

**O papel de aplicações interativas e de *gaming*
na formação profissional e na facilitação da
comunicação interna numa empresa de
retalho de moda**

Estudo de Caso: Be!Player e Springfield

Inês Gomes da Venda

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof^ª. Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves

novembro de 2024



Declaração de Integridade

Eu, Inês Gomes da Venda, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M10617, do curso de Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas da Faculdade de Artes e Letras, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridade da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referência de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assim assumo na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 16/11/2024

Assinado por: **INÊS GOMES DA VENDA**
Num. de Identificação: BI15196672
Data: 2024.11.16 17.52.06 GMT Standard Time



Dedicatória

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim, mesmo nos momentos em que eu duvidei. Por me darem as oportunidades e a força que me trouxe até aqui; sem o vosso apoio e amor incondicional, este caminho não teria sido possível. Aos meus avós, que sempre foram o meu porto seguro e fonte de sabedoria, e especialmente ao meu avô João, a minha estrela, cuja luz continua a guiar-me. A vossa presença e carinho são a base de tudo o que sou. Este trabalho é tanto vosso como meu.

Ao meu Arthur, a minha pessoa, que esteve sempre ao meu lado e foi quem viu as minhas lágrimas quando achei que não seria capaz. Por nunca me deixares esquecer quem sou e por me mostrares que, se havia alguém capaz de alcançar isto, esse alguém era eu. A tua fé em mim deu-me a coragem que tantas vezes me faltou.

Agradecimentos

O meu mais profundo agradecimento aos meus pais, por me permitirem seguir os meus estudos com o seu esforço, apoio e sacrifício, e por acreditarem que eu podia chegar até aqui. Palavras não são suficientes para descrever o quanto vos sou grata por tudo o que fizeram por mim, pelo amor e pela coragem que sempre me transmitiram. Cada conquista minha também é vossa.

À minha família – avós, tias, primos – por me incentivarem a alcançar esta meta e por todo o carinho que sempre me deram. Só posso agradecer pela força e incentivo que nunca faltaram.

Ao Arthur, a minha âncora, obrigado por tornares esta caminhada mais leve e por estares ao meu lado, incondicionalmente, mesmo nos momentos de maior desafio emocional. Obrigada, amor, por seres a minha calma, por me lembrares de que, no final do dia, o mais importante é gostar e levar no coração. Obrigado por seres o meu abrigo e a minha paz.

Aos meus amigos e colegas que marcaram esta fase da minha vida, agradeço por todas as conversas, risadas e partilhas que fizeram desta jornada académica uma etapa inesquecível, cheia de momentos que hoje já recordo com saudade. Vocês sabem quem são, e estarão para sempre no meu coração. Um obrigado especial à Janita, à Micaela, ao Ramalho, à Carolina, ao Gui, à Maggie e ao Eric, que estiveram sempre ao meu lado, especialmente nesta fase final. E às minhas afilhadas, Bia e Raquel, por serem sempre tão queridas e por me encherem de palavras bonitas e motivadoras.

Raquel e Cátia, as minhas amigas de sempre. Não tenho como agradecer-vos por suportarem as minhas loucuras e cada desabafo, mesmo à distância, e por estarem sempre comigo, nos momentos de alegria e nos de desespero. Vocês são o exemplo perfeito do que é amizade verdadeira, e o que temos é algo que quero levar comigo para toda a vida. Obrigada por serem família.

Um agradecimento especial à minha orientadora, professora Gisela, pelo apoio constante, pelo incentivo permanente e pela orientação paciente ao longo deste percurso, que contribuíram muito para melhorar a profundidade e clareza desta investigação. Obrigado por ser uma inspiração.

À Universidade da Beira Interior e a todos os profissionais que fizeram parte do meu caminho, obrigada por me darem as ferramentas para crescer e por contribuírem para a minha formação pessoal e profissional.

Agradeço, ainda, aos meus colegas e colaboradores da Springfield que participaram na minha dissertação, respondendo ao questionário com atenção e interesse, e aos meus chefes, pela disponibilidade e apoio ao longo deste projeto.

A todos, o meu mais sincero e profundo obrigado!

Resumo

Este estudo investiga a implementação da gamificação na formação profissional dos colaboradores de uma empresa de retalho de moda internacional, a Springfield, utilizando a sua aplicação Be!Player como ferramenta de análise. O principal objetivo é compreender qual o impacto da gamificação na comunicação interna e, em seguida, o sucesso deste método em relação à aprendizagem, segundo a perspetiva dos colaboradores.

No desenvolvimento do estudo foi realizada uma revisão de literatura sobre a conjuntura de comunicação interna empresarial e sobre os contextos de gamificação. O método de pesquisa consistiu exclusivamente na aplicação de um questionário, que incluía perguntas de sim ou não, questões com escala de Likert e perguntas de resposta aberta. Este questionário teve como objetivo explorar perceções sobre a relevância e utilidade da formação gamificada, bem como identificar fatores que possam influenciar a adoção desta estratégia. Adicionalmente, foi analisado o papel da aplicação na disseminação dos valores corporativos e no fortalecimento da coesão interna.

A gamificação tem sido frequentemente empregue em contextos laborais, especialmente na esfera da formação de adultos, onde o interesse tem vindo a crescer. No entanto, a experiência com este tipo de formação ainda é limitada e, por isso, são poucos os estudos que abordam o uso da gamificação neste contexto.

Os resultados obtidos demonstram que a gamificação é percebida como uma estratégia inteligente e útil para promover o envolvimento e a motivação dos colaboradores, pois concede aprendizagens dinâmicas e interativas. Além disso, a aplicação Be!Player demonstrou potencial para melhorar a comunicação interna da empresa, ao facilitar a troca de informações e o alinhamento entre os funcionários e a empresa. Contudo, foram identificados desafios relacionados à acessibilidade, assim como a necessidade de uma avaliação contínua da aplicação para maximizar os seus benefícios.

Palavras-chave: Gamificação, Formação Profissional, Comunicação Interna; Motivação; Cultura Organizacional, Tecnologias Educacionais

Abstract:

This study investigates the implementation of gamification in the professional training of employees at Springfield, an international fashion retail company, using its app Be!Player as an analytical tool. The main objective is to understand the impact of gamification on internal communication and, subsequently, the success of this method in fostering learning, from the perspective of the employees.

To develop the study, a literature review was conducted on the state of internal corporate communication and the contexts of gamification. The research method relied exclusively on the application of a questionnaire, which included yes-or-no questions, Likert scale items, and open-ended questions. The purpose of this questionnaire was to explore perceptions regarding the relevance and usefulness of gamified training, as well as to identify factors that could influence the adoption of this strategy. Additionally, the role of the app in disseminating corporate values and strengthening internal cohesion was analyzed.

Gamification has often been employed in workplace contexts, particularly in adult training, where interest in its use has been growing. However, experience with this type of training remains limited, and therefore, few studies address the use of gamification in this context.

The results indicate that gamification is perceived as an intelligent and effective strategy for promoting employee engagement and motivation, as it provides dynamic and interactive learning experiences. Furthermore, the Be!Player app showed potential for improving the company's internal communication by facilitating information exchange and alignment between employees and the organization. Nevertheless, challenges related to accessibility were identified, along with the need for continuous evaluation of the app to maximize its benefits.

Keywords: Gamification, Professional Training, Internal Communication, Motivation, Organizational Culture, Educational Technologies

Índice

Dedicatória	v
Agradecimentos	vii
Resumo	x
Abstract:	xii
Lista de Figuras	xvii
Lista de Tabelas	xix
Introdução	1
PARTE I – Revisão de Literatura	4
Capítulo 1 - Ferramentas da Comunicação Interna: Impacto na Cultura Organizacional e no Sucesso Empresarial	4
1.1. Cultura Organizacional	7
1.2. A Comunicação Interna como Pilar Estratégico nas Organizações	16
1.3. Comunicação Interna Digital	19
1.4. A Comunicação Interna em Empresas de Retalho de Moda.....	24
1.5. Tecnologias Educacionais no Contexto Empresarial	27
Capítulo 2 - Gamificação: Conceitos e Aplicações.....	34
2.1. Aplicação da gamificação em diferentes contextos	37
2.2. O Uso da Gamificação na Formação Profissional.....	39
PARTE II – Contextualização do Estudo de Caso	42
Capítulo 3 - Estudo de Caso: Empresa de Retalho de Moda <i>Springfield</i> e a sua app <i>Be!Player</i>	42
3.1 Contexto da Empresa	42
3.1.1. Sustentabilidade e Responsabilidade Social	43
3.1.2. Modelo de Negócio e Estratégias de Vendas	44
3.2 Processos de Comunicação Interna, Estratégias de Formação Profissional e Implementação da Gamificação	46
PARTE III – Estudo Empírico.....	49
Capítulo 4 - Metodologia	49
4.1. Abordagem de Investigação	49
4.1.1. Formulação do Problema de Estudo e Justificativa da Proposta	52
4.1.2. Objetivos, Variáveis e Hipóteses de Investigação	53
4.2. Amostra e Procedimentos de Amostragem	57
4.3. Recolha de Dados.....	59
4.3.1. Elaboração e Estrutura do Questionário	60
4.3.2. Distribuição do Questionário	61
4.4. Tratamento de Dados	62

Capítulo 5 - Resultados e Discussão	64
5.1. Introdução	64
5.2 Análise e Discussão dos Dados	64
5.2.1. Caracterização da Amostra.....	64
5.2.2. Utilização, Perceção e Impacto da Aplicação Be!Player	65
5.2.3. Perceções sobre o papel da Be!Player na comunicação e colaboração interna	76
5.2.4. Impacto da Gamificação no Processo de Formação.....	80
5.3. Verificação das Hipóteses de Investigação	92
Capítulo 6 - Conclusão.....	97
6.1 Sumário dos Resultados e Principais Conclusões da Investigação	97
6.2 Contribuições para a Teoria e para a Prática.....	99
6.3 Limitações da Pesquisa.....	100
6.4 Sugestões para Pesquisas Futuras	101
6.5. Conclusões Finais.....	103
Referências Bibliográficas	105
Apêndices	111
Apêndice 1: Questionário	111
Anexos	122
Anexo 1 – Autorização para aplicação do questionário.....	122

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo dos Três Níveis da Cultura Organizacional, segundo Edgar Schein (2010).	8
Figura 2: Competing Values Framework de Cameron e Quinn (2011), com os quatro tipos de culturas organizacionais.	10
Figura 3: Representação Esquemática da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede (2010).	13
Figura 4: Conceitos Fundamentais da Gamificação, segundo Deterding et al. (2011)..	36
Figura 5: The Four Pillars Underpinning Tendam 5.0.	45
Figura 6: Ecrã inicial da aplicação Be! Player.	48
Figura 7: Interface da formação gamificada.	48

Lista de Tabelas

Tabela 1: Conectivismo e Ambientes Digitais, segundo George Siemens (2005).	31
Tabela 2: Objetivos, variáveis e hipóteses de investigação.	56
Tabela 3: Dados de caracterização geral dos participantes.	65
Tabela 4: Familiaridade com tecnologias de formação e aplicações de e-learning.	66
Tabela 5: Utilização anterior da Be!Player.	66
Tabela 6: Facilidade de navegação na Be!Player.	67
Tabela 7: Avaliação da clareza e usabilidade da interface.	67
Tabela 8: Motivações para ter um bom desempenho na aplicação.	68
Tabela 9: Percepção de obstáculos na utilização da Be!Player.	69
Tabela 10: Principais obstáculos ao utilizar a aplicação.	70
Tabela 11: Importância da Be!Player para a formação contínua.	71
Tabela 12: Relevância do conteúdo oferecido pela Be! Player para a função.	71
Tabela 13: Impacto da Be!Player no desempenho diário no trabalho.	72
Tabela 14: Sugestões para melhorar a aplicação e maximizar benefícios para a formação e comunicação interna.	74
Tabela 15: Percepção da Be!Player quanto à progressão na carreira.	76
Tabela 16: Percepção sobre o impacto da Be! Player! na comunicação e colaboração interna.	76
Tabela 17: Eficácia da Be!Player na comunicação de informações importantes.	78
Tabela 18: Importância da continuidade do uso da Be!Player para a formação e comunicação interna.	78
Tabela 19: Importância da Be!Player! para a compreensão e assimilação da cultura e valores da empresa.	79
Tabela 20: Avaliação da eficácia da gamificação na experiência de formação.	81
Tabela 21: Impacto da gamificação no aumento do envolvimento nas formações.	81
Tabela 22: Impacto das recompensas e das competições na motivação e no desempenho dos colaboradores.	82
Tabela 23: Impacto dos elementos de progressão, personalização e interatividade na motivação dos colaboradores.	85
Tabela 24: Impacto da gamificação na aprendizagem e aplicabilidade profissional.	88
Tabela 25: Elementos de gamificação na Be!Player! considerados mais eficazes.	90
Tabela 26: Verificação das Hipóteses de Investigação.	93

Introdução

Ao longo do tempo, a comunicação interna tem vindo a mostrar-se como um elemento fulcral para o sucesso das organizações, não só pela preservação e desenvolvimento cultural das mesmas, mas essencialmente pelo papel central que desempenha na motivação e comprometimento dos *stakeholders*¹, sobretudo dos colaboradores internos (Welch e Jackson, 2007).

A comunicação interna procura, fundamentalmente, um alinhamento dos colaboradores com a visão, missão e valores morais e éticos da organização ou empresa, bem como o entendimento acerca das normas e procedimentos de trabalho, de modo a atingir objetivos comuns (Almeida, 2013). Para além disto, a comunicação interna tem também em consideração as necessidades de todos os funcionários da organização. Dá prioridade à forma como passa o conteúdo das mensagens e a como os colaboradores a recebem e percebem de forma clara, com o objetivo de criar uma maior proximidade da organização com os mesmos (Omilion-Hodges e Baker, 2014).

Ora, com o avanço da tecnologia digital e com o surgimento de novas formas de comunicar, a maneira como as empresas abordam a formação profissional tem-se vindo a modificar significativamente, de modo evolutivo. Concretamente, as aplicações interativas e de *gaming* ou gamificação emergiram como ferramentas altamente promissoras para ajudar o modo como se aprende e se promove a colaboração entre empresa e colaboradores em diversos setores (Deterding et al., 2011). Já no contexto dinâmico e intensamente competitivo da indústria do retalho de moda, e sabendo que o melhoramento constante das habilidades e o compromisso dos colaboradores são cruciais para o sucesso organizacional, o uso estratégico deste tipo de ferramentas pode proporcionar vantagens significativas.

Assim, esta dissertação investiga o papel de uma aplicação interativa de *gaming* na formação profissional e na comunicação interna de uma empresa internacional de retalho de moda espanhola, a Springfield, denominada de Be!Player. O estudo pretende compreender como esta tecnologia é atualmente utilizada na empresa, avaliar o impacto da mesma na formação dos seus colaboradores e na promoção da comunicação interna,

¹ Segundo Robert Freeman (1984: p.25), stakeholder é um termo da língua inglesa que tem como significado "grupo de interesse". Fazem parte deste grupo pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa.

e explorar estratégias que possam otimizar a implementação e integração deste tipo de aplicações dentro de um ambiente organizacional.

Este tema é de elevada importância para a sociedade atual, pois, se a comunicação interna for desenvolvida da melhor forma, isto resultará em empresas de sucesso, economias mais fortes e colaboradores/cidadãos mais felizes e realizados. Para além de importante para a sociedade, é um tema também importante para a investigação das áreas da comunicação, sociologia, psicologia, entre outras, ao abrir novas oportunidades de estudo sobre como podem os comportamentos organizacionais ser melhorados, de modo a alcançar objetivos comuns.

A indústria do retalho de moda defronta-se com desafios únicos, como a veloz evolução das tendências de moda, a procura dos *stakeholders* que está em constante mudança e com crescente exigência, e a concorrência impetuosa. Deste modo, a capacidade de conceder formação eficaz aos colaboradores, garantir uma comunicação clara e eficiente entre as equipas e manter os funcionários comprometidos são aspetos fundamentais para o sucesso de uma empresa (Berman e Evans, 2020).

Ao longo deste estudo, consegue-se examinar de perto como as aplicações interativas e de *gaming* podem ser utilizadas para responder a estas necessidades específicas da indústria do retalho de moda, sendo as práticas atuais de formação da Springfield um exemplo. Esta investigação abre portas à identificação de oportunidades para integrar tecnologias inovadoras e otimizar a experiência de aprendizagem dos colaboradores noutras empresas do género. Para além disto, analisar o papel desta *app*² na aplicabilidade da promoção da comunicação interna, leva também à exploração do seu impacto como ferramenta de colaboração e ligação entre os funcionários.

Por meio desta pesquisa, espera-se contribuir para uma compreensão mais ampla do potencial das aplicações interativas e de gamificação no âmbito da formação profissional e da comunicação interna em empresas de retalho de moda. Ao destacar as melhores estratégias e práticas, o objetivo é fornecer *insights*³ valiosos que possam guiar as empresas na adoção e utilização eficaz destas tecnologias nos seus variados ambientes de trabalho.

Esta dissertação está organizada em três partes principais. A Parte I apresenta uma revisão de literatura, dividida em dois capítulos. O primeiro capítulo explora as

² *App* é a abreviação de *application*, termo amplamente utilizado para designar software desenvolvido para dispositivos móveis.

³ Definição de "*insights*": "Compreensão repentina de algo; intuição súbita; descoberta repentina da compreensão de um problema" (Dicionário Infopédia, n.d.).

ferramentas de comunicação interna, o seu impacto na cultura organizacional e a sua relevância para o sucesso empresarial, com especial ênfase na comunicação interna digital e nas tecnologias educacionais aplicadas ao contexto empresarial. O segundo capítulo aborda a gamificação, explicando os conceitos fundamentais e as aplicações da gamificação em diferentes contextos, com destaque para a sua utilização na formação profissional.

Na Parte II, é feita a contextualização do estudo de caso da empresa de retalho de moda Springfield e da sua aplicação de gamificação, Be!Player. Esta parte inclui um capítulo que descreve a empresa, o seu contexto, modelo de negócio, responsabilidade social e as estratégias de comunicação interna e de formação profissional implementadas.

A Parte III concentra-se no estudo empírico. O capítulo de metodologia explica a abordagem da investigação, os procedimentos de amostragem, a recolha e o tratamento dos dados. O capítulo seguinte apresenta a análise dos resultados, discutindo o impacto da Be!Player na formação profissional e na comunicação interna da Springfield, além de verificar as hipóteses de investigação. A dissertação conclui com um capítulo final que sintetiza os resultados, discute as contribuições para a teoria e para a prática, indica as limitações da investigação e sugere direções para futuras investigações.

PARTE I – Revisão de Literatura

Capítulo 1 - Ferramentas da Comunicação Interna: Impacto na Cultura Organizacional e no Sucesso Empresarial

Este capítulo explora a influência das ferramentas de comunicação interna na cultura organizacional e no sucesso empresarial. Inicialmente, é necessário entender como a estrutura organizacional impacta as práticas de comunicação e a tomada de decisões.

Nas organizações, a estrutura organizacional define as relações formais, assim como a autoridade e os deveres que cada indivíduo deve desempenhar no seu grupo de trabalho. Ao dividir o trabalho em tarefas específicas, a organização promove a especialização dos seus membros, atribuindo a cada um deles funções específicas e adequadas às suas competências. Esta estrutura orienta o processo de tomada de decisões, que é influenciado por diversos pontos de vista. No entanto, estas decisões acabam por estar, no final, sob a responsabilidade dos líderes (Gibson et al., 2012).

Mintzberg (1979, p.2) definiu o conceito de estrutura organizacional como “a soma total das maneiras pelas quais se divide o trabalho em tarefas distintas, e em seguida, se alcança a coordenação entre elas”⁴. Este conceito abrange, de forma ampla, a ordem e a distribuição do trabalho dentro de uma instituição, com o objetivo de maximizar a eficiência dos processos e garantir uma boa articulação entre as diferentes atividades.

A estrutura organizacional desempenha um papel essencial na operacionalidade dos objetivos estratégicos da organização, adaptando-se às suas necessidades internas e externas, assim como às mudanças contextuais e ambientais. Segundo o autor, a especialização de tarefas e dos membros da organização tende a melhorar o desempenho individual e coletivo, uma vez que o foco em tarefas delimitadas reduz a dispersão de esforços e aumenta a precisão e a qualidade do trabalho. Contudo, a especialização isolada não é suficiente para garantir o sucesso organizacional. A eficiência gerada pela especialização só é plenamente alcançada quando combinada com mecanismos eficazes

⁴ Tradução a partir do original: *The total sum of the ways in which work is divided into different tasks and, after that, coordination between them is achieved* – (Mintzberg, 1979: p.2)

de coordenação. Mintzberg (1979) defendeu que a coordenação entre as diferentes tarefas e funções especializadas é crucial para assegurar que os diversos elementos da organização trabalhem em conjunto para atingir os seus objetivos. Sem coordenação, as atividades poderiam tornar-se fragmentadas, e resultar em duplicidades de esforço, ineficiências ou até conflitos, e assim comprometer a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Já com o passar do tempo, a comunicação tem-se mostrado um integrante organizacional e, por isso, tem ganho importância estratégica nas organizações (Almeida, 2013). Esta evolução reflete-se na forma como a comunicação contribui para o alinhamento entre equipas, a disseminação de objetivos e a promoção de uma cultura organizacional coesa. Como salientaram Silva et al. (2020), a comunicação deixou de ser considerada uma mera função operacional, e passou a ser um elemento-chave na formulação e implementação das estratégias empresariais. Este processo de transformação implica que a comunicação organizacional não só apoie a operação diária da empresa, mas que também desempenhe um papel estratégico na consolidação de objetivos a longo prazo e na promoção de uma cultura organizacional coesa.

A integração da comunicação em todos os níveis da organização é fundamental para garantir que as mensagens transmitidas sejam claras, coerentes e alinhadas com a visão e com a missão da organização. Segundo Cornelissen (2014, p.5), a comunicação organizacional deve ser entendida como “o conjunto de atividades envolvidas na gestão e orquestração de todas as formas de comunicação interna e externa, que visa a criação de uma reputação favorável entre os *stakeholders* com os quais a organização interage”.⁵ Esta definição mostra que a comunicação nas empresas vai para além das simples tarefas diárias, sendo que envolve também a gestão estratégica das relações com todos os públicos, tanto internos como externos.

Neste sentido, a comunicação organizacional eficaz facilita o fluxo de informação entre os diferentes departamentos e níveis hierárquicos, e promove ainda um alinhamento que contribui para a unidade de propósito dentro da empresa. Este alinhamento é essencial para garantir que todas as áreas da organização trabalhem em sinergia em torno de objetivos comuns e estratégicos. Além disso, uma comunicação bem organizada é vital para a construção de uma imagem corporativa positiva, que fortaleça a reputação da organização junto aos seus *stakeholders*, como clientes, fornecedores, colaboradores e

⁵ Tradução a partir do original: “*the management and orchestration of all forms of internal and external communication, aiming at building a favorable reputation among the stakeholders with whom the organization interacts*” - (Cornelissen, 2014, p.5).

comunidade em geral (Cornelissen, 2014). O autor destacou ainda que, para ser eficaz, a comunicação organizacional deve ser integrada, ou seja, deve combinar de forma coerente todos os tipos de comunicação (desde o marketing, à comunicação interna, e às relações públicas) de modo a transmitir uma mensagem unificada e reforçar a identidade organizacional.

Assim, a comunicação organizacional, longe de ser apenas uma função de suporte, assume-se como um instrumento estratégico que contribui diretamente para o sucesso da organização. Ao gerir e coordenar as interações com todos os *stakeholders*, a comunicação facilita não só a implementação de políticas e de decisões, como também ajuda a construir uma reputação sólida e a garantir a competitividade a longo prazo. Ao desempenhar esta função mais estratégica, a comunicação deve ser gerida e executada por profissionais da área, cujo objetivo será atribuir valor à organização, facilitar a concretização das suas missões e objetivos, e definir valores que satisfaçam o lado ético da empresa (Cornelissen, 2014; Kunsch, 2006).

Nesse sentido, a comunicação interna tem um papel extremamente importante e estratégico para os negócios. É através dela que se consegue enfrentar uma crise, manter o público interno bem informado e contribuir para um clima organizacional positivo e produtivo, alinhando os valores e objetivos da organização com os funcionários. Pode-se dizer que a comunicação interna é a base de trabalho de uma organização, sendo que o público interno pode ser considerado o seu microambiente. Neste microambiente incluem-se os funcionários, os fornecedores, a administração, e os acionistas, entre outros (Pinheiro e Reis, 2021). Assim, consegue-se afirmar que a comunicação interna não fortalece apenas a cultura organizacional, mas impulsiona também o sucesso e a sustentabilidade da empresa a longo prazo. Além disso, uma comunicação aberta e transparente pode ajudar a resolver problemas e conflitos no local de trabalho antes que eles se tornem grandes o suficiente para levar os funcionários a sair da organização.

Dado que a comunicação interna é um dos pilares fundamentais para o alinhamento organizacional, é essencial que as suas estratégias sejam ajustadas de forma a refletir as necessidades específicas e a cultura de cada organização. Tal adaptação requer uma compreensão profunda da estrutura organizacional e dos impactos que esta exerce na comunicação entre os colaboradores, sendo a base para que a informação circule de forma eficiente e transparente. A estrutura organizacional, com as suas definições de autoridade e hierarquia, influencia diretamente a forma como as mensagens são transmitidas e recebidas, moldando a interação entre os diversos níveis da organização. Ao integrar a cultura e a estrutura organizacional nas estratégias de comunicação interna, as empresas podem não só reforçar os seus valores e objetivos, mas também

criar um ambiente de trabalho que seja coeso e produtivo, o que é essencial para o sucesso a longo prazo (Pinheiro e Reis, 2021).

1.1. Cultura Organizacional

Em relação à cultura organizacional, Fisher (1993) referiu que cada organização tem a sua própria cultura (compreendida como um sistema de conhecimentos, ideias, valores, etc), que providencia aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Daqui, resulta a identidade de uma organização. Para além disto, o autor destacou igualmente a comunicação interna como um elemento indispensável à organização, pois é através desta que a identidade organizacional se constrói de forma contínua.

Tal como Fisher (1993), Curvello (2012) defendeu que a comunicação interna existe principalmente para coordenar a cultura organizacional, de modo a mobilizar e transmitir ao público interno os valores e missão da organização, e como estes podem colaborar para construir uma boa reputação e imagem pública da mesma.

Autores como Schein (2010) e Cameron e Quinn (2011) estudaram profundamente a cultura organizacional e o impacto que esta tem no desempenho e eficácia das organizações. Estes destacaram, principalmente, a importância de ter uma cultura organizacional forte e alinhada com os objetivos da empresa, de modo a promover o comprometimento ou envolvimento ativo dos funcionários, impulsionando assim os resultados organizacionais.

Falando primeiro em Schein (2010), o autor entendeu que a cultura organizacional pode ser vista como o conjunto de suposições básicas partilhadas por um grupo, que são adquiridas ao longo do tempo, à medida que este grupo resolve problemas de adaptação externa e integração interna. Estas suposições básicas referem-se a crenças e perceções inconscientes que os membros de uma organização partilham sobre o que é certo ou errado, eficaz ou ineficaz, e guiam as decisões e comportamentos diários dos colaboradores. No entanto, essas suposições não surgem de imediato, mas são moldadas ao longo do tempo, à medida que a organização enfrenta desafios.

Schein (2010) distinguiu dois tipos de desafios que influenciam diretamente a formação da cultura organizacional: os problemas de adaptação externa e os problemas de integração interna. Os problemas de adaptação externa referem-se às pressões e desafios que a organização enfrenta no seu ambiente externo, como a necessidade de competir no mercado, atender às expectativas dos clientes ou adaptar-se a mudanças tecnológicas e

sociais. Para que a organização seja bem-sucedida, é essencial que se adapte de forma eficaz a estes fatores externos. Por outro lado, os problemas de integração interna dizem respeito às dificuldades dentro da própria organização, como, por exemplo, coordenar e alinhar os esforços dos colaboradores, criar coesão entre as equipas, e estabelecer normas, valores e processos comuns. A resolução destes problemas internos é, segundo o autor, crucial para garantir que a organização funcione de maneira coesa e eficiente.

Assim, a cultura organizacional, segundo Schein (2010), é uma força poderosa que se desenvolve facilmente quando os membros da organização encontram soluções para os desafios ao longo do tempo, o que resulta num conjunto de valores, normas e crenças que se tornam profundamente enraizados e que guiam a forma como a organização trabalha.

Posto isto, este autor explicou, ainda, que a cultura organizacional é composta por três níveis distintos, sendo que cada um deles representa um grau diferente de visibilidade e profundidade dentro da organização. A figura 1 ilustra os três níveis da cultura organizacional em formato de pirâmide, com o nível mais visível no topo e o mais profundo na base, mostrando as diferentes camadas de visibilidade e profundidade dentro da organização:

Figura 1: Modelo dos Três Níveis da Cultura Organizacional, segundo Edgar Schein (2010)



Fonte: elaboração própria, 2024.

Passando a uma explicação mais detalhada da figura anterior, o primeiro nível, que é o mais visível, refere-se aos artefactos. Estes são elementos tangíveis, concretos e facilmente observáveis. Por exemplo, a estrutura física da organização, a forma como os colaboradores se comportam, os seus processos de trabalho e até a maneira como se vestem ou comunicam. São aquilo que qualquer pessoa pode ver ao entrar na organização. No entanto, estes artefactos são apenas a manifestação exterior da cultura, pois não mostram diretamente os valores ou crenças mais profundas que os originam.

Ou seja, eles refletem a cultura subjacente, mas não explicam por si mesmos as razões ou significados por trás de certos comportamentos ou práticas.

O segundo nível da cultura organizacional são os valores adotados pelas organizações. Estes são mais difíceis de observar diretamente, mas são visíveis através de declarações formais, como a missão, a visão, as políticas e as normas internas. Estes valores orientam o comportamento dos colaboradores, estabelecendo o que é considerado adequado ou inadequado no contexto da organização. Por exemplo, uma empresa pode adotar valores como a inovação, a transparência ou o respeito, e esses valores influenciam diretamente a forma como as pessoas interagem, como tomam decisões e como se relacionam com os seus colegas e superiores. Estes valores são um guia para a ação dentro da organização, moldando o ambiente de trabalho e as expectativas de comportamento.

Finalmente, o terceiro nível é composto pelas suposições subjacentes, que são crenças inconscientes e profundamente enraizadas que os membros da organização partilham entre si. Estas suposições são o coração da cultura organizacional e influenciam de forma significativa a maneira como os colaboradores percebem o mundo à sua volta, como pensam e como se sentem em relação ao trabalho e à organização ou empresa. Ao contrário dos valores, que podem ser articulados e discutidos, as suposições subjacentes muitas vezes não são conscientemente reconhecidas pelos membros da organização, mas guiam a forma como eles veem a realidade organizacional. A título de exemplo, uma suposição subjacente pode ser a crença de que o trabalho em equipa é sempre mais eficaz do que o trabalho individual, ou que a hierarquia deve ser rigidamente respeitada. Estas crenças formam a base da cultura e são as mais difíceis de mudar, uma vez que estão profundamente integradas no funcionamento da organização.

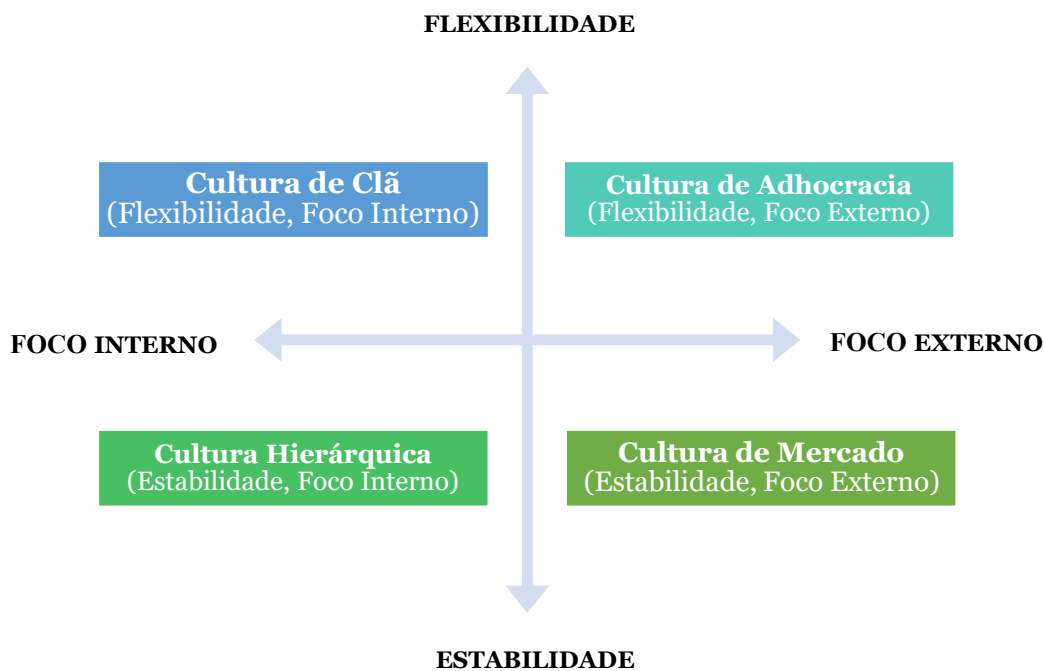
Portanto, para Schein (2010), é crucial que as lideranças, ou seja, os líderes e patrões das organizações ou empresa, compreendam e saibam gerir eficazmente estes três níveis de cultura organizacional. Se as lideranças não tiverem uma compreensão clara dos valores e das suposições subjacentes da organização, podem ter dificuldades em implementar mudanças, resolver conflitos ou alinhar a cultura com a estratégia da empresa. O autor afirmou que a cultura organizacional impacta todos os aspetos da organização, desde o clima organizacional até à forma como são implementadas as estratégias e à forma como são resolvidos os problemas. Assim sendo, gerir a cultura de forma consciente é essencial para o sucesso da organização a longo prazo.

Já Cameron e Quinn (2011) abordaram a cultura organizacional através do Modelo de Valores Contratados, também conhecido como *Competing Values Framework*. Este modelo é amplamente utilizado para diagnosticar, analisar e mudar culturas

organizacionais. Os autores (2011) identificaram quatro tipos de culturas que se posicionam em diferentes quadrantes, de acordo com dois eixos principais: flexibilidade *versus* estabilidade e foco interno *versus* foco externo.

A figura 2 ilustra o Modelo de Valores Contratados, com os quatro tipos de culturas organizacionais, posicionados de acordo com os dois eixos de análise.

Figura 2: *Competing Values Framework* de Cameron e Quinn (2011), com os quatro tipos de culturas organizacionais



Fonte: elaboração própria, 2024.

A partir da Figura 2, é possível visualizar claramente os quatro tipos de culturas organizacionais identificados por Cameron e Quinn (2011). Cada quadrante representa um tipo de cultura organizacional, caracterizado pela sua posição em relação aos dois eixos principais.

Segundo os autores, o primeiro eixo descreve a variação entre flexibilidade e estabilidade numa organização. Ele indica até que ponto a organização está disposta a adotar mudanças ou, pelo contrário, prefere manter as suas estruturas organizacionais fixas e previsíveis. Se a organização valorizar a flexibilidade, adapta-se facilmente a novos desafios e oportunidades, e assim está também aberta a novas ideias e inovações. Se, por outro lado, privilegiar a estabilidade, a organização vai estar focada em manter regras,

processos e uma estrutura fixa, procurando minimizar alterações e riscos que possam ter.

Já o segundo eixo representa a variação entre o foco interno e o foco externo. Isto diz respeito à forma como a organização direciona a sua atenção. Quando existe um foco interno, a prioridade recai sobre os processos internos, como a eficiência dos fluxos de trabalho, a satisfação dos colaboradores e a forma como a organização funciona por dentro. Por outro lado, quando a organização tem um foco externo, a sua atenção é voltada para o ambiente externo, como as necessidades dos clientes, a concorrência no mercado e as tendências económicas. Ou seja, foca-se mais em como interagir e competir no mercado do que em melhorar o que já acontece dentro da própria organização.

Desta forma, a análise destes dois eixos é fundamental para compreender as prioridades estratégicas de uma organização. Permite avaliar se a organização se orienta mais para a mudança ou para a estabilidade, e se o seu foco está direcionado para o que acontece internamente ou para as condições do ambiente externo.

De seguida, serão explorados em detalhe os quatro tipos de culturas organizacionais identificadas dentro deste modelo, através de uma análise das suas características principais, dos valores predominantes e do impacto que exercem no comportamento organizacional e no ambiente de trabalho.

De acordo com Cameron e Quinn (2011), e como se pode observar também na figura 2, o modelo apresenta quatro tipos de culturas organizacionais. O primeiro tipo é a Cultura de Clã, que se distingue pelo ambiente de trabalho fortemente colaborativo e com foco nas pessoas. Nas organizações que adotam este tipo de cultura, há um grande investimento na comunicação aberta e na participação ativa dos colaboradores. Os membros da equipa sentem um forte sentido de comunidade e pertença, com a organização a funcionar como se fosse uma grande família. Quem está à frente da gestão da empresa assume um papel de facilitador e mentor ao promover relações de confiança entre os colaboradores. Aqui, o bem-estar e a satisfação individual dos trabalhadores são prioritários, e o sucesso da organização está intimamente ligado ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus membros. A valorização das pessoas e das suas relações torna esta cultura propícia a um ambiente de trabalho acolhedor e motivador.

O segundo tipo é a Cultura de Adhocracia, que se caracteriza pela sua orientação para a inovação, flexibilidade e adaptabilidade. As organizações que adotam esta cultura são dinâmicas e criativas, e promovem um ambiente de trabalho onde a experimentação é incentivada, e o pensamento criativo é altamente valorizado. Este tipo de cultura é comum em contextos que exigem uma rápida adaptação às mudanças do mercado e às

novas necessidades dos clientes. A liderança nesta cultura encoraja a que se arrisque, e apoia a inovação contínua, o que permite que a organização se mantenha competitiva. Esta abordagem faz com que as organizações estejam sempre na vanguarda do desenvolvimento de novos produtos e serviços, e assim conseguem responder eficazmente às transformações do mercado.

A Cultura de Mercado, o terceiro tipo de cultura, dá prioridade aos resultados e à competitividade. Esta cultura foca-se em alcançar metas organizacionais ambiciosas, sendo que o desempenho é medido através de produtividade, eficiência e crescimento financeiro. As organizações com este tipo de cultura estão fortemente orientadas para a competição no mercado e a sua liderança é geralmente assertiva, com um destaque claro para a conquista de uma posição de liderança no setor. O ambiente de trabalho é muitas vezes competitivo, onde os colaboradores são motivados a alcançar níveis elevados de desempenho, e as recompensas estão fortemente associadas aos resultados.

Por fim, o quarto tipo é a Cultura Hierárquica, que se destaca pelo seu enfoque em estrutura, controlo e estabilidade. Neste tipo de cultura, há uma clara valorização das regras, políticas e procedimentos estabelecidos, com a organização a funcionar de forma altamente organizada e padronizada. A liderança assume um papel de coordenador, ou seja, garante que todos os processos são seguidos de forma rigorosa, e assegura a consistência e a previsibilidade nas operações. Este tipo de cultura é comum em organizações que necessitam de um elevado nível de eficiência operacional, como por exemplo em instituições governamentais ou em grandes corporações onde a padronização é essencial para garantir o funcionamento eficaz da organização.

Cameron e Quinn (2011) argumentaram que nenhum dos tipos de cultura organizacional é, por si só, superior aos outros:

Nenhum tipo de cultura é inerentemente superior aos outros. Cada uma tem as suas próprias vantagens e desvantagens e é apropriada em certas circunstâncias e inadequada em outras. [...] A eficácia, portanto, depende do contexto em que uma cultura se insere e de quão bem ela se alinha com as prioridades estratégicas da organização (p. 55).⁶

⁶ Tradução a partir do original: *No one culture type is inherently superior to the others. Each has its own advantages and disadvantages and is appropriate in certain circumstances and inappropriate in others. [...] Effectiveness, therefore, depends on the context in which a culture exists and how well it aligns with the organization's strategic priorities*" - (Cameron & Quinn, 2011, p. 55).

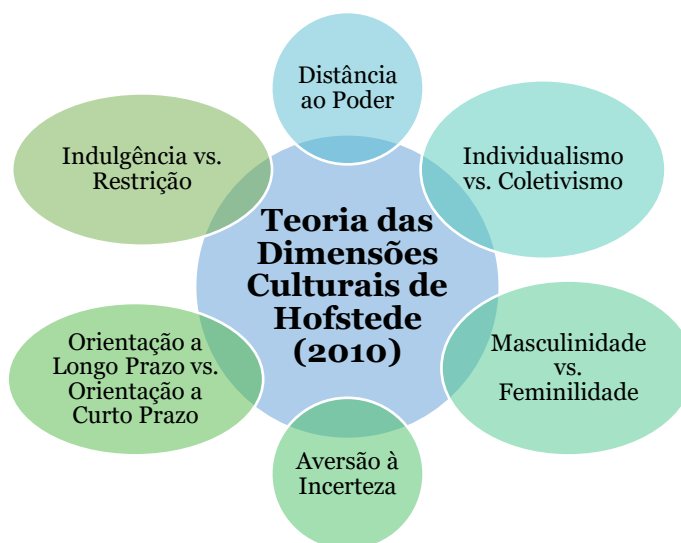
Assim sendo, a eficácia de cada um depende do contexto específico em que a organização opera. O sucesso organizacional depende da capacidade de adaptação às mudanças externas e do equilíbrio entre as diferentes dimensões representadas no modelo. Deste modo, e segundo o modelo destes autores, alinhar a cultura organizacional com os objetivos estratégicos torna-se um fator essencial para melhorar o desempenho, aumentar o comprometimento dos colaboradores e garantir a sustentabilidade da organização a longo prazo.

Ainda assim, e em complemento às definições de cultura organizacional apresentadas anteriormente, Hofstede (2010) também é um autor que contribuiu significativamente para a compreensão deste conceito, ao analisar as diferenças culturais em ambientes organizacionais de forma sistemática e científica. Este autor introduziu a ideia de que as culturas organizacionais são influenciadas não só pelos valores e comportamentos internos de uma organização, mas também pelas culturas nacionais nas quais estão inseridas. De acordo com a sua obra, a cultura organizacional está profundamente enraizada nos valores culturais nacionais, influenciando diretamente o comportamento organizacional e as interações no local de trabalho.

Hofstede (2010) identificou seis dimensões culturais fundamentais para a compreensão das diferenças culturais nas organizações: Distância ao Poder, Individualismo *versus* Coletivismo, Masculinidade *versus* Feminilidade, Aversão à Incerteza, Orientação a Longo Prazo *versus* Orientação a Curto Prazo e Indulgência *versus* Restrição.

Na figura 3, estas dimensões são representadas de forma esquemática para facilitar a visualização e compreensão dos seus impactos no contexto organizacional.

Figura 3: Representação Esquemática da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede (2010)



Fonte: elaboração própria, 2024.

Estas seis dimensões revelam, segundo o autor, como os indivíduos percebem e se adaptam ao ambiente organizacional, conforme as suas experiências culturais.

A Distância ao Poder descreve como os funcionários aceitam a desigualdade na distribuição de poder dentro de uma organização. Segundo o autor, em culturas com elevada distância ao poder, as hierarquias são mais rígidas e a autoridade geralmente é respeitada sem questionamento, o que pode limitar a abertura para haver comunicação interna. Em contraste, em culturas em que a distância ao poder é mais baixa, a gestão tem tendência a ser mais colaborativa. Neste contexto, o diálogo entre gestores e subordinados é incentivado, o que facilita a troca de ideias e permite que os funcionários participem mais ativamente na tomada de decisões.

Já a dimensão de Individualismo *versus* Coletivismo diz respeito à forma como os colaboradores se posicionam em relação à equipa. Hofstede (2010) referiu que em culturas mais individualistas, os valores centram-se na autonomia, no desempenho individual e na realização pessoal, sendo que o sucesso é frequentemente medido através de conquistas pessoais. Por outro lado, em culturas coletivistas, os valores centram-se no grupo, sendo que a lealdade à equipa e o sucesso coletivo são as principais prioridades. Estas diferenças influenciam a forma como as estratégias de comunicação interna são aplicadas, uma vez que, em ambientes coletivistas, a colaboração entre os funcionários é essencial para a concretização dos objetivos organizacionais, enquanto em ambientes individualistas, a comunicação tende a ser mais direcionada para o desenvolvimento pessoal e para a responsabilidade individual dos funcionários no cumprimento das tarefas.

A dimensão de Masculinidade *versus* Feminilidade refere-se aos papéis de género e às expectativas em relação ao comportamento competitivo ou colaborativo no local de trabalho. Seguindo o estudo do autor, aqui, culturas mais masculinas valorizam a assertividade, a ambição e o desempenho. Já culturas femininas tendem a valorizar mais a colaboração, o cuidado com o bem-estar dos colaboradores e a qualidade de vida no ambiente organizacional. Esta dimensão pode ter um impacto significativo no clima organizacional e na forma como as empresas lidam com a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

Outro aspeto crucial que Hofstede (2010) explorou é a Aversão à Incerteza, que mede o quanto os funcionários toleram situações ambíguas ou incertas. Em culturas com alta aversão à incerteza, as organizações geralmente criam regras e procedimentos rigorosos para reduzir riscos e evitar ambiguidades. Isso reflete uma necessidade de previsibilidade e controlo, o que resulta numa estrutura organizacional mais formal, com

comunicação clara e direta, que é destinada a minimizar o desconforto dos colaboradores quando se veem frente a mudanças. Já em culturas com baixa aversão à incerteza, os funcionários têm tendência a ser mais flexíveis e abertos a mudanças e inovações, e veem estas como oportunidades, e não como ameaças. Nestes ambientes, a comunicação pode ser mais aberta e informal, com menos ênfase em ter regras rígidas, e com mais foco em estimular a criatividade e a autonomia dos colaboradores. Esta dimensão também afeta como a comunicação é utilizada para gerir crises ou mudanças organizacionais, no sentido em que quando temos contextos de alta aversão à incerteza, a comunicação durante crises tem tendência a ser mais detalhada e institucional, seguindo protocolos específicos. Pelo contrário, em culturas com baixa aversão à incerteza, a comunicação pode ser mais adaptada e menos formal, e também encoraja a participação ativa dos colaboradores na procura por soluções e na gestão de mudanças. Assim, a Aversão à Incerteza molda o estilo de lideranças e de gestão, e ainda a abordagem comunicacional da organização perante cenários incertos.

Hofstede (2010) analisou ainda as dimensões de Orientações de Longo Prazo *versus* Curto Prazo e de Indulgência *versus* Restrição, que estão associadas aos valores culturais em torno da perseverança e da gratificação pessoal. A Orientação de Longo Prazo realça a importância da persistência, da adaptação gradual e do planeamento cuidadoso para o futuro. Organizações com essa orientação inclinam-se a valorizar a formação contínua dos colaboradores, o investimento em relações duradouras e a construção de uma reputação sólida ao longo do tempo. Por outro lado, nas organizações com Orientação de Curto Prazo, o foco está em alcançar resultados imediatos, o que pode levar a uma abordagem mais reativa e menos estratégica na tomada de decisões. Nesses contextos, a pressão por resultados rápidos pode gerar uma cultura de competitividade intensa, onde o sucesso é medido em termos de lucros imediatos e indicadores de desempenho de curto prazo.

Finalmente, a dimensão da indulgência refere-se à liberdade que os colaboradores têm para satisfazer os seus desejos pessoais, ao contrário das culturas restritivas, onde se valoriza a disciplina e o autocontrolo. Nas organizações que promovem a indulgência, os colaboradores sentem-se encorajados a expressar-se livremente, a equilibrar o trabalho com o prazer e a desenvolver um ambiente de trabalho mais positivo e motivador. Em contraste, nas culturas restritivas, pode haver uma ênfase excessiva nas regras e na conformidade, o que pode resultar numa diminuição da satisfação no trabalho e na criatividade.

Estas dimensões desempenham um papel crucial na criação de uma cultura organizacional sólida e forte, pois influenciam diretamente a forma como os

colaboradores se relacionam entre si e com a própria organização. A orientação cultural molda as práticas de comunicação interna, afetando como a informação é partilhada e como as decisões são tomadas. Nesta perspectiva, a compreensão das dimensões culturais propostas por Hofstede (2010) é essencial para a eficácia da gestão organizacional e para a construção de relações saudáveis e produtivas no local de trabalho

Resumindo as ideias principais dos autores referidos anteriormente, a cultura organizacional é um elemento crucial para entender o funcionamento e sucesso das organizações. É através deste conceito que se define a identidade única de uma empresa, sendo uma espécie de “personalidade” coletiva que influencia diretamente o desempenho da mesma, tornando-se uma força poderosa. Sendo assim, compreender e gerenciar eficazmente este campo torna-se essencial para o sucesso a longo prazo das organizações. Os autores discutidos neste capítulo oferecem visões valiosas que podem servir como guias para as organizações que desejam fortalecer a sua cultura e, conseqüentemente, aumentar as suas chances de sucesso.

1.2. A Comunicação Interna como Pilar Estratégico nas Organizações

O fator humano deve ser também ele constantemente estudado, não só ao nível do desempenho, mas especialmente na satisfação do indivíduo acerca do trabalho e das condições oferecidas pela organização. Só assim se consegue caracterizar o desempenho profissional de uma organização (Chanlat, 2012).

Almeida (2013, p.92) analisou a comunicação interna como “uma função estratégica das organizações”, destacando o seu papel em promover uma participação mais envolvida e ativa dos indivíduos com a organização. Este ponto é reforçado por Margarida Kunsch (2010), que defendeu que o pensamento organizacional deve ser cada vez mais direcionado para as pessoas. Para a autora, a comunicação interna é muito mais do que um simples mecanismo de troca de informações: ela constitui um dos pilares centrais da estratégia organizacional. Kunsch (2010) sublinhou que a comunicação interna, ao ser planeada de forma eficiente, contribui para criar um ambiente de trabalho colaborativo, onde os colaboradores se sentem valorizados e envolvidos nos processos da organização.

Com este mote, a organização conseguirá estimular a participação e satisfazer necessidades, desenvolvendo uma valorização das competências individuais dos seus colaboradores e utilizando-as para o bem da organização. A comunicação interna eficaz também promove o alinhamento entre os colaboradores e os objetivos organizacionais,

o que ajuda a fortalecer a coesão e a confiança mútua, aspetos estes que são essenciais para o sucesso a longo prazo (Kunsch, 2010). Assim, ao colocar o foco nas pessoas, a organização não só melhora o seu desempenho, mas também cria um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo (Men, 2014).

A Teoria de Herzberg, desenvolvida por Frederick Herzberg em 1959, é uma abordagem essencial para entender a motivação e satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, aspetos que são muito importantes ao nível da comunicação interna. Herzberg (1959) baseou a sua teoria num estudo que analisou as experiências de profissionais sobre o que os fazia sentir-se satisfeitos ou insatisfeitos nas suas funções. Com base nesta pesquisa, o autor propôs a distinção entre dois grupos de fatores que influenciam a motivação: os fatores higiénicos, que também são conhecidos como fatores de insatisfação, referem-se a elementos do ambiente de trabalho que, se não forem geridos de forma adequada, podem gerar descontentamento entre os colaboradores. Estes fatores incluem as condições de trabalho, como segurança e conforto, e as políticas organizacionais, como remuneração, relacionamentos interpessoais e a supervisão. Herzberg (1959) explicou que a presença destes fatores não assegura satisfação, no entanto, a sua ausência pode resultar em insatisfação. Por exemplo, um ambiente de trabalho mal estruturado ou uma má gestão podem causar descontentamento, mas melhorar esses fatores não significa, necessariamente, que os colaboradores se vão sentir motivados. Por outro lado, os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho e com as experiências que proporcionam satisfação e envolvimento. Estes fatores incluem o reconhecimento pelo trabalho realizado, a oportunidade de realizar tarefas significativas, a autonomia no desempenho das funções, as possibilidades de crescimento e desenvolvimento, bem como a capacidade de ultrapassar desafios. Quando esses fatores estão presentes, eles não só promovem a satisfação, mas também aumentam o compromisso e a motivação dos colaboradores.

Em suma, a comunicação interna é um campo de estudo que se concentra nas interações de informação e comunicação dentro de uma organização, direcionadas aos seus membros, funcionários e colaboradores. Todos os autores mencionados anteriormente concordam que a interação humana que se estabelece no seio organizacional é, de facto, imperativa na organização.

É estritamente importante a organização saber comunicar com o público interno, proporcionando boas relações interpessoais, boas condições de trabalho e considerar sempre as necessidades e direitos dos colaboradores. Para além disto, a organização deve ter sempre entre os seus valores a transparência, a empatia e o profissionalismo, e nunca esquecer que o seu público interno é fundamental para o seu sucesso (Neiva Santos de

Oliveira, 2018). Neste contexto, Margarida Kunsch (2010) também salienta que a transparência nas mensagens e a coerência nos processos comunicacionais são fatores que podem fortalecer significativamente as relações entre a organização e os seus colaboradores, reforçando a confiança e a motivação.

Num panorama atual, é importante referir que o cenário organizacional está sempre em constante evolução, por isso, é essencial estudá-lo para atualizar continuamente as ferramentas e estratégias a serem utilizadas no contexto empresarial contemporâneo. Uma das mudanças que se destacou e que modificou o cenário primordial de comunicação e de comunicação interna, é a evolução tecnológica. Com o surgimento de novas tecnologias, as empresas começaram a ter acesso a novos instrumentos e ferramentas de comunicação. Através destes, foi progredindo uma renovação na comunicação com os colaboradores e, naturalmente, nos canais utilizados para esse fim (Men, 2014). Ao adotar novas plataformas e canais digitais, as organizações podem melhorar a acessibilidade e a rapidez da disseminação de informações, no entanto deve-se ficar alerta para a necessidade de selecionar estrategicamente os meios mais adequados ao perfil do público interno (Kunsch, 2010).

Ora, o meio através do qual se faz chegar as mensagens ao público interno é muito relevante para a organização. Com a existência de cada vez mais canais de comunicação, selecionar o meio adequado é fundamental para o sucesso dos objetivos e estratégias organizacionais. Através da transmissão de informações oportunas e confiáveis, é ainda possível obter a confiança dos colaboradores (Almeida, 2013; Berger, 2008).

Além disso, a comunicação interna desempenha um papel vital na coesão e eficácia organizacional. Conforme apontado por Almeida (2013), a escolha do meio de comunicação adequado é crucial para garantir que as mensagens cheguem aos destinatários de maneira clara e eficaz. A utilização de uma variedade de canais de comunicação pode facilitar a disseminação de informações e, assim, garantir que as mensagens sejam recebidas por diferentes públicos de maneira eficiente.

Portanto, é essencial que as organizações estejam atentas às mudanças no cenário da comunicação e adotem uma abordagem estratégica para selecionar e utilizar os meios de comunicação mais adequados às suas necessidades e objetivos específicos. As organizações que tratam a comunicação interna como um fator estratégico, e não apenas como um processo operacional, conseguem promover uma cultura organizacional mais saudável e coesa. A implementação de uma comunicação interna eficaz pode contribuir significativamente para o comprometimento e dedicação dos colaboradores, a coesão

organizacional e o alcance dos objetivos empresariais (Almeida, 2013; Berger, 2008; Men, 2014; Kunsch, 2010).

1.3. Comunicação Interna Digital

Com o avanço das tecnologias, o cenário da comunicação organizacional tem passado por profundas mudanças. A comunicação interna digital surge como um dos principais catalisadores de transformação nas empresas, e é essencial para garantir que a organização se mantenha ágil, transparente e conectada com as necessidades dos seus colaboradores (Kunsch, 2006).

Segundo Almeida (2013), a comunicação interna deve ser tratada de forma estratégica, e deve promover um ambiente de confiança e dedicação. Com a adoção de ferramentas digitais, como redes sociais corporativas, plataformas de intranet e emails, as empresas podem não apenas disseminar informações com maior rapidez, mas também promover o envolvimento e a coesão entre os seus colaboradores.

A importância de uma abordagem estratégica é ainda mais evidente no contexto digital, onde as organizações para atender aos novos desafios e expectativas, têm a oportunidade de adaptar as suas práticas. O uso eficaz deste tipo de tecnologias permite às empresas melhorar o fluxo de informações e fortalecer o vínculo entre os colaboradores e a organização, o que contribui para o alcance dos objetivos empresariais (Cornelissen, 2014).

A comunicação digital, conforme descrito por Corrêa (2005), caracteriza-se pela sua natureza hipertextual, onde diferentes textos digitais podem ser interconectados, o que cria uma rede de informações que facilita o acesso e a navegabilidade. Além disto, Corrêa destaca a “multimedialidade”, uma característica própria do ambiente digital, que permite a combinação de diferentes formatos de comunicação – como texto, imagem e som – numa única mensagem. Esta integração de múltiplos elementos, juntamente com a interatividade que o meio digital proporciona, estimula as organizações a repensarem a sua estratégia de comunicação de forma a tirar partido das novas tecnologias disponíveis. De facto, Corrêa (2005) define a comunicação digital:

Conceituamos comunicação digital de *per si* como o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC's), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas

opções tecnológicas, disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e aplicação é o mais adequado para uma empresa específica e respetivos públicos específicos (p.102).

Com esta visão, é evidente que a comunicação digital passou a desempenhar um papel central nas estratégias comunicacionais das empresas, adaptando-se às exigências de um mercado em constante transformação.

Longo (2014) acrescentou a esta discussão ao introduzir o conceito de “Era Pós-Digital”, onde a tecnologia digital se torna uma extensão da vida quotidiana. O autor sugeriu que a presença digital se tornou tão omnipresente que só percebemos a sua falta quando a tecnologia não está disponível. No contexto da comunicação estratégica, Longo (2014) sublinhou que os profissionais de comunicação devem reconhecer que as pessoas desejam estar conectadas a todo o momento e em todos os lugares, o que requer uma abordagem multidimensional. O autor argumentou que, nesta nova era, o profissional de comunicação precisa de desenvolver uma “alma digital”, e deve aproveitar as capacidades de omnipresença e interatividade oferecidas pelas tecnologias digitais.

Além disso, Longo (2014, p.19) destacou que, no ambiente digital, a transmissão de informação não segue mais o modelo tradicional de comunicação unidirecional. Em vez disso, a comunicação digital caracteriza-se pela sua multidireccionalidade e pela capacidade de promover o envolvimento ativo dos utilizadores. O público, que antes era passivo, agora participa de forma interativa no processo comunicacional, o que transforma a relação entre as organizações e os seus públicos. Neste sentido, a comunicação digital deixa de ser apenas um canal de disseminação de mensagens, tonando-se num verdadeiro ambiente de relacionamentos, onde o envolvimento e a colaboração desempenham um papel fundamental para o sucesso organizacional.

Assim, como apontaram Corrêa (2005) e Longo (2014), o ambiente digital, com a sua capacidade de hipertextualidade, multimedialidade e interatividade, exige que as organizações adaptem as suas estratégias comunicacionais para garantir que se mantenham relevantes e conectadas com as necessidades dos seus públicos. Esta revolução digital alterou a forma como as informações são consumidas e transformou a relação entre as empresas e os seus *stakeholders*, ao quebrar barreiras entre o mundo *online* e *offline*.

Neste contexto, Miryung Kang (2014) investigou o papel das plataformas digitais, como intranets e redes sociais corporativas, no aumento do comprometimento dos funcionários. A autora argumentou que a comunicação digital melhora a transparência e

facilita o acesso a informações, permitindo que os colaboradores se sintam mais envolvidos e informados sobre o que acontece na organização. Um fluxo de comunicação mais ágil e interativo contribui para uma maior participação dos funcionários e para o aumento do seu apoio e compromisso com os objetivos da empresa. Além disso, Kang destacou que a comunicação transparente e interativa através das ferramentas digitais pode fortalecer a confiança dos colaboradores nas lideranças organizacionais, essencial para a construção de uma cultura organizacional coesa.

De forma semelhante, Mishra et al. (2014) reforçaram a importância da comunicação interna digital no aumento do comprometimento dos colaboradores. Os autores afirmaram que as ferramentas digitais, como emails, plataformas colaborativas e redes sociais corporativas, oferecem novas oportunidades para envolver os colaboradores e reduzir barreiras hierárquicas. Ao promover uma comunicação mais direta e acessível, estas ferramentas facilitam a criação de um ambiente organizacional de confiança e transparência.

Outro aspecto crucial da comunicação interna digital é a forma como os colaboradores percebem as mensagens e os canais utilizados. Mary Welch (2012) explorou a importância da adequação e aceitabilidade das mensagens digitais para o sucesso da comunicação interna. De acordo com a autora, os colaboradores tendem a preferir uma comunicação que seja clara, relevante e personalizada. A pesquisa de Welch sugere que a forma como a comunicação interna é percebida tem um impacto significativo no comprometimento organizacional, uma vez que mensagens que sejam autênticas e diretas aumentam a lealdade dos colaboradores à organização. Assim, Welch (2012) enfatizou que as ferramentas digitais devem ser usadas de forma estratégica para garantir que as mensagens sejam eficazes e contribuam para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais coesa.

No artigo *“Internal Communication and Employee Engagement”* (Welch et al., 2020), são discutidos alguns métodos eficazes de comunicação interna. Entre esses métodos, destacam-se as reuniões de equipa, os boletins informativos internos, as intranets e as redes sociais corporativas. As reuniões de equipa são reconhecidas como uma forma tradicional e eficaz de comunicação interna. Estas oferecem um espaço onde os membros da equipa se podem reunir, tanto pessoalmente, como até virtualmente. Deste modo, conseguem discutir projetos, partilhar informações, tomar decisões e resolver problemas, se estes existirem. Além disto, este tipo de reuniões têm o potencial de promover a colaboração, coesão e alinhamento entre os membros da equipa, o que permite que os funcionários expressem as suas opiniões e contribuam para o processo decisório (Welch et al., 2020).

Os boletins informativos internos representam outra ferramenta relevante de comunicação interna. São meios informais de transmitir informações importantes aos funcionários, podendo ser distribuídos regularmente por email, intranet ou no seu formato impresso. Esses boletins incluem atualizações sobre políticas organizacionais, notícias da empresa, eventos, reconhecimento de funcionários e outras informações relevantes. Dessa forma, contribuem para manter os funcionários informados acerca das atividades da empresa, fomentando uma cultura de transparência e de comunicação aberta (Welch et al., 2020).

Por sua vez, as intranets são plataformas online internas utilizadas pelas empresas para partilhar informações e recursos com os seus funcionários, e desempenham um papel crucial na gestão da informação e na facilitação da colaboração dentro das organizações. Disponibilizam uma variedade de recursos, como documentos importantes, políticas organizacionais, diretórios de funcionários, fóruns de discussão, e até plataformas para *e-learning*. Estas ferramentas permitem que os colaboradores acessem facilmente às informações de que necessitam para desempenhar as suas funções, promovendo um ambiente de trabalho mais organizado, transparente e colaborativo (Welch et al., 2020).

Já Kang (2014) argumentou que o uso de intranets pode impactar diretamente o comprometimento dos funcionários, pois promove um fluxo de informação mais ágil e acessível. A intranet permite que os colaboradores se mantenham atualizados sobre as iniciativas da organização, além de facilitar a comunicação direta com as lideranças e colegas de diferentes departamentos. Isto é particularmente relevante em organizações grandes ou com equipas distribuídas geograficamente, ou em situações de trabalho remoto, onde a comunicação “face a face” pode ser difícil ou rara. Ao proporcionar um espaço virtual centralizado, as intranets ajudam a quebrar barreiras físicas e hierárquicas, contribuindo para o aumento da coesão organizacional e para a transparência nos processos internos. Além disto, Mishra et al. (2014) também destacaram a importância das intranets no contexto da comunicação interna digital. Os autores argumentaram que estas plataformas oferecem novas oportunidades para diminuir barreiras hierárquicas e criar um ambiente mais inclusivo e colaborativo. Ao permitirem que os colaboradores acessem facilmente a informações relevantes, partilhem conhecimentos e participem em discussões internas, as intranets ajudam a fomentar uma cultura organizacional mais forte e coesa. Segundo os autores, as intranets podem, inclusive, aumentar a produtividade e a retenção de talentos, à medida que os colaboradores se sentem mais conectados e informados.

Por fim, as redes sociais corporativas são plataformas online semelhantes às redes sociais tradicionais, porém são projetadas especificamente para o uso dentro de uma

organização. Estas ferramentas permitem que os funcionários se conectem, colaborem e compartilhem informações de maneira semelhante às redes sociais externas, só que dentro de um ambiente mais seguro e controlado pela própria empresa. Este tipo de plataformas corporativas têm o potencial de promover a comunicação informal, a partilha de conhecimento e a construção de relacionamentos entre os funcionários, auxiliando no aumento do comprometimento e da produtividade. A possibilidade de partilhar ideias e conhecimento de forma rápida e eficaz dentro de uma rede social corporativa contribui para um ambiente de trabalho mais dinâmico, onde a inovação e a troca de conhecimentos são incentivadas. Além disto, estas também podem ser usadas para promover uma comunicação mais direta e personalizada entre diferentes departamentos e níveis hierárquicos, o que fortalece as relações internas e contribui para a construção de uma cultura de confiança. O uso estratégico destas plataformas oferece às empresas uma vantagem competitiva ao permitir que as informações fluam de forma mais eficaz, promovendo maior envolvimento e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais. (Kang, 2014; Welch et al., 2020).

No contexto atual, onde as organizações precisam de se adaptar rapidamente a mudanças tecnológicas e às expectativas dos colaboradores, a comunicação interna digital torna-se uma ferramenta indispensável. Com base nas contribuições de autores como Kang (2014), Mishra et al. (2014) e Welch (2012), fica claro que a utilização de plataformas digitais pode promover a eficiência na disseminação de informações, e um comprometimento ativo dos colaboradores. Implementando uma abordagem estratégica para a comunicação digital, as organizações podem melhorar o seu ambiente interno, consolidar a confiança dos colaboradores nas lideranças e assegurar o sucesso organizacional a longo prazo.

Em conclusão, as organizações que adotam a comunicação interna digital como parte integrante da sua estratégia conseguem obter uma maior participação, comprometimento e eficácia organizacional. As ferramentas digitais, quando bem implementadas, promovem um ambiente de trabalho mais conectado e colaborativo, respondendo às necessidades contemporâneas dos colaboradores e contribuindo para o sucesso da organização.

Após discutir a importância da cultura organizacional e da comunicação interna, e como estes se complementam, é relevante explorar como é que estes dois conceitos se aplicam a setores específicos, como é o caso do retalho de moda.

A comunicação interna em empresas de retalho de moda apresenta características únicas e desafios específicos que merecem especial atenção. No contexto do retalho de moda, a

comunicação interna desempenha um papel crucial para garantir a consistência da marca, a motivação dos funcionários, e a transmissão eficaz das estratégias de marketing e venda. A natureza dinâmica e competitiva do setor da moda exige uma comunicação que seja ágil e eficiente para acompanhar as tendências do mercado e atender à procura por parte do cliente (Kapferer, 2012). Portanto, o próximo capítulo irá explorar como as empresas de retalho de moda enfrentam os desafios da comunicação interna, de modo a destacar práticas eficazes.

1.4. A Comunicação Interna em Empresas de Retalho de Moda

No contexto da indústria retalhista, a formação e o desenvolvimento dos funcionários desempenham um papel crucial na eficiência operacional e no alcance dos objetivos organizacionais (Bhardwaj, 2010).

Bhattacharya et al (2019), destacaram a importância de estratégias de formação eficazes para melhorar o desempenho dos funcionários e promover o crescimento sustentável das empresas do setor. Os autores explicaram que uma formação adequada aumenta a produtividade individual e também contribui para a construção de uma força de trabalho qualificada e motivada. Uma das abordagens fundamentais propostas é a personalização da formação de acordo com as necessidades específicas dos funcionários e as exigências do ambiente de trabalho na indústria retalhista. Programas de formação adaptados às competências e funções de cada colaborador têm maior probabilidade de serem eficazes, resultando numa melhor absorção de conhecimento e habilidades práticas aplicáveis ao contexto deste setor. Outro ponto relevante abordado pelos autores é a integração da formação no ciclo de desenvolvimento de carreira dos colaboradores. As empresas, ao utilizarem programas de desenvolvimento contínuo, oferecem aos seus colaboradores oportunidades de aprendizagem ao longo do tempo, que são essenciais para reter talentos e promover a progressão profissional.

Assim, a comunicação interna em empresas de retalho de moda surge como um aspeto crucial na gestão organizacional das mesmas, influenciando diretamente o desempenho dos funcionários, a satisfação dos seus clientes e, por consequência, o sucesso global da empresa (Berman e Evans, 2020). No seu livro *“Retail Management: A Strategic Approach”*, os autores destacaram a importância da comunicação interna para a transmissão da identidade da marca e a promoção da cultura organizacional. Num setor onde a identidade da marca é um fator diferenciador crucial no mercado, a comunicação interna torna-se vital para garantir que os funcionários compreendam e consigam

incorporar os valores e toda a estética da marca enquanto fazem o seu trabalho diário. Este alinhamento promove uma experiência coesa para os clientes, e reforça o posicionamento competitivo da empresa.

A partir desta premissa, podem destacar-se dois aspetos fundamentais da comunicação interna no contexto do retalho de moda: a transmissão da identidade da marca e a promoção da cultura organizacional. Em empresas de moda, a identidade da marca é muitas vezes uma parte central da estratégia de negócios (Keller, 2013). Esta identidade engloba os valores, a visão, a missão e a personalidade da marca, assim como a estética e o estilo que estão associados aos seus produtos e a definem no mercado. Como argumentaram Keller (2013) e Kapferer (2012), a comunicação de marca vai muito além dos elementos visuais, como logótipos ou design. Abrange mensagens verbais e não verbais que se manifestam em diferentes canais de comunicação, desde campanhas publicitárias até à presença online e nas lojas físicas.

Keller (2013) argumentou que a identidade da marca – que integra os valores, a visão, a missão e a personalidade - é um componente central da estratégia de negócios de qualquer empresa de moda. Através de uma comunicação interna eficaz, os funcionários são não só informados, mas também incentivados a internalizar e transmitir estes componentes centrais. Desta forma, eles tornam-se verdadeiros embaixadores da marca, o que tem um impacto direto na perceção dos clientes e no desempenho organizacional. Quando os funcionários compreendem e refletem a identidade da marca nas suas interações diárias, contribuem para uma experiência do cliente mais autêntica e alinhada com os princípios da empresa.

Por sua vez, Kapferer (2012) destacou que a comunicação de marca não se limita apenas à transmissão de mensagens; ela envolve a criação de uma experiência uniforme e consistente para os clientes em todos os pontos de contacto. Isto significa que desde a interação nas lojas físicas até à presença nas redes sociais, todos os aspetos da comunicação da marca devem ser coerentes com os seus valores e identidade. Esta coesão é fundamental para garantir que os clientes reconheçam a marca e criem uma ligação emocional com ela.

Portanto, a comunicação de marca é uma ferramenta estratégica poderosa para as empresas de moda, não apenas na construção e gestão da identidade da marca ao longo do tempo, como discutido por Keller (2013) e Kapferer (2012), mas também na criação de uma experiência significativa para os clientes e no envolvimento dos funcionários na promoção dos valores da marca.

Como já foi referido anteriormente, é a comunicação interna que tem um papel extremamente fundamental na transmissão desta identidade da empresa aos seus funcionários, de modo a garantir que eles compreendam e internalizem os elementos-chave da marca. Keller (2013) referiu que este tipo de comunicação pode ser feito, por exemplo, através de formações, eventos corporativos, e até mesmo mediante as interações diárias que os funcionários têm com membros superiores ou líderes da empresa. Esses métodos proporcionam oportunidades para disseminar informações, promover a colaboração e fortalecer os laços dentro da organização.

As formações, a título de ilustração, representam uma ferramenta eficaz para transmitir conhecimentos e habilidades relevantes para os colaboradores, capacitando-os a desempenhar suas funções de forma mais eficiente e alinhada com os objetivos da empresa. Essas sessões de treino podem abordar uma variedade de tópicos, desde procedimentos operacionais até habilidades de liderança e resolução de conflitos.

Os eventos corporativos também desempenham um papel importante na promoção da comunicação interna. Esses tipos de ocasiões oferecem oportunidades para os funcionários se reunirem, partilharem ideias e experiências, e fortalecerem os vínculos interpessoais. Além disso, eventos como reuniões trimestrais, conferências e celebrações podem ser utilizados para comunicar metas organizacionais, celebrar conquistas e reconhecer o trabalho árduo dos colaboradores.

Além das formações e eventos formais, as interações diárias entre os funcionários e os membros superiores da empresa desempenham um papel fundamental na comunicação interna. Essas interações proporcionam oportunidades para trocar informações, esclarecer dúvidas, fornecer feedback e construir relacionamentos sólidos dentro da organização. As conversas informais durante a pausa para o café ou em encontros casuais no corredor podem ser tão valiosas quanto as reuniões formais, pois contribuem para uma cultura de comunicação aberta e transparente.

Por outro lado, na indústria da moda, onde a ênfase recai frequentemente sobre a criatividade, a inovação e a expressão individual, a cultura organizacional assume um papel vital na diferenciação e no sucesso no mercado. Aqui, a comunicação interna é também ela fundamental para promover e reforçar essa cultura entre os funcionários, garantindo que eles compartilhem e incorporem os valores e comportamentos desejados pela empresa. Isso pode incluir a comunicação de objetivos e metas organizacionais, o reconhecimento de realizações dos funcionários, a celebração de sucessos dentro da empresa e a promoção de uma atmosfera de colaboração e apoio mútuo (Kotler & Ketler, 2016).

Assim, o papel fundamental da comunicação interna em empresas de retalho de moda, ajuda a garantir que os funcionários estejam alinhados com os valores e a visão da empresa e contribuam para o sucesso a longo prazo da marca. Ao finalizar este capítulo sobre a importância da comunicação interna em empresas de retalho de moda, torna-se evidente o seu papel vital na promoção da coesão organizacional, no fortalecimento da cultura empresarial e na garantia de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Ao manter os colaboradores informados, envolvidos e alinhados com os valores e a visão da empresa, a comunicação interna desempenha um papel essencial na construção e no fortalecimento da marca a longo prazo.

Após explorarmos a importância da comunicação interna nas empresas de retalho de moda, é essencial considerar como as organizações estão a adotar estratégias inovadoras para melhorar o envolvimento e a capacitação dos funcionários. Nesse contexto, as tecnologias educacionais desempenham um papel fundamental na transformação da forma como as empresas abordam a formação profissional e o desenvolvimento de competências. À medida que o setor de retalho de moda enfrenta mudanças e desafios constantes, as empresas procuram cada vez mais soluções tecnológicas para capacitar a sua força de trabalho e manter-se competitivas no mercado global (Ally, 2009; Clark e Mayer, 2016). Portanto, é relevante explorar como as tecnologias educacionais estão a ser aplicadas no contexto empresarial, especialmente no setor de retalho de moda, para melhorar a eficácia dos programas de formação, promover o desenvolvimento de competências essenciais e impulsionar o desempenho organizacional.

1.5. Tecnologias Educacionais no Contexto Empresarial

Compreendendo a necessidade crescente de integração de tecnologias educacionais nas empresas de retalho de moda, surge assim a oportunidade de explorar como essas ferramentas podem ser aplicadas de forma eficaz para promover a aprendizagem contínua dos colaboradores e impulsionar a inovação organizacional.

Primeiramente, é importante perceber o que são as tecnologias educacionais e quais os seus benefícios. Deste modo, o termo “tecnologias educacionais” refere-se ao uso de tecnologia digital para fornecer e apoiar oportunidades de aprendizagem. Isso inclui o uso de computadores, dispositivos móveis, internet e software educacional para facilitar a instrução e a comunicação em ambientes educacionais (Clark e Mayer, 2016).

No contexto empresarial atual, onde a agilidade e a adaptabilidade são essenciais para o sucesso, as tecnologias educacionais oferecem uma variedade de recursos e abordagens.

Estes recursos vão desde plataformas de *e-learning* até simulações virtuais e realidade aumentada. O *e-learning*, ou ensino eletrônico, refere-se a uma metodologia de aprendizagem que utiliza a internet e tecnologias digitais para proporcionar formação e desenvolvimento. As plataformas de *e-learning*, por exemplo, permitem que os colaboradores consigam ter acesso a cursos e materiais de formação a qualquer momento e em qualquer lugar, o que promove a flexibilidade e a autonomia na aprendizagem (Bates, 2015).

De acordo com Clark e Mayer (2016), as plataformas de *e-learning* oferecem a oportunidade de uma aprendizagem mais eficaz, facilitando a compreensão e retenção do conhecimento adquirido, devido ao uso de elementos multimídia e interativos que tornam o processo mais dinâmico e atrativo. Ao adotar estas tecnologias, as empresas podem não só fornecer formação personalizada e acessível, mas também criar experiências de aprendizagem imersivas e envolventes que estimulam a participação e o desenvolvimento de competências relevantes nos trabalhadores, que se adequam às constantes mudanças do mercado. Ou seja, estas plataformas proporcionam um ambiente flexível e adaptável no sentido em que os conteúdos são frequentemente atualizados para atender às necessidades, tanto da empresa, como dos colaboradores (Bates, 2015).

Para além disto, e conforme destacado por Thorne (2019), utilizar este tipo de tecnologias oferece outros tipos de benefícios significativos, incluindo a flexibilidade na forma de aprendizagem, a personalização do conteúdo e, um dos benefícios mais importantes do ponto de vista das empresas: a redução de custos operacionais. No entanto, a implementação bem-sucedida de tecnologias educacionais enfrenta obstáculos significativos que precisam de ser superados para garantir o seu sucesso. Um dos desafios mais proeminentes é a resistência à mudança por parte dos colaboradores e das estruturas organizacionais. Muitas vezes, a introdução de novas tecnologias pode ser vista como uma interrupção da rotina estabelecida, e pode gerar desconforto e relutância por parte dos colaboradores em adotar novas formas de aprendizagem. Além disto, Thorne (2019) realçou a necessidade urgente de uma infraestrutura adequada para apoiar as tecnologias educativas. Isto implica não só a disponibilidade de *hardware* e *software* adequados, mas também a capacidade de fornecer acesso à internet fiável e recursos técnicos para garantir que o processo de aprendizagem decorra sem interrupções significativas. Para ultrapassar estes desafios, é essencial que as organizações adotem uma abordagem abrangente e estratégica para a implementação de tecnologias educativas, o que pode, por exemplo, incluir a criação de programas de

formação e sensibilização de modo a promover a aceitação e adoção das novas tecnologias, assim como investimentos substanciais na infraestrutura necessária.

Posto isto, é fundamental que as organizações reconheçam e abordem as preocupações legítimas dos colaboradores em relação às mudanças, proporcionando apoio adequado e comunicação transparente sobre os objetivos e benefícios da implementação das tecnologias educativas.

Davis (1989) sugeriu, com o Modelo de Aceitação de Tecnologia (*Technology Acceptance Model* - TAM), que a percepção de facilidade de uso e de utilidade são dois fatores determinantes para a aceitação e para o uso de tecnologias, especialmente no contexto empresarial. No caso das tecnologias educacionais, a percepção de facilidade de uso refere-se ao grau em que os colaboradores acreditam que a utilização da ferramenta será livre de esforço. A utilidade, por sua vez, relaciona-se com a percepção dos benefícios que essa tecnologia pode trazer para o seu desempenho profissional.

Por exemplo, se uma plataforma de *e-learning* for considerada fácil de usar, os colaboradores estarão mais inclinados a adotar essa ferramenta para a sua formação, reduzindo a resistência inicial e aumentando a eficácia da implementação. A facilidade de uso não se refere apenas ao *design* intuitivo, mas também à forma como a tecnologia pode ser integrada nas rotinas diárias dos colaboradores, minimizando interrupções e complexidades. Tal como sugerido por Davis (1989), a simplicidade do *design* e a facilidade de navegação são aspetos que influenciam diretamente a decisão dos utilizadores para aceitar uma nova tecnologia. Este ponto é corroborado pelos estudos de Thorne (2019), que destacaram a importância de uma abordagem acessível para garantir a adesão dos colaboradores, especialmente em ambientes onde as tecnologias digitais podem representar uma mudança significativa nas práticas de trabalho.

A integração da teoria de Herzberg (1959)⁷, nesta discussão é essencial, pois os fatores motivacionais podem influenciar a aceitação e o uso das tecnologias educacionais. No contexto das tecnologias educacionais, os fatores higiênicos podem incluir a infraestrutura adequada, a disponibilidade de suporte técnico e a acessibilidade das plataformas. Se esses elementos não estiverem presentes, podem levar à frustração e resistência por parte dos colaboradores, o que compromete o sucesso da implementação das tecnologias. Assim, garantir que essas condições básicas sejam atendidas é

⁷ Anteriormente explicada no subcapítulo 1.2. - A Comunicação Interna como Pilar Estratégico nas Organizações, p. 17

fundamental para evitar o descontentamento, permitindo que os colaboradores se concentrem na aprendizagem e no desenvolvimento de competências.

Por outro lado, os fatores motivacionais estão relacionados à forma como as tecnologias educacionais podem enriquecer a experiência de aprendizagem dos colaboradores. Por exemplo, a possibilidade de personalizar o conteúdo, receber *feedback* construtivo e ter acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional são fatores que podem aumentar a satisfação e o comprometimento dos colaboradores com o processo de aprendizagem. Quando os colaboradores percebem que as tecnologias educacionais facilitam a sua formação, e contribuem para o seu crescimento pessoal e profissional, a sua motivação para utilizar essas ferramentas tende a aumentar. Além disto, ao proporcionar um ambiente de aprendizagem que valoriza a autonomia, a colaboração e o reconhecimento dos esforços dos colaboradores, as empresas podem criar um clima organizacional positivo que estimula a aceitação das tecnologias educacionais.

No que diz respeito à indústria do retalho de moda, Ally (2009) referiu que as tecnologias móveis desempenham um papel significativo na integração de tecnologias educacionais neste tipo de empresas. Os dispositivos móveis, como os *smartphones* e os *tablets*, permitem o acesso rápido e fácil a recursos de aprendizagem, possibilitando que os colaboradores aprendam no próprio local de trabalho, ou até quando estão de folga. Isto facilita a incorporação da aprendizagem na rotina diária e aumenta a eficácia do processo de formação. Assim, o uso de tecnologias móveis facilita a incorporação de conteúdos educativos nas atividades diárias dos colaboradores, o que promove uma aprendizagem mais contextualizada e prática. Este tipo de aprendizagem móvel, também conhecida como *mobile learning* melhora a acessibilidade aos recursos de formação e aumenta a retenção de conhecimentos, já que permite que os colaboradores apliquem o que aprenderam de forma imediata no seu ambiente de trabalho. Além disso, a capacidade de personalizar a experiência de aprendizagem, ajustando-a ao ritmo e às necessidades de cada colaborador, contribui para um aumento da eficácia do processo formativo.

Por outro lado, George Siemens (2005) sublinhou o papel crucial da tecnologia como facilitadora do conectivismo, uma teoria de aprendizagem que utiliza a interconexão e a colaboração em ambientes digitais. Por outras palavras, o conectivismo, delineado por Siemens (2005), apresenta-se como uma teoria de aprendizagem que ultrapassa os limites dos modelos educacionais tradicionais. Neste âmbito, o autor salienta a importância da tecnologia como um veículo fundamental para este paradigma. O conectivismo destaca a interconexão e a colaboração como elementos essenciais, especialmente em ambientes digitais. Através da exploração ativa e da interação entre diferentes nós de conhecimento, quem está a aprender é incentivado a desenvolver

compreensões complexas e dinâmicas. Esta abordagem, caracterizada pela sua natureza distribuída e em rede, promove uma visão holística do processo de aprendizagem, capacitando os indivíduos a adaptarem-se eficazmente às exigências em constante evolução da sociedade contemporânea.

Neste contexto, as redes sociais, os fóruns online e outras plataformas de comunicação desempenham um papel fundamental. Estas ferramentas permitem que os colaboradores partilhem conhecimentos, troquem ideias e experiências e colaborem em projetos de forma mais eficiente, promovendo assim a aprendizagem colaborativa e a inovação organizacional. A utilização destas plataformas facilita a criação de redes de conhecimento dinâmicas, onde a informação pode ser rapidamente disseminada e discutida, potenciando a capacidade de resposta e adaptação às novas exigências e desafios do ambiente digital. A interconectividade proporcionada por estas tecnologias reforça a visão do conectivismo de Siemens (2005), onde o conhecimento é distribuído por uma rede de interações e a aprendizagem é um processo contínuo e coletivo.

Para clarificar os principais conceitos do conectivismo e demonstrar como estes podem ser aplicados em ambientes organizacionais, é útil apresentar uma tabela que organiza os elementos centrais desta teoria. A tabela 1, em baixo, ilustra como os componentes tecnológicos e colaborativos do conectivismo contribuem para a construção de redes de conhecimento e para o processo de aprendizagem contínua:

Tabela 1: Conectivismo e Ambientes Digitais, segundo George Siemens (2005)

Elemento	Descrição	Exemplos de Aplicação	Impacto no Processo de Aprendizagem
Tecnologia como Facilitadora	A tecnologia facilita o acesso à informação e conecta diferentes nós de conhecimento através de redes digitais.	Plataformas online, redes sociais, fóruns, intranets.	Expansão do conhecimento e aumento da colaboração em rede.
Interconexão e Colaboração	O conectivismo destaca a importância da interconexão entre os indivíduos e sistemas para a construção de conhecimento.	Colaboradores partilham ideias e recursos em projetos.	Criação de redes de conhecimento dinâmicas e adaptáveis.
Ambientes Digitais	As plataformas digitais permitem que o conhecimento seja distribuído, acessado e modificado de forma contínua.	Redes sociais corporativas, sistemas de <i>e-learning</i> .	Flexibiliza o processo de aprendizagem, tornando-o contínuo.

Natureza Distribuída	O conhecimento não está centralizado, mas distribuído entre diversos nós de uma rede digital.	Fórum de discussão, grupos de trabalho online.	Facilita a adaptação às mudanças rápidas e promove a inovação.
Aprendizagem Colaborativa	A aprendizagem é um processo coletivo, que ocorre através da partilha e troca de experiências em rede.	Projetos colaborativos, <i>brainstorming</i> digital.	Estimula a criatividade e inovação organizacional.
Processo Contínuo e em Rede	A aprendizagem ocorre continuamente e em múltiplas direções, sem hierarquias rígidas.	Utilização de ferramentas colaborativas, videoconferências.	Aprendizagem fluída, adaptável às mudanças tecnológicas e sociais.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Esta tabela facilita a compreensão de como a interconectividade, a colaboração, e o uso de tecnologias digitais transformam o ambiente de aprendizagem nas organizações. Ela permite visualizar as relações entre a tecnologia como facilitadora, a distribuição do conhecimento e a aprendizagem colaborativa. Desta forma, torna-se claro como o conectivismo de Siemens (2005), através da utilização eficaz das ferramentas digitais, promove a inovação organizacional e fortalece a capacidade dos colaboradores de se adaptarem a um cenário em constante evolução.

É crucial considerar também as implicações éticas e sociais do uso de tecnologias educacionais no ambiente corporativo, como referido por Selwyn (2019). Questões relacionadas à privacidade dos dados dos funcionários, equidade no acesso à formação e ao impacto das tecnologias na experiência de trabalho e na saúde mental dos colaboradores devem ser cuidadosamente avaliadas durante o processo de implementação. A privacidade dos dados é uma preocupação central, dado que a coleta e o armazenamento de grandes volumes de informações pessoais podem expor os colaboradores a riscos de violação de dados e uso indevido das suas informações. Adicionalmente, a equidade no acesso ao processo de aprendizagem deve ser garantida para evitar a exclusão digital e assegurar que todos os colaboradores tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional.

Segundo Selwyn (2019), o impacto das tecnologias na experiência de trabalho e na saúde mental dos colaboradores é outro aspeto crítico. A constante conectividade e a pressão para estar sempre disponível podem levar ao esgotamento profissional e ao stress, o que afeta negativamente o bem-estar dos colaboradores. Portanto, é essencial implementar políticas que promovam um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal e que ofereçam suporte psicológico aos colaboradores.

Finalmente, a introdução de novas tecnologias deve ser acompanhada por programas de formação adequados que capacitem os colaboradores a utilizá-las eficazmente. A

resistência à mudança é uma barreira comum, e a formação contínua pode facilitar a adaptação e maximizar os benefícios das tecnologias educacionais. Assim, ao abordar as implicações éticas sociais, as organizações podem criar um ambiente de aprendizagem mais inclusivo, seguro e produtivo, alinhado com os princípios do conectivismo de Siemens (2005) e às necessidades da era digital.

Desta forma, é seguro afirmar que as tecnologias educacionais oferecem uma ampla gama de abordagens e recursos que podem ser eficientemente aplicados para promover a aprendizagem contínua dos colaboradores e impulsionar a inovação nas empresas de retalho de moda.

No próximo capítulo, será explorada uma abordagem inovadora para promover a participação ativa dos colaboradores e melhorar a eficácia das estratégias de comunicação interna.

Capítulo 2 - Gamificação: Conceitos e Aplicações

Ao longo do tempo, a sociedade sofre alterações nos seus valores e prioridades, influenciada pelas próprias dinâmicas sociais. Um exemplo marcante desta transformação é a transição da aceitação comum da escravatura para a defesa dos direitos humanos e dos animais, um processo que se desenvolveu gradualmente, refletindo uma crescente valorização da dignidade e do respeito pela vida (McNeill e McNeill, 2003). Esta mudança não foi rápida, mas sim fruto de movimentos sociais, avanços legislativos e uma mudança geral de consciência, que em conjunto começaram a promover direitos iguais e justiça social. Simultaneamente, com o avanço industrial e tecnológico, as sociedades começaram a alterar a sua relação com o consumo. As crises recentes, sentidas com maior intensidade, juntamente com o aumento da oferta das indústrias e empresas produtoras, resultaram na formação de uma sociedade de consumo. Esta sociedade é marcada por uma abundância de produtos e serviços no mercado, o que exige das empresas estratégias de marketing cada vez mais agressivas e diversificadas para atrair e reter cliente (Bauman, 2007). A transição para uma sociedade de consumo transformou igualmente as relações sociais, tornando-as frequentemente mediadas por objetos e desejos de aquisição, numa procura constante por novidade e satisfação.

Neste contexto, as organizações enfrentam o desafio de se destacar num mercado saturado e de manter a motivação e o comprometimento dos funcionários. Como falado em capítulos anteriores, a comunicação interna desempenha um papel fundamental no contexto organizacional, influenciando a cultura, o comprometimento e o empenho dos funcionários, e o desempenho geral da empresa. Neste sentido, a gamificação, ou o *gaming*, emerge como uma estratégia potencialmente eficaz para fortalecer a comunicação interna e promover uma cultura organizacional mais participativa e colaborativa. Segundo Jane McGonigal (2011), a gamificação pode ser vista como uma resposta criativa a problemas sociais, utilizando princípios de *design* de jogos para envolver as pessoas em atividades que contribuam para um propósito maior.

McGonigal (2011) afirmou:

(...) na sociedade atual, os jogos de computador estão a satisfazer necessidades humanas genuínas que o mundo real atualmente não consegue satisfazer. Os jogos estão a fornecer recompensas que a realidade não oferece.

Eles estão a ensinar, inspirar e envolver-nos de formas que a realidade não consegue. Estão a unir-nos de maneiras que a realidade não consegue (p.4).⁸

A autora argumentou que os jogos têm o poder de transformar a maneira como as pessoas interagem com o mundo, ao incentivar comportamentos positivos e ao promover a colaboração e a resolução de problemas de forma lúdica e envolvente.

Este conceito de gamificação, popularizado por Werbach e Hunter (2012), envolve a incorporação de elementos e mecânicas de jogos em contextos não lúdicos, como educação, negócios e saúde. No seu livro *“For the Win”* os autores explicaram que “gamificar” algo significa tornar experiências que não são originalmente jogáveis mais emocionantes e motivadoras, através do uso de técnicas associadas ao *design* de jogos, como pontuação e desafios. Assim, atividades que podem ser vistas como monótonas ou desinteressantes tornam-se mais envolventes e gratificantes.

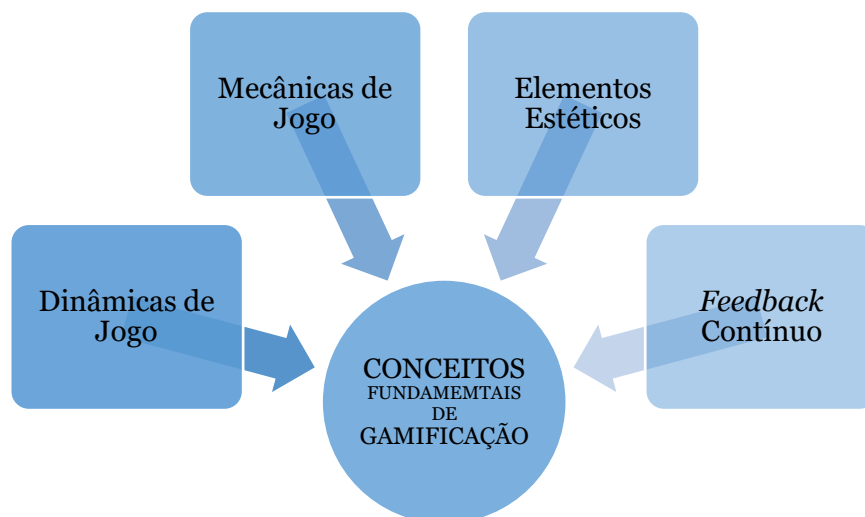
Huotari e Hamari (2012) também contribuíram para a definição de gamificação a partir de uma perspectiva de marketing de serviços. Para estes autores, a gamificação refere-se ao processo de aplicar elementos típicos de jogos em contextos não relacionados a estes, como em serviços ou ambientes empresariais. Esses elementos podem incluir, por exemplo, mecânicas de jogo, como pontos, níveis, desafios e recompensas, que são incorporados em atividades quotidianas para aumentar o comprometimento, a motivação e a interação dos usuários.

A abordagem de Huotari e Hamari (2012) destacou a importância da gamificação como uma estratégia eficaz para melhorar a experiência do cliente e promover a participação ativa dos consumidores em interações de serviço. Ao adotar elementos de jogos em serviços, as organizações podem criar experiências mais envolventes e gratificantes para os clientes, incentivando comportamentos desejados e aumentando a fidelidade à marca. Além disso, os autores salientam que a gamificação também pode ser uma ferramenta poderosa para diferenciar os serviços oferecidos pelas empresas num mercado bastante competitivo. Ao introduzir elementos lúdicos e de entretenimento nas suas ofertas de serviço, as organizações podem destacar-se da concorrência e atrair a atenção e o interesse dos clientes de maneira única.

⁸ Tradução a partir do original: “(...) in today’s society, computer and vídeo games are fulfilling genuine human needs that the real world is currently unable to satisfy. Games are providing rewards that reality is not. They are teaching and inspiring and engaging us in ways that reality is not. They are bringing us together in ways that reality is not.” (McGonigal, 2011, p.4)

Os conceitos fundamentais da gamificação apresentados por Deterding et al. (2011) são essenciais para compreender a estrutura e os elementos que tornam uma atividade gamificada eficaz (Figura 4). Estes conceitos são relevantes tanto para a aplicação de gamificação em ambientes organizacionais, como na comunicação interna das empresas.

Figura 4: Conceitos Fundamentais da Gamificação, segundo Deterding et al. (2011)



Fonte: elaboração própria, 2024.

Primeiramente, e segundo os autores, as dinâmicas de jogo são elementos-chave na gamificação, incluindo a obtenção de pontos, os níveis, missões e conquistas. Estas dinâmicas fornecem uma estrutura clara para a atividade, criando objetivos claros e mensuráveis para os participantes. Ao introduzir estes elementos, a atividade e o jogo em si tornam-se mais estruturados e envolventes, incentivando os participantes a participarem de forma mais ativa e persistente.

Já as mecânicas de jogo referem-se às regras e sistemas que governam a atividade gamificada, estabelecendo as condições para ganhar recompensas e orientando o comportamento dos participantes. Ao definir claramente as regras do jogo e os meios para progredir, os autores referem que as mecânicas de jogo ajudam a direcionar o foco e o esforço dos participantes, tornando a experiência mais desafiadora e gratificante.

Depois destas, os elementos estéticos também desempenham um papel crucial na gamificação, contribuindo para o apelo visual e emocional da experiência. Isto inclui gráficos atrativos, design intuitivo e narrativas envolventes que aumentam o interesse e a imersão dos participantes na atividade. Ao criar uma experiência estética atraente, os elementos visuais e narrativos da gamificação podem capturar a atenção dos participantes e estimular uma resposta emocional positiva, tornando a atividade mais memorável e impactante (Deterding et al., 2011).

Por fim, o *feedback* contínuo é uma característica essencial da gamificação, fornecendo retorno imediato sobre o desempenho dos participantes. Esse *feedback* ajuda a manter os participantes engajados e motivados, oferecendo orientação e incentivo durante a atividade. Ao receber *feedback* regular sobre seu progresso e desempenho, os participantes podem ajustar seu comportamento e tomar decisões mais informadas, aumentando sua eficácia e satisfação na atividade gamificada (Deterding et al., 2011).

Em suma, os conceitos fundamentais da gamificação delineados por Deterding et al. (2011) fornecem uma estrutura abrangente para entender como os elementos de jogo podem ser aplicados para tornar as atividades mais envolventes, motivadoras e eficazes. Ao compreender e aplicar esses conceitos, as empresas podem aproveitar o poder da gamificação para melhorar a comunicação interna, aumentar o comprometimento dos funcionários e alcançar os seus objetivos organizacionais.

Além de melhorar a motivação, a gamificação também se revela como uma poderosa ferramenta de comunicação interna. Martins e Sebastião (2023) argumentaram que, ao transformar mensagens organizacionais em experiências interativas, as empresas conseguem comunicar de forma mais eficaz e atrativa, superando os métodos tradicionais que frequentemente carecem de impacto.

Adicionalmente, os sistemas gamificados promovem a comunicação horizontal, facilitando o fluxo de informações entre as equipas e os variados departamentos. Martins e Sebastião (2023) sublinharam que estas plataformas criam um ambiente onde os colaboradores se sentem mais conectados e reconhecidos, contribuindo para uma cultura organizacional mais inclusiva.

2.1. Aplicação da gamificação em diferentes contextos

Quanto às aplicações da gamificação, ela tem sido amplamente utilizada em diferentes áreas, demonstrando a sua versatilidade e eficácia em contextos variados, sendo que isto é suportado pela investigação de Johnson et al. (2016). Os autores indicaram que na educação, por exemplo, a gamificação é usada para tornar a aprendizagem mais interativa e eficaz, incentivando a participação ativa dos alunos e o alcance de metas de aprendizagem. Além disso, a gamificação permite uma personalização do processo educativo, adaptando os desafios e recompensas ao ritmo e às necessidades individuais de cada aluno.

No campo dos negócios, os autores referiram que a gamificação é aplicada para aumentar o comprometimento dos funcionários, melhorar o desempenho de vendas e promover a

colaboração entre equipas. Ao introduzir mecânicas de jogo no ambiente de trabalho, as empresas podem incentivar comportamentos desejados, como a conclusão de tarefas, a aprendizagem de novas competências e a colaboração entre colegas. Assim, a gamificação aumenta o comprometimento dos funcionários, e pode também reestruturar as formas de comunicação interna. Também Martins e Sebastião (2023) defenderam que a utilização de plataformas gamificadas para disseminar informação interna – como atualizações de projetos, políticas ou formações obrigatórias – promove maior retenção e compreensão das mensagens. Este fenómeno ocorre porque os colaboradores interagem com o conteúdo de forma proativa, em vez de o receberem passivamente, como acontece em canais tradicionais, como e-mails corporativos. Isto comprova a importância da gamificação como forma de combater a dispersão informativa típica da era digital. As empresas enfrentam o desafio de captar a atenção dos colaboradores, que frequentemente se encontram sobrecarregados por múltiplos canais de informação. As ferramentas gamificadas centralizam estas comunicações, transformando-as em experiências interativas que incentivam uma maior adesão e participação.

Já na área da saúde e bem-estar, Johnson et al. (2016) apontaram que a gamificação tem demonstrado ser uma ferramenta poderosa para motivar as pessoas a adotarem hábitos saudáveis e a aderirem a tratamentos médicos. Aplicações gamificadas de fitness, por exemplo, utilizam desafios, recompensas e feedback contínuo para incentivar a prática regular de exercício físico. Além disso, a gamificação tem sido utilizada em programas de gestão de doenças crónicas, ajudando os pacientes a seguirem regimes de tratamento e a monitorizarem a sua condição de saúde. Ao transformar tarefas monótonas e desafiadoras em atividades envolventes e recompensadoras, a gamificação pode melhorar a adesão ao tratamento e promover uma melhor saúde geral.

Por fim, também na área do marketing e da publicidade se utiliza esta ferramenta. Aqui, a gamificação é usada para envolver os consumidores em campanhas de marketing e promover produtos e serviços. Campanhas gamificadas, como concursos, sorteios e programas de fidelidade, incentivam a participação ativa dos consumidores e aumentam o tempo de interação com a marca. Estas estratégias não só aumentam o tempo de interação da marca, mas também promovem a lealdade do cliente e a partilha nas redes sociais. Além disso, a gamificação pode ser utilizada para recolher dados valiosos sobre o comportamento e as preferências dos consumidores, permitindo às empresas personalizarem as suas ofertas e estratégias de marketing de forma eficaz (Johnson et al., 2016).

Portanto, o conceito de *Game Thinking* representa um conjunto de abordagens e técnicas destinadas a resolver desafios utilizando princípios inspirados nos jogos e na sua

estrutura. Esta metodologia emergiu como uma forma inovadora de enfrentar problemas diversos. O seu principal objetivo é despertar o interesse e o comprometimento das pessoas, aproveitando o desejo intrínseco humano por diversão e superação.

Ao finalizar este capítulo sobre "Gamificação: Conceito e Aplicações", torna-se evidente o potencial transformador da gamificação em diversos contextos, incluindo a comunicação interna nas empresas. A compreensão dos conceitos fundamentais, como dinâmicas de jogo, mecânicas de jogo, elementos estéticos e feedback contínuo, fornece uma base sólida para explorar as aplicações do *gaming* noutras áreas, como a formação profissional. Esta abordagem não só melhora os resultados e a satisfação dos participantes, mas também oferece às organizações uma ferramenta poderosa para alcançar os seus objetivos estratégicos de forma inovadora e envolvente.

No próximo sub-capítulo, será abordado especificamente o uso da gamificação na formação profissional, de modo a explorar como é que esta abordagem pode ser empregue para melhorar a aprendizagem, envolver os colaboradores e promover o desenvolvimento de habilidades essenciais para o ambiente de trabalho atual, especialmente num contexto marcado pela rápida evolução tecnológica, alterações contínuas nos modelos de negócio e necessidades de adaptação e inovação. Ao conectar os conceitos estabelecidos neste capítulo com as práticas específicas de gamificação na formação profissional, procura-se fornecer uma visão abrangente e fundamentada sobre o potencial da gamificação como uma ferramenta eficaz para impulsionar o desenvolvimento e o crescimento profissional.

2.2. O Uso da Gamificação na Formação Profissional

A gamificação na formação profissional, conforme discutido por Hamari, Koivisto e Sarsa (2014), emerge como uma estratégia destinada a potenciar o envolvimento e a motivação dos colaboradores durante o processo de aprendizagem. Os autores conduziram uma metanálise abrangente que evidenciou como a integração de elementos característicos dos jogos, tais como pontos, desafios e recompensas, pode transformar os programas de formação, tornando-os mais atrativos e envolventes, e proporcionando uma experiência de aprendizagem mais estimulante e eficaz.

A investigação de Hamari et al. (2014) sugeriu que a gamificação aumenta não só a motivação intrínseca dos colaboradores, como também promove um comprometimento maior com os conteúdos formativos, o que resulta numa experiência de aprendizagem mais estimulante e eficaz. Também Martins e Sebastião (2023) apontaram que associar

narrativas interativas ao conteúdo técnico facilita a aprendizagem e reforça os valores institucionais. Assim, os colaboradores não só adquirem competências técnicas, mas também se identificam mais profundamente com a cultura e os objetivos organizacionais.

Paralelamente, as pesquisas de Landers e Landers (2014) corroboram esta perspectiva, salientando que a gamificação pode favorecer significativamente a aprendizagem ativa. Estes autores argumentaram que ao introduzir mecânicas de jogo no contexto educativo, os formandos são incentivados a participar de forma mais proativa e a envolverem-se em atividades que requerem a aplicação prática dos seus conhecimentos. Além disso, Landers e Landers (2014) exploraram como esta abordagem pode promover a retenção de conhecimento, o desenvolvimento de habilidades práticas e a transferência de aprendizagem para situações do quotidiano profissional. A resolução de problemas práticos através de ambientes gamificados permite que os colaboradores experimentem e ajustem as suas estratégias em situações que são simuladas, o que facilita a transferência das suas habilidades para o ambiente de trabalho real.

Adicionalmente, a integração de elementos gamificados nos programas de formação profissional pode promover um ambiente de aprendizagem colaborativo e competitivo, que pode ser benéfico para a construção de competências sociais e de trabalho em equipa. Assim, a competição saudável e a colaboração incentivada por elementos de jogos podem fortalecer as dinâmicas de grupo e melhorar a comunicação entre os colaboradores (Deterding et al., 2011).

Para além disto, a utilização da gamificação na formação profissional possibilita a oferta de feedback imediato e personalizado aos participantes, conforme sugerido por Seaborn e Fels (2015). Estes autores destacaram que o *feedback* em tempo real é fundamental para a promoção de um ciclo de aprendizagem contínua, permitindo que os colaboradores monitorizem o seu progresso de forma eficaz. A personalização do *feedback* ajuda os indivíduos a identificar áreas específicas que necessitem de melhoria, o que contribui para a otimização da eficácia do processo formativo. A capacidade de ajustar instantaneamente as estratégias de aprendizagem com base no feedback recebido é uma vantagem significativa do *gaming*, proporcionando uma abordagem mais dinâmica e responsiva à formação profissional.

Simultaneamente, a gamificação fomenta a interação social e a colaboração entre os funcionários, como discutido por Deterding et al. (2011). Aqui, os autores enfatizaram que a introdução de elementos gamificados, tais como competições entre equipas e fóruns de discussão, estimula o envolvimento individual, e incentiva a partilha de

conhecimentos e experiências entre os participantes. O *gaming* cria um ambiente de aprendizagem colaborativo onde os funcionários podem trabalhar em conjunto para resolver problemas e atingir objetivos comuns, fortalecendo as dinâmicas de grupo e promovendo um sentido de comunidade. Além disso, a interação social facilitada pela gamificação pode levar ao desenvolvimento de uma cultura organizacional mais coesa e motivada. O espírito de competição saudável e a cooperação necessária para atingir metas contribuem para a construção de relações interpessoais mais fortes e um ambiente de trabalho mais harmonioso. Assim, a gamificação melhora as competências individuais dos colaboradores, e ainda enriquece o capital social da organização.

Além disto, a gamificação pode influenciar positivamente a retenção de conhecimento e a motivação a longo prazo dos colaboradores. Segundo Kapp (2012), a utilização deste tipo de técnicas com reforço positivo (com níveis, conquistas e recompensas), proporciona um senso de progresso e realização imediata, e ainda estabelece uma base sólida para a continuidade da formação. Ao sentir que estão a progredir e a alcançar objetivos dentro do sistema gamificado, os colaboradores são incentivados a continuar a sua jornada de aprendizagem, procurando constantemente novas metas e desafios. Kapp (2012) argumentou que esta abordagem cria uma dinâmica de engajamento contínuo, onde os participantes se sentem motivados a explorar mais profundamente o conteúdo formativo.

Portanto, e em suma, a aplicação da gamificação na formação profissional oferece uma abordagem inovadora e eficaz para promover o comprometimento, a motivação e a aprendizagem dos funcionários. Ao combinar elementos de jogos com os objetivos de treinamento, as organizações podem criar experiências de aprendizagem mais dinâmicas e impactantes que resultam num melhor desempenho e maior satisfação dos funcionários. É uma estratégia multifacetada que beneficia tanto o desenvolvimento pessoal destes, quanto a coesão e eficácia da equipa. Através da combinação de feedback imediato, interação social, técnicas de reforço positivo, design de jogos e promoção da autodisciplina, a gamificação oferece um meio eficaz e envolvente de promover a formação contínua e a colaboração no ambiente de trabalho. Ao prosseguir para a metodologia, é fundamental considerar cuidadosamente como implementar e avaliar a gamificação de forma a maximizar todos os seus benefícios e alcançar os objetivos de formação estabelecidos pela empresa ou organização.

PARTE II – Contextualização do Estudo de Caso

Capítulo 3 - Estudo de Caso: Empresa de Retalho de Moda *Springfield* e a sua app *Be!Player*

Antes de entrar nos detalhes empíricos, é importante destacar a relevância da Springfield e da sua *app* Be!Player para o estudo em questão. A empresa representa um caso significativo no setor de moda, com a sua abordagem urbana e contemporânea, enquanto a aplicação Be!Player é uma ferramenta digital importante para a interação com os colaboradores e o desenvolvimento da sua formação profissional, e depois da sua interação com os clientes. Compreender o contexto da empresa é fundamental para analisar os desafios e oportunidades apresentados pela implementação da aplicação e das suas implicações para a estratégia de negócios da Springfield.

3.1 Contexto da Empresa

A Springfield é uma marca de moda que está integrada no grupo espanhol Tendam, anteriormente denominado Grupo Cortefiel. Fundada em 1988, a sede da empresa localiza-se em Toledo, Espanha.

Inicialmente dedicada exclusivamente ao vestuário masculino, a Springfield expandiu as suas ofertas para incluir linhas de roupas femininas, infantis, para além de acessórios e calçado. A marca é conhecida por promover um estilo urbano, casual e acessível, com coleções que seguem as tendências da moda e procuram atender às necessidades do dia a dia dos seus clientes.

A Springfield está presente em lojas físicas e também possui uma forte atuação no comércio eletrónico, proporcionando conveniência aos consumidores que preferem fazer compras online, oferecendo uma grande variedade de marcas parceiras no seu próprio site. Atualmente, a marca tem uma presença significativa em vários mercados internacionais, incluindo a Europa, América Latina, Médio Oriente e Ásia. Esta expansão tem sido acompanhada por uma adaptação ao gosto local dos consumidores, enquanto mantém a essência da marca. Assim, a Springfield tem um grande destaque e é uma

escolha popular entre os consumidores que procuram um estilo moderno e descontraído.⁹

A missão da Springfield é oferecer moda acessível e de qualidade, adaptada ao estilo de vida dos seus clientes. A marca procura criar roupas que combinem conforto e estilo, e proporcionar uma experiência que vai além do simples uso do vestuário. Entre os valores centrais da empresa estão a inovação, a sustentabilidade e o compromisso com os seus consumidores, sempre focada em manter um equilíbrio entre o design moderno e a acessibilidade.

3.1.1. Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Nos últimos anos, a Springfield tem desenvolvido iniciativas de sustentabilidade, alinhando-se com a tendência global de práticas mais conscientes no setor da moda. A empresa tem investido em projetos voltados para a utilização de materiais sustentáveis, como algodão orgânico e tecidos reciclados, promovendo assim a economia circular através de programas de reciclagem de roupas. Além disto, a marca está comprometida em reduzir a sua pegada de carbono e otimizar o uso de recursos naturais durante o processo de produção. Ao apostar em *designs* práticos que, ao mesmo tempo, acompanham as tendências da moda, a Springfield destaca-se pelo compromisso com a qualidade dos materiais e pelo cuidado no desenvolvimento das suas peças.

A responsabilidade social é outra área de destaque, com a marca a apoiar diversas causas e parcerias com organizações não governamentais, e ao promover ações que beneficiam as comunidades locais e incentivam a inclusão e o desenvolvimento social.¹⁰

Ao longo dos anos, a Springfield tem recebido vários prémios que reconhecem o seu compromisso com a qualidade, o design e a inovação, assim como a responsabilidade social. Estes reconhecimentos ajudam a consolidar a marca como uma referência no setor da moda casual a nível internacional.

⁹ Springfield. (s.d.). Sobre nós. In Tendam. Obtido a 23 de Maio de 2024 em: <https://www.tendam.es/en/brands/springfield>

¹⁰ Tendam. (2023). Relatório de Sustentabilidade 2022. Obtido a 23 de setembro de 2024, em <https://www.tendam.es/en/sustainability>

3.1.2. Modelo de Negócio e Estratégias de Vendas

A Springfield segue um modelo de negócio que, embora possa ter características do *"fast fashion"*¹¹, procura diferenciar-se através da qualidade dos seus produtos e de uma abordagem mais consciente do ponto de vista ambiental. A marca aposta numa estratégia omnicanal, integrando as suas vendas físicas e *online*, o que permite ao cliente uma experiência de compra fluída e personalizada, independentemente do ponto de contacto com a marca.

Para além disto, a Springfield investe na inovação tecnológica para aprimorar a experiência do cliente. A marca oferece a possibilidade de compras online através de uma plataforma intuitiva e de fácil navegação e tem implementado soluções como o *"click and collect"*, sistema que permite que os clientes adquiram produtos *online* e os vão buscar à loja física. A empresa também utiliza tecnologias de personalização para oferecer recomendações de produtos e coleções, com base nas preferências dos consumidores, o que aumenta a satisfação e a fidelização dos clientes.

O grupo Tendam, um dos maiores grupos de moda especializados na Europa, e do qual faz parte a Springfield como foi referido anteriormente, baseia-se num modelo de negócio que integra múltiplos componentes para criar valor e proporcionar uma experiência de compra otimizada aos seus clientes.

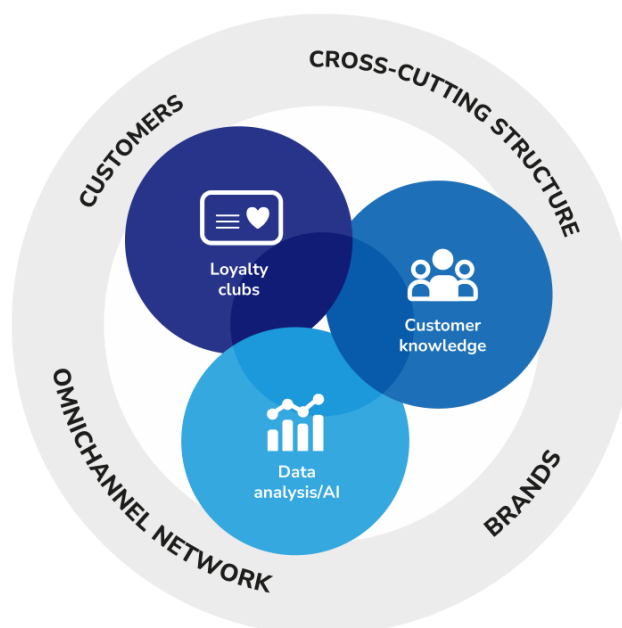
Assim, será analisada a figura 5, retirada do website oficial da tendam, intitulada *"The Four Pillars Underpinning Tendam 5.0"*¹². Esta imagem ilustra os principais componentes do modelo de negócio da empresa, destacando a interligação entre estratégias centradas no cliente, inovação tecnológica e uma rede omnicanal que visa proporcionar uma experiência integrada e personalizada.

A análise desta figura permitirá compreender de que forma a Tendam, incluindo a marca Springfield, estrutura os seus processos para garantir um elevado nível de fidelização e satisfação dos seus clientes.

¹¹ Segundo Bhardwaj, V. (2010). *fast fashion* é um modelo de negócios na moda que prioriza a rápida produção e comercialização de roupas a preços acessíveis. Este sistema permite que as marcas respondam rapidamente às tendências de consumo, o que resulta em coleções frequentemente renovadas. Contudo, é criticado pelas suas consequências ambientais e sociais, como o desperdício excessivo e a exploração de trabalhadores.

¹² Tradução: "Os Quatro Pilares que Sustentam a Tendam 5.0". Imagem disponível e retirada de <https://www.tendam.es/en/business-model/>

Figura 5: “The Four Pillars Underpinning Tendam 5.0”



Fonte: Site oficial da Tendam

Vista a figura 5, segue-se a análise de cada parte da mesma, em relação ao modelo de negócios da Springfield e às suas estratégias de vendas:

- **Loyalty Clubs (Clubes de Fidelidade):** Este elemento sugere a importância da criação de clubes de fidelidade, que são usados para recompensar os clientes e estimular a lealdade à marca. Neste contexto, a Springfield está interessada em aumentar a fidelização dos clientes através de uma experiência de compra personalizada, e os clubes de fidelidade são uma forma eficaz de alcançar isso. O “*click and collect*” e recomendações de produtos com base nas preferências dos consumidores são exemplos de como esta abordagem procura manter os seus clientes comprometidos e leais.
- **Customer Knowledge (Conhecimento do Cliente):** O conhecimento sobre os clientes é representado por um dos círculos, e destaca a importância da compreensão das preferências e comportamentos do consumidor. O texto faz referência a tecnologias de personalização que oferecem recomendações de produtos específicas para cada cliente. Este conhecimento permite à Springfield proporcionar uma experiência mais adequada e direcionada, aumentando a satisfação e, conseqüentemente, a fidelização dos clientes.
- **Data Analysis/AI (Análise de Dados/IA):** Outro dos círculos diz respeito ao uso de análise de dados e inteligência artificial. No contexto

da estratégia da Springfield, isto significa que a marca utiliza análise de dados e Inteligência Artificial para obter *insights* profundos sobre os comportamentos dos consumidores. Estes dados são utilizados para fornecer uma experiência de compra mais personalizada e fluída, tanto *online* como *offline*, o que reforça a integração omnicanal e a inovação tecnológica que são parte fundamental da estratégia mencionada anteriormente.

- **Cross-Cutting Structure (Estrutura Transversal):** Em torno dos três elementos centrais, há um círculo maior que se refere a “*Cross-Cutting Structure*”. Isto sugere que todos esses componentes (clubes de fidelidade, conhecimento do cliente e análise de dados) são interligados e contribuem coletivamente para uma estrutura abrangente que atravessa diferentes partes da empresa e que alinha os diferentes canais de venda (físico e digital).
- **Customers, Omnichannel Network, and Brands (Clientes, Rede Omnicanal, e Marcas):** A camada externa da imagem representa os três pilares que apoiam a abordagem da Springfield. A rede omnicanal permite uma experiência de compra consistente através de múltiplos canais, enquanto o foco no cliente e nas marcas assegura que a experiência seja centrada no consumidor e nas preferências de cada segmento.

Em conclusão, a figura 5 reflete a interconexão das várias estratégias que a Springfield adota: clubes de fidelidade para comprometimento dos clientes com a marca, o uso de dados e inteligência artificial para entender melhor os seus consumidores, e uma estrutura transversal que liga tudo. Deste modo, a marca assegura que a experiência do cliente seja consistente, seja em lojas físicas ou no digital. Esta abordagem omnicanal e integrada é coerente com a estratégia de oferecer uma experiência ao cliente que seja fluída e personalizada.

3.2 Processos de Comunicação Interna, Estratégias de Formação Profissional e Implementação da Gamificação

Como mencionado na revisão de literatura, a gestão eficaz da comunicação interna é vital para o funcionamento harmonioso de uma organização. No contexto da Springfield, a empresa implementou uma série de processos e ferramentas destinadas a facilitar a troca de informações entre os seus colaboradores. Entre estas ferramentas, destacam-se sistemas de intranet, plataformas de mensagens instantâneas (como é o caso do

WhatsApp), e reuniões regulares de equipa. Além disto, a Springfield utiliza ainda a plataforma Yoobic, uma solução que integra comunicação, formação e gestão de tarefas, o que permite uma interação mais dinâmica e eficiente entre os colaboradores e facilita a comunicação interna¹³. Estas estratégias procuram garantir que todos os funcionários estejam alinhados com os objetivos organizacionais, promovendo assim um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

Depois, a Springfield adota, ainda, uma abordagem transparente na comunicação interna, promovendo a partilha de informações relevantes e a abertura do *feedback* por parte dos funcionários. Esta prática fortalece os laços entre os membros da equipa, e contribui para a criação de uma cultura organizacional coesa e orientada para o sucesso.

Ao reconhecer a importância da formação contínua dos seus colaboradores para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como para o sucesso a longo prazo da empresa, a Springfield implementou diversas estratégias de formação profissional, incluindo programas de formação e oportunidades de mentoria. Estas iniciativas têm como objetivo proporcionar aos colaboradores as competências e o conhecimento necessário para enfrentar os desafios do mercado em constante evolução. Para mais, a Springfield investe na promoção de uma cultura de aprendizagem contínua, incentivando os seus funcionários a procurar constantemente oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal.

De modo a concretizar os seus objetivos, a empresa adotou uma abordagem inovadora para a formação dos seus funcionários, através da integração do *gaming* com a sua aplicação Be!Player. Esta aplicação foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma experiência de aprendizagem envolvente e interativa para os colaboradores, incentivando o seu envolvimento e motivação ao longo do processo de formação. Como afirmaram Deterding et al. (2011), e ao incorporar elementos de gamificação, como desafios, recompensas, e progressão de níveis, a *app* Be!Player tem como objetivo transformar a formação profissional numa atividade dinâmica e estimulante. Os funcionários são encorajados a participar ativamente nos conteúdos de formação, a completar tarefas específicas e a alcançar objetivos definidos, tudo isso enquanto acumulam pontos e desbloqueiam conquistas, e ao mesmo tempo competem entre si, com acesso a rankings.¹⁴

¹³Explicação retirada de Yoobic. (2024). YOOBIC - NEO Suite Brings Frontline Work Into the AI Era disponível em: <https://yoobic.com/why-yoobic/>

¹⁴ Explicação da *app* retirada de “acerca desta *app*”, disponível na *Google Store*: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.bizfit.beplayer&hl=pt_PT&pli=1

De seguida, apresentam-se duas capturas de ecrã da aplicação Be! Player¹⁵, que ilustram a interface amigável e as funcionalidades interativas que promovem o envolvimento dos colaboradores durante o processo de formação, assim como um exemplo de pergunta durante um dos jogos de formação, destacando a forma lúdica e dinâmica de aprendizagem que a aplicação oferece:

Figura 6: Ecrã inicial da aplicação Be! Player

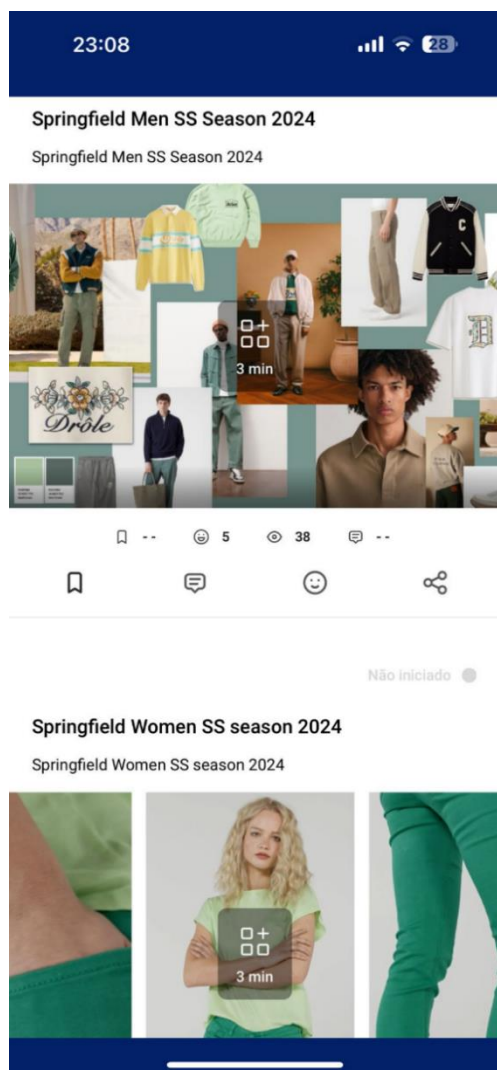
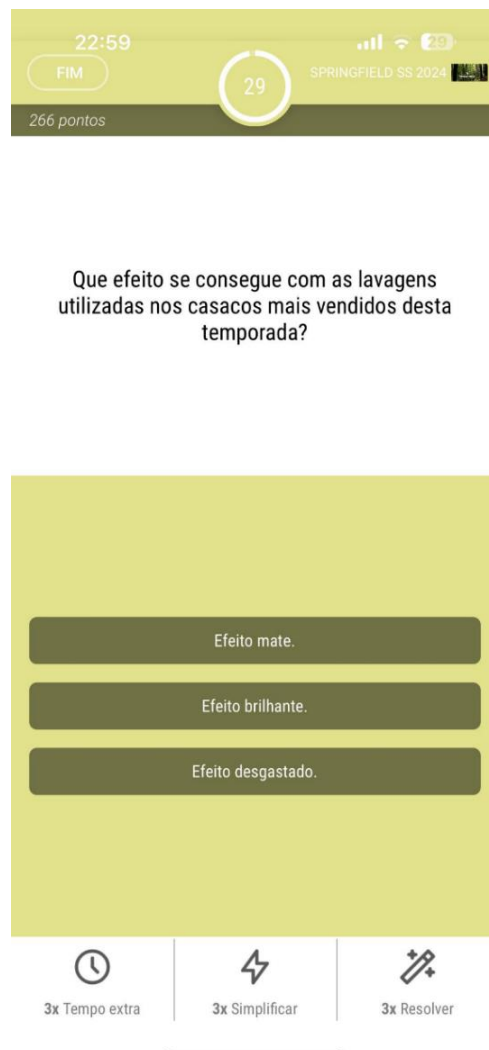


Figura 7: Interface da formação gamificada



Fonte: Capturas de ecrã da aplicação Be! Player, pela autora, no dia 8 de maio de 2024

¹⁵ A utilização destas imagens da aplicação Be!Player foi devidamente autorizada

PARTE III – Estudo Empírico

Capítulo 4 - Metodologia

Nos capítulos anteriores, foram abordados e expostos alguns conceitos principais como comunicação organizacional, comunicação interna e gamificação. Neste capítulo, o objetivo é apresentar, discutir e justificar a metodologia escolhida como mais indicada para responder ao problema de investigação, assim como as técnicas mais corretas para a recolha de dados, e posteriormente análise dos resultados obtidos e conclusões retiradas.

Apresentar uma metodologia é essencial, pois esta é uma ferramenta que existe para orientar os trabalhos científicos através da estruturação de um conjunto de ações que o autor do trabalho deverá seguir. A metodologia é um processo que permite obter os resultados pretendidos na investigação (Reis et al., 2017).

4.1. Abordagem de Investigação

A investigação científica é entendida como “um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos que se aplicam ao estudo de um fenómeno”.¹⁶ Segundo Sampieri, Collado e Baptista Lucio (2014), este processo é essencial para gerar novo conhecimento e validar hipóteses através de métodos rigorosos.

A metodologia de investigação divide-se, geralmente, em três abordagens principais: quantitativa, qualitativa e mista. A abordagem quantitativa destaca-se por quatro características fundamentais: a capacidade de medir fenómenos de forma objetiva, a utilização de métodos estatísticos, a comprovação de hipóteses e a análise de relações de causa-efeito. Esta metodologia segue um processo sequencial e dedutivo, que procura verificar a realidade objetiva através da recolha de dados numéricos, proporcionando resultados que podem ser generalizados. Adicionalmente, permite o controlo rigoroso das variáveis em estudo, o que assegura a precisão e a fiabilidade dos resultados obtidos (Cresswell, 2018; Sampieri et al., 2014).

¹⁶ Tradução a partir do original: “*La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.*” - (Sampieri et al., 2014, p.4)

Segundo Jensen (2002), a investigação quantitativa pode ser realizada principalmente através de questionários ou experiências, ambos os métodos focados em examinar as audiências e demonstrar relações de causa-efeito. Os questionários permitem recolher dados sobre variáveis específicas, enquanto as experiências oferecem um controlo rigoroso das condições, o que possibilita a observação direta das alterações numa variável em função de outra. Estas abordagens visam fornecer evidências empíricas para validar as relações entre os fenómenos estudados (Cresswell, 2018; Jensen, 2002).

O estudo de Jensen (2002) destacou ainda que os questionários constituem um dos principais elementos da investigação quantitativa. Este método não requer um contacto pessoal ou interações diretas com os participantes, o que pode ser uma vantagem em termos de eficiência e alcance. Os questionários recolhem dados sobre o que os inquiridos pensam, sentem e fazem, o que abrange aspetos como os seus conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos. Além disso, permitem analisar as relações e as associações entre diversas variáveis, o que facilita a identificação de padrões e tendências.

No entanto, quando um questionário inclui perguntas de resposta aberta, isso pode ser considerado como uma abordagem metodológica mista, pois combina elementos tanto quantitativos como qualitativos. Neste estudo, é esse o caso e, sendo assim optou-se por uma abordagem metodológica mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, o que permite uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenómeno em análise. A abordagem mista é valorizada por oferecer uma compreensão mais abrangente dos fenómenos estudados. Como afirmaram Creswell (2018) e Reis et al. (2017), esta metodologia permite que os investigadores integrem dados quantitativos com informações qualitativas, o que possibilita uma análise mais profunda e rica das questões em estudo. As perguntas abertas no questionário proporcionam aos participantes a liberdade de expressar opiniões e sentimentos de forma mais detalhada, o que pode levar a *insights* que não seriam capturados apenas através de perguntas fechadas.

Assim como estes autores, Eisenhardt (1989) também destacou que a utilização de métodos mistos pode facilitar a triangulação dos dados, reforçando a validade das conclusões obtidas. A combinação de dados quantitativos, que revelam padrões e tendências, com dados qualitativos, que oferecem contexto e profundidade, enriquece a interpretação dos resultados e contribui para uma compreensão mais holística do fenómeno em análise.

Além disto, Gioia et al. (2012) sublinharam a importância de uma abordagem mista na investigação social, onde a complexidade das experiências humanas exige uma análise

que vá além da mera quantificação. Através da inclusão de perguntas abertas, os investigadores podem captar a riqueza das narrativas dos participantes, permitindo uma exploração mais significativa das relações e associações entre variáveis.

Assim, e ao considerar um questionário que, embora predominantemente quantitativo, incorpora perguntas abertas, é possível afirmar que se trata, no final, de uma abordagem mista. Esta combinação não só amplia o alcance da investigação, como também enriquece os dados, promovendo uma análise mais robusta e abrangente.

Este estudo analisa o caso específico da aplicação interna de formação e aprendizagem denominada de Be!Player. É esperado que a análise desta *app* apresente as estratégias utilizadas pela empresa para aproximação e formação aos seus colaboradores e permita, não só escrutinar como é realizada a transmissão dos valores corporativos através desta aplicação, mas também perceber se este plano de comunicação está a dar resultados, e o quão pode ir mais além.

A escolha desta empresa em particular foi motivada pela proximidade da autora como colaboradora da empresa, o que, idealmente, facilita a obtenção de dados e promove uma cooperação mais efetiva entre o pesquisador e a organização. Além disso, essa proximidade possibilita ainda a realização de observação participante durante o estudo. A observação participante é uma técnica qualitativa em que o pesquisador se envolve diretamente no ambiente estudado, sendo que participa nas atividades quotidianas e interage com os participantes. Esta abordagem proporciona uma compreensão mais profunda do fenómeno em estudo, capturando nuances e dinâmicas sociais que podem ser perdidas noutros métodos de pesquisa. Autores contemporâneos como Malinowski (1922), Geertz (1973) e Goffman (1959) destacaram a importância dessa técnica na compreensão de contextos sociais e culturais.

Adicionalmente, foi feita a escolha de limitar o estudo à zona centro e norte de Portugal, o que é justificado por dois fatores. Primeiro, a facilidade de acesso aos colaboradores: ao focar nesta região, é mais viável o acesso a todos os colaboradores da Springfield para a recolha de dados, tanto em termos logísticos como pela disponibilidade deles para participar na pesquisa. Baruch e Holtom (2008) destacaram que a eficiência na taxa de resposta em pesquisas organizacionais pode ser melhorada quando se trabalha com amostras mais restritas e acessíveis. Em segundo lugar, a eficiência em termos de recursos e tempo: um estudo focado numa região específica permite uma análise mais aprofundada, evitando a dispersão dos dados que poderia ocorrer se se abrangesse todo o país. De acordo com Creswell e Creswell (2018), a delimitação do campo de estudo pode aumentar a profundidade e a relevância dos resultados, uma vez que possibilita uma

abordagem mais concentrada. Estes fatores contribuem para a robustez e relevância dos resultados obtidos.

Mais uma vez se refere que o método quantitativo através do questionário foi utilizado neste estudo. Foi aplicado da seguinte forma: o questionário foi respondido através da internet, a partir de um *link* que foi enviado por email, para as 16 lojas da zona centro da Springfield. Foram questionados os colaboradores, maiores de idade, que já utilizaram a plataforma Be! Player como ferramenta de formação profissional. Desta forma, pode-se compreender a sua opinião relativamente a este método de formação, e se este é realmente útil. Isto é, se o uso deste tipo de aplicações de formação baseadas no conceito de gamificação está, de facto, como se verificou na revisão de literatura, associado à promoção do comprometimento, motivação e aprendizagem dos funcionários.

Este estudo foi conduzido em cinco etapas: (1) elaboração e *design* do questionário; (2) pré-teste do questionário, para identificar possíveis inconsistências, complexidade nas perguntas, ambiguidade na linguagem utilizada ou perguntas supérfluas e ajustar a dimensão do questionário; (3) procedimentos de envio e acompanhamento do questionário; (4) coleta e tratamento dos dados; (5) e, por fim, a análise dos dados.

4.1.1. Formulação do Problema de Estudo e Justificativa da Proposta

O objetivo primário deste estudo é compreender de que forma é que a Springfield utiliza a aplicação Be!Player para criar uma aproximação com os colaboradores e transmitir os valores do grupo Tendam, assim como partilhar o conhecimento das restantes marcas deste grupo, e de outras marcas parceiras que podem ser vendidas através do seu site. A problemática em análise foca-se, assim, num estudo aprofundado da utilização de plataformas de gamificação para a formação e comunicação interna, tendo esta aplicação como exemplo e objeto de estudo. Também se pretende investigar a opinião dos colaboradores sobre a aplicação e identificar possíveis áreas de melhoria.

Como forma de delimitar e guiar esta investigação, o estudo apresenta como pergunta de partida: **De que maneira a adoção de uma aplicação de gamificação como estratégia de aprendizagem impacta uma empresa em termos de comunicação interna e na construção de relações de proximidade com os seus colaboradores?**

O problema de pesquisa serve como ponto de partida para examinar o impacto das aplicações interativas e de *gaming* na formação profissional e na comunicação interna da Springfield, bem como explorar estratégias eficazes de integração para estas

tecnologias. A relevância deste estudo está na sua contribuição para a área da comunicação estratégica, na medida em que poderá ser um guia para outras entidades corporativas que desejem envergar pelo mesmo caminho e adotar tecnologias semelhantes para transmitir os seus valores e objetivos de forma mais fácil, promovendo uma relação mais próxima e direta com os seus colaboradores.

Para além destes fatores, também se pode salientar que vivemos numa sociedade digital em que todas as organizações, sejam estas públicas ou privadas, se encontram iminentemente ameaçadas devido à partilha de conteúdos na internet, que poderão ser classificados como desinformação.¹⁷ Deste modo, ter uma plataforma própria torna-se bastante mais fácil de controlar e desempenha um papel importante no controlo da qualidade da informação transmitida, contribuindo para uma comunicação interna mais eficaz e segura.

4.1.2. Objetivos, Variáveis e Hipóteses de Investigação

Os objetivos de pesquisa referem-se ao que se pretende alcançar com a investigação. Estes objetivos são expressos em forma de enunciados declarativos que conseguem definir com precisão as variáveis principais, a população alvo e a direção da pesquisa (Fortin, 2009).

Assim, este estudo de caso procura compreender, através do questionário, como uma empresa de retalho de moda espanhola realiza a sua comunicação interna, utilizando a sua aplicação de formação denominada Be!Player. Além disso, procura analisar se, na visão dos colaboradores, a aplicação é realmente útil na formação, ao incorporar a parte lúdica e prazerosa que os jogos trazem ao ser humano no processo de aprendizagem. Os objetivos desta investigação são:

- Compreender o efeito deste tipo de aplicações na formação profissional (Avaliar os benefícios percebidos em termos do impacto da formação, empenho dos funcionários e retenção de novas competências e conhecimento);

¹⁷ A UNESCO destacou que a disseminação de desinformação, acelerada e amplificada pelas redes sociais e pela ausência de regulamentação eficaz, representa um perigo significativo para os direitos humanos, a liberdade de expressão, a coesão social e a democracia. Esse problema exige um esforço conjunto de governos, plataformas digitais e sociedade civil para mitigar os efeitos negativos e garantir a fiabilidade da informação online. Um estudo global realizado por esta organização revelou que mais de 85% das pessoas expressaram preocupação com a desinformação online (UNESCO, 2023).

- Analisar o seu impacto e utilidade na comunicação interna (examinar o uso da aplicação para facilitar a comunicação interna; explorar a perceção dos funcionários sobre a utilidade desta ferramenta; identificar os fatores que influenciam a adoção e o sucesso deste tipo de tecnologias na comunicação interna);
- Identificar estratégias para maximizar o impacto da aplicação (propor abordagens específicas para otimizar e potencializar os benefícios da aplicação para a formação e comunicação interna; identificar métodos de avaliação contínua para garantir que a aplicação atinge os objetivos da empresa e se adapta às necessidades dos funcionários ao longo do tempo).

Esta abordagem permitirá uma análise detalhada do impacto e da utilidade das aplicações interativas e de *gaming* na formação profissional e comunicação interna, oferecendo recomendações específicas para otimizar o uso destas tecnologias tanto na Springfield, como noutras empresas que achem interessante adotar este tipo de estratégia.

Nos estudos onde o método quantitativo é utilizado, os investigadores usam questões, hipóteses e, ocasionalmente, variáveis. Esta abordagem visa explorar as relações entre diferentes variáveis que o investigador pretende compreender ou analisar (Cresswell, 2018). De acordo com Sampieri et al. (2014), as variáveis são componentes essenciais em qualquer estudo quantitativo, e representam características ou fatores que podem assumir diferentes valores e que são cruciais para testar as hipóteses. As variáveis podem ser classificadas como independentes e dependentes. Fortin (2009) explicou que a variável independente é o elemento que o investigador manipula para observar os seus efeitos, enquanto a variável dependente é o fenómeno que se pretende medir, ou seja, o resultado que se espera influenciado pela variável independente.

Assim, e neste estudo, as variáveis analisadas são divididas em variáveis independentes e variáveis dependentes, as quais desempenham um papel fundamental na formulação das hipóteses e na investigação do impacto da aplicação Be!Player no contexto da comunicação interna e da formação profissional:

- **Variáveis independentes (VI):** As variáveis independentes são aquelas que se espera que influenciem ou provoquem uma mudança nas variáveis dependentes (Cresswell, 2018; Fortin, 2009). Neste caso, a principal variável independente é a utilização da aplicação Be!Player na formação e comunicação interna. A aplicação serve como ferramenta de gamificação para

melhorar o desempenho dos colaboradores e facilitar a comunicação dentro da empresa. Os elementos de gamificação, como desafios, recompensas e progressão de níveis, são componentes desta variável.

- **Variáveis dependentes (VD):** As variáveis dependentes são os resultados esperados ou efeitos que serão medidos em resposta à variável independente (Cresswell, 2018; Fortin, 2009). Neste estudo, as principais variáveis dependentes incluem: retenção de conhecimento (avalia-se se o uso da aplicação Be!Player melhora a retenção de informação pelos colaboradores após a formação); empenho dos colaboradores (mede-se o grau de envolvimento e participação dos colaboradores nas atividades de formação proporcionadas pela aplicação); proximidade entre a empresa e os colaboradores (avalia-se se a aplicação melhora a relação entre a empresa e os colaboradores, fortalecendo o sentimento de pertença); qualidade da comunicação interna (verifica-se se a aplicação facilita o fluxo de informações dentro da empresa, tornando a comunicação mais clara e acessível).

Já em relação às hipóteses, Sampieri et al. (2014), sublinharam que estas desempenham um papel central no processo de pesquisa quantitativa, sendo uma das dez etapas fundamentais que orientam o investigador na condução de um estudo rigoroso. As hipóteses representam proposições testáveis sobre as relações entre variáveis e funcionam como guias essenciais para a recolha e análise de dados, permitindo ao investigador prever possíveis resultados e delinear a estrutura da investigação. Fortin (2009) complementou esta ideia ao definir as hipóteses como declarações antecipatórias que procuram explicar, com base em teorias existentes, as possíveis relações entre variáveis. Para o autor, a elaboração de hipóteses é fundamental para guiar a pesquisa e para conferir uma direção clara ao estudo, de modo a facilitar a interpretação dos resultados e a compreensão do fenómeno em investigação.

Já de acordo com Reis et al. (2017), as hipóteses não são apenas ferramentas de orientação, pois constituem-se como um elemento crítico para a validação do conhecimento científico. Os autores referiram que a formulação de hipóteses tem de ser baseada numa revisão rigorosa da literatura e num entendimento aprofundado do problema de pesquisa, de modo que o investigador consiga assegurar que as suposições estabelecidas sejam fundamentadas e que possam ser testadas empiricamente. Sendo assim, as hipóteses indicam a direção da pesquisa e oferecem uma base para a confirmação ou rejeição de ideias previamente estabelecidas. Em conjunto, os autores evidenciaram assim que a elaboração de hipóteses é essencial para estruturar um estudo

quantitativo, o que fornece uma base sólida para a recolha de dados, para a sua análise e interpretação de resultados de forma a validar ou refutar as proposições iniciais.

Seguindo estas abordagens, foram elaboradas as seguintes hipóteses, na tabela abaixo, considerando os objetivos definidos anteriormente. Os objetivos e as hipóteses estão relacionados, e tiveram como base a revisão de literatura. A tabela indica ainda as variáveis analisadas para cada hipótese:

Tabela 2: Objetivos, variáveis e hipóteses de investigação

Objetivos	Hipóteses	Variáveis
Obj1: Compreender o efeito das aplicações de <i>gaming</i> na formação profissional, avaliando especificamente os benefícios em termos de retenção de conhecimento	H1: A utilização da aplicação Be! Player tem um impacto positivo na retenção de conhecimento dos colaboradores da Springfield.	VI: uso da Be!Player VD: retenção de conhecimento
Obj2: Explorar de que forma a gamificação influencia a proximidade entre a empresa e os colaboradores, reforçando a comunicação e a cultura corporativa (pergunta de partida)	H2: Os colaboradores percebem a aplicação Be!Player como uma ferramenta que aproxima a empresa dos seus funcionários.	VI: uso da Be!Player VD: proximidade entre colaboradores e empresa
Obj3: Analisar o impacto da aplicação na comunicação interna, e se a Be!Player é percebida como útil pelos colaboradores na transmissão de informações.	H3: A aplicação Be!Player facilita a comunicação interna, e melhora a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da comunicação na empresa.	VI: uso da Be!Player VD: qualidade da comunicação interna
Obj4: Identificar os fatores que influenciam o sucesso da aplicação e explorar as condições necessárias para uma integração eficaz da aplicação.	H4: O impacto da aplicação Be!Player depende de fatores como a acessibilidade e a clareza do conteúdo.	VI: uso da Be!Player VD: fatores de sucesso da aplicação (acessibilidade, clareza)
Obj5: Avaliar se a gamificação na formação contribui para aumentar o empenho dos colaboradores, e compreender os efeitos da aplicação.	H5: A aplicação Be!Player melhora o nível de empenho dos colaboradores na participação em formações.	VI: uso da Be!Player VD: empenho dos colaboradores
Obj6: Compreender o efeito dos elementos lúdicos presentes na Be!Player e se estes facilitam o processo de aprendizagem e a motivação dos colaboradores.	H6: Os elementos de <i>gaming</i> da aplicação Be! Player! são percebidos pelos colaboradores como fatores que tornam as formações mais fáceis, interativas e divertidas, em comparação com os métodos de formação tradicionais.	VI: uso da Be!Player VD: facilidade e motivação no processo de aprendizagem

Fonte: elaboração própria, 2024.

Como referido anteriormente, Sampieri et al. (2014) sublinharam que o processo de pesquisa quantitativa envolve várias etapas, uma das quais é a elaboração de hipóteses que guiam a análise dos dados recolhidos. Neste sentido, as hipóteses formuladas na tabela 2 servirão para testar de forma empírica as relações entre as variáveis investigadas – incluindo o impacto da formação, da comunicação interna, e o nível de proximidade entre a empresa e os colaboradores. Assim essas hipóteses orientarão a validação dos benefícios percebidos na implementação de uma ferramenta de gamificação.

Para além disto, e como se pode observar, as variáveis independentes e dependentes estão diretamente relacionadas com as hipóteses formuladas. A variável independente, que corresponde ao uso da aplicação Be!Player, é constante em todas as hipóteses, enquanto as variáveis dependentes variam consoante o objetivo específico de cada hipótese. Por exemplo, na hipótese H1, a variável dependente é a retenção de conhecimento, enquanto na H2 é a proximidade entre os colaboradores e a empresa. Estas relações permitirão avaliar, de forma objetiva, o impacto da aplicação em diferentes dimensões da formação e comunicação interna.

4.2. Amostra e Procedimentos de Amostragem

Muitas investigações científicas baseiam-se em amostras para obterem conclusões. A amostragem refere-se ao processo pelo qual uma parte específica de uma população¹⁸ é escolhida para participar numa pesquisa, utilizando uma técnica apropriada (Appolinário, 2012).

No caso deste estudo, a população consiste nos colaboradores da Springfield de 16 lojas localizadas nas zonas centro e norte de Portugal. A escolha de realizar o estudo com 16 lojas das zonas centro e norte de Portugal foi feita com base na representatividade e viabilidade operacional. Estas lojas foram selecionadas por possuírem características semelhantes a outras regiões do país em termos de práticas operacionais e perfis dos colaboradores, o que assegura que a amostra seja adequada para refletir as dinâmicas típicas da empresa. Além disto, a viabilidade logística e a disponibilidade de recursos foram fatores fundamentais na definição desta amostra, garantindo um estudo focado e preciso. Ainda assim, e embora este estudo esteja limitado a estas 16 lojas, os resultados

¹⁸ Segundo Richard A. Krueger (2009), “população” corresponde ao conjunto total de indivíduos que compartilham características específicas e que são de interesse e foco para o estudo.

obtidos poderão, futuramente, servir como base para pesquisas noutras regiões, contribuindo para uma análise mais abrangente.

Posto isto, refere-se ainda que o número exato de colaboradores não é conhecido, havendo apenas uma estimativa de que se situe entre 85 e os 95 colaboradores, com base nas informações obtidas pela autora (também colaboradora) na plataforma Yoobic, e através dos emails internos. Esta estimativa permite que se utilize uma técnica de amostragem estatística, para garantir que a amostra seja válida e representativa.

Para definir o tamanho da amostra, é essencial considerar os critérios estabelecidos por Appolinário (2012), que aponta três fatores principais e importantes para a escolha da amostra:

1. **Precisão dos resultados:** A precisão refere-se ao grau de exatidão com que se pretende estimar as características da população a partir da amostra. Quanto maior for a precisão desejada, maior terá de ser a amostra, uma vez que isso reduz a margem de erro associada aos resultados (Cochran, 1977). Neste estudo, a precisão será ajustada para refletir a incerteza associada à estimativa do tamanho da população.
2. **Nível de confiança:** O nível de confiança indica a probabilidade de que os resultados obtidos na amostra sejam aplicáveis à população total. É comum adotar um nível de confiança de 95% em estudos de ciências sociais, o que significa que, em 95 de cada 100 casos, a estimativa da amostra estará próxima do valor verdadeiro da população (Fortin, 2009). Neste estudo, opta-se por um nível de confiança de 95%, o que garante a fiabilidade necessária para generalizar os resultados aos colaboradores da Springfield.
3. **Variabilidade da população:** Refere-se à diferença das características da população. Se uma população apresenta elevada variabilidade, ou seja, características muito distintas entre os indivíduos, é necessário um tamanho de amostra maior para representar adequadamente essa diversidade. Por outro lado, uma população homogênea pode ser bem representada por uma amostra menor, já que as diferenças entre os indivíduos são menos significativas. No caso dos colaboradores da Springfield, assumiu-se uma variabilidade média, considerando fatores como as idades e formações académicas dos indivíduos.

Como o número exato de colaboradores não é conhecido, a fórmula de Cochran (1977) para uma população finita é adequada para este caso. Esta fórmula, que é amplamente reconhecida em estudos de amostragem, permite calcular um tamanho de amostra com

base numa estimativa da população. Assim, mesmo sem um valor exato, é possível utilizar a média estimada de 95 colaboradores para realizar o cálculo da amostra, ajustando a margem de erro e o nível de confiança para garantir a representatividade. O cálculo do tamanho da amostra foi realizado com o auxílio da plataforma Qualtrics¹⁹, que permite a aplicação de fórmulas estatísticas de forma intuitiva e eficiente. Considerando isto, e após os dados serem inseridos, a plataforma gerou um tamanho de amostra recomendado de 77 respostas, de modo que a margem de erro seja de 5%, e assim a representatividade da amostra em relação aos colaboradores da Springfield esteja garantida.

Estes três critérios — precisão dos resultados, nível de confiança, e variabilidade da população — são fundamentais para garantir que a amostra selecionada seja adequada ao objetivo do estudo, assegurando que as conclusões sejam cientificamente válidas e aplicáveis à população em geral.

Segundo Elfil e Negida (2017), as amostras podem ser classificadas como probabilísticas e não probabilísticas. Resumidamente, nas amostras probabilísticas, cada membro da população tem uma probabilidade conhecida e não nula de ser selecionado, enquanto nas amostras não probabilísticas, a seleção dos membros da população é baseada em critérios subjetivos, e não há garantia de que todos os indivíduos tenham uma oportunidade igual de participar na pesquisa.

Assim, tendo em conta a natureza deste estudo, e por se tratar de uma dissertação académica, a amostragem selecionada foi a não probabilística. Mais especificamente, foi utilizada a amostragem por conveniência, que se refere à seleção de participantes com base na facilidade de acesso para o investigador (Appolinário, 2012; Elfil e Negida, 2017). Esta abordagem foi considerada a mais apropriada, considerando os recursos disponíveis e o contexto prático do estudo.

4.3. Recolha de Dados

A recolha de dados para este estudo foi planeada considerando vários aspetos fundamentais. No âmbito das metodologias quantitativas, existem várias técnicas disponíveis para a recolha de dados, incluindo os questionários fechados, registos de dados estatísticos, testes padronizados e sistemas de mediação fisiológica, entre outros (Sampieri et al., 2014). Para este estudo, optou-se pela utilização de um questionário de

¹⁹ Visitada a 27 de agosto de 2024: <https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size/>

natureza mista, com predominância de perguntas fechadas, mas incluindo também questões abertas. Este questionário foi considerado uma ferramenta eficaz para obter informações diretas dos colaboradores da Springfield sobre a utilização da aplicação Be! Player e a gamificação inerente a esta. Assim, e como já referido anteriormente, o questionário foi escolhido como método de recolha de dados para a secção empírica da dissertação. Ele permite uma abordagem sistemática e padronizada, e assim facilita a recolha de dados quantitativos e qualitativos sobre as perceções e experiências dos colaboradores relativamente à aplicação.

4.3.1. Elaboração e Estrutura do Questionário

O primeiro passo na elaboração do questionário foi determinar o tipo de informação necessária a recolher, de modo a criar um instrumento de medida que permitisse confirmar ou refutar as hipóteses de investigação apresentadas no subcapítulo 4.1.2. Tendo esse objetivo em vista, a qualidade dos resultados vai sempre depender em grande parte da fiabilidade do questionário, pois este é o instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo em variáveis mensuráveis. Este instrumento é fundamental para assegurar que os dados recolhidos sejam rigorosos e relevantes para a análise das hipóteses (Fortin, 2009).

O questionário foi desenvolvido na plataforma Google Forms, um *software* de administração de pesquisas da Google, que possibilita a criação e administração de pesquisas de forma intuitiva e acessível. A estrutura do questionário incluiu diferentes tipos de perguntas, como questões de escolha múltipla, respostas rápidas (sim/não), respostas curtas e ainda perguntas de resposta aberta. Também foi utilizada a escala de Likert²⁰, que variou de 1 a 7 (dependendo da questão), e que permitiu que os participantes indicassem o grau de concordância ou relevância em relação a determinadas afirmações associadas ao tema de investigação. Por exemplo, captar variações e especificidades nas perceções dos colaboradores tanto sobre a aplicação como em relação à comunicação interna através desta.

O questionário foi dividido em três partes, alinhadas com os objetivos de investigação delineados previamente:

²⁰ A escala de Likert é uma ferramenta comum em pesquisas quantitativas que permite medir atitudes e opiniões. Normalmente, ela consiste numa série de afirmações às quais os inquiridos indicam o seu grau de concordância ou discordância, frequentemente utilizando uma escala de cinco ou sete pontos, que vai de 'discordo totalmente' a 'concordo totalmente' (Bishop e M. M., 2016). Esta abordagem facilita a quantificação de perceções subjetivas e a análise estatística dos dados coletados.

- Parte I: Dados de Caracterização Geral dos Participantes: Esta primeira parte recolheu informações básicas sobre os participantes, como idade, nível de escolaridade e função na empresa, permitindo assim compreender o perfil dos participantes.

- Parte II: Utilização da Aplicação Be!Player: Foram feitas perguntas relativas às funcionalidades mais valorizadas da aplicação e à experiência geral dos colaboradores, incluindo questões sobre a comunicação interna através da mesma. Nesta parte, foi ainda abordado o impacto percebido da aplicação na formação, nomeadamente em termos de retenção de conhecimentos e habilidades.

- Parte III: Impacto da Gamificação na Formação: Esta última parte explorou de que forma a aplicação contribuiu para o comprometimento com a aprendizagem, facilitando a partilha de informações através da gamificação.

Tanto na parte II como na parte III, houve perguntas de resposta aberta relacionadas a sugestões de melhoria. Os participantes tiveram a oportunidade de fornecer *feedback* sobre potenciais áreas de melhoria da aplicação, o que poderá ajudar no aprimoramento da ferramenta e das estratégias de comunicação interna, assim como melhorar os elementos de *gaming* da mesma de modo a se tornarem mais atrativos

Na sua totalidade, o questionário foi composto por 38 questões, que foram cuidadosamente elaboradas tendo a revisão de literatura como base.

4.3.2. Distribuição do Questionário

Para garantir precisão e rigor na aplicação do questionário, é fundamental realizar um teste piloto antes da sua implementação definitiva, ou seja, este tipo de estudo obriga a que seja necessário testar o questionário antes da sua aplicação efetiva. Este processo visa assegurar a qualidade e clareza das questões, além de verificar o tempo de resposta e identificar quaisquer áreas que possam ser melhoradas (Fortin, 2009).

Desta forma, o questionário foi inicialmente testado com 5 pessoas sem ligação direta à empresa, com o objetivo de identificar quaisquer ambiguidades ou problemas. O *feedback* recebido foi positivo e indicou que, de um modo geral, o questionário era claro e fácil de responder. Com base nas sugestões recebidas, foram feitas pequenas adaptações antes de se avançar para a distribuição final ao público-alvo do estudo.

A distribuição do questionário foi feita através do envio do *link* do mesmo por e-mail para as 16 lojas da Springfield nas zonas centro e norte de Portugal, garantindo que todos

os colaboradores tivessem a oportunidade de participar. O email incluía uma breve explicação sobre o objetivo da pesquisa e do seu propósito académico.

O questionário foi disponibilizado para preenchimento entre os dias 17 de setembro de 2024 e 5 de outubro de 2024. A amostra final foi constituída por 48 respostas, atendendo aos critérios de precisão, nível de confiança e variabilidade da população, conforme mencionado no subcapítulo anterior.

4.4. Tratamento de Dados

O tratamento dos dados recolhidos foi realizado de forma manual, baseando-se na análise direta dos gráficos gerados automaticamente pela plataforma Google Forms e nas respostas extraídas para o Excel.

A utilização de ferramentas como o Google Forms permitiu uma visualização imediata e intuitiva dos dados sob a forma de gráficos, o que facilitou uma interpretação inicial dos resultados. Com base nesta análise visual, foi possível identificar tendências e padrões gerais nas respostas dos participantes, nomeadamente nas questões de escolha múltipla e nas escalas de Likert, o que proporcionou uma compreensão clara das perceções dos colaboradores relativamente à utilização da aplicação Be!Player e à gamificação associada.

Adicionalmente, as respostas abertas foram organizadas no Excel para permitir uma leitura estruturada e facilitar a categorização qualitativa das sugestões e opiniões dos participantes. Embora o tratamento de dados tenha sido feito de forma manual, esta abordagem revelou-se eficaz para o volume de dados obtido, uma vez que o número de respondentes foi suficientemente fácil de gerir para garantir uma análise precisa e detalhada, sem a necessidade de *softwares* estatísticos mais avançados.

Conforme salientado por Appolinário (2012), em estudos com um número reduzido de participantes, ou com uma quantidade limitada de dados, métodos simples de análise podem ser apropriados, desde que assegurem a precisão necessária para responder aos objetivos da pesquisa. Dado que este estudo contou com uma amostra de 48 respondentes, o uso de uma análise manual foi considerado adequado, visto que a dimensão dos dados era fácil de gerir pela autora. Além disso, Fortin (2009) sublinhou que a escolha das metodologias de análise deve considerar a complexidade da análise necessária em função da capacidade do investigador. Neste contexto, o volume e a natureza dos dados justificaram a decisão de realizar a análise de forma manual, sem comprometer a validade dos resultados.

Assim, embora o método de tratamento dos dados utilizado possa ter algumas limitações no que diz respeito à profundidade da análise estatística, foi considerado apropriado para o presente estudo, garantindo que os resultados fossem interpretados de forma rigorosa e coerente com os objetivos propostos.

Capítulo 5 - Resultados e Discussão

5.1. Introdução

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos dados recolhidos e discute as suas implicações no contexto dos objetivos deste estudo. Através da análise dos dados do questionário, procurou-se validar as hipóteses propostas, compreendendo o impacto da aplicação Be! Player na formação e comunicação interna dos colaboradores da Springfield. Serão discutidos os resultados à luz da literatura apresentada anteriormente, permitindo uma melhor compreensão dos desafios e das oportunidades relacionadas à gamificação no contexto corporativo.

5.2 Análise e Discussão dos Dados

5.2.1. Caracterização da Amostra

O questionário aplicado a este estudo resultou em 48 respostas, representando aproximadamente 62,3% da amostra inicialmente estimada de 77 respostas. Esta discrepância pode ser explicada por diversos fatores, como por exemplo a baixa taxa de resposta tipicamente observada em estudos semelhantes e a possível falta de disponibilidade ou interesse dos participantes para preencher o questionário. Segundo Baruch e Holtom (2008), a taxa de respostas média para estudos em contexto corporativo ronda os 35%, sendo que em muitos casos esta percentagem é ainda menor, especialmente em pesquisas internas e sem incentivos significativos.

No contexto específico das pesquisas B2B (*Business to Business*), por exemplo, a literatura aponta para taxas de resposta que variam entre 30-40% (Gupta & Gupta, 2020). Tendo em conta este cenário, a obtenção de 48 respostas, embora abaixo do valor da amostra inicialmente projetado, não está fora do que se poderia esperar em estudos com características similares a este.

Posto isto, as primeiras perguntas do questionário referiam-se às informações pessoais dos inquiridos, como o seu género, a sua faixa etária e o seu nível de escolaridade. Estas respostas tinham cariz obrigatório.

Tabela 3 – Dados de caracterização geral dos participantes

	Dados dos Inquiridos	Percentagem (%)
Género	Feminino	83,3%
	Masculino	16,7%
Faixa Etária	Menos de 25 anos	18,8%
	25 a 34 anos	52,1%
	35 a 44 anos	25%
	45 a 54 anos	4,2%
	Mais de 55 anos	0%
Nível de Escolaridade	2º ciclo do ensino básico (6º ano)	0%
	3º ciclo do ensino básico (9º ano)	10,4%
	Ensino Secundário (12º ano)	37,5%
	Licenciatura	39,6%
	Mestrado	12,8%
	Doutoramento	0%
Anos na Empresa	Menos de 1 ano	4,2%
	1 a 3 anos	43,8%
	4 a 6 anos	20,8%
	7 a 10 anos	10,4%
	Mais de 10 anos	20,8%

Fonte: elaboração própria, 2024

Das 48 respostas obtidas, observa-se que a maior parte dos inquiridos são do sexo feminino, representando 83,3% da amostra, enquanto apenas 16,7% correspondem ao sexo masculino. Este facto pode indicar uma predominância de mulheres no ambiente de trabalho da empresa, ou então uma maior disposição deste grupo em responder ao questionário.

Já no que diz respeito ao nível de escolaridade, a maioria dos colaboradores possui, no mínimo, o ensino secundário, com 39,6% tendo concluído uma licenciatura. Estes dados sugerem que a empresa valoriza um nível de escolaridade elevado, o que pode influenciar a cultura e as expetativas internas.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, quase metade dos colaboradores (43,8%) estão na empresa apenas entre 1 a 3 anos, enquanto 20,8% dos colaboradores têm entre 4 a 6 anos de experiência e outros 20,8% trabalham na Springfield há mais de 10 anos.

5.2.2. Utilização, Perceção e Impacto da Aplicação Be!Player

Após a caracterização da amostra, torna-se essencial compreender a relação dos colaboradores com a aplicação, nomeadamente no que diz respeito à familiaridade com a tecnologia, facilidade de utilização, motivação para o seu uso e a importância atribuída à ferramenta no contexto da formação contínua. Este subcapítulo tem como objetivo

explorar estes aspetos, de modo a avaliar de forma abrangente o impacto da Be!Player no ambiente de trabalho e no desenvolvimento dos colaboradores. Todas as perguntas, à exceção das que forem mencionadas na explicação das mesmas, eram de resposta obrigatória, o que significa que, em geral, se podem considerar as 48 respostas dos inquiridos para as análises apresentadas. Assim, esse número total de respostas (N=48) não será destacado nas tabelas, a menos que ocorram exceções devido a perguntas não respondidas ou respostas múltiplas. Nas tabelas, “N” é utilizado para representar o número inquiridos que selecionaram cada resposta específica. Esse valor indica, portanto, o total de respostas registadas para cada opção apresentada nas tabelas, permitindo uma análise detalhada da distribuição das respostas.

Primeiramente, é questionada a familiaridade dos colaboradores com as tecnologias de formação e com a própria aplicação Be!Player, a fim de perceber a facilidade de adaptação e o grau de conforto dos utilizadores com a plataforma.

Tabela 4: Familiaridade com tecnologias de formação e aplicações de e-learning

Opção de Resposta	N	Percentagem (%)
Muito familiarizado(a)	18	37,5%
Familiarizado(a)	25	52,1%
Neutro(a)	3	6,3%
Pouco familiarizado(a)	2	4,2%
Nada familiarizado(a)	0	0%

Fonte: elaboração própria, 2024

A tabela acima mostra que a maioria dos inquiridos (89,6%) se encontra familiarizado ou muito familiarizado com tecnologias de *e-learning*, indicando que o público possui um nível de preparação favorável para utilizar a aplicação Be!Player. Apenas 4,2% dos participantes referem estar “pouco familiarizados”, o que sugere que uma percentagem muito pequena poderá necessitar de apoio extra para se adaptar à plataforma.

Depois, os inquiridos indicaram se já tinham participado em formações anteriores na *app* Be!Player. Os resultados seguintes, na tabela 5, indicam que a grande maioria (97,9%) dos inquiridos já utilizou a aplicação anteriormente, o que mostra uma alta experiência com a plataforma. Esta elevada taxa de utilização indica que as respostas seguintes são representativas e válidas em termos de volume e qualidade dos dados recolhidos.

Tabela 5: Utilização anterior da Be!Player

Opção de Resposta	N	Percentagem (%)
Sim	47	97,9%
Não	1	2,1%

Fonte: elaboração própria, 2024

A avaliação da facilidade de navegação e da interface da aplicação também é abordada no questionário, uma vez que esses são fatores fundamentais que determinam o impacto da utilização da aplicação e, por consequência, a sua aceitação no ambiente organizacional.

Como foi verificado no sub-capítulo “1.4. Tecnologias Educacionais no Contexto Empresarial” da revisão de literatura, autores como Davis (1989) com o modelo TAM, e como Thorne (2019), indicam que a percepção de facilidade de uso e de utilidade influencia diretamente a aceitação e o uso de tecnologias. Posto isto, os colaboradores foram questionados sobre a facilidade de navegação na Be!Player, respondendo com “sim” ou “não”. A tabelas seguinte mostra as respostas:

Tabela 6: Facilidade de navegação na Be!Player

Opção de Resposta	N	Porcentagem (%)
Sim	47	91,7%
Não	1	8,3%

Fonte: elaboração própria, 2024

Esta tabela mostra que a maior parte dos utilizadores (91,7%) considera fácil navegar e utilizar a aplicação, o que reflete uma interface intuitiva e adequada. Ainda assim, 8,3% dos inquiridos indicam dificuldades, demonstrando possíveis áreas de melhoria para tornar a aplicação acessível a todos.

Após avaliar a facilidade de navegação, foi também questionada a clareza e a usabilidade da interface da aplicação Be!Player, utilizando uma escala de Likert de 1 a 5. A tabela a seguir apresenta os resultados dessa avaliação, refletindo o nível de satisfação dos utilizadores com a interface:

Tabela 7: Avaliação da clareza e usabilidade da interface

Opção de Resposta	N	Porcentagem (%)
1 (Muito Difícil)	0	0%
2 (Difícil)	3	6,3%
3 (Regular)	12	25%
4 (Fácil)	21	43,8%
5 (Muito Fácil)	12	25%

Fonte: elaboração própria, 2024

A avaliação da interface revela que 68,8% dos participantes atribuíram uma nota alta (4 ou 5) à clareza e facilidade de uso da aplicação. Apenas 6,3% indicaram uma classificação baixa (2). Assim sendo, a maioria dos inquiridos considera a aplicação suficientemente clara e acessível.

Outro ponto importante a ser explorado neste subcapítulo é a motivação dos colaboradores para utilizar a aplicação Be!Player. Neste contexto, procurou-se compreender as principais motivações que levam os colaboradores a apresentar um bom desempenho na plataforma. Segundo Herzberg (1959), os fatores motivacionais desempenham um papel crucial na satisfação e no comprometimento dos colaboradores.

Assim, a questão número 9 do questionário foi formulada de maneira a permitir múltiplas respostas, abarcando diferentes fatores motivacionais que podem influenciar o comprometimento e a utilização da aplicação. A tabela 8 apresenta as respostas dos inquiridos, indicando as razões mais comuns que impulsionam o uso da plataforma, que vão desde o desenvolvimento pessoal até à contribuição para o sucesso da equipa. Este resultado reflete a diversidade de motivações presentes na organização:

Tabela 8: Motivações para ter um bom desempenho na aplicação

Opção de Resposta	Seleções
Sentimento de realização pessoal	12
Aprendizagem e desenvolvimento de novas competências	34
Desafio e superação de dificuldades	16
Reconhecimento pelos colegas e superiores	21
Competição saudável com os colegas	18
Diversão e entretenimento	13
Contributo para o sucesso da equipa	34
Total de seleções:	148

Fonte: elaboração própria, 2024

As principais motivações para os colaboradores utilizarem a aplicação Be!Player são "Aprendizagem e desenvolvimento de novas competências" e "Contributo para o sucesso da equipa", ambas selecionadas 34 vezes pelos inquiridos. Isto sugere que os colaboradores estão particularmente focados no crescimento pessoal e coletivo.

Outros fatores como o "Reconhecimento pelos colegas e superiores" (21 seleções) e "Competição saudável com os colegas" (18 seleções) também são fatores motivacionais importantes para os participantes, indicando que a aplicação pode incentivar tanto a cooperação quanto a competição saudável.

Por outro lado, a motivação relacionada à "Diversão e entretenimento" foi selecionada por 13 vezes apenas o que sugere que, embora o aspeto lúdico seja apreciado, ele não é a principal motivação dos colaboradores para a utilização desta aplicação.

Após a análise das motivações, e de modo a seguir um caminho lógico e coeso, a análise prossegue para as questões relacionadas com obstáculos que os colaboradores possam sentir ao usar a aplicação, sugestões de melhoria, e, em seguida, os incentivos que

poderiam existir para aumentar a participação nas formações e a motivação ao usar a aplicação. Apesar destas questões estarem um pouco mais à frente no formulário do questionário, faz todo o sentido analisá-las e interpretá-las neste ponto, de modo a manter uma linha de raciocínio consistente.

A identificação de obstáculos na utilização da aplicação Be!Player é fundamental para entender os desafios que os colaboradores podem enfrentar e, assim, melhorar a experiência do utilizador. Ao abordar esta questão, pretende-se explorar as dificuldades específicas que podem interferir no impacto e na aceitação da aplicação no ambiente de trabalho. As tabelas seguintes apresentam os dados obtidos, sendo que a tabela 10 permite uma análise mais detalhada sobre as barreiras percebidas pelos colaboradores ao utilizarem a plataforma. Já a tabela 9 apresenta os resultados referentes à questão sobre a existência de obstáculos na utilização da aplicação Be!Player. Os colaboradores responderam com "Sim" ou "Não", o que permitiu identificar a percentagem daqueles que enfrentam dificuldades no uso da plataforma:

Tabela 9 – Perceção de obstáculos na utilização da Be!Player

Opção de Resposta	N	Percentagem (%)
Sim	14	29,2%
Não	34	70,8%

Fonte: elaboração própria, 2024

Os resultados da tabela 9 indicam que 29,2% dos colaboradores (14 pessoas) reconhecem enfrentar dificuldades ao utilizar a aplicação Be!Player, enquanto a maioria (70,8%) afirma não ter problemas. Ou seja, embora a grande parte dos utilizadores tenha uma experiência positiva, há uma proporção significativa de colaboradores que se sente limitada por barreiras que poderiam ser abordadas.

Para aqueles que indicaram enfrentar dificuldades, a pergunta subsequente permitiu a seleção de múltiplas opções de obstáculos. É importante destacar que, na análise da questão seguinte, os resultados referem-se exclusivamente aos 14 colaboradores que responderam "sim" à pergunta anterior, indicando que enfrentam obstáculos ou dificuldades ao utilizar a aplicação Be!Player.

Esta segmentação foi realizada utilizando o Excel, que possibilitou a visualização clara das respostas e facilitou a identificação dos principais obstáculos relatados por aqueles que efetivamente enfrentaram dificuldades. Assim, a análise dos obstáculos é baseada nas experiências diretas desse grupo, o que garante uma interpretação mais precisa e contextualizada.

A tabela 10 resume, então, as principais dificuldades reportadas:

Tabela 10: Principais obstáculos ao utilizar a aplicação

Obstáculo	Seleções	Porcentagem (%)
Falta de tempo	12	75%
Dificuldades técnicas	3	18,8%
Interface pouco amigável	4	25%
Conteúdo pouco relevante	3	18,8%
Falta de motivação	6	37,5%
Total de seleções	28	100%

Fonte: elaboração própria, 2024

Com base nos dados da tabela 10, é possível observar que a falta de tempo é o obstáculo mais frequentemente citado, com 75% (12 seleções) dos colaboradores a indicarem este fator. Este resultado sugere que, mesmo que a aplicação seja considerada uma ferramenta útil, a carga de trabalho e a gestão do tempo dos colaboradores podem impedir uma utilização mais eficaz da plataforma.

Em seguida, a falta de motivação é mencionada por 37,5% (6 seleções) dos colaboradores. Este dado é significativo, pois destaca a necessidade de estratégias para aumentar o engajamento e o comprometimento dos utilizadores com a aplicação. A motivação é um fator essencial para o sucesso de qualquer plataforma de e-learning, e a falta dela pode limitar o impacto da Be!Player na formação contínua.

A interface pouco amigável foi referida por 25% (4 seleções) dos colaboradores, indicando que a usabilidade da aplicação pode ser um ponto de melhoria. Uma interface mais intuitiva e acessível pode facilitar a navegação e aumentar a satisfação do utilizador, contribuindo para uma utilização mais frequente e eficaz da plataforma.

Por outro lado, as dificuldades técnicas e o conteúdo pouco relevante foram menos mencionados, ambos com 18,8% (3 seleções). Embora ainda sejam relevantes, essas questões podem não ser as principais barreiras que os colaboradores enfrentam. No entanto, continuam a ser áreas que, se melhoradas, poderiam contribuir para uma experiência mais positiva na utilização da aplicação.

A análise das questões sobre obstáculos à utilização da Be!Player revela que, apesar da maioria dos colaboradores não relatar dificuldades, uma proporção significativa indica que enfrenta barreiras que podem impactar negativamente a sua experiência. A falta de tempo e de motivação são os principais desafios, seguidos pela usabilidade da interface. É essencial que a empresa considere essas questões para implementar melhorias que possam maximizar o uso da aplicação e garantir que todos os colaboradores tenham a oportunidade de se beneficiar plenamente dos recursos oferecidos.

Depois disto, passa-se à análise das questões que se relacionaram com a importância percebida da Be!Player para a formação contínua dos colaboradores. A relevância da aplicação (em termos de conteúdos oferecidos e a nível de impacto no desempenho diário), é analisada para determinar se ela tem efetivamente contribuído para a melhoria das competências e a eficiência dos colaboradores no seu trabalho. Esta análise é crucial, pois, segundo Seaborn e Fels (2015), o processo de aprendizagem contínua e a partilha de feedback e conhecimentos são essenciais para a inovação e a competitividade organizacional.

Assim, a análise prossegue então para a avaliação da perceção dos colaboradores sobre a importância da Be!Player como uma ferramenta para a sua formação contínua, mesmo quando utilizada esporadicamente. A tabela a seguir resume as respostas, que se baseiam numa questão de "Sim" ou "Não", permitindo identificar o grau de reconhecimento da aplicação como uma ferramenta relevante para o desenvolvimento profissional.

Tabela 11: Importância da Be!Player para a formação contínua

Opção de Resposta	N	Percentagem (%)
Sim	47	91,7%
Não	1	8,3%

Fonte: elaboração própria

Os dados mostram que 91,7% dos inquiridos consideram a aplicação importante para a sua formação contínua, mesmo que seja utilizada esporadicamente. Isso indica que a aplicação é amplamente vista como uma ferramenta útil e relevante para o desenvolvimento profissional.

Nesta fase da análise, os colaboradores foram questionados sobre a relevância do conteúdo oferecido pela Be!Player em relação às suas funções diárias. Utilizando uma escala de 1 a 7, onde 1 significa "Nada relevante" e 7 "Extremamente relevante", a tabela a seguir apresenta as perceções dos inquiridos quanto à utilidade prática do conteúdo da aplicação no desempenho das suas funções.

Tabela 12: Relevância do conteúdo oferecido pela Be! Player para a função

Opção de Resposta	N	Percentagem (%)
1. Nada relevante: o conteúdo não tem utilidade ou relação com a minha função.	0	0%
2. Pouco relevante: o conteúdo tem pouca utilidade e apenas alguns aspetos aplicáveis.	1	2,1%
3. Relevância limitada: parcialmente útil, não é central para a minha função.	5	10,4%
4. Moderadamente relevante: o conteúdo é útil, mas não essencial.	16	33,3%

5. Relevante: o conteúdo é útil e facilita significativamente o desempenho da função.	12	25%
6. Muito relevante: o conteúdo desempenha um papel importante no desempenho da função.	12	25%
7. Extremamente relevante: o conteúdo é indispensável para o desempenho da função.	2	4,2%

Fonte: elaboração própria, 2024

Os resultados indicam que a maioria dos inquiridos considera o conteúdo como "Moderadamente relevante" a "Muito relevante", com 83,3% a atribuir classificações entre 4 e 6. Apenas uma pequena parte (2,1%) classificou o conteúdo como pouco relevante, sugerindo que a maior parte dos conteúdos oferecidos está alinhada com as necessidades dos colaboradores, e que a Be!Player cumpre um papel positivo no desenvolvimento nas suas competências.

Estes dados estão diretamente relacionados aos objetivos de pesquisa de avaliar os benefícios percebidos em termos do impacto da formação e retenção de novas competências, indicando que a maioria dos colaboradores vê valor no conteúdo disponibilizado pela aplicação. No entanto, o facto de uma pequena percentagem ter atribuído classificações abaixo de "Moderadamente relevante" (16,7% entre as opções 2 e 3) indica que ainda há uma oportunidade de alinhar o conteúdo de forma mais precisa às necessidades específicas dos colaboradores, para maximizar o seu impacto.

Continuando a análise, a próxima questão abordava o impacto direto da *app* no desempenho diário dos colaboradores no seu trabalho, com o objetivo de medir o sucesso ou não sucesso na prática do dia a dia. Os inquiridos classificaram esse impacto numa escala de 1 a 5, variando de "Nenhum impacto" a "Impacto excepcional". A tabela a seguir sintetiza as respostas:

Tabela 13: Impacto da Be!Player no desempenho diário no trabalho

Opção de Resposta	N	Percentagem (%)
1. Nenhum impacto: não tem efeito no meu desempenho diário.	0	0%
2. Pouco impacto: impacto mínimo, com poucos efeitos perceptíveis.	4	8,3%
3. Impacto moderado: melhora de forma moderada, mas não é essencial.	25	52,1%
4. Grande impacto: melhora de maneira visível o desempenho diário.	19	39,6%
5. Impacto excepcional: crucial e melhora substancialmente.	0	0%

Fonte: elaboração própria, 2024

A maior parte dos colaboradores (52,1%) reconhece que a aplicação tem um "Impacto moderado" no desempenho, enquanto 39,6% notam um "Grande impacto". Nenhum colaborador afirmou que a aplicação tem um impacto excepcional, o que aponta que,

embora seja útil, há espaço para tornar a aplicação ainda mais impactante no desempenho diário. Além disto, observando os dados, consegue-se identificar a necessidade de uma análise mais detalhada sobre quais aspectos específicos da aplicação são menos eficientes, permitindo, assim, direcionar esforços para tornar o impacto mais expressivo e generalizado.

Embora os dados apresentados até aqui não abordem diretamente a comunicação interna, a relevância do conteúdo e o impacto da aplicação no desempenho diário têm implicações significativas para o sucesso da comunicação entre os colaboradores. O elevado número de inquiridos que, na tabela 12, classificaram o conteúdo como relevante (25%) ou muito relevante (25%) reflete que a aplicação é, além de uma ferramenta formativa, uma via para fornecer informações úteis e pertinentes à execução das suas funções. Isto pode indicar que a aplicação facilita o fluxo de informação e comunicação interna de forma eficaz. Mas para entender melhor o impacto da aplicação na comunicação interna existem questões mais focadas nesse sentido, que serão analisadas mais à frente.

A próxima etapa da análise envolve a interpretação de uma questão aberta, onde os colaboradores tiveram a oportunidade de partilharem as suas sugestões para melhorar a aplicação Be!Player. As respostas abertas são fundamentais, pois permitem captar uma diversidade de opiniões e ideias que podem não ser identificadas em perguntas fechadas (Creswell, 2018; Eisenhardt, 1989; Gioia et al., 2012; Reis et al., 2017). Nesta análise qualitativa das respostas, foram identificados temas e sugestões comuns, agrupados em categorias.

Para entender melhor as respostas, estas foram classificadas em três grupos principais: (1) **respostas válidas**, que contêm sugestões e comentários construtivos; (2) **respostas nulas**, que incluem respostas como “NA”, “N/A”, “na” ou que estão completamente vazias; e (3) **não respostas**, que são aquelas que não fornecem informações úteis ou que são irrelevantes. De seguida, apresenta-se o resumo destes resultados:

- Total de respostas: 47
- Respostas válidas (com sugestões): 27
- Respostas nulas (sem sugestões, incluindo “NA”, “N/A”, “na” e vazias): 13
- Não respostas (que não têm conteúdo ou são irrelevantes): 7

Após examinar as respostas, surgiram várias sugestões e observações que refletem as experiências e expectativas dos colaboradores em relação à aplicação. Este feedback

qualitativo é fundamental para entender como a Be!Player pode ser aprimorada para atender melhor às necessidades dos colaboradores. A tabela 14 resume as categorias e algumas das sugestões mais frequentes:

Tabela 14: Sugestões para melhorar a aplicação e maximizar benefícios para a formação e comunicação interna

Categoria	Sugestões
Diversificação do Conteúdo	- Mais formações sobre tamanhos <i>plus size</i> - Abordar mais temáticas
Melhoria no Uso	- Navegação mais rápida e intuitiva - <i>Login</i> mais fácil
Qualidade dos Conteúdos	- Melhorar recursos visuais (vídeos e imagens) - Aumentar interatividade
Estrutura das Perguntas	- Mais tempo para as respostas nos jogos - Menos repetição de perguntas
Frequência das Formações	- Mais formações frequentes - Abordar temas variados, além do <i>clickshopping</i> , como conteúdos sobre o código de conduta

Fonte: elaboração própria, 2024

As sugestões foram organizadas em categorias principais, o que facilita a identificação das áreas que precisam de melhorias:

➤ Categoria 1 - Diversificação do conteúdo:

- **Formações Temáticas:** Muitos colaboradores pediram a inclusão de formações sobre temas variados, como acerca dos tamanhos *plus size* e formações acerca do atendimento ao cliente. Sugestões como "Apenas colocar mais formações sobre os tamanhos *plus size*" mostram o desejo de ter uma experiência de aprendizagem mais ampla e relevante.
- **Variedade de Questões:** A repetição nas perguntas foi uma preocupação mencionada por vários colaboradores, que sugeriram "As perguntas deveriam ser menos repetitivas". Isto indica que os colaboradores querem um conteúdo mais dinâmico e interessante.

➤ Categoria 2 - Melhoria na Interface e no Uso:

- **Interface Intuitiva:** A dificuldade de navegação e a interface da aplicação foram frequentemente citadas como áreas que precisam de melhorias. Respostas como "Navegação lenta e pouco intuitiva" indicam que alguns dos colaboradores enfrentam dificuldades ao utilizar a aplicação.

- Facilidade de Acesso: Sugestões como "Fazer o login para entrar no jogo devia ser mais fácil" demonstram que os colaboradores valorizam a simplificação do processo de login e a eliminação de barreiras.
- Categoria 3 - Qualidade dos Conteúdos:
- Melhoria nos Recursos Visuais: Muitos colaboradores destacaram a necessidade de melhorar os materiais, como vídeos e apresentações. Isto mostra que esperam uma experiência mais envolvente e interativa.
 - Conteúdo Relevante e Acessível: Algumas respostas indicaram que o conteúdo deve ser mais prático e aplicável ao dia a dia das lojas, como "ter imagens animadas e pequenos vídeos de 15 segundos".
- Categoria 4 - Estrutura e Tempo das Perguntas:
- Tempo para Respostas: O tempo para responder às perguntas foi mencionado, com sugestões como "Colocar as perguntas com mais tempo de resposta". Isto mostra que os colaboradores preferem uma experiência menos stressante durante as formações.
 - Repetição de Questões: A repetição de perguntas foi novamente destacada, com sugestões para evitar esse problema
- Categoria 5 - Frequência e Variedade nas Formações:
- Aumento na Frequência de Formações: A necessidade de mais formações foi uma preocupação comum, como indicado em "Ter formações mais vezes". Isto significa um desejo por uma formação contínua, especialmente em relação a mudanças sazonais.
 - Abordagem de Outros Temas: Os colaboradores também mencionaram a importância de abordar mais temas que não sejam exclusivamente sobre *clickshopping*: "colocar mais formações sem ser sobre o *clickshopping*".

Dando continuidade a análise das respostas ao questionário, foi incluída uma questão para investigar se os colaboradores percebiam a aplicação Be!Player como um fator de impacto na sua progressão de carreira. Embora a aplicação não tenha sido desenvolvida com esse objetivo específico, a pergunta visava explorar, de forma indireta, se o uso da plataforma poderia ser visto como um diferencial no crescimento profissional dos colaboradores. A análise dessa questão permite entender se a Be!Player é considerada

um recurso relevante para a evolução de carreira no ambiente de trabalho. A tabela 15 mostra os resultados obtidos:

Tabela 15: Percepção da Be!Player quanto à progressão na carreira

Opção de Resposta	N	Porcentagem (%)
Sim	11	22,9%
Não	29	60,4%
Não sei	8	16,7%

Fonte: elaboração própria, 2024

Os dados mostram que apenas 22,9% dos colaboradores consideram a *app* como um meio de progressão na carreira, enquanto a maioria (60,4%) não percebe esse benefício, e 16,7% expressam incerteza. Assim, é indicado afirmar que a aplicação não é vista como um facilitador direto de crescimento profissional, o que está alinhado com os seus objetivos originais. Deste modo, a Be!Player parece estar mais focada no desenvolvimento de competências técnicas e no aumento do envolvimento dos colaboradores no ambiente de trabalho, em vez de impulsionar diretamente a progressão na carreira.

5.2.3. Percepções sobre o papel da Be!Player na comunicação e colaboração interna

Neste subcapítulo, analisam-se os resultados relacionados ao impacto da aplicação Be!Player na comunicação interna e na colaboração entre os colaboradores da empresa durante os períodos de formação. Estes dados refletem a percepção dos utilizadores sobre como a aplicação contribui para a comunicação interna, partilha de boas práticas e disseminação de informações relevantes.

Apesar de a Be!Player ser vista como uma ferramenta de formação, os colaboradores também foram questionados sobre a sua utilização para comunicação direta entre colegas, a percepção sobre o impacto da aplicação na comunicação interna e o seu papel na partilha de boas práticas e na colaboração entre equipas.

Os resultados dessas três questões estão resumidos na tabela 16, que permite uma visão abrangente sobre o impacto da Be!Player na comunicação e colaboração:

Tabela 16: Percepção sobre o impacto da Be! Player! na comunicação e colaboração interna

Questão	Opção de Resposta	N	Porcentagem (%)
Utiliza a aplicação para se comunicar com outros colegas de trabalho durante os períodos de formação? (Q14)	Sim	16	33,3%
	Não	32	66,7%

A aplicação facilita a comunicação interna na empresa durante os períodos de formação? (Q15)	Sim	38	79,2%
	Não	10	20,8%
A aplicação contribui para a partilha de boas práticas e colaboração entre as equipas? (Q16)	Sim	41	85,4%
	Não	1	2,1%
	Não sei	6	12,5%

Fonte: elaboração própria, 2024

Os resultados mostram que apenas 33,3% dos colaboradores utilizam a Be!Player para se comunicar com outros colegas de trabalho durante os períodos de formação, enquanto 66,7% indicaram que não utilizam a aplicação para esse fim. Estes dados revelam que, embora a Be!Player tenha o potencial de facilitar a comunicação interna, a maioria dos colaboradores não faz uso da plataforma para este propósito específico. Uma possível explicação para este resultado pode estar relacionada com a perceção de que a aplicação tem uma função mais orientada à formação do que à comunicação social direta entre os trabalhadores.

No entanto, ao inquirir diretamente os colaboradores sobre a capacidade da Be!Player de facilitar a comunicação interna, os resultados foram significativamente mais positivos. Estes indicam que a maioria dos colaboradores (79,2%) considera a Be!Player uma ferramenta que facilita a comunicação interna. Este dado é significativo, pois evidencia o impacto positivo da aplicação em promover a fluidez da comunicação. Recordando Almeida (2013), este autor afirmou que uma comunicação interna eficaz é fundamental para o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da organização e para o aumento da motivação e produtividade.

Assim, este contraste entre a utilização efetiva da aplicação para comunicar com colegas e a perceção positiva sobre a sua capacidade de melhorar a comunicação pode sugerir que, mesmo que a aplicação não seja amplamente utilizada para comunicação direta, ela desempenha um papel importante na disseminação de informações essenciais e no suporte à interação indireta entre as equipas.

Já em relação a perceção dos colaboradores sobre o papel da Be!Player na partilha de boas práticas e na colaboração entre equipas, os dados indicam que a maioria dos colaboradores (85,4%) acredita que a *app* contribui para a partilha de boas práticas e colaboração entre as equipas. Apenas 2,1% (1 pessoa) respondeu negativamente, enquanto 12,5% dos inquiridos declararam não ter certeza sobre o impacto da aplicação no que diz respeito a este aspeto. Estes resultados mostram uma perceção clara da eficiência da Be!Player como um veículo de colaboração, e fortalecem a ideia de que esta não é apenas uma ferramenta formativa, mas também uma plataforma que incentiva a troca de conhecimento entre os colaboradores.

Já a eficácia da Be!Player no que diz respeito à comunicação de informações importantes (como atualizações sobre políticas da empresa; mudanças de procedimentos; minimização da desinformação) foi avaliada através de uma escala de Likert. Os resultados foram bastante diversificados, conforme se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 17: Eficácia da Be!Player na comunicação de informações importantes

Opção de Resposta	N	Porcentagem (%)
1. Nada eficaz: falha em comunicar informações relevantes	0	0%
2. Pouco eficaz: comunica algumas informações, mas permite muita desinformação	0	0%
3. Eficácia limitada: parcialmente eficaz	4	8,3%
4. Moderadamente eficaz: razoavelmente eficaz	10	20,8%
5. Eficaz: comunica informações relevantes de forma eficaz	17	35,4%
6. Muito eficaz: altamente eficaz	12	25%
7. Extremamente eficaz: elimina praticamente qualquer desinformação	5	10,4%

Fonte: elaboração própria, 2024

A maioria dos colaboradores considera a aplicação eficaz na comunicação de informações relevantes, com 35,4% classificando-a como "eficaz" e 25% como "muito eficaz". 10,4% dos inquiridos foram ainda mais longe, atribuindo à aplicação uma classificação de "extremamente eficaz". Somados, estes dados representam 70,8% dos colaboradores a expressar uma perceção positiva quanto à capacidade da Be!Player! de comunicar informações relevantes e reduzir a desinformação.

No entanto, 20,8% dos inquiridos classificaram a aplicação como "moderadamente eficaz", sugerindo que ainda existem algumas lacunas a serem preenchidas. Apenas 8,3% consideraram a aplicação como tendo uma eficácia limitada, indicando que há espaço para melhorias. A eficácia percebida nesta questão é crucial para o sucesso da comunicação organizacional, como apontado por Berger (2008), que destaca a importância de ferramentas que minimizem a propagação de informações incorretas.

Adicionalmente, quando questionados com "sim" ou "não" sobre a importância de continuar a utilizar a Be!Player para formação e comunicação interna da empresa, a tabela 18 resume os resultados.

Tabela 18: Importância da continuidade do uso da Be!Player para a formação e comunicação interna

Opção de Resposta	N	Porcentagem (%)
Sim	45	93,8%
Não	3	6,3%

Fonte: elaboração própria, 2024

Uma esmagadora maioria de 93,8% dos colaboradores respondeu afirmativamente, reforçando a ideia de que a aplicação é considerada uma ferramenta relevante no contexto formativo e comunicacional. Apenas 6,3% (3 pessoas) dos inquiridos consideraram que a continuidade da utilização da aplicação não é importante, o que pode indicar uma resistência ou dificuldade de adaptação por parte de uma minoria.

Por fim, a questão sobre a importância da aplicação para a compreensão e assimilação dos valores da empresa foi avaliada numa escala de Likert de 1 a 5, conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 19: Importância da Be!Player! para a compreensão e assimilação da cultura e valores da empresa

Opção de Resposta	N	Porcentagem (%)
1. Nada importante	0	0%
2. Pouco importante	0	0%
3. Moderadamente importante	20	41,7%
4. Importante	17	35,4%
5. Muito importante	11	22,9%

Fonte: elaboração própria, 2024

Conforme defendido por Cameron e Quinn (2011) na sua análise sobre a importância da cultura organizacional para o sucesso das empresas, a forma como os valores e princípios de uma organização são transmitidos aos colaboradores é um fator essencial para garantir o alinhamento entre os objetivos individuais e os da empresa. Este alinhamento facilita a integração dos colaboradores e promove um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente.

A análise à tabela 19 reforça esta ideia, ao revelar um feedback positivo sobre a importância da aplicação como veículo de transmissão de valores e cultura organizacional. 41,7% atribuíram uma pontuação de 3, indicando uma importância moderada da aplicação. Além disto, 35,4% classificaram-na com uma pontuação de 4 e 22,9% com uma pontuação máxima de 5. Estes números mostram claramente que a maioria dos colaboradores reconhece a relevância desta ferramenta não apenas como um recurso de formação, mas também como um elemento fundamental para a integração na cultura corporativa da Springfield.

Deste modo, é possível afirmar que a aplicação Be!Player fortalece o ambiente organizacional, ao promover a partilha de valores e a coesão entre os membros da equipa, o que pode ter impactos diretos no desempenho e no sucesso da Springfield. A análise dos dados desta parte do questionário sugere que a aplicação Be!Player é amplamente reconhecida pelos colaboradores como uma ferramenta eficaz para a comunicação

interna, na partilha de boas práticas e na disseminação de informações relevantes, embora existam ainda aspetos a melhorar.

A adoção da Be!Player como plataforma de comunicação interna evidencia um impacto positivo geral, alinhando-se com os objetivos desta investigação de explorar o efeito das tecnologias gamificadas na formação e na comunicação dentro da empresa. As perceções favoráveis sobre a continuidade do uso da *app* reforçam a importância de investir nas melhorias contínuas da plataforma, de modo a maximizar os seus benefícios no contexto organizacional.

Conforme verificado na revisão de literatura, os autores Ally (2009) e Bates (2015) destacaram que as tecnologias digitais, quando utilizadas corretamente, podem revolucionar a comunicação e a formação dos colaboradores, criando ambientes de aprendizagem mais eficazes e colaborativos. Nesse sentido, a Be!Player parece estar bem posicionada para alcançar esses objetivos dentro da empresa.

Este contexto prepara o terreno para o próximo sub-capítulo, onde será analisada a última parte do questionário, focada no impacto da gamificação na formação dos colaboradores. O objetivo é identificar de que maneira os elementos lúdicos e interativos da aplicação contribuem ou não contribuem para o processo de aprendizagem, bem como para o aumento do envolvimento e da motivação dos colaboradores. A análise da gamificação na Be!Player vai complementar as análises anteriores sobre as suas funcionalidades comunicacionais e colaborativas.

5.2.4. Impacto da Gamificação no Processo de Formação

Dando continuidade à análise do impacto da Be!Player nas dinâmicas organizacionais, este sub-capítulo avalia a integração de elementos de gamificação e do seu papel no processo de formação dos colaboradores.

A gamificação, definida como a aplicação de mecânicas e dinâmicas de jogos em contextos não lúdicos (Deterding et al., 2011; Kapp, 2012), tem sido amplamente adotada em ambientes corporativos para aumentar o envolvimento, a motivação e a aprendizagem dos colaboradores. Assim, são apresentados e analisados os dados do questionário que procuram compreender como os colaboradores percebem a utilização da gamificação na Be!Player e o impacto desta no seu desempenho e motivação.

A primeira análise aborda a perceção dos colaboradores sobre a eficácia da integração de elementos de gamificação, como desafios, recompensas e progressão de níveis, na sua experiência de formação. Os resultados obtidos são os seguintes:

Tabela 20: Avaliação da eficácia da gamificação na experiência de formação

Opção de Resposta	N	Porcentagem (%)
1. Nada eficaz: os elementos de gamificação não têm impacto positivo na minha experiência de formação.	0	0%
2. Pouco eficaz: os elementos de gamificação têm algum impacto, mas são pouco motivadores e não melhoram significativamente a minha experiência de formação.	5	10,4%
3. Moderadamente eficaz: os elementos de gamificação contribuem de maneira razoável para a minha experiência de formação, tornando-a mais interessante, mas com espaço para melhorias.	16	33,4%
4. Eficaz: os elementos de gamificação são eficazes e melhoram a minha experiência de formação, tornando-a mais envolvente e motivadora.	19	39,7%
5. Muito eficaz: os elementos de gamificação são altamente eficazes e essenciais para uma experiência de formação excelente, proporcionando alta motivação.	8	16,5%

Fonte: elaboração própria, 2024

Mais de 56% dos colaboradores consideram os elementos de gamificação eficazes ou muito eficazes, o que salienta o impacto positivo destas ferramentas na melhoria da experiência de formação. Apenas 10,4% indicaram que esses elementos são pouco eficazes. Então, existe uma aceitação generalizada das dinâmicas de jogo. Isto reflete o que Werbach e Hunter (2012) argumentam sobre o valor da gamificação como uma estratégia que aumenta o interesse e a motivação dos colaboradores. McGonigal (2011) também reforça a ideia de que o *design* de jogos pode transformar atividades rotineiras em experiências mais agradáveis, o que é corroborado por estes resultados.

A seguinte questão era de “sim”, “não” ou “não sei” e tinha como objetivo avaliar se a gamificação aumenta o envolvimento dos colaboradores nas formações. Verifica-se, na tabela 20, os resultados obtidos, para depois se analisarem os mesmos:

Tabela 21: Impacto da gamificação no aumento do envolvimento nas formações

Opção de Resposta	N	Porcentagem (%)
Sim	43	89,6%
Não	1	2,1%
Não sei	4	8,3%

Fonte: elaboração própria, 2024

Os resultados mostram que a maioria dos colaboradores (89,6%) sente que a gamificação aumenta o seu envolvimento nas formações. Ao oferecer feedback imediato e recompensas, a gamificação pode criar um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e interativo, conforme observado por Hamari et al. (2014). Isto sugere que os elementos de jogo presentes na Be!Player! são eficazes na criação de um ambiente de formação mais

participativo, tal como enfatizado por Landers e Landers (2014), que associam a gamificação a uma maior participação e retenção de conhecimento.

As questões seguintes investigaram o impacto das recompensas e da competição na motivação e desempenho dos colaboradores ao utilizar a Be!Player. A tabela 22 apresenta os resultados consolidados destas questões:

Tabela 22: Impacto das recompensas e das competições na motivação e no desempenho dos colaboradores

Questão	Opção de Resposta	N	Percentagem (%)
A possibilidade de ganhar recompensas no jogo, como ajudas para resolver perguntas ou pontos adicionais, e desbloquear conquistas motiva-o(a) a participar mais ativamente nas formações? (Q26)	Sim	36	75%
	Não	12	25%
Participa em atividades competitivas na Be!Player! (ex.: competições entre colegas para ganhar pontos)? (Q27)	Sim	25	52,1%
	Não	23	47,9%
Como avalia o impacto dessas competições no seu desempenho e motivação para aprender? (Q28)	1. Nenhum impacto: as competições não têm efeito no meu desempenho ou motivação para aprender.	7	14,6%
	2. Algum impacto: as competições têm um impacto moderado, ajudando-me a melhorar o meu desempenho e motivação para aprender de forma ocasional.	25	52,1%
	3. Grande impacto: as competições têm um impacto significativo, aumentando muito o meu desempenho e a minha motivação para aprender.	8	16,7%
	4. Não se aplica	8	16,7%

Fonte: elaboração própria, 2024

Os dados indicam que 75% dos colaboradores se sentem motivados pelas recompensas oferecidas no jogo, evidenciando a eficácia da utilização de incentivos lúdicos no contexto da formação. Isto vai de encontro às observações de Hamari et al. (2014) e de Kapp (2012) que destacam as recompensas como um dos principais fatores motivacionais dentro das dinâmicas de gamificação, aumentando assim a participação e o compromisso dos utilizadores.

A questão 27 avaliou o envolvimento dos colaboradores em atividades competitivas na Be!Player!, como competições entre colegas para ganhar pontos. Os resultados mostram que 52,1% dos colaboradores participam ativamente nessas atividades, enquanto 47,9% afirmam não participar. Esta ligeira maioria sugere que a competição é uma mecânica atrativa e relevante para uma parte significativa dos utilizadores, indicando que a gamificação, através da competição, é eficaz em gerar comprometimento. De acordo com Werbach e Hunter (2012), a competição pode ser um poderoso motivador, especialmente em ambientes corporativos, onde o desejo de superar os colegas pode incentivar um desempenho superior. Além de promover o aumento do desempenho individual, a competição também estimula a melhoria contínua e o comprometimento coletivo, o que acaba por criar um ambiente dinâmico que pode contribuir para o crescimento da organização ou empresa, segundo estes autores.

Os resultados indicam que mais de metade dos colaboradores vê a competição como uma forma positiva de interação e progresso no ambiente de trabalho. Assim, a Be!Player está a cumprir com sucesso o seu objetivo de criar um sistema envolvente e motivador, utilizando elementos competitivos para aumentar o interesse e a participação nas suas atividades. Esta abordagem também pode reforçar o espírito de equipa, na medida em que incentiva os colaboradores a superarem-se mutuamente e a interagirem de forma mais ativa no seu dia a dia. A participação de 52,1% pode, portanto, ser vista como um reflexo do potencial da gamificação para melhorar o desempenho organizacional, promovendo a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de competências num ambiente competitivo, mas saudável.

Para aqueles que não participam (47,9%), seria interessante explorar os motivos dessa falta de envolvimento, que podem incluir falta de interesse pela competição, ou até mesmo preferências por outras formas de interação e incentivo, como o reconhecimento individual, por exemplo. Compreender estas dinâmicas permitirá a adaptação de novas estratégias para promover o comprometimento de uma maior parte dos colaboradores, criando um equilíbrio entre competição e outras formas de motivação.

Em suma, a ligeira maioria dos participantes que participa em atividades competitivas na Be!Player reflete o impacto positivo da competição como um elemento de gamificação, alinhado com as teorias de Werbach e Hunter (2012). No entanto, para maximizar o comprometimento de mais colaboradores, poderá ser benéfico considerar ajustes para atender também às preferências dos que não se sentem atraídos pela competição direta.

A questão 28 explorou o impacto das competições no desempenho e motivação para aprender dos colaboradores. Os dados acerca desta questão indicam que a maioria dos colaboradores (52,1%) considera que as competições têm algum impacto moderado no seu desempenho e motivação para aprender, enquanto 16,7% relatam um impacto significativo. Além disso, 14,6% não veem qualquer impacto, e outros 16,7% indicam que a questão não se aplica a eles.

A análise destes resultados revela um quadro interessante. Para a maioria (52,1%), as competições desempenham um papel de suporte, ajudando-os ocasionalmente a melhorar o desempenho e a motivação. Este impacto moderado indica que, embora as competições não sejam o fator principal, elas funcionam como uma ferramenta complementar que pode fornecer impulsos pontuais para o envolvimento e a melhoria do desempenho. Este grupo provavelmente responde bem à competição em doses controladas, sem que esta seja o único ou o maior motivador, conceito que Bauman (2007) chamou de "motivação situacional", em que os efeitos motivacionais são contextuais e variam com base em fatores internos e externos, como a natureza da tarefa, o ambiente ou até o estado emocional da pessoa.

Já a proporção de colaboradores (16,7%) que indicam um grande impacto das competições no seu desempenho e motivação sugere que, para uma parte menor, mas significativa dos colaboradores, a competição é um forte catalisador para o crescimento. Estes indivíduos, provavelmente mais competitivos por natureza, beneficiam consideravelmente da introdução de elementos de competição no ambiente de trabalho, o que pode resultar num aumento considerável do seu desempenho e desejo de aprender. Para este grupo, as competições podem representar um fator central de motivação, conforme apontado por Werbach e Hunter (2012), que argumentaram que a gamificação, quando bem implementada, pode aumentar substancialmente o envolvimento dos colaboradores.

Por outro lado, é importante observar que 14,6% dos colaboradores consideram que as competições não têm impacto no seu desempenho ou motivação. Este grupo pode incluir pessoas que preferem outros tipos de incentivos, como o reconhecimento individual, a colaboração em equipa ou o desenvolvimento de habilidades sem o elemento competitivo. Para estes colaboradores, a competição pode ser irrelevante. Isto sublinha a importância de uma abordagem diversificada no desenho de incentivos e de iniciativas de gamificação, de modo a acomodar diferentes estilos de motivação e aprendizagem. Adicionalmente, os 16,7% que responderam "não se aplica" correspondem aos colaboradores que na tabela 21 responderam que não participam neste tipo de competições.

Ao continuar a análise dos elementos de gamificação no impacto da motivação dos colaboradores, a tabela 23 consolida os resultados das questões relacionadas à progressão de níveis, desbloqueio de novas funcionalidades, personalização e interatividade na Be!Player. A tabela procura mostrar como estes elementos afetam a motivação e satisfação dos utilizadores na plataforma.

Tabela 23: Impacto dos elementos de progressão, personalização e interatividade na motivação dos colaboradores

Questão	Opção de Resposta	N	Porcentagem (%)
A progressão de níveis e a possibilidade de desbloquear novas funcionalidades aumentam a sua motivação para continuar a utilizar a Be!Player! (Q29)	Sim	37	77,1%
	Não	7	14,6%
	Não sei	4	8,3%
Como avalia o sistema de progressão por níveis em termos de clareza e estímulo para o desenvolvimento contínuo? (Q30, Escala de Likert 1 a 5)	1 (Nada claro e estimulante)	0	0%
	2 (Pouco claro e estimulante)	2	10,4%
	3 (Moderado)	25	52,1%
	4 (Claro e estimulante)	11	22,9%
	5 (Muito claro e estimulante)	7	14,6%
Acha que a personalização da experiência de gamificação (ex.: escolha de avatares, personalização de perfis) aumenta a sua satisfação com a aplicação? (Q31)	Sim	33	68,8%
	Não	15	31,3%
Como avalia o nível de interatividade proporcionado pela Be!Player! em comparação com outras formas de formação que já experienciou (por exemplo, aulas presenciais, workshops, seminários)? (Q32, Escala de Likert 1 a 5)	1 (Muito baixa)	0	0%
	2	7	14,6%
	3	16	33,3%
	4	11	22,9%
	5 (Muito alta)	14	29,2%

Fonte: elaboração própria, 2024

77,1% dos colaboradores consideram que a progressão de níveis e a possibilidade de desbloquear novas funcionalidades aumentam a sua motivação, o que evidencia que a gamificação, através de mecanismos de progressão contínua, é uma estratégia eficaz para manter o seu interesse. Apenas 14,6% afirmaram que a progressão não influencia a sua motivação, enquanto 8,3% ficaram indecisos.

Isto vai de acordo ao que Huotari e Hamari (2012) defenderam: a progressão é um elemento-chave para sustentar o envolvimento a longo prazo, ao criar objetivos e recompensas claras que reforçam o sentimento de realização e progresso. No contexto da Be!Player, a introdução de novas funcionalidades ao atingir novos níveis cria um ciclo

de incentivo, ao recompensar o esforço contínuo dos colaboradores e ao oferecer novidades. Isto evita que a experiência se torne monótona.

Por outro lado, os 14,6% que não sentem aumento de motivação podem não ser tão receptivos a este tipo de estratégia, preferindo talvez outras formas de reconhecimento ou recompensas menos dependentes de níveis ou funcionalidades desbloqueáveis. Este grupo pode incluir colaboradores que se concentram mais em recompensas tangíveis ou de curto prazo do que na progressão gamificada. Já os 8,3% indecisos podem não ter experimentado totalmente a plataforma ou não interagir frequentemente com ela para notar o efeito deste mecanismo de gamificação.

Continuando a análise da tabela, foi realizada uma avaliação detalhada sobre a clareza e estímulo proporcionados pelo sistema de progressão. Ao solicitar que os participantes avaliassem o sistema numa escala de Likert de 1 a 5, foi possível obter uma visão mais detalhada sobre como a progressão por níveis na Be!Player é percebida, tanto em termos de compreensão das suas regras como na sua capacidade de incentivar o crescimento e o aperfeiçoamento contínuo. Os dados revelam que a maioria dos colaboradores (52,1%) atribuiu uma pontuação de 3, sugerindo que, para estes, o sistema de progressão é moderadamente claro e estimulante. Outros 22,9% deram uma pontuação de 4, e 14,6% classificaram o sistema com a pontuação máxima de 5, indicando uma percepção bastante positiva entre uma parcela significativa dos utilizadores. Por outro lado, 10,4% dos colaboradores atribuíram uma pontuação de 2, o que revela uma percepção menos favorável, enquanto nenhum colaborador escolheu a pontuação mínima (1).

A análise destes resultados reforça que, para a maioria dos colaboradores, o sistema de progressão é relativamente claro e proporciona um nível de estímulo adequado para o desenvolvimento contínuo. No entanto, o facto de mais de metade ter optado por uma avaliação moderada (pontuação de 3) indica que há espaço para aprimorar a comunicação e a eficácia do sistema para um comprometimento mais profundo. Os colaboradores que atribuíram notas altas valorizam o sistema como ferramenta de motivação e desenvolvimento, enquanto uma parte deles pode enfrentar dificuldades em entender plenamente as regras ou os benefícios da progressão.

A colocação desta questão no questionário foi fundamental para avaliar o impacto de um dos principais pilares da gamificação: a progressão clara e recompensadora. Huotari e Hamari (2012) destacaram a importância de um sistema de progressão que seja transparente e motivador, pois isso gera um ciclo de feedback positivo, no qual os utilizadores se sentem recompensados pelos seus esforços e estimulados a continuar a desenvolver-se. Segundo os autores, sem um sistema de progressão bem estruturado, a

motivação dos colaboradores pode estagnar, levando à diminuição do envolvimento com a plataforma. Os dados corroboram esta observação.

Já quanto à questão relacionada com a personalização da experiência (como a escolha de avatares) 68,8% dos colaboradores afirmaram que esta opção aumenta a sua satisfação com a aplicação. Este dado reforça a importância da personalização na gamificação, conforme defenderam Seaborn e Fels (2015), que argumentaram que experiências mais personalizadas ajudam os utilizadores a sentirem-se mais conectados à plataforma, e tendem a gerar maior satisfação e envolvimento.

Depois, a questão seguinte teve como objetivo comparar a interatividade da Be!Player com outros métodos de formação, de modo a entender como os colaboradores percebem o nível de envolvimento e participação proporcionado por esta plataforma em relação a alternativas mais tradicionais. Os resultados mostram que 52,1% dos colaboradores classificaram o nível de interatividade da Be!Player como moderado a bastante elevado. Este dado é significativo, pois indica que mais da metade dos utilizadores vê a plataforma como uma ferramenta interativa, que não só transmite informação, mas também permite uma participação ativa.

A interatividade, conforme defendido por Kapp (2012), é um pilar essencial da gamificação, pois oferece um feedback imediato e uma maior sensação de controlo por parte do utilizador, fatores que motivam os mesmos a continuar a aprendizagem. Mas, e voltando à análise dos resultados, embora os níveis de interatividade sejam satisfatórios nesta *app*, cerca de metade dos colaboradores não os considera muito elevados, sugerindo que a plataforma ainda pode evoluir para proporcionar uma experiência mais envolvente e adaptável a diferentes estilos e preferências.

Assim, os resultados na tabela 23 reforçam o impacto positivo da Be!Player como ferramenta de formação e comprometimento, mas também indicam áreas de aprimoramento em termos de interatividade e suporte a diferentes abordagens de aprendizagem, que a empresa pode explorar para fortalecer a motivação e a retenção de conhecimento dos colaboradores.

As questões 33, 34 e 35 foram agrupadas na tabela seguinte de modo a analisar os resultados às questões focadas no impacto da gamificação na aprendizagem e na aplicabilidade dos conteúdos no ambiente de trabalho.

Tabela 24: Impacto da gamificação na aprendizagem e aplicabilidade profissional

Questão	Opção de Resposta	N	Porcentagem (%)
Na sua opinião, a gamificação na Be!Player! contribuiu efetivamente para o seu crescimento profissional? (Q33)	1 – Nada contribui	1	3%
	2 – Contribui pouco	7	14,6%
	3 – Contribuição moderada	24	50%
	4 - Contribui bastante	9	18,8%
	5 – Contribui muito	5	10,4%
Acha que a abordagem gamificada torna o conteúdo da formação mais fácil de recordar e aplicar no trabalho? (Q34)	Sim	45	93,8%
	Não	3	6,3%
As recompensas oferecidas no jogo, como acesso antecipado a conteúdos, recursos especiais para resolver as perguntas, e boosters para ganhar mais pontos, são um incentivo significativo para a conclusão das formações? (Q35)	Sim	33	68,8%
	Não	7	14,6%
	Não sei	8	16,7%

Fonte: elaboração própria, 2024

A análise dos resultados evidencia que 50% dos colaboradores percebem uma contribuição moderada da gamificação para o seu crescimento profissional, enquanto 29,2% relatam uma contribuição elevada ou muito elevada. Estes dados mostram que, embora a gamificação seja considerada benéfica, ainda há espaço e potencial para torná-la ainda mais eficaz no desenvolvimento de competências.

A maioria dos colaboradores (93,8%) consideram que a gamificação facilita a lembrança/ retenção e aplicação dos conteúdos aprendidos no seu trabalho, o que sublinha o valor prático desta abordagem no contexto da formação corporativa. Além disto, 68,8% dos colaboradores veem as recompensas como um incentivo significativo para completar as formações, realçando o papel das recompensas no envolvimento. No entanto, 16,7% expressaram incerteza, sugerindo que pode haver espaço para melhorar a perceção e o impacto destes incentivos.

Estes resultados confirmam a eficácia geral da gamificação na Be!Player, tanto no desenvolvimento profissional quanto na retenção de conteúdos e motivação para a formação.

Na sequência da Q35, foi introduzida a Q36: “Se respondeu "não" à questão anterior, por favor explique porque razão as recompensas oferecidas no jogo não são um incentivo significativo, assim como eventuais sugestões sobre como estas poderiam ser melhoradas para se tornarem mais atrativas e eficazes. (Exemplos de melhorias podem incluir

aumentar a variedade e relevância dos boosters, oferecer recursos especiais mais valiosos, ou proporcionar acesso antecipado a conteúdos mais exclusivos, entre outros.)”

Foram obtidas 7 respostas, que se adequam aos 7 “não” da Q35 - colaboradores que não consideram as recompensas motivadoras. Estas respostas revelam uma diversidade de percepções sobre a eficácia das recompensas. Um dos colaboradores indicou que o seu principal objetivo ao utilizar a plataforma é a sua aprendizagem e o crescimento profissional, afirmando que recompensas como pontos ou "boosters" não seriam motivadores suficientes para concluir a formação. Esta resposta sugere que, para alguns utilizadores, a motivação intrínseca relacionada com a aquisição de novos conhecimentos tem mais peso do que os incentivos extrínsecos oferecidos pela gamificação. Outros colaboradores apresentaram sugestões para tornar as recompensas mais relevantes e motivadoras. Um exemplo foi a sugestão de introduzir ofertas promocionais ou descontos em produtos, incluindo prémios monetários ou sorteios de artigos, como forma de aumentar o apelo das recompensas. Estas sugestões indicam que recompensas com valor prático ou financeiro, que têm impacto no quotidiano dos colaboradores, poderiam ser mais eficazes para este público. Além disto, alguns colaboradores sugeriram que a oferta de conteúdos exclusivos, acessíveis apenas para quem alcança altos níveis de desempenho, poderia ser uma maneira eficaz de aumentar o envolvimento. Esta proposta revela uma preferência por reconhecimento e benefícios diferenciados, que podem ser um estímulo mais significativo para determinados utilizadores. Foi ainda mencionada a ideia de introduzir "prémios vivos", como eventos ou experiências reais, sugerindo que estes tipos de recompensas mais interativas e envolventes poderiam gerar maior interesse e motivação para concluir as formações, em contraste com os sistemas mais convencionais de pontos e competições.

Estas respostas qualitativas evidenciam a necessidade de diversificar as recompensas oferecidas na Be!Player, de modo a responder às diferentes preferências e motivações dos colaboradores. Ao ajustar as recompensas para incluir tanto incentivos materiais e financeiros quanto reconhecimentos profissionais e experiências exclusivas, a plataforma poderá aumentar o seu impacto e eficácia na motivação dos utilizadores.

Depois, a questão 37 foi incluída no questionário para identificar os elementos de gamificação na plataforma Be!Player que os colaboradores consideram mais eficazes, permitindo múltiplas respostas para captar a diversidade de preferências dos utilizadores.

A tabela 25 resume as respostas dos colaboradores, destacando os elementos que mais impactam a experiência dos utilizadores.

Tabela 25: Elementos de gamificação na Be!Player! considerados mais eficazes

Elemento de Gamificação	Seleções
Desafios	10
Recompensas	14
Progressão de níveis	12
Competição entre colegas	11
Conquistas (Badges)	15
Feedback imediato	33
Missões ou tarefas específicas	13
Rankings ou tabelas de líderes	17
Não acho que seja relevante	1

Fonte: elaboração própria, 2024

Os resultados mostram que o elemento mais valorizado na Be!Player! é o feedback imediato, com 33 seleções, o que indica que os colaboradores apreciam o retorno instantâneo sobre o seu desempenho. Este dado é consistente com estudos de gamificação que enfatizam a importância do feedback imediato como um fator crucial para aumentar o envolvimento dos utilizadores e facilitar o processo de aprendizagem (Werbach & Hunter, 2012). Este tipo de feedback motiva os colaboradores a continuar a utilizar a plataforma, e também os ajuda a ajustar o seu desempenho em tempo real, promovendo uma aprendizagem contínua e mais eficaz.

Além do feedback, outros elementos como desafios (19 seleções), conquistas (15 seleções) e rankings ou tabelas de líderes (17 seleções) também são vistos como eficazes. Assim, a gamificação competitiva, tanto em termos de superação de dificuldades pessoais quanto de comparação com os colegas, é apreciada por muitos utilizadores.

Recompensas (14 seleções) e a progressão de níveis (12 seleções) também foram identificadas como elementos eficazes, reforçando a ideia de que a progressão contínua e a obtenção de recompensas são mecanismos motivadores. Estes dados estão alinhados com as respostas anteriores sobre a relevância das recompensas, sugerindo que, embora não sejam o principal fator de motivação para todos, continuam a desempenhar um papel importante para uma parcela significativa dos utilizadores.

Por outro lado, a competição entre colegas (11 seleções) tem um papel mais limitado, quando comparado com outros elementos. Isto pode indicar que, embora a competitividade seja valorizada, não é o principal fator que impulsiona o uso da aplicação. De forma similar, as missões ou tarefas específicas receberam 13 seleções, o que revela que, embora sejam importantes para alguns colaboradores, há outros elementos de gamificação que têm mais peso.

Um dado interessante é que apenas um colaborador afirmou que "não acha relevante" nenhum dos elementos de gamificação, o que sugere que a maioria dos colaboradores encontra valor em pelo menos um aspeto da gamificação presente na Be!Player. Este dado reforça a eficácia geral da gamificação como uma ferramenta de motivação e envolvimento dentro da plataforma.

Por fim, a última questão do questionário foi formulada para recolher sugestões dos colaboradores sobre como melhorar os elementos de gamificação da aplicação Be!Player. Esta pergunta, de resposta aberta, permitiu aos inquiridos expressarem livremente as suas opiniões e propostas, fornecendo *insights* valiosos sobre aspetos da plataforma que poderão ser ajustados para aumentar o seu impacto e adesão. A análise das respostas contribui para identificar áreas de melhoria que vão além dos elementos estruturais previamente abordados, e permite um olhar mais personalizado e qualitativo sobre as preferências e necessidades dos utilizadores.

A maioria dos inquiridos (21) respondeu com um simples "Não" ou variações como "não tenho" e "n/a", o que demonstra que muitos colaboradores não têm sugestões adicionais ou estão satisfeitos com a aplicação tal como está. No entanto, algumas respostas fornecem observações úteis sobre potenciais melhorias para os elementos de gamificação da Be!Player. Entre as sugestões mais relevantes, destacou-se a simplificação da apresentação de conteúdo, o que sugere que, para alguns colaboradores, a interface e a forma como os conteúdos são exibidos podem ser excessivamente complexas ou não intuitivas. A diversidade de perguntas foi outra recomendação, apontando para a necessidade de variar mais as questões e tarefas, o que pode manter os utilizadores mais comprometidos e desafiados.

Diversos colaboradores mencionaram a necessidade de mais conteúdo ou melhorias nos conteúdos atuais, incluindo a inserção de imagens e vídeos de maior qualidade. Isto significa que a *app* poderia beneficiar de recursos visuais mais ricos e atrativos, que tornariam a experiência mais imersiva. Além disso, a rapidez na navegação foi uma preocupação expressa, indicando que alguns colaboradores acham a plataforma lenta ou difícil de usar, algo que pode prejudicar a experiência global de formação.

No que toca a sugestões específicas de gamificação, algumas propostas incluem a utilização de avatares para as perguntas, o que aponta para um desejo de maior personalização e interatividade. Outra ideia interessante foi a criação de desafios regionais em vez de desafios apenas a nível nacional, o que poderia fomentar um sentido de comunidade e competitividade saudável entre equipas de diferentes regiões.

Por fim, houve quem mencionasse a introdução de prémios monetários como um incentivo adicional, reforçando o valor percebido das recompensas financeiras para alguns colaboradores, e a sugestão de oferecer regalias ou brindes aos melhores colaboradores no ranking, o que poderia reforçar a motivação através de benefícios tangíveis.

Assim, a análise das respostas a esta última questão revela que, embora muitos colaboradores não apresentem sugestões de melhoria, aqueles que o fazem sublinham a importância de simplificar a navegação e diversificar os conteúdos. Reforçar os aspetos visuais e a interatividade da plataforma, incluindo a utilização de avatares e imagens de maior qualidade, também pode melhorar a experiência dos utilizadores. Adicionalmente, a introdução de desafios regionais e de prémios monetários ou brindes aos melhores colaboradores foram sugestões que podem ajudar a aumentar a motivação e o envolvimento dos utilizadores. Estas considerações oferecem uma base sólida para futuras melhorias na plataforma Be!Player, e demonstra que os colaboradores apreciam a gamificação, mas que há espaço para ajustes que a tornem mais dinâmica e eficaz.

Com o final desta análise, podemos agora avançar para o subcapítulo 5.3. Validação das Hipóteses de Investigação, onde se avaliará se as hipóteses inicialmente formuladas foram confirmadas pelos dados recolhidos no estudo.

5.3. Verificação das Hipóteses de Investigação

Neste sub-capítulo, são apresentados os procedimentos utilizados de forma a efetuar a validação ou rejeição das hipóteses de investigação que foram delineadas e apresentadas no capítulo 4. As hipóteses foram verificadas com base na análise descritiva dos resultados do questionário aplicado aos colaboradores da Springfield, complementada por testes estatísticos simples, adequados à natureza dos dados recolhidos. Este processo permitiu a análise das variáveis independentes e dependentes previamente identificadas, que serviram como base para a formulação das hipóteses.

A validação das hipóteses centrou-se na comparação entre os resultados recolhidos e os objetivos da investigação, utilizando como principal fonte as perceções dos colaboradores sobre a utilidade da aplicação Be!Player no contexto da formação profissional e da comunicação interna. A análise focou-se nas variáveis dependentes associadas a cada hipótese — como retenção de conhecimento, empenho, qualidade da comunicação interna, entre outras — e na sua relação com a variável independente, que foi o uso da aplicação Be!Player.

Conforme apresentado no Capítulo 4, as variáveis independentes e dependentes foram identificadas e discutidas em detalhe. De seguida, será dada ênfase apenas à verificação das hipóteses formuladas com base nos resultados obtidos, sem necessidade de reiterar novamente as variáveis previamente descritas.

Deste modo, a tabela 26 apresenta uma síntese das hipóteses e os respetivos resultados da verificação, com base nos dados recolhidos junto dos colaboradores da Springfield.

Tabela 26: Verificação das Hipóteses de Investigação

Objetivos	Hipóteses	Resultado
Obj1: Compreender o efeito das aplicações de gamificação na formação profissional, avaliando especificamente os benefícios em termos de retenção de conhecimento	H1: A utilização da aplicação Be! Player tem um impacto positivo na retenção de conhecimento dos colaboradores da Springfield.	Aceite. A maioria dos inquiridos (93,8%) indicou que a app facilita a memorização e a aplicação do conhecimento no local de trabalho.
Obj2: Explorar de que forma a gamificação influencia a proximidade entre a empresa e os colaboradores, reforçando a comunicação e a cultura corporativa (pergunta de partida)	H2: Os colaboradores percebem a aplicação Be! Player como uma ferramenta que aproxima a empresa dos seus funcionários.	Parcialmente aceite. 52,1% dos colaboradores consideram que a gamificação reforça a proximidade e a cultura corporativa, mas o impacto na comunicação não foi universalmente positivo
Obj3: Analisar o impacto da aplicação na comunicação interna, e se a Be! Player é percebida como eficaz pelos colaboradores na transmissão de informações.	H3: A aplicação Be! Player facilita a comunicação interna, e melhora a perceção dos colaboradores sobre a eficácia da comunicação na empresa.	Parcialmente aceite. A app foi avaliada como moderadamente eficaz na transmissão de informações, com mais de metade (79,2%) dos colaboradores a considerar a interatividade elevada.
Obj4: Identificar os fatores que influenciam o sucesso da aplicação e explorar as condições necessárias para uma integração eficaz da aplicação.	H4: O impacto da aplicação Be! Player depende de fatores como a acessibilidade e a clareza do conteúdo.	Aceite. O sucesso da aplicação foi fortemente influenciado pela acessibilidade (fácil utilização) e clareza do conteúdo, de acordo com 68,8% dos colaboradores.
Obj5: Avaliar se a gamificação na formação contribui para aumentar o empenho dos colaboradores, e compreender os efeitos da aplicação.	H5: A aplicação Be! Player melhora o nível de empenho dos colaboradores na participação em formações.	Aceite. 89,6% dos colaboradores reportaram maior envolvimento com as formações gamificadas, devido à inclusão de

		recompensas, progressão de níveis e elementos de competição.
Obj6: Compreender o efeito dos elementos lúdicos presentes na Be! Player e se estes facilitam o processo de aprendizagem e a motivação dos colaboradores.	H6: Os elementos de gamificação da aplicação Be! Player são percebidos pelos colaboradores como fatores que tornam as formações mais fáceis, interativas e divertidas, em comparação com os métodos de formação tradicionais.	Aceite. A maioria dos colaboradores (77,1%) afirmou que a progressão de níveis e os elementos de jogo aumentam a motivação e facilitam o processo de aprendizagem. Já 52,1% considera as formações gamificadas mais interativas e divertidas que as formações tradicionais.

Fonte: elaboração própria, 2024.

Com base nos resultados apresentados na tabela 26, pode-se observar que as hipóteses formuladas foram, na sua maioria, validadas, com exceções de alguns casos de aceitação parcial. Os resultados reforçam que a utilização da aplicação Be!Player tem um impacto positivo em diversas áreas da formação, especialmente na retenção de conhecimento e no aumento do empenho dos colaboradores, o que vai ao encontro de teorias de gamificação que sublinham a eficácia de elementos lúdicos na aprendizagem (Hamari et al., 2014; Kapp, 2012). Com mais detalhe:

H1 foi aceite, confirmando que a Be!Player facilita a retenção de conhecimento, com 93,8% dos colaboradores a indicarem que o conteúdo é mais fácil de recordar e aplicar no trabalho. Este resultado está alinhado com a revisão de literatura sobre o papel da gamificação na aprendizagem, como descrito por McGonigal (2011), que argumentou que a gamificação reforça a retenção de informações.

H2, sobre a proximidade entre a empresa e os colaboradores, foi parcialmente aceite, já que 52,1% dos respondentes consideraram que a aplicação melhora a comunicação e a proximidade. No entanto, existe espaço para melhorias no impacto geral da comunicação interna, um fator crucial para reforçar a perceção de proximidade, como destacado por Werbach e Hunter (2012).

H3, que trata da eficácia da comunicação interna facilitada pela aplicação, foi parcialmente aceite. A aplicação foi considerada útil por uma parte significativa dos colaboradores, com uma avaliação positiva quanto à interatividade, reconhecida por 79,2% dos participantes. No entanto, os resultados indicam que o impacto da Be!Player na comunicação interna é moderado, apontando para oportunidades de aprimoramento. Embora a plataforma seja bem recebida em termos de interatividade e funcionalidade

básica, os dados sugerem que a clareza e a consistência da transmissão de informações podem ser áreas críticas para melhorias. Este resultado alinha-se com estudos como Deterding et al. (2011), que destacam que a eficácia de ferramentas gamificadas depende não apenas dos elementos lúdicos, mas também de uma comunicação clara e orientada para os objetivos organizacionais. Reforçar a estrutura e a relevância dos conteúdos transmitidos através da aplicação pode aumentar a percepção de utilidade entre os colaboradores e, conseqüentemente, fortalecer a comunicação interna da empresa.

H4, que focou nos fatores de sucesso da aplicação, foi aceite, confirmando que a acessibilidade e a clareza do conteúdo são elementos críticos para a eficácia da Be!Player, de acordo com a literatura sobre gamificação, que sublinha a importância de interfaces simples e conteúdo claro para o sucesso de plataformas interativas (Hamari et al., 2014). 68,8% dos colaboradores reconhecem que a facilidade de uso e a clareza nas informações são fatores determinantes para a adoção e eficácia da aplicação.

H5 foi aceite, com base no feedback positivo sobre o aumento de empenho nas formações, com a grande parte dos colaboradores (89,6%) a reconhecerem o impacto motivacional da gamificação. Este resultado está em consonância com as conclusões de Kapp (2012) sobre o poder da gamificação em envolver os participantes de forma ativa.

Por fim, **H6** foi aceite, com a maioria dos colaboradores (77,1%) a afirmar que os elementos lúdicos da *app* melhoram a motivação e tornam a formação mais interativa e divertida, o que valida a eficácia dos componentes gamificados na aprendizagem, conforme demonstrado por McGonigal (2011) e Kapp (2012).

Todas as hipóteses propostas foram em grande parte confirmadas e aplicáveis aos resultados obtidos nesta investigação. Foi possível observar o impacto positivo da gamificação na retenção de conhecimento, no envolvimento dos colaboradores, e na melhoria da comunicação interna, como evidenciado pelos dados recolhidos junto dos colaboradores da Springfield. Através da aplicação Be!Player, os elementos lúdicos demonstraram efetivamente contribuir para uma maior motivação dos colaboradores, reforçando o compromisso e o interesse nas formações, como corroborado pela literatura (Hamari et al., 2014; Kapp, 2012).

Verificou-se também que a percepção dos colaboradores em relação à proximidade com a empresa e à comunicação interna foi influenciada pela experiência com a aplicação, embora ainda haja espaço para melhorias na eficácia comunicativa. Tal como sugerido na revisão de literatura, a gamificação tem potencial para promover um ambiente mais interativo e envolvente (McGonigal, 2011), reforçando o sentido de proximidade e pertença dos colaboradores à organização. Através de mecanismos de feedback imediato

e de reconhecimento, estas plataformas podem funcionar como canais de comunicação bidirecional, permitindo um fluxo mais dinâmico e facilitando o acesso a conteúdos de formação, atualizações organizacionais e aos valores da empresa. Mas os desafios relacionados com a clareza e acessibilidade do conteúdo devem ser cuidadosamente geridos para evitar uma experiência negativa ou frustrante.

Assim, pode-se considerar que o impacto da gamificação nas práticas organizacionais opera de forma interligada: a retenção de conhecimento, o aumento de motivação e o reforço da comunicação interna são aspetos que se influenciam mutuamente. No entanto, é crucial que as organizações compreendam profundamente a forma como estas ferramentas são percebidas pelos seus utilizadores e ajustem as suas estratégias para maximizar os benefícios e minimizar os potenciais obstáculos.

Capítulo 6 - Conclusão

A conclusão de uma investigação académica é o culminar de um processo rigoroso de análise e reflexão. Após a verificação das hipóteses e a apresentação dos resultados no capítulo anterior, este capítulo sintetiza os principais resultados da pesquisa, avalia as suas implicações teóricas e práticas, e identifica as limitações e as oportunidades de desenvolvimento para futuras investigações.

O presente estudo, intitulado “O papel de aplicações interativas e de gaming na formação profissional e na facilitação da comunicação interna numa empresa de retalho de moda – Estudo de Caso: Be!Player e Springfield”, teve como objetivo compreender o impacto das aplicações de gamificação na formação profissional e comunicação interna, com foco particular no caso da aplicação Be!Player. A investigação foi orientada por várias hipóteses formuladas com base na literatura existente e nos objetivos de investigação previamente estabelecidos, que procuraram explorar as dinâmicas entre a utilização da gamificação e a melhoria das práticas organizacionais. Este capítulo final pretende discutir as principais conclusões, contributos, limitações e implicações deste estudo.

6.1 Sumário dos Resultados e Principais Conclusões da Investigação

No capítulo anterior, foi apresentada uma verificação detalhada das hipóteses de investigação, com base nos dados recolhidos junto dos colaboradores da Springfield. Neste capítulo, sintetiza-se os principais resultados e destaca-se as conclusões mais relevantes.

O estudo realizado centrou-se na análise da aplicação Be!Player, uma plataforma gamificada adotada pela Springfield para promover a formação dos seus colaboradores e reforçar a comunicação interna. Através da análise quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos por questionário, a investigação procurou validar um conjunto de hipóteses delineadas com base nos objetivos de estudo. Entre os principais resultados obtidos, destacam-se:

- **Retenção de Conhecimentos (H1):** A hipótese de que a utilização da aplicação Be!Player contribui para a melhoria da retenção de conhecimentos por parte dos colaboradores foi confirmada. A análise dos dados revelou que

a gamificação é percebida como uma ferramenta eficaz para o envolvimento dos utilizadores e para o reforço das aprendizagens adquiridas durante as formações. Este resultado está em linha com as investigações anteriores que sublinham a importância da interatividade no processo de aprendizagem, sugerindo que abordagens lúdicas favorecem uma maior assimilação do conteúdo (Deterding et al., 2011).

- **Proximidade entre a Empresa e os Colaboradores (H2):** A *app* foi considerada uma ferramenta que facilita a aproximação entre os colaboradores e a empresa, o que reforça o sentimento de pertença e a coesão interna. Este resultado corrobora a literatura que indica que a comunicação interativa é uma das chaves para uma cultura organizacional mais robusta, ao promover um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos (Welch e Jackson, 2007).
- **Melhoria na Comunicação Interna (H3):** A aplicação Be!Player foi percebida como um meio eficaz para facilitar a comunicação interna, melhorando a disseminação de informações e garantindo que os colaboradores se sentissem informados sobre as atualizações e decisões da empresa. A literatura existente destaca que uma comunicação interna eficaz é essencial para o sucesso organizacional, pois promove a transparência e a confiança entre os colaboradores.
- **Fatores de Sucesso da Aplicação (H4):** A acessibilidade e a clareza do conteúdo foram identificadas como fatores críticos para o sucesso da aplicação. O estudo confirmou que, quando a plataforma é intuitiva e fácil de usar, o impacto nas práticas organizacionais é amplificado.
- **Empenho e Motivação dos Colaboradores (H5 e H6):** Os elementos lúdicos da aplicação aumentaram o empenho e a motivação dos colaboradores durante as formações, alinhando-se com estudos prévios que destacam o potencial das ferramentas gamificadas para criar ambientes de aprendizagem mais dinâmicos e atrativos. A literatura sugere que a gamificação pode transformar tarefas monótonas em experiências motivadoras, levando a um aumento da satisfação e do desempenho (Hamari et al., 2014).

De um modo geral, os resultados obtidos mostram que a utilização de ferramentas gamificadas, como a Be!Player, tem um impacto significativo na retenção de conhecimento, no fortalecimento da comunicação interna e na motivação dos colaboradores. Este efeito interliga-se em vários aspetos do funcionamento

organizacional, onde a melhoria de um fator contribui para o desenvolvimento de outros. Assim, tal como referenciado na literatura, a gamificação atua como um catalisador que influencia positivamente o ambiente organizacional, fomentando o envolvimento e a satisfação dos colaboradores.

Além disso, foi observável que os vários fatores estudados estão interligados num ciclo virtuoso: a aplicação facilita o acesso ao conhecimento, o que melhora o desempenho dos colaboradores, promovendo uma maior motivação e coesão organizacional, e, por sua vez, reforçando a eficácia das práticas de comunicação interna.

Além dos resultados quantitativos, as respostas qualitativas fornecem uma compreensão mais detalhada e contextualizada sobre os impactos observados. Por exemplo, na análise das sugestões dos colaboradores, destacou-se a importância da diversificação do conteúdo e da interface da aplicação. Muitos inquiridos apontaram que a repetição de perguntas e a falta de conteúdos mais dinâmicos, como vídeos curtos ou imagens animadas, podem limitar a eficácia da plataforma na retenção de conhecimento (H1). Da mesma forma, a simplificação da navegação e melhorias no processo de login foram frequentemente mencionadas como fatores que poderiam reforçar o acesso e a usabilidade da aplicação (H4).

Ademais, a relevância percebida das recompensas foi discutida por uma parcela dos colaboradores, que sugeriram que incentivos mais alinhados às suas motivações intrínsecas, como oportunidades de aprendizagem prática ou benefícios monetários, poderiam aumentar ainda mais o impacto da gamificação na motivação e no empenho (H5 e H6). Essas percepções revelam a importância de ajustar a aplicação para atender às necessidades diversificadas dos utilizadores e amplificar os benefícios observados.

Por fim, os dados qualitativos reforçam a relação positiva entre a utilização da Be!Player e a melhoria da comunicação interna (H3). Sugestões como a inclusão de conteúdos mais específicos para diferentes equipas ou regiões mostram como a plataforma pode servir não apenas como uma ferramenta de aprendizagem, mas também como um canal estratégico para promover um fluxo de informações mais personalizado e eficaz.

6.2 Contribuições para a Teoria e para a Prática

A presente investigação oferece contributos significativos tanto para o desenvolvimento teórico quanto para a prática empresarial. A nível teórico, este estudo alarga o campo da

Comunicação Interna e da Gamificação em ambientes organizacionais, corroborando as teorias que sugerem que a utilização de ferramentas interativas pode melhorar a retenção de conhecimentos e a motivação dos colaboradores. O estudo confirma que a Be!Player não só facilita a aprendizagem, como também fomenta a coesão organizacional, alinhando-se com as abordagens de McGonigal (2011) ou Kapp (2012) que destacaram o impacto das novas tecnologias no contexto empresarial.

No entanto, é igualmente importante destacar que os resultados deste estudo têm aplicações práticas claras para as organizações que procuram otimizar os seus processos de comunicação interna e formação. Em termos práticos, a investigação oferece às organizações *insights* valiosos sobre a implementação de tecnologias interativas como meio de otimizar os processos de formação profissional e de comunicação interna. As conclusões do estudo poderão servir como uma base sólida para outras empresas que desejam melhorar as suas práticas de gestão de recursos humanos, utilizando ferramentas inovadoras para aumentar a retenção de conhecimentos e a motivação dos seus colaboradores.

6.3 Limitações da Pesquisa

Embora os resultados obtidos tenham, em geral, sido consistentes com as hipóteses formuladas, é essencial reconhecer algumas limitações inerentes a este estudo que podem ter influenciado os resultados e, conseqüentemente, a interpretação dos mesmos. Estas limitações destacam-se principalmente no tamanho da amostra e na duração do estudo, ambos fatores que podem condicionar a validade externa e a aplicação prática das conclusões.

Em primeiro lugar, o tamanho da amostra representa uma limitação significativa. Este estudo foi conduzido junto de um número relativamente restrito de colaboradores da Springfield, restringindo a possibilidade de generalização dos resultados. Apesar de os dados obtidos serem valiosos para compreender a aplicação da gamificação na Springfield, uma investigação com uma amostra maior e mais diversificada poderia oferecer uma visão mais ampla e aumentar a robustez das conclusões. Com esta expansão, seria possível validar de forma mais eficaz o impacto da aplicação Be!Player em diferentes contextos de loja, oferecendo uma base de dados mais ampla para identificar potenciais variações no impacto da gamificação.

Além disso, a duração do estudo focou-se numa avaliação de curto prazo dos efeitos da Be!Player, limitando a compreensão do impacto a longo prazo desta aplicação na formação e comunicação interna. Este estudo oferece uma perspetiva inicial, mas a realização de investigações longitudinais, com um acompanhamento mais prolongado, poderia contribuir para avaliar a eficácia sustentada da ferramenta. O impacto da gamificação pode evoluir com o tempo, e as primeiras impressões sobre a aplicação podem não refletir a sua eficácia a longo prazo. Por exemplo, a motivação inicial causada pela novidade dos elementos gamificados pode diminuir ao longo do tempo, o que sugere a necessidade de uma análise mais aprofundada do efeito continuado da aplicação e da sua capacidade de manter o envolvimento e a eficácia ao longo do tempo.

Outro ponto importante a considerar é que a posição da autora como colaboradora da Springfield pode ter gerado um viés inconsciente nos resultados, desde a elaboração do questionário até à análise dos dados. Esta dupla função pode levar ao fenómeno conhecido como “viés do observador”, onde as expectativas ou hipóteses do investigador influenciam, ainda que de forma não intencional, a interpretação dos dados ou a interação com os participantes. A proximidade com o ambiente de trabalho e a familiaridade com a cultura organizacional da Springfield podem ter condicionado as perceções sobre a eficácia da Be!Player e o impacto dos resultados. Para mitigar esse potencial viés, seria aconselhável que, em estudos futuros, houvesse a colaboração de um investigador externo à organização, promovendo assim uma análise mais imparcial dos dados e das conclusões.

Em resumo, as limitações associadas ao tamanho da amostra, à duração do estudo e à possível influência da posição dual de investigadora-colaboradora reforçam a importância de uma abordagem cautelosa na interpretação dos resultados. Apesar de os dados obtidos contribuírem para um entendimento inicial sobre o impacto da Be!Player na Springfield, estudos futuros com amostras mais amplas, acompanhamento longitudinal e uma maior neutralidade no processo de investigação são fundamentais para fortalecer as conclusões e oferecer uma visão mais abrangente sobre o potencial da gamificação na formação e comunicação interna nas organizações.

6.4 Sugestões para Pesquisas Futuras

Dada a crescente adoção de ferramentas de gamificação no contexto empresarial, há várias oportunidades para investigações futuras que possam alargar o entendimento

sobre o impacto destas tecnologias nas organizações. A primeira sugestão é a realização de estudos em diferentes setores. É pertinente explorar a aplicação da gamificação em contextos empresariais variados, como na saúde, ou na educação, de modo a verificar se os resultados obtidos são consistentes entre diferentes áreas e identificar eventuais adaptações que possam ser necessárias. Tal abordagem poderia revelar percepções valiosas sobre as nuances da implementação de gamificação em ambientes distintos, contribuindo para uma melhor compreensão da sua aplicabilidade em diversas realidades.

Outra recomendação é a condução de análises longitudinais. A realização de estudos que se estendam ao longo do tempo permitiria uma avaliação mais robusta dos efeitos da gamificação na formação e na comunicação interna, proporcionando uma perspectiva mais abrangente sobre a sustentabilidade dos benefícios observados. Através de um acompanhamento mais prolongado, seria possível analisar como a eficácia das ferramentas de gamificação evolui e se mantém, ou se, ao contrário, apresenta um desgaste ao longo do tempo, possibilitando uma reflexão crítica sobre a implementação contínua dessas tecnologias.

Além disso, sugere-se que futuras investigações aprofundem a análise dos diferentes tipos de impacto gerados pela gamificação. Separar os efeitos técnicos (como o desenvolvimento de competências específicas), motivacionais (envolvimento e satisfação dos colaboradores), e organizacionais (melhorias na comunicação interna e coesão da equipa) permitiria uma visão mais segmentada e detalhada sobre como a gamificação influencia diferentes dimensões da dinâmica empresarial. Tal abordagem poderia, por exemplo, identificar quais desses impactos têm maior relevância em diferentes contextos ou em momentos específicos do ciclo de adoção de ferramentas gamificadas. Isto iria contribuir para estratégias de implementação mais eficazes e alinhadas às necessidades organizacionais.

Adicionalmente, a investigação transcultural representa uma área promissora para futuras pesquisas. Estudos que examinem o impacto da gamificação em diferentes culturas empresariais seriam cruciais para compreender se o sucesso desta abordagem está condicionado a fatores culturais ou organizacionais específicos. Esta análise poderia ajudar a identificar práticas e estratégias que funcionam de maneira eficaz em contextos culturais distintos, permitindo uma personalização das abordagens de gamificação conforme as particularidades de cada organização, e assim continuar o estudo de Hofstede (2010).

6.5. Conclusões Finais

Este estudo procurou contribuir para a compreensão do impacto das ferramentas de gamificação na formação profissional e na comunicação interna, utilizando a aplicação Be!Player como objeto de estudo. Os resultados sugerem que a gamificação é uma abordagem promissora para envolver os colaboradores, melhorar a retenção de conhecimento e facilitar a comunicação interna nas empresas. A investigação confirmou que, quando implementada de forma estratégica, a gamificação pode transformar as dinâmicas de aprendizagem e comunicação dentro de uma organização.

Neste sentido, a questão de investigação proposta inicialmente - “De que maneira a adoção de uma aplicação de gamificação como estratégia de aprendizagem impacta uma empresa em termos de comunicação interna e na construção de relações de proximidade com os seus colaboradores?” - foi respondida ao longo deste estudo. Através da análise da aplicação Be!Player, foi possível concluir que a sua adoção tem um impacto positivo na retenção de conhecimento, no fortalecimento da comunicação interna e na construção de relações mais próximas entre os colaboradores e a empresa. A gamificação foi identificada como uma estratégia eficaz que facilita o processo de aprendizagem e que fomenta um ambiente organizacional mais colaborativo e envolvente, alinhando-se com as expectativas de proximidade e comunicação interna.

Apesar das limitações apontadas, este estudo representa um avanço no campo da Comunicação Estratégica, ao explorar como as ferramentas interativas podem ser integradas nas práticas empresariais para promover a inovação e o alinhamento organizacional. Assim, conclui-se que a Be!Player tem o potencial de melhorar a formação e de reforçar a cultura organizacional da Springfield, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e envolvente.

Referências Bibliográficas

- Ally, M. (Ed.). (2009). *Mobile learning: Transforming the delivery of education and training*. Athabasca University Press.
- Almeida, L. (2013). *A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores*. *Comunicação e Ciências Empresariais*, (8), 91-103.
- Appolinário, F. (2012). Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa. In São Paulo Cengage Learning (Vol. 84, Issue 2). Recuperado de: <https://doi.org/10.21874/rsp.v84i1.3764>
- Bates, A. W. (2015). *Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning*. Tony Bates Associates Ltd.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). *Survey response rate levels and trends in organizational research*. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160. <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>
- Bauman, Z. (2007). *Consuming Life*. Cambridge: Polity Press.
- Berger, B. (2008). *Employee/organizational communications*. Institute for Public Relations. <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>
- Berman, B., & Evans, J. R. (2020). *Retail Management: A Strategic Approach*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Bhardwaj, V. (2010). Fast fashion: Concept or fad? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 14(1), 23-40. <https://doi.org/10.1108/13612021011022134>
- Bhattacharya, S., Chakraborty, D., & Bandyopadhyay, S. (2019). *Employee Training and Development in the Retail Industry*. IGI Global.
- Bishop, G. D., & M. M. (2016). *An Introduction to the Likert Scale*. Psychology Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3^a ed.). Jossey-Bass.
- Carrico Reis, B. (2017). *O conteúdo em análise; teoria e práticas da análise de conteúdo*. Em J. Feijó (Coord.), *Metodologias de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Escolar, pp.205-236.
- Chanlat, J. (2012). *O indivíduo nas organizações: Dimensões esquecidas* (3^aed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). *E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning*. John Wiley & Sons.

- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). Wiley.
- Cooper, B., Guillaume, Y. R., & Bartram, D. (2018). *A model of employee engagement and operational performance*. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 711-726.
- Corrêa, E. S. (2005). *Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos*. *Revista Organicom*, 2(3), 95-111. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138900>
- Cornelissen, J. P. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (4th ed.). SAGE.
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Curvello, F. J. (2012). *Criação e desenvolvimento de novas empresas: Inovação e dinamismo nos negócios*. São Paulo, SP: Atlas.
- da Silva, A. R. L., Catapan, A. H., da Silva, C. H., Reategui, E. B., Spanhol, F. J., Golfetto, I. F., & Sartori, V. (2014). *Gamificação na educação*. Pimenta Cultural.
- Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. In *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9–15). ACM.
- Dicionário Infopédia. (n.d.). Insight. Recuperado de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/insight>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. USA: West Publishing Company.
- Fortin, M. (2009). *O processo de Investigação – da Concepção à Realização* (5ªEd). Lisboa: Lusociência
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.

- Gibson, J., Ivancevich, J., Jr. J. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14^a. Ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Gupta, S., & Gupta, H. (2020). *Business-to-business research methods: Understanding the dynamics of response rates in B2B studies*. *Journal of Business Research*, 114, 306-312.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). *Does Gamification Work? - A Literature Review of Empirical Studies on Gamification*. In *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. ed.). McGraw-Hill. Disponível em <https://books.google.com/books?id=fg2QtuS2rEoC>.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2012). *Defining Gamification: A Service Marketing Perspective*. In *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference: Everyday Life in the Ubiquitous Era* (pp. 17–22). ACM.
- Jensen, K. B. (2002). *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Methodologies*. Routledge.
- Johnson, D., Deterding, S., Kuhn, K. A., Staneva, A., Stoyanov, S., & Hides, L. (2016). *Gamification for health and wellbeing: A systematic review of the literature*. *Internet Interventions*, 6, 89-106. <https://doi.org/10.1016/j.invent.2016.10.002>
- Kang, M. (2014). *Understanding public engagement: Conceptualizing and measuring its influence on supportive behavioral intentions*. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 399-416.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Kogan Page.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. John Wiley & Sons.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

- Krueger, R. A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research* (4th ed.). Sage Publications.
- Kunsch, M. (2006). Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In M. Marchiori (Ed.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 167-190). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Kunsch, M. (2010). *A Comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- Landers, R. N., & Landers, A. K. (2014). An Empirical Test of the Theory of Gamified Learning: The Effect of Leaderboards on Time-on-Task and Academic Performance. *Simulation & Gaming*, 45(6), 769–785. <https://doi.org/10.1177/1046878114563662>
- Longo, W. (2014). *Marketing e comunicação na era pós-digital: as regras mudaram*. São Paulo: Hsm do Brasil.
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Marchiori, M. (2011). *Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre as organizações* (2ªed.). São Caetano: Difusão Editora.
- Martins, J., e Sebastião, S. P. (2023). *Sistemas de trabalho gamificados: De jogo a canal de comunicação interna para a promoção do engagement dos colaboradores*. *Estudos em Comunicação*, 37(2), 83-103. Disponível em: <https://ojs.labcom-ifp.ubi.pt/ec/article/view/1236>
- McGonigal, J. (2011). *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. Penguin Press. [https://hci.stanford.edu/courses/cs047n/readings/Reality is Broken.pdf](https://hci.stanford.edu/courses/cs047n/readings/Reality%20is%20Broken.pdf)
- McNeill, W. H., & McNeill, J. R. (2003). *The Human Web: A Bird's-Eye View of World History*. W.W. Norton & Company.
- Men, L. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. England: Prentice Hall
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). *Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications*. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Neiva Santos de Oliveira, F. (2018). *Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna*. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61–74. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4

- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, M. A. (2014). *Engagement and learning in mixed-reality science simulations*. *Journal of Science Education and Technology*, 23(5), 704-712.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ªed.). Lisboa: Gradiva
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (McGraw-Hill (ed.)).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4ª ed.). Jossey-Bass. <https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9> . Acesso a 10 de setembro de 2024.
- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015). Gamification in Theory and Action: A Survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.006>
- Selwyn, N. (2019). *Is Technology Good for Education?* John Wiley & Sons.
- Siemens, G. (2005). *Connectivism: A learning theory for the digital age*. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3-10.
- Silva, M. L. D. (2018). *Retalho de Moda* (Doctoral dissertation).
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). *O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI*. *Observatorio (OBS*)*, 14(4). <https://doi.org/10.15847/obsOBS14420201652>
- Thorne, K. (2019). *e-Learning 101: It's Not as Difficult as You Might Think*. ATD Press.
- UNESCO. (2023). *Combatendo a desinformação: Construindo sociedades resilientes à desinformação digital*. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/digital-disinformation-resilient-societies>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking internal communication: A stakeholder approach*. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Welch, M. (2012). *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication*. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Welch, M., Jackson, P. R., & Schaufeli, W. B. (2020). *Internal Communication and Employee Engagement: A Study of Hospitality Organizations*. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 477-498.

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.

Apêndices

Apêndice 1: Questionário

Avaliação dos Colaboradores da Springfield da Aplicação Be!Player e do Seu Impacto na Formação e Comunicação Interna

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas, da Universidade da Beira Interior. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam a sua opinião individual. O questionário é anónimo. Não existem respostas certas ou erradas. Por favor, responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. A sua participação completa é fundamental para o sucesso desta investigação. O questionário deverá demorar aproximadamente 10 minutos para ser concluído.

Informo ainda que a aplicação deste inquérito conta com a devida autorização da empresa, garantindo a conformidade com as normas internas.

Agradeço, antecipadamente, a sua colaboração e dedicação em responder a todas as questões.

Cordialmente,

Inês Gomes da Venda

* Indica uma pergunta obrigatória

Parte I - Dados de Caracterização Geral dos Participantes

Este conjunto de perguntas destina-se a recolher alguns dados que serão utilizados para descrever a amostra de participantes neste estudo.

1. Qual é o seu género?*

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

Outro: _____

2. Qual é a sua faixa etária?*

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

3. Qual é o seu nível de escolaridade?*

- 2º ciclo do ensino básico (6º ano)
- 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro: _____

4. Há quanto tempo trabalha na empresa?*

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Parte II: Utilização da aplicação Be!Player

Esta secção do questionário explora tanto a utilização da aplicação Be!Player na formação, quanto na comunicação interna. O objetivo é entender a eficácia da aplicação em ambas as áreas e identificar qualquer impacto percebido na sua experiência profissional.

5. Qual é a sua familiaridade com tecnologias de formação e aplicações de e-learning?*

- Muito Familiarizado (a)
 Familiarizado (a)
 Neutro (a)
 Pouco Familiarizado (a)
 Nada Familiarizado (a)

6. Já participou em formações anteriores através da aplicação Be!Player?*

- Sim
 Não

7. Considera fácil navegar e utilizar a aplicação Be!Player?*

- Sim
 Não

8. Como avalia a clareza e a facilidade de uso da interface da aplicação Be!Player?*

- Muito Mau 1 2 3 4 5 Muito Bom

9. Quais são as principais razões que o(a) motivam a querer ter um bom desempenho na aplicação? Por favor, selecione todas as opções que se aplicam: *

- Sentimento de realização pessoal
 Aprendizagem e desenvolvimento de novas competências
 Desafio e superação de dificuldades
 Reconhecimento pelos colegas e superiores
 Competição saudável com os colegas
 Diversão e entretenimento
 Contributo para o sucesso da equipa
 Outro:

10. Considera que a aplicação Be!Player é uma ferramenta importante para a sua formação contínua, mesmo que seja utilizada esporadicamente? *

Sim

Não

11. Como avalia a relevância do conteúdo oferecido pela aplicação Be!Player para a sua função? *

1. Nada relevante: o conteúdo não tem utilidade ou relação com a minha função.

2. Pouco relevante: o conteúdo tem pouca utilidade e apenas alguns aspetos são aplicáveis à minha função.

3. Relevância limitada: o conteúdo é apenas parcialmente útil e não é central para a minha função.

4. Moderadamente relevante: o conteúdo é útil, mas não essencial para desempenhar a minha função.

5. Relevante: o conteúdo é útil e facilita o desempenho da minha função de forma significativa.

6. Muito relevante: o conteúdo é altamente útil e desempenha um papel importante no desempenho da minha função.

7. Extremamente relevante: o conteúdo é indispensável e fundamental para o desempenho da minha função.

12. Como avalia o impacto da aplicação Be!Player no seu desempenho diário no trabalho? *

1. Nenhum impacto: não tem efeito no meu desempenho diário.

2. Pouco impacto: impacto mínimo, com poucos efeitos perceptíveis no meu desempenho diário.

3. Impacto moderado: melhora o meu desempenho de forma moderada, mas não é essencial.

4. Grande impacto: impacto significativo e melhora de maneira visível o meu desempenho diário.

5. Impacto excepcional: a aplicação é crucial e melhora o meu desempenho diário de forma substancial.

13. A aplicação Be!Player contribui para a sua progressão na carreira?*

- Sim
- Não
- Não sei

14. Utiliza a aplicação Be!Player para se comunicar com outros colegas de trabalho durante os períodos de formação?*

- Sim
- Não

15. A aplicação Be!Player facilita a comunicação interna na empresa durante os períodos de formação?*

- Sim
- Não

16. A aplicação Be!Player contribui para a partilha de boas práticas e colaboração entre as equipas?*

- Sim
- Não
- Não sei

17. Considera que a aplicação Be!Player é eficaz na comunicação de informações realmente relevantes (como atualizações sobre políticas da empresa, mudanças de procedimentos ou notícias importantes), minimizando a disseminação de informações incorretas ou desatualizadas?*

1. Nada eficaz: falha em comunicar informações relevantes e não minimiza a desinformação.
2. Pouco eficaz: comunica algumas informações relevantes, mas permite muita desinformação.
3. Eficácia limitada: parcialmente eficaz na comunicação de informações relevantes, mas ainda há desinformação significativa.
4. Moderadamente eficaz: razoavelmente eficaz na comunicação de informações relevantes, com alguma redução da desinformação.
5. Eficaz: comunica informações relevantes de forma eficaz e minimiza a desinformação de maneira significativa.
6. Muito eficaz: altamente eficaz na comunicação de informações relevantes e raramente permite desinformação.
7. Extremamente eficaz: comunica exclusivamente informações relevantes e elimina praticamente qualquer desinformação.

18. Enfrenta algum obstáculo ou dificuldade ao utilizar a aplicação Be!Player?*

- Sim
- Não

19. Se sim, quais são os principais obstáculos? (Pode selecionar mais de uma opção)

- Falta de tempo
- Dificuldades técnicas
- Interface pouco amigável
- Conteúdo pouco relevante
- Falta de motivação
- Outro:

20. Quais são as suas sugestões para melhorar a aplicação Be!Player e maximizar os seus benefícios para a formação e comunicação interna?*

21. Quais dos seguintes incentivos aumentariam a sua participação? *

Marque todas que se aplicam.

- Reconhecimento formal (ex. certificados, prémios)
- Recompensas financeiras
- Maior relevância dos conteúdos
- Melhorias na interface e navegação
- Oportunidades de desenvolvimento profissional
- Feedback personalizado sobre o desempenho
- Outro:

22. Considera importante continuar a usar a Be!Player para a formação e comunicação interna da empresa?*

- Sim
- Não

23. Quão importante é a Be!Player para sua compreensão e assimilação da cultura e dos valores da empresa?*

- 1 2 3 4 5
- Nada Importante Muito Importante

Parte III: Impacto da Gamificação na Formação

O objetivo desta secção é explorar o impacto da gamificação na sua experiência de formação através da aplicação Be!Player. Esta parte contém questões que avaliam a eficácia dos elementos de gamificação (como desafios, recompensas e progressão de níveis), e como estes elementos influenciam o seu envolvimento e motivação durante o processo de aprendizagem.

24. A aplicação Be!Player utiliza elementos de gamificação, como desafios, recompensas, e progressão de níveis. Como avalia a integração desses elementos na sua experiência de formação?*

1. Nada eficaz: os elementos de gamificação não têm impacto positivo na minha experiência de formação.
2. Pouco eficaz: os elementos de gamificação têm algum impacto, mas são pouco motivadores e não melhoram significativamente a minha experiência de formação.
3. Moderadamente eficaz: os elementos de gamificação contribuem de maneira razoável para a minha experiência de formação, tornando-a mais interessante, mas com espaço para melhorias.
4. Eficaz: os elementos de gamificação são eficazes e melhoram a minha experiência de formação, tornando-a mais envolvente e motivadora.
5. Muito eficaz: os elementos de gamificação são altamente eficazes e essenciais para uma experiência de formação excelente, proporcionando alta motivação.

25. A gamificação na Be!Player aumenta o seu envolvimento nas formações?*

- Sim
- Não
- Não sei

26. A possibilidade de ganhar recompensas no jogo, como ajudas para resolver perguntas ou pontos adicionais, e desbloquear conquistas motiva-o(a) a participar mais ativamente nas formações?*

- Sim
- Não

27. Participa em atividades competitivas na Be!Player (ex.: competições entre colegas para ganhar pontos)?*

- Sim
- Não

28. Como avalia o impacto dessas competições no seu desempenho e motivação para aprender?*

1. Nenhum impacto: as competições não têm efeito no meu desempenho ou motivação para aprender.
2. Algum impacto: as competições têm um impacto moderado, ajudando-me a melhorar o meu desempenho e motivação para aprender de forma ocasional.
3. Grande impacto: as competições têm um impacto significativo, aumentando muito o meu desempenho e a minha motivação para aprender.
4. Não se aplica.

29. A progressão de níveis e a possibilidade de desbloquear novas funcionalidades aumentam a sua motivação para continuar a utilizar a Be!Player?*

- Sim
- Não
- Não sei

30. Como avalia o sistema de progressão por níveis em termos de clareza e estímulo para o desenvolvimento contínuo?*

- 1 2 3 4 5
- Muito confuso/fraco Muito claro/estimulante

31. Acha que a personalização da experiência de gamificação (ex.: escolha de avatares, personalização de perfis) aumenta a sua satisfação com a aplicação?*

- Sim
- Não

32. Como avalia o nível de interatividade proporcionado pela Be!Player! em comparação com outras formas de formação que já experienciou (por exemplo, aulas presenciais, workshops, seminários)?*

Muito Inferior 1 2 3 4 5 Muito Superior

33. Na sua opinião, a gamificação na Be!Player contribui efetivamente para o seu crescimento profissional?*

- 1. Nada contribui
- 2. Contribui pouco
- 3. Contribuição moderada
- 4. Contribui bastante
- 5. Contribui muito

34. Acha que a abordagem gamificada torna o conteúdo da formação mais fácil de recordar e aplicar no trabalho?*

- Sim
- Não

35. As recompensas oferecidas no jogo, como acesso antecipado a conteúdos, recursos especiais para resolver as perguntas, e boosters para ganhar mais pontos, são um incentivo significativo para a conclusão das formações?*

- Sim
- Não
- Não sei
- Outro:

36. Se respondeu "não" à questão anterior, por favor explique porque razão as recompensas oferecidas no jogo não são um incentivo significativo, assim como eventuais sugestões sobre como estas poderiam ser melhoradas para se tornarem mais atrativas e eficazes. (Exemplos de melhorias podem incluir aumentar a variedade e relevância dos boosters, oferecer recursos especiais mais valiosos, ou proporcionar acesso antecipado a conteúdos mais exclusivos, entre outros.) _____

37. Quais os elementos de gamificação na Be!Player que acha mais eficazes? (Pode seleccionar mais de uma opção).*

Marque todas que se aplicam.

- Desafios
- Recompensas
- Progressão de Níveis
- Competição entre colegas
- Conquistas (Badges)
- Feedback Imediato
- Missões ou Tarefas Específicas
- Rankings ou Tabelas de Líderes
- Outro:

38. Tem alguma sugestão para melhorar os elementos de gamificação da aplicação Be!Player?*

Conclusão

Agradeço sinceramente o tempo e a atenção que dedicou ao preenchimento deste questionário. As suas respostas são extremamente valiosas para a minha investigação acerca da aplicação Be!Player e do seu impacto na formação profissional e comunicação interna da Springfield.

Volto a referir que os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e contribuirão para uma melhor compreensão da eficácia da aplicação e das áreas em que pode ser otimizada. Todas as informações fornecidas serão tratadas com a máxima confidencialidade e anonimato.

Se tiver alguma dúvida ou desejar obter mais informações sobre a pesquisa, não hesite em contactar-me através do e-mail (...)

Mais uma vez, agradeço a sua colaboração e participação!
Cordialmente,
Inês Gomes da Venda

Anexos

Anexo 1 – Autorização para aplicação do questionário

