learning*.
- Juul, J. (2003). The Game, the player, the world: Looking for a heart of gameness. In M. Copier & J. Raessens, (Eds.), *Proceedings at the Level Up: Digital Games Research Conference*, November 4-6 (pp. 30-45). Utrecht, the Netherlands: Utercht University.
- Kapp, K. M. (2012) *The Gamification of Learning and Instruction: Case-Based Methods and Strategies for Training and Education*. New York: Pfeiffer: An Imprint of John Wiley & Sons.
- Kusurkar, R. A., Croiset, G., Mann, K. V., Custers, E., & Ten Cate, O. (2012). Have motivation theories guided the development and reform of medical education curricula? A review of the literature. ***Academic medicine : journal of the Association of American Medical Colleges***, 87(6), 735–743.
- Kuvaas B., Buch R., Weibel A., Dysvik A., Nerstad C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *J. Econ. Psychol.* 61, 244–258.
- Lakerveld, J., Palmeira, A. L., van Duinkerken, E., Whitelock, V., Peyrot, M., Nouwen, A. 2020, Motivation: key to a healthy lifestyle in people with diabetes? Current and emerging knowledge and applications. *Diabetic medicine: a journal of the British Diabetic Association*, 37,3: 464-472
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in psychology*, 12, 563070.
- Marcão, R. P., Pestana, G., and Sousa, M. J., 2020. Knowledge Management and Gamification in Pharma: An Approach in Pandemic times to Develop Product Quality Reviews. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(3), pp. 255-268
- Martin, SW. 2016. What Separates the Strongest Salesperson from the Weakest. *Harvard Business Review*.
- Martins, José Moleiro. 2010. *Gestão Do Conhecimento – Criação e Transferência de Conhecimento*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo
- Meyer J. P., Becker T. E., Vandenberghe C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *J. Appl. Psychol.* 89:991

- Mielniczuk, E., & Laguna, M. 2017. Motivation and training initiation: Evidence from Poland. *Journal of Workplace Learning*, 29 (1): 24–36.
- Nix G. A., Ryan R. M., Manly J. B., Deci E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: the effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *J. Exp. Soc. Psychol.* 35, 266–284.
- Porter L. & Lawler E., E.E.I 1968, *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin-Dorsey, Homewood, IL.
- Prosser, H., & Walley, T. (2003). Understanding why GPs see pharmaceutical representatives: a qualitative interview study. *The British journal of general practice : the journal of the Royal College of General Practitioners*, 53(489), 305–311.
- Quinn, R. J., & O'Neill, C. (2002). Attitudes of general practitioners to their interactions with pharmaceutical companies: a qualitative study. *Irish medical journal*, 95(7), 199–202.
- Ratey, John. *A User's Guide to the Brain: Perception, Attention, and the Four Theaters of the Brain*. New York: Pantheon, 2011.
- RCM de Symbicort® Turbohaler® 160/4,5 µg. Disponível em www.infarmed.pt, consultado em outubro de 2023
- Sampaio, M., Sousa, M., Dionísio, A. 2019. The Use of Gamification in Knowledge Management Processes: A Systematic Literature Review. *Journal of Reviews on Global Economics*, 2019, 8, 1662-1679
- Stott, A. and Neustaedter, C. (2013), *Analysis of Gamification in Education*, Technical Report 2013-0422-01, Connections Lab, Simon Fraser University, Surrey, BC, Canada, April, 8 pgs.
- Sharif, MNA, and NH Zakaria. 2005. "Facilitating Knowledge Sharing Through Lessons Learned System." *Journal of Knowledge Management Practice* 12 (March 2005):117-24.
- Simpson, E. & Balsam, P. 2016. *The Behavioral Neuroscience of Motivation: An Overview of Concepts, Measures, and Translational Applications*. *Current topics in behavioral neurosciences*, 27: 1-12
- Spreitzer G., Sutcliffe K., Dutton J., Sonenshein S., Grant A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Org. Sci.* 16, 537–549.
- Stanton, J. D., Neider, X. N., Gallegos, I. J., & Clark, N. C. (2015). Differences in metacognitive regulation in introductory biology students: when prompts are not enough. *CBE life sciences education*, 14(2), ar15.
- Stanton, W.J., Spiro, R. *Administração de Vendas*. Tradução Dalton Conde de Alencar. 15ª Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2010

- Strmečk, D., et al. (2015). Gamification in E-Learning: Introducing Gamified Design Elements into E-Learning Systems. *Journal of Computer Sciences*, 11(12): 1108:1117.
- Thiagarajan. S. (1999). Team activities for learning and performance. In H.D., Stolovitch & E.J. Keeps (Eds.), *Handbook of Human Performance Technology* (pp. 518-544). San Francisco: Jossey-Bass/Pfiever.
- Thomas, K., & Velthouse, B. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Mode of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Thomson AN, Craig BJ, Barham PM. Attitudes of general practitioners in New Zealand to pharmaceutical representatives. *Br J Gen Pract* 1994; 44: 220-223
- Van Den Broeck A., Lens W., De Witte H., Van Coillie H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: a person-centered perspective. *J. Vocat. Behav.* 82, 69–78.
- van Gaalen, A. E. J., Brouwer, J., Schönrock-Adema, J., Bouwkamp-Timmer, T., Jaarsma, A. D. C., & Georgiadis, J. R. (2021). Gamification of health professions education: a systematic review. *Advances in health sciences education : theory and practice*, 26(2), 683-711.
- Wong, K.L. & Tan, C.L. 2018. Adaptive Selling Behaviour: A Study among Salesperson in Pharmaceutical Industry. *Asian Academy of Management Journal*, 23(1):1-22
- Zeng Z., Tang J., Wang T. 2017, Motivation mechanism of gamification in crowdsourcing projects. *International Journal of Crowd Science*, 1: 71-82
- Zichermann G., Linder J., 2011, *Game-based Marketing*, NK, John Wiley&Sons

ANEXOS

Anexo A

Transcrição das respostas:

Pergunta 1: Sabemos que a equipa de vendas é uma das responsáveis pela contínua atualização científica dos profissionais de saúde. Consideras que a AstraZeneca poderia investir mais na motivação da equipa para que esta se mantenha também atualizada nas novidades científicas?

Resposta 1: “Sim, é algo muito importante. Para existir a capacidade de investigar e de estudar tem de existir tempo dedicado a isso. Tenho muita necessidade de estudar e aprofundar os conhecimentos de determinados temas, e determinados estudos científicos.”

Resposta 2: “Temos tido vários formatos de aprendizagem. Efetivamente, existem estratégias de aprendizagem que eu acho que facilitam muito o assimilar dos conceitos. E estes conceitos são muito específicos e científicos, porque trabalhamos com um público-alvo (classe médica) também ele muito exigente. Para além disso, não nos podemos esquecer que tanto nós, força de vendas, como a classe médica temos vidas nas nossas mãos, e por isso uma informação mal transmitida, pode pôr em causa a vida de uma pessoa, e isso é de uma grande responsabilidade. Eu acho que se nós conseguirmos dar alguma leveza na forma como adquirimos estes conceitos e conhecimentos, isso facilita muito a nossa aprendizagem. Num curto espaço de tempo, temos de sedimentar conhecimentos, transmiti-los e muitas vezes matérias que levam anos a estudar por parte dos médicos. Portanto, quanto mais leve melhor. Vivemos numa época de informação contínua de muitos lados, e conseguir reunir toda essa informação, num curto espaço de tempo, para mais tarde a transmitirmos é um desafio muito grande. Temos de arranjar algumas estratégias de leveza nesta aprendizagem. Na realidade nós somos um veículo de informação.”

Resposta 3: “Do que eu vejo na Indústria Farmacêutica, a AstraZeneca já é uma empresa que investe muito tempo na aquisição de conhecimento e na preparação dos profissionais. E a verdade é que somos muito respeitados pela classe médica por estarmos tão bem preparados. Mas, o conhecimento não ocupa espaço, e este trabalho tem de ser contínuo, e há muitas ferramentas para que o processo seja mais atrativo, mais entusiasmante e diferente.”

Resposta 4: “ A AstraZeneca é uma empresa que investe muito no conhecimento dos colaboradores e tenta motivar-nos constantemente nesse sentido. Claro que há sempre novos métodos de motivação que os colaboradores podem tirar partido e trabalhar ainda mais nisso.”

Resposta 5: “Pessoalmente, em termos de conteúdos científicos procuro ativamente procurá-los e estar o mais atualizado possível acerca dos fármacos. No entanto, acho que a empresa também poderia dar outras ferramentas e mais atualizações para além das reuniões de ciclo.”

Resposta 6: “Claro que podemos sempre fazer mais. Sendo que, apesar de tudo, o sistema de formação está muito bem conseguido, e vê-se muito bem com o lançamento dos últimos produtos que fizemos. Se calhar, termos mais tempo para consolidar conhecimentos seria uma mais-valia. Muitas vezes a formação acontece em alturas muito intensas, e com muita informação, o que pode criar alguma ansiedade nas pessoas. Mas para a motivação pode-se fazer mais.”

Resposta 7: “Parece-me bem, até porque quando temos uma profissão com uma certa rotina é importante existir essa possibilidade de nos reinventarmos no quotidiano. Esta profissão sofre muitas transformações ao longo dos anos. A digitalização dos meios veio para ficar e hoje em dia o Delegado de Informação Médica não é o que era há 20 anos atrás. E tudo o que nos traga maior motivação, numa profissão que por si só cria algumas rotinas, é fundamental. Até porque nós mesmos temos uma capacidade de melhorar sempre que fazemos coisas diferentes.”

Resposta 8: “Tudo o que seja informação relevante para transmitirmos diariamente aos nossos clientes é importante. Uma grande mais-valia deste negócio é a visita médica, e na verdade o médico valoriza mais informações mais atuais e mais relevantes para ele. Para esta aprendizagem tem de haver muita motivação de cada um de nós”

Pergunta 2: Sentes-te motivado no dia-a-dia para atingir os objetivos que tens?

Resposta 1: “A motivação no delegado de informação médica é algo que muitas vezes não sabemos de onde vem, nem como a adquirimos, mas tem de existir. É o que nos faz sair de casa. Pode vir de nós próprios, da própria educação da pessoa. Muitas vezes é apenas isso que nos faz querer atingir determinado objetivo. As ideias para mim são mais motivadoras do que propriamente os prémios. Outro ponto que também nos motiva é a consideração que têm por nós. Seja apenas um elogio, seja o reconhecimento que têm pelo nosso trabalho. O que me motiva também é verificar uma evolução da estrutura da qual faço parte. A evolução da empresa, dos colegas e a minha também.

Resposta 2: “Sim. Tendo em conta o impacto que o nosso trabalho tem, na vida das pessoas, é extremamente motivante. Eu visito 3 especialidades médicas diferentes: Imunoalergologia, Pneumologia e Medicina Interna. Por exemplo, a Medicina Interna tem várias áreas terapêuticas

que tem de dominar, desde cardiovascular, patologia respiratória, etc. São muitas áreas. A importância daquilo que nós desenvolvemos com eles é fulcral, porque de uma forma eficaz temos de dar novas atualizações de Guidelines de tratamento, por exemplo. E o nosso desafio é muito ter uma auto-motivação diária, mas também ter uma motivação externa, criada pela nossa empresa. Mas a automotivação é importantíssima. Temos também de ter em conta que, o médico é quem mais sabe sobre medicina, mas sobre o meu produto especificamente, eu sinto que tenho de ser eu quem mais sabe, para responder a questões, para aconselhar a leitura de estudos, entre outras coisas. E isso também cria respeito por parte da classe médica para com a nossa equipa.”

Resposta 3: “Sinto-me bastante motivado. Mesmo a nível individual procuro estar sempre muito bem informado. Nós falamos com médicos e professores de grande importância e por isso também sentimos essa exigência. Mesmo isso já é bastante motivador. Ter a possibilidade de discutir com pessoas com este nível de conhecimento, incentiva também essa motivação individual.”

Resposta 4: “Sinto-me motivado, porque também me tenho de motivar a mim próprio, mas se existirem meios externos que me possam dar um aumento dessa motivação é muito melhor.”

Resposta 5: “Claro que sim”

Resposta 6: “Sim.”

Resposta 7: “É a minha meta diária. Nunca estou satisfeito. Estou sempre a tentar fazer mais e melhor e às vezes é muito mais difícil maneres-te no topo, do que o processo de lá chegar.”

Resposta 8: “Nós como Delegados de Informação Médica somos transmissores de conceitos. E quanto mais informação tivermos do nosso lado mais valorizados e mais sucesso nós temos junto dos nossos médicos. E isso é o que mais me motiva a aprender mais todos os dias.”

Pergunta 3: Já conheces o conceito de *gamification*?

Resposta 1: “Não”

Resposta 2: “ Sim. Essa estratégia já foi adotada pela AstraZeneca em que com leveza se transmitiram e consolidaram conhecimentos. Um comercial tem de ser competitivo, de forma saudável, mas competitivo. E este tipo de estratégia estimula a aquisição de conhecimentos, o espírito de equipa e a motivação passa de uns para os outros. Faz com que os colegas que não sabem algo identifiquem quem sabe, e procuram ajuda entre os colegas.”

Resposta 3: “Tem a ver com Gaming?”

Resposta 4: “Sim, penso que já utilizámos esse conceito uma ou duas vezes.”

Resposta 5: “Sim”

Resposta 6: “Sim”

Resposta 7: “Sim”

Resposta 8: “Não”

Pergunta 4: Agora que já conheces, consideras que seja relevante na motivação das equipas?

Resposta 1: “Acho muito relevante. É importante dedicar tempo também ao estímulo da motivação de cada um de nós. Se muitas vezes essa motivação parte de nós, outras tantas vezes parte de situações externas e ter momentos dedicados a isso é muito importante.”

Resposta 2: “ Sem dúvida, não só para a motivação individual de cada um através da competitividade, mas também passa a motivação de uns elementos da equipa para outros. Cria dinâmica de equipa”

Resposta 3: “Eu penso que sim. Ter novas estratégias de entregar algo que é formativo mas que ao mesmo tempo é divertido e descontraído, provavelmente até vamos reter mais. Vamos associar o formato diferente aos conceitos aprendidos nessa situação.”

Resposta 4: “É extremamente importante. Há certas alturas que a motivação custa a adquirir. Estratégias de jogos interativos que criam maior dinamismo levam a que haja emoção e isso leva a uma motivação extra para desempenhar as nossas funções.”

Resposta 5: “A gamificação motiva-nos, e particularmente, nas equipas de vendas, as pessoas já são competitivas e este tipo de jogos são considerados mais uma competição. Acabamos por nos envolver muito mais facilmente e queremos ganhar sempre. O que acaba por potenciar os conhecimentos e o envolvimento da equipa”

Resposta 6: “Sem dúvida que é relevante. Os conhecimentos podem ser adquiridos de várias formas e por vezes quando queremos transmitir/adquirir muitos conhecimentos num só período muito curto, torna-se difícil. Qualquer ferramenta ou estratégia que simplifique e ajude neste processo é muito importante.”

Resposta 7: “Sim, é algo diferente que nos dá a possibilidade de aprender de forma diferente e isso é uma grande mais-valia”

Resposta 8: “Cada vez mais o tempo que temos para falar com os médicos é mais curto, e por isso, temos de ter formas de ter informações relevantes e sabê-la muito bem, caso contrário não vamos conseguir transmiti-lo. Naturalmente que quanto mais simplificada for esta informação relevante, mais fácil será para nós de a compreender e de a transmitir posteriormente. A gamificação ajuda a esta simplificação.”

Pergunta 5: Para que o conceito de *gamification* seja bem implementado, necessitamos de ter vários elementos, sendo que um deles é a competitividade entre colegas. O que sentes em relação a este elemento? (insegurança, desconforto, diversão)

Resposta 1: “É como as moedas. Tem sempre duas faces. Depende da abordagem de cada um. Claro que pode haver o risco de criar uma competitividade pouco saudável. Se for visto num contexto em que no final todos ganhamos algo, não é um elemento mau. Mas se olharmos para um contexto de toxicidade, pode-se tornar pouco saudável. As avaliações podem ser enviesadas e isso pode levar a situações em que tu não atinges determinado objetivo porque não há condições para tal, e pode desmotivar.”

Resposta 2: “Para mim, desde que seja saudável, faz todo o sentido. A competitividade que gera entreadajuda, mas que também nos motiva individualmente.”

Resposta 3: “A competitividade é essencial. Ainda para mais na força de vendas, porque faz parte do nosso dia-a-dia. Claro que depende de pessoa para pessoa. Pode causar desconforto a alguns, porque não gostam desse tipo de pressão, mas para outros representa ainda mais motivação. Eu sou bastante competitivo, e isso só me motiva mais, porque gosto de estar entre os melhores.”

Resposta 4: “Eu acho que a competitividade é sempre extremamente importante em qualquer equipa e em qualquer trabalho. Mas tem de ser saudável. Se as pessoas estiverem preparadas para a competitividade e ficarem motivados também com o sucesso do outro. Desde que tenham os valores bem sustentados, é bom.”

Resposta 5: “É algo positivo e saudável porque nos motiva a tentar sempre mais e a querer atingir sempre mais.”

Resposta 6: “Pode ser interessante, desde que as pessoas não encarem a atividade com muita seriedade. Tem de ser descontraído.”

Resposta 7: “A competitividade é normal. Muitas vezes podemos ser menos competitivos, porque esta profissão por si só já nos faz competitivos, existe muita comparação. Mas está no

nosso dia-a-dia e faz parte. Ver o nosso posicionamento relativamente aos outros, é importantíssimo. É inata. Ainda para mais num contexto de jogo é motivante.”

Resposta 8: “Todos nós jogamos para ganhar. Ter o nosso nome reconhecido a nível nacional é gratificante. A competitividade existe na nossa equipa a título individual, mas também a nível da equipa. Nós inspiramo-nos nos colegas e juntamo-nos para fazermos frente aos desafios. O trabalho competitivo é importante, porque nos dá “garra”.”

Pergunta 6: Outro elemento importante nesta implementação são os prémios. Consideras que a existência de prémios poderia desfocar o objetivo da nossa atividade e tornar o doente num mero meio para atingir um fim?

Resposta 1: “Acho que é algo paralelo e complementar. O prémio tem de fazer parte do departamento comercial. O prémio não tem de ser monetário. Muitas vezes o prémio pode ser apenas reconhecimento, e é fundamental. Nós não vamos ser sempre os melhores nem sempre os piores. O importante é a consistência e a transparência nos atingimentos dos objetivos. O prémio não nos pode influenciar de forma negativa, nós temos de acreditar no nosso propósito independentemente da recompensa”

Resposta 2: “Esta já é a minha terceira experiência na Indústria Farmacêutica, que me dá uma visão mais ampla relativamente a este tema. A AstraZeneca é uma empresa que se caracteriza por valores muito coesos. A base da nossa atividade são sempre os valores da AstraZeneca. E por isso, o prémio não desfoca do objetivo base. Os prémios servem e é importante porque é um canal motivador para nós atingirmos um fim. Quando os valores estão intrínsecos na nossa atividade, o prémio é secundário e é apenas um resultado do nosso trabalho e das vidas que impactámos.”

Resposta 3: “Tem de haver sempre um prémio. Estar na linha da frente e isso não se converter em nada, não é motivador. Tem de haver sempre algo, nem que seja reconhecimento. Obviamente, que o nosso foco será sempre o doente. Mas é tão gratificante ser reconhecido pelo nosso trabalho, que acho mesmo um elemento essencial.”

Resposta 4: “Todos gostamos de ser reconhecidos. O reconhecimento não precisa ser material, nem monetário. Se formos felizes no que fazemos, o importante é sermos reconhecidos”

Resposta 5: “ Associado à competitividade ter um prémio em paralelo torna as atividades mais competitivas, mais sérias e as pessoas vão dar muito mais de si próprias com vontade de ganhar, por isso para mim faz todo o sentido.”

Resposta 6: “Seria uma mais-valia, e seria ainda mais motivante. Até poderia ser algo apenas para o reconhecimento.”

Resposta 7: “Os prémios são motivantes. E o reconhecimento é crucial para a contínua motivação diária”

Resposta 8: “O prémio é um complemento. Nós trabalhamos pelos nossos objetivos, e quando os atingimos é importante sermos reconhecidos por isso. É como mais uma motivação e é fundamental. No fim do dia, o doente é sempre o centro da nossa atividade. Mas o reconhecimento e o premio são a consequência do bom trabalho, e por isso não nos tira o foco.”

Pergunta 7: Como avalia a utilidade de atividades de *gamification* em que participou? Foi relevante na consolidação dos conhecimentos? Ou indiferente?

Resposta 1: “ Este tipo de atividades funciona muito bem como um complemento. No meio de uma atividade pode representar uma peça muito importante que liga a e pode ser a ferramenta que liga todos os pontos. Consolida. Fomenta o dinamismo da equipa, a partilha entre todos e é muito importante nesse sentido”

Resposta 2: “É muito relevante. Até dou exemplo de quando entrei para esta posição tive num processo de auto-estudo, que é normal para este tipo de função. No entanto, acho que têm de existir mais estratégias para aprender de forma leve. Eu, por exemplo, tenho um filho, que faço questão de colocar numa escola que já tenha este tipo de estratégias implementadas, seja por experiências, ou por aulas práticas. Os conteúdos são muito mais fáceis de adquirir se o fizermos de uma forma leve, prática, simples e divertida. Há quem tenha uma capacidade de assimilação da teoria muito facilmente. Mas quem não tem este tipo de capacidade, é importante haver este tipo de estratégias, ligadas à parte prática e à emoção. Nós encontramos-nos em aprendizagem contínua e esta motivação tem de ser mantida.”

Resposta 3: “Acho que o jogo em si é uma forma interessante e descontraída para atingir os resultados. Também acho que chegaríamos aos resultados sem esta estratégia, como temos atingido. Mas sinto que é uma estratégia facilitadora, sem dúvida.”

Resposta 4: “É muito relevante e divertido. Nós aprendemos com os erros. Se eu errar, vou ver a resposta correta, e de certeza que já não me vou esquecer. Acho que esse dinamismo é muito importante para a consolidação dos conhecimentos.”

Resposta 5: “Acaba por ser um complemento na parte da formação, que apesar de retiramos o peso mais sério à aprendizagem nos obriga a estudar, estar atentos, a por os nossos conhecimentos à prova, mas de uma forma descontraída e divertida.”

Resposta 6: “Eu acho que ajuda sempre. Todo o tipo de atividades que possamos ter em termos de consolidação de conhecimentos nos ajuda a enriquecer-nos a nós próprios, à equipa e á empresa. Quanto melhor preparados estivermos em termos científicos relativamente aos nossos fármacos, melhor será a nossa discussão com os nossos clientes.”

Resposta 7: “Este tipo de atividade é sempre importante para simplificar a aprendizagem de todos os conceitos que temos de aprender. É muita informação nova todos os dias. A ciência não pára. E nós também não podemos parar. Nesse sentido é importante termos atividades que nos facilitem o processo de atualização constante.”

Resposta 8: “Faz muita diferença porque estamos a trabalhar informação muito complexa e quanto mais simples e fácil de compreender melhor. Todos nós nos encontramos numa corrida contra o tempo e este tipo de estratégias ajuda-nos a perceber a informação de forma mais rápida e divertida.”