

Gamification aplicada à formação na indústria hoteleira

Gamification applied to training in the hotel industry

Carla Patrícia Vieira

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
cpatvieira@gmail.com

Maria de Lurdes Calisto

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
CiTur - Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo
lurdes.calisto@eshte.pt

Nuno Gustavo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal
CiTur - Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo
nuno.gustavo@eshte.pt

Resumo

O presente estudo tem como finalidade a exploração da utilidade de uma plataforma formativa/*app-mobile* assente em *gamification* para a indústria hoteleira em Portugal, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns neste contexto. Através da *gamification*, as empresas podem motivar os trabalhadores a participar em processos de aprendizagem e, assim, melhorar a produtividade. Com recurso a uma metodologia de natureza qualitativa, foram auscultados cinco diferentes *stakeholders*, do lado da oferta formativa e três do lado da procura. Neste caso foram recolhidos dados em três cadeias hoteleiras que operam em Portugal, abrangendo um total de vinte e três trabalhadores, em cinco *focus group*. Os resultados do estudo permitiram identificar as principais necessidades formativas existentes nas diferentes unidades, os principais obstáculos sentidos pelos gestores e trabalhadores na execução do plano formativo e identificar a *gamification* aplicada à formação como uma estratégia motivacional e de fomento da adesão à formação.

Palavras-chave: *Gamification*; hotelaria; e-learning; formação.

Abstract

This study aims to explore the usefulness of a training platform/mobile app based on gamification for the hotel industry in Portugal, with contents that respond to the most common training needs in this context. Through gamification, companies can motivate workers to participate in learning activities and thus improve productivity. Using a qualitative approach, five different stakeholders were surveyed, companies that offer these type of training solutions and three hotel companies. In this case, data were collected in three hotel chains operating in Portugal, from twenty-three employees in five focus groups. The results of the study allowed the identification of the main training needs in the different hotel units and the main obstacles felt by managers and workers in the implementation of the training plan and also identified gamification in training as a motivational strategy that promotes adherence to training.

Keywords: Gamification; hospitality; e-learning; training.



1. Introdução

Num momento em que grande parte do que fazemos é mediado pelas tecnologias, jogos digitais e redes sociais, as empresas podem utilizar de forma integrada estas ferramentas para mudar comportamentos, transformando processos tradicionais em experiências inovadoras para muitos dos seus clientes e empregados. Este processo é comumente referido como *gamification*, que pode ser definida como o uso de elementos de *design* de jogos para motivar o comportamento de utilizadores, em contextos não-jogo, nomeadamente em contextos organizacionais, aumentando a experiência e o envolvimento do utilizador (Domínguez, Saenz-de-Navarrete, de-Marcos, Fernández-Sanz, Pagés & Martínez-Herrálfz, 2013; Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2016). Nos últimos anos, a *gamification* tem sido aplicada em diferentes domínios na tentativa de melhorar os resultados do desenvolvimento das tarefas diárias e do trabalho (Urh, Vukovic, Jereb & Pintar, 2015) e há um interesse crescente em *gamification* (Robson *et al.*, 2016). A *gamification* é um processo que integra as propriedades motivacionais dos jogos nas atividades de aprendizagem, agregando o desejo humano de comunicar e partilhar realizações com o estabelecimento de metas, para direcionar a atenção dos formandos e motivá-los para a ação (Landers, 2014).

É hoje reconhecido que as pessoas representam o capital mais valioso de muitas organizações (Popescu & Avram, 2012). Para tal, os gestores da área dos recursos humanos (RH) devem focar-se sobre aspetos que atraiam bons profissionais, oferecendo um bom ambiente de trabalho, benefícios atraentes e progressão de carreira. Também é fundamental a utilização de ferramentas motivacionais de forma a obter altos níveis de desempenho e desenvolver a equipa, a fim de melhorar as competências exigidas, através da avaliação de desempenho e da formação contínua do trabalhador. Outro dos aspetos essenciais é manter os trabalhadores mais talentosos através de políticas de retenção e de medidas que evitem a saída destes para empresas concorrentes.

A hotelaria é muitas vezes caracterizada como um setor ‘à parte’ no que se refere às práticas de gestão de recursos humanos (GRH), onde estas são muitas vezes caracterizadas como inadequadas (Keep & Mayhew, 1999). Contudo, as poucas empresas com boas práticas, reconhecem que estas melhoram a produtividade e a rentabilidade (Enz & Siguaw, 2000). Reconhecem também que a formação e o desenvolvimento das pessoas são atividades fundamentais para reduzir lacunas no desempenho e, que equipam os trabalhadores com os conhecimentos, capacidades e atitudes necessárias à execução das suas funções em conformidade com os padrões organizacionais e os requisitos do cliente. A exigência de um serviço de alta qualidade em muitos destinos turísticos, juntamente com a intensidade do trabalho que caracteriza a indústria, resulta na necessidade do setor do turismo recrutar e reter profissionais qualificados, em termos de educação e formação. Esta necessidade torna-se mais premente à medida que a geração *millennial* entra no mercado de trabalho. Os *millennials* têm afinidade com as tecnologias de informação e comunicação e com a comunicação mediada por computador; veem o trabalho em termos flexíveis (especialmente onde e quando o trabalho está pronto); e desejam horários de trabalho que acomodem os seus desejos de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. As características da geração *millennial* sugerem a importância da *gamification* para a indústria hoteleira onde grande parte do mercado de trabalho é, atualmente, desta geração (Randstad Work Solutions, 2007; Simmons, 2008).

Em Portugal, o número de estabelecimentos hoteleiros cresceu cerca de 120% entre 2004 e 2016, passando de uma rede de 563 estabelecimentos para 1238. Especificamente, as unidades de 5 estrelas cresceram 94% em número, de uma evolução de 56 para 109. As unidades de 4 estrelas sofreram um crescimento de 71%. As unidades de 3 estrelas evidenciaram um crescimento de 26% e por fim, as unidades de 2 estrelas e 1 estrela evidenciam um crescimento entre 2004 e 2016 de 211%, quando, em 2004, detinham 111 hotéis e, em 2016, 346 (Turismo de Portugal, 2017).

Relativamente ao pessoal ao serviço no setor, entre 2004 e 2015, este aumentou de 26815 para 34869 pessoas, que representa um acréscimo de 34% ao longo desses 11 anos. Numa análise mais pormenorizada, é visível um crescimento de 40% do pessoal ao serviço nas estruturas hoteleiras de 5 estrelas, entre 2009 e 2014. Nas estruturas de 4 estrelas, no período de 2009 a 2015, verificou-se um crescimento de 25%. Inversamente, as estruturas de 3 estrelas diminuíram o número de pessoas em 4%, passando de 6543 em 2009, para 6237 em 2015. Também os hotéis de 2 estrelas e 1 estrela diminuíram em 24% o número de trabalhadores, entre 2009-2015, passando de 3183 para 2415 (Turismo de Portugal, 2017).

É possível concluir que esta é uma indústria com dimensão relevante, onde é visível o crescimento em número de estabelecimentos em todas as categorias, e do pessoal ao serviço nas unidades das categorias superiores. É fundamental que o crescimento das unidades hoteleiras seja acompanhado pelo investimento na capacitação das pessoas para assegurar um serviço de qualidade e, simultaneamente, um ambiente saudável e capaz de gerar compromisso e motivação nas equipas.

Apesar das vantagens que muitos identificam na *gamification*, o setor da hotelaria não a está a aproveitar ao máximo, como outros setores estão a fazer (Negruşa, Toader, Sofică, Tutunea & Rus, 2015). Assim, este estudo tem como objetivo geral explorar a utilidade de uma plataforma formativa/*app-mobile* assente em *gamification* para a indústria hoteleira em Portugal, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns neste contexto.

O estudo realizado é relevante quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista prático. Em termos académicos, demonstra-se a aplicabilidade do conceito de *gamification* ao sector hoteleiro em Portugal, através de uma abordagem metodológica que pode ser replicada para outros contextos.

A investigação estruturou-se em dois sub-estudos: 1) do lado da oferta, foram identificadas e auscultadas as empresas que desenvolvem projetos *gamification* em Portugal, e foram realizadas entrevistas exploratórias; 2) do lado da procura, e de forma a conhecer a recetividade a esta ferramenta e também as necessidades formativas específicas das empresas hoteleiras, foram realizados *focus group* com gestores das empresas e com trabalhadores do setor hoteleiro.

Do ponto de vista prático, o estudo fornece aos gestores de RH as vantagens da *gamification* como uma ferramenta para responder aos desafios que se colocam à hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos de gestão da formação. Com base neste trabalho, poderá futuramente ser possível a construção e/ou adaptação de uma plataforma formativa/*app-mobile* com conteúdos específicos para a área hoteleira com recurso a estratégias de *gamification*.

Esta plataforma foi pensada para ser uma *app mobile* e integrar diferentes componentes: 1) desafios; 2) conteúdos; 3) tarefas; 4) reconhecimento e; 5) perfil. A *app* foi pensada para que

o utilizador possa avançar no seu percurso (vários níveis), trabalhando diversos conhecimentos e recebendo *feedback* sobre os mesmos. O utilizador teria à sua disposição um conjunto de conteúdos em formato desafio (*quizzes*, sopa de letras, caça palavras, *puzzles*, etc.). As recompensas seriam imediatas e o *feedback* detalhado e personalizado em função das respostas do formando. Ao avançar nos desafios da *app*, o utilizador acumularia pontos que podiam (deviam) vir a ser premiados pelo hotel com ofertas especiais. Estes resultados seriam comparados com os de outros participantes.

Existiria também a possibilidade de análise estatística dos resultados e que possuía várias funcionalidades, como por exemplo, gerir utilizadores, desafios, objetivos, iniciativas e parâmetros, entre outros. Também permitiria notificar os resultados alcançados em todas as iniciativas e o nível de utilização da plataforma e por último, conhecer os seus trabalhadores, o seu nível de participação, resultados e conquistas. A aplicação também permitiria a estruturação dos conteúdos, que incluíam desafios (questionários, sopas de letras, caça palavras, etc.) e que uma vez realizados com sucesso contribuem para a aquisição de estrelas. O conceito evolutivo das etapas formativas correspondia à conquista de estrelas (fazendo alusão às estrelas de um hotel que sugerem a qualidade do serviço).

Esta ferramenta poderá vir a apoiar as unidades hoteleiras na formação dos trabalhadores, quer na área técnica quer na comportamental, promovendo a aquisição e desenvolvimento de competências de uma forma lúdica e interativa, consequentemente aumentando a motivação para a formação e os níveis de satisfação dos trabalhadores em relação à formação, com impacto na sua eficácia.

2. Revisão da literatura

2.1. A *gamification* aplicada à formação

Existe um crescente interesse dos investigadores sobre o efeito dos jogos digitais na aprendizagem (Erhel & Jamet, 2013), em parte porque a aprendizagem é uma das áreas onde a *gamification* está a crescer e ganhar popularidade (Domínguez *et al.*, 2013). A associação da *gamification* a ambientes digitais de aprendizagem (*e-learning*), consiste, assim, numa atividade competitiva onde são definidas metas educacionais destinadas a promover a aquisição de conhecimento.

Robson *et al.* (2016) defendem que há um interesse crescente em *gamification* – definida como o uso de elementos de *design* de jogos para motivar o comportamento de utilizadores em contextos não-jogo, nomeadamente em contextos organizacionais. Também para Domínguez *et al.* (2013), a *gamification* representa a incorporação de elementos de jogo num *software* não-jogo para aumentar a experiência e o envolvimento do utilizador.

Para Robson *et al.* (2016), a literatura académica de negócios oferece pouca direção, ou compreensão da *gamification*, dos seus princípios de *design*, e das principais motivações psicológicas subjacentes pelos quais a *gamification* gera mudanças de comportamento e alcança as metas organizacionais. No entanto, três novos desenvolvimentos permitiram um enriquecimento e inovação a este respeito: (1) novos conhecimentos sobre a conceção e gestão de experiências de jogo; (2) interligação com o nascimento das redes sociais e o desenvolvimento dos telemóveis, portáteis, *tablets*; e (3) o maior interesse em fornecer mais experiências envolventes (Robson *et al.*, 2016). Em primeiro lugar, ao longo dos últimos vinte anos, com o crescimento e a importância da indústria dos jogos de computador, os *game*

designers e investigadores têm investido significativamente em estudos para entender melhor o que faz um jogo de computador envolvente e bem-sucedido. Em segundo lugar, a penetração das redes sociais e das tecnologias móveis e baseadas na *web* mudou a forma como os indivíduos e as organizações participam, compartilham, cocriam, discutem e modificam qualquer tipo de experiência (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011). Em terceiro, as empresas estão continuamente a procurar novas maneiras de influenciar os comportamentos dos trabalhadores e clientes.

Desde que devidamente concebidas, as atividades de *e-learning* que utilizam a *gamification* podem aumentar a satisfação, o *engagement*, e a eficiência dos formandos. A combinação certa de *e-learning*, *gamification*, tarefas equilibradas e competências pode levar os formandos ao chamado estado de fluxo. Csikszentmihalyi (2008) descreve o estado de fluxo como uma experiência ótima caracterizada como um estado de estar totalmente focado e envolvido numa atividade. De acordo com McGonigal (2011), o sentimento de fluxo é desencadeado por quatro elementos que os bons jogos têm em comum: metas, regras, *feedback* e participação voluntária. Se a dificuldade das tarefas for corretamente equilibrada, pode conduzir os jogadores a um estado de fluxo que é altamente motivador (Csikszentmihalyi, 2008). De acordo com Jackson e Eklund (2002), o fluxo é uma parte importante de atividades onde a concentração de uma pessoa e as suas competências são importantes para um resultado. Em experiências *gamified* otimizadas, as respostas emocionais dos jogadores e as dinâmicas que emergem durante o jogo moldam os mecanismos que comandam o jogo e vice-versa.

Os três princípios da *gamification* são a mecânica, dinâmica e emoções (MDE) (Robson et al., 2016).

Existem três tipos diferentes de mecânica – a mecânica de instalação, a mecânica de regras e a mecânica de progressão – que são importantes não só para jogos, mas também para experiências *gamified*.

A mecânica de instalação são as considerações que moldam o ambiente da experiência, incluindo a definição do conceito, dos objetos necessários e de como os objetos devem ser distribuídos entre os jogadores (Elverdam & Aarseth, 2007). Os *designers* devem considerar a dimensão espacial para determinar onde, no mundo real, ou no mundo virtual, a experiência terá lugar. Definem também as dimensões temporais para regular quando a experiência *gamified* vai acontecer, a sua duração e em que horário acontece. As escolhas de *design* também incidem sobre o tipo de jogador que pode jogar, se a experiência é para jogadores únicos ou múltiplos, se há uma única equipa ou múltiplas, e se incluem verdadeiros amigos, estranhos, ou aliados, e até inimigos, mesmo que controlados por computador.

A mecânica de regras permite moldar o conceito ou objetivo da experiência *gamified* a ser perseguido (Elverdam & Aarseth, 2007). Prescreve as ações que são permitidas, mas também as restrições (por exemplo de tempo) que limitam essas ações, a fim de criar pressão para os jogadores (Kelly, 2012).

A mecânica de progressão pretende descrever diferentes tipos de instrumentos que os *designers* podem incorporar e afetar à experiência (Elverdam & Aarseth, 2007). Para sinalizar o progresso do jogador, são muitas vezes utilizadas as recompensas de realização. Estas podem ser sistemas de pontos de vitória virtuais que os jogadores acumulam à medida que progredem – tais como pontuação, níveis, barras de progresso ou recursos (por exemplo, resistência) – mas podem também ser recompensas reais (por exemplo, financeiras ou ainda

recompensas com significado social – por exemplo emblemas, troféus, tabelas de classificação).

É importante ressaltar que a mecânica da *gamification* é fundamental para garantir que os jogadores recebem recompensas que irão motivar a mudança de comportamento desejado e contribuem para a dinâmica e as emoções dos jogadores. Além disso, a compreensão dos desejos e motivações dos jogadores é a chave para projetar experiências *gamified* envolventes. Para alguns jogadores, a tabela de classificação será eficaz para motivar mudanças de comportamento. Para outros, as oportunidades para colaborar e criar empatia com os outros jogadores é mais atrativo (Robson *et al.*, 2016).

Outro dos princípios MDE, a dinâmica da *gamification*, corresponde aos comportamentos do jogador que emergem quando as mecânicas são executadas durante a experiência *gamified* (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2015). Ao contrário da mecânica que é definida pelos *designers*, a dinâmica *gamification* é produzida pela forma como os jogadores seguem a mecânica escolhida pelos *designers*. Essas dinâmicas descrevem os comportamentos no jogo e as ações estratégicas dos jogadores. Por exemplo, os jogadores são mais competitivos quando sabem que estão a ser observados, pois não querem ser derrotados publicamente.

O terceiro princípio MDE, as emoções, são um produto de como os jogadores seguem a mecânica e geram dinâmicas. As emoções na *gamification* (por exemplo, excitação e frustração) são os estados afetivos evocados durante a experiência (Robson *et al.*, 2015).

Segundo Robson *et al.* (2016), a experiência *gamified* terá de ser monitorizada, e os gestores desempenham um papel fundamental nesta monitorização. Assim, o papel do gestor estende-se para além da conceção da experiência *gamified*, os gestores devem monitorizar os jogadores para garantir que estes ainda estão envolvidos e não estão a quebrar as regras. Métricas sofisticadas podem não assegurar o cumprimento das regras, daí a importância de o gestor monitorizar a experiência *gamified*. Por outro lado, sem métricas apropriadas, uma organização não pode medir o progresso ou melhorar experiências passadas.

O MDE ajuda também a esclarecer como os *designers* e os jogadores percebem experiências *gamified* de maneira diferente (LeBlanc, 2004). Para os *designers* de *gamification*, o foco principal é na seleção da mecânica adequada, a fim de manter o controlo sobre a experiência, seguido por um foco sobre a dinâmica e, finalmente, nos jogadores e suas emoções. Para os jogadores, por outro lado, são essenciais as emoções. A adrenalina, resultante de sobreviver a uma aventura ou dominar um desafio mental, e as dinâmicas associadas, são mais importantes do que as regras que os tornam possível (Lazzaro, 2004).

Em síntese, a compreensão da mecânica da *gamification*, da dinâmica e das emoções, e como esses princípios se relacionam entre si, são a chave para *gamifying* uma experiência com sucesso (Lazzaro, 2004).

Os factores intrínsecos são o mais poderoso motivador em *gamification*, pois leva a um profundo *engagement* com as atividades e com as outras pessoas. As recompensas intrínsecas batem as recompensas extrínsecas (Xu, Weber & Buhalis, 2014). Segundo os mesmos autores, as recompensas intrínsecas enquadram-se nas seguintes categorias principais: 1) Relacionamento – necessidade de interagir e de se conectar com outros jogadores dentro do mesmo grupo de interesses, para partilhar realizações e ser reconhecido entre os pares. McGonigal (2011) definiu esta categoria como ‘conexão social’, com grande impacto sobre a

felicidade, e onde os contactos sociais são uma fonte de partilha de experiências, construir laços e criar memórias. 2) Competência – dá ao jogador a sensação de ter capacidade para dominar o sistema e atingir metas. Os objetivos devem ser claros, visuais, variados e bem estruturados para fornecer motivação e otimismo relativamente às próprias oportunidades e possibilidades. As falhas são necessárias para melhorar a experiência de jogo, e o jogador precisa de ter um *feedback* positivo para se sentir encorajado. 3) Autonomia – a liberdade do jogador para aderir voluntariamente a um sistema *gamified* e abandonar a qualquer momento. Se o jogador perde autonomia e é controlado pelo sistema *gamified* irá conduzir a uma experiência de motivação não inspiradora (Deterding, 2011).

Um estudo relatou uma relação positiva entre o nível de motivação e de aprendizagem intrínsecas num jogo de aprendizagem digital (Liu, Horton, Olmanson & Toprac, 2011). Outros estudos focaram-se na relevância da teoria do fluxo (Hays, 2005). A motivação intrínseca refere-se ao desejo interior de se envolver numa tarefa por interesse ou diversão, ou até mesmo por causa do desafio que oferece (Erhel & Jamet, 2013). Para Csikszentmihalyi (1988), o fluxo é a experiência subjetiva imediata que ocorre quando um indivíduo se envolve numa atividade.

Gamification e *engagement* são tópicos relevantes dentro da literatura de negócios (Kim & Mauborgne, 2014; Robson *et al.*, 2015; Robson *et al.*, 2016). Todas as organizações precisam de motivar e envolver os *stakeholders*, sejam formandos, pacientes, empregados ou consumidores.

Interessa saber como a *gamification* pode criar experiências envolventes, com o objetivo de resolver os problemas organizacionais. Num contexto de gestão, o *engagement* é uma questão-chave que recebe considerável atenção. Do ponto de vista psicológico, o *engagement* é uma experiência que compreende a energia, envolvimento e eficácia sentida pelo indivíduo durante a mesma (Maslach & Leiter, 1997). O *engagement* dos trabalhadores refere-se ao seu envolvimento, satisfação e entusiasmo pelo trabalho (Kahn, 1990). O *engagement* pode estar positivamente associado com comprometimento organizacional e negativamente associado com desmotivação (Saks, 2006). Além disso, o aumento do envolvimento dos trabalhadores tem sido associado a um aumento da satisfação do cliente (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). No entanto, alcançar um elevado nível de *engagement* no trabalho é um desafio.

Aumentar a eficiência, a eficácia, a motivação e o *engagement* dos formandos em e-learning pode ser alcançado por *gamification*. Atendendo à sua tecnologia, um dos campos onde a *gamification* pode ter maior impacto é na aprendizagem *online* (Domínguez *et al.*, 2013). Daí, o uso da *gamification* no campo do e-learning estar a crescer e a ganhar popularidade.

2.2. A *gamification* e a formação em hotelaria

A hotelaria é uma indústria cujo sucesso e competitividade depende da qualidade das pessoas, não apenas dos gestores, mas de toda a equipa (Jones & Haven, 2005). Portanto, é essencial que os hotéis desenvolvam práticas de GRH eficazes (Upamanyu, 2014).

As pessoas representam o capital mais valioso das organizações, visto que existe um potencial de vantagem competitiva nos conhecimentos, capacidades e atitudes dos trabalhadores que se refletem na qualidade do serviço prestado (Popescu & Avram, 2012). Para tal, os gestores de RH devem focar-se sobre aspetos que atraiam bons profissionais, oferecendo um bom ambiente de trabalho, benefícios atraentes e progressão de carreira. Também é fundamental a utilização de ferramentas motivacionais de forma a obter altos níveis

de desempenho. Outro dos aspetos essenciais é manter os trabalhadores mais talentosos através de políticas de retenção e de medidas que evitem a saída destes para empresas concorrentes.

Contudo, a hotelaria é muitas vezes caracterizada como um setor ‘à parte’ no que se refere às práticas de GRH. Keep e Mayhew (1999) resumem a lista de características da hotelaria: tendência para ordenados baixos; prevalência de horários de trabalho pouco ajustados ao equilíbrio entre a vida pessoal e a familiar; não implementação de políticas de igualdade de oportunidades; fraca ou inexistente progressão de carreira; práticas informais de recrutamento e contratação; não desenvolvimento de modelos formalizados de ‘boas práticas’ de GRH; inexistência de estudos de impacto da formação no desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira; inexistência de uma identidade sindical; elevados níveis de rotatividade laboral; dificuldades de recrutamento e de retenção.

Outros autores também caracterizam a indústria hoteleira como desprovida de uma estrutura de carreira clara, com alta rotatividade de pessoal e baixa formação (Hjalager & Andersen, 2001; Maxwell, Watson & Quail, 2004; Page, Brunt, Busby & Connell, 2001). Muitas vezes os gestores veem o investimento em formação apenas como uma despesa, por terem receio que os trabalhadores deixem a empresa (Davies, Taylor & Savery, 2001; Jameson, 2000; Loe, Ferrell & Mansfield, 2000; Lowry, Simon & Kimberley, 2002) e não a valorizam porque têm o seu tempo totalmente ocupado com o recrutamento e seleção. Contudo, os hotéis que não oferecem formação adequada apresentam maior rotatividade de pessoal (Lashley & Best, 2002) e veem ameaçados os padrões de qualidade e o lucro.

Keep e Mayhew (1999) argumentam que a maior parte da formação que acontece no setor é impulsionada pela exigência legislativa e a maioria da formação desenvolvida é direcionada para que os trabalhadores se comportem de forma adequada com os clientes (Gilbert, Guerrier & Guy, 1998).

Em termos históricos, as necessidades de formação em hotelaria foram vistas exclusivamente em termos de competências técnicas, e isto formou a base dos processos de educação e formação para o setor. O conteúdo do trabalho em hotelaria foi construído sob a base de uma acumulação de competências para determinadas tarefas técnicas. A educação e formação para o setor têm estado assentes na ligação à prática. As mudanças na natureza do trabalho, o impacto das tecnologias e as expectativas dos clientes forçaram uma reavaliação dos papéis, das competências técnicas e das competências transversais neste setor. Atualmente, a escassez de competências em hotelaria está mais ligada às competências transversais do que às competências técnicas específicas (Baum, 2002). No caso da hotelaria em Portugal, Calisto (2010) identifica a relevância que os empregadores atribuem às competências transversais.

A *gamification* pode contribuir para muitos dos problemas identificados nas práticas de GRH em hotelaria. A *gamification* pode orientar-se para o desempenho no recrutamento e seleção, garantindo um grupo qualificado de candidatos. Além disso, a *gamification* no processo formativo estimula o *engagement* na aprendizagem e o desenvolvimento dos trabalhadores, quer em termos de competências técnicas quer comportamentais. Estas dimensões de RH garantem o capital social necessário para fornecer serviços de alta qualidade. Mais ainda, segundo Negruşa *et al.* (2015), a experiência turística pode ser definitivamente influenciada, de forma indireta, através da introdução de *gamification* em atividades de RH.

3. Metodologia

3.1. Abordagem de investigação

Este trabalho seguiu uma abordagem de investigação de natureza indutiva, assente numa estratégia de investigação essencialmente qualitativa e com um desenho de investigação exploratório, assente em dois sub-estudos: 1) estudo do lado da oferta de formação com recurso a *gamification*; e 2) estudo do lado da procura e das necessidades das empresas hoteleiras em termos de formação.

A metodologia de investigação utilizada, com recurso a entrevistas exploratórias e *focus group*, serviu o propósito de explorar o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação na hotelaria em Portugal. A decisão de realizar vários *focus group* em diferentes unidades hoteleiras possibilitou uma amostra diversificada, nomeadamente em termos dos diferentes níveis hierárquicos e das áreas habitualmente existentes em unidades hoteleiras.

3.2. Objetivos

Este estudo pretende explorar o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação na hotelaria em Portugal, quer do ponto de vista da oferta, identificando projectos formativos já desenvolvidos a nível europeu, e empresas sediadas em Portugal, que desenvolvam ferramentas tecnológicas, quer do lado da procura, caracterizando o potencial/necessidade da realidade hoteleira para o desenvolvimento destas ferramentas aplicadas à formação. Por outro lado, este projeto tem também como objetivo realizar o levantamento das principais necessidades formativas existentes nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal e identificar os principais obstáculos percecionados pelos gestores e trabalhadores na execução do plano formativo dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal. Finalmente, esta investigação procura também identificar as áreas/departamentos onde a aplicação da ferramenta seria mais adequada; e reconhecer o potencial da *gamification* aplicada à formação como uma estratégia motivacional e de adesão à formação no caso da hotelaria.

3.3. Métodos e técnicas de recolha de dados

Para a concretização do projeto foram utilizados um guião de entrevistas exploratórias e um guião para condução dos *focus group*.

Esta pesquisa é exploratória, uma vez que pretende analisar como os jogos podem ser usados na formação dos recursos humanos e como a unidade hoteleira pode beneficiar da *gamification*, como uma ferramenta ao desenvolvimento de *soft skills*, mas também de aquisição de competências técnicas. Como é considerada uma nova área e emergente, necessita de ser explorada em profundidade, e, portanto, seguiram-se paradigmas de pesquisa qualitativos. Os *focus group* têm sido frequentemente utilizados em investigação aplicada, no contexto das ciências sociais (Puchta & Potter, 2004). Como método de pesquisa qualitativa, os *focus group* enfatizam a discussão, a partilha e a interacção, permitindo comparar experiências entre os participantes (Marshall & Rossman, 2006).

As entrevistas exploratórias prendem-se com o objetivo de identificar empresas sediadas em Portugal que desenvolvam ferramentas tecnológicas com recurso a *gamification* para a área da hotelaria em Portugal. Este guião abrange os seguintes aspetos: a) projetos formativos com recurso a *gamification*; b) temas/conteúdos desenvolvidos nesse projetos; c)

competências técnicas e/ou comportamentais a trabalhar; d) vantagens/desvantagens das ferramentas *gamification*; e) portefólio da empresa; f) temas/conteúdos desenvolvidos para a hotelaria; g) investimento/custo de um projeto formativo com recurso a estratégias *gamification* e; h) etapas de implementação de um projeto, incluindo duração e equipa do projeto.

O guião da entrevista para condução do *focus group* é de natureza semiestruturada, constituindo-se como uma preocupação central do investigador/moderador manter cada grupo na tarefa de obtenção das respostas para as questões previamente delineadas de acordo com os seguintes temas: 1) temas/áreas necessárias a integrar num plano formativo no grupo hoteleiro, na opinião de cada um dos intervenientes; 2) duração ideal para formação no contexto de aprendizagem *online*; 3) formato de aprendizagem ideal: em sala, *online* ou misto; 4) obstáculos que o setor hoteleiro coloca à aprendizagem e à formação; 5) satisfação em relação à formação realizada atualmente no sector hoteleiro; 6) motivação, refletindo o que motiva os trabalhadores para a formação e; 7) estratégias de melhoria para a eficácia da formação, para o aumento do grau de satisfação e da motivação para a formação.

No entanto, a construção do guião e a respetiva moderação privilegiou questões abertas, que incluíam as palavras ou temas-chave, centrando-se o papel do moderador no suporte ao grupo na exploração do tópico de tal forma que possam emergir novos *insights* face ao mesmo (Silva, Veloso & Keating, 2014). É a estratégia do “funil” (Silva *et al.*, 2014), em que à medida que a discussão avançou, as questões tornaram-se cada vez mais específicas ou, se quisermos, mais “afuniladas”, sendo que as questões iniciais, ao serem mais genéricas, como referem Silva *et al.* (2014), ajudaram as pessoas a falarem e a pensarem sobre o tópico.

A moderação faz parte do processo, podendo a sua duração ir até as duas horas e meia (Stewart & Shamdasani, 2007), embora, em média, se situe nos 90 minutos (Silva *et al.*, 2014). A intervenção do moderador constitui um elemento chave nesta fase e, nesse sentido, as competências de moderação e de dinâmica de grupo que este possua representam elementos críticos do ponto de vista do seu sucesso.

Em cada *focus group* foi realizada uma contextualização do projeto, os seus objetivos, definição do conceito de *gamification* e a exemplificação com recurso a vídeo de um jogo na área do atendimento. Os participantes foram claramente informados sobre os objetivos do estudo e as regras de participação, incluindo tempo estimado de duração de modo a evitar abandonos precoces aquando da discussão em grupo (Silva *et al.*, 2014).

Após esta apresentação, seguiu-se a exploração do guião iniciando com apresentação dos participantes e expectativas em relação ao tema. A discussão começou com um conjunto de questões pré-determinadas, com o objetivo central de obter respostas através da discussão ancorada nos temas previamente definidos no guião. A moderação teve como principal missão a condução e a manutenção da discussão. Teve assim como papel questionar, ouvir, manter a conversação no trilho e certificar-se que cada participante teve oportunidade de participar. Também teve como responsabilidade a gestão do equipamento de gravação e tomar notas sobre a discussão do grupo.

Estes *focus group* foram gravados com recurso a gravador e computador portátil, e posteriormente alvo de transcrição, sendo esta reprodução o mais fiel possível.

A complementaridade das transcrições com as notas que tinham sido recolhidas aquando da moderação dos *focus group* permitiu acrescentar qualidade às transcrições. Além disso,

como sublinham Silva *et al.* (2014), as notas da moderadora são fonte de informações privilegiadas sobre expressões faciais, gestos, tom de voz e os contextos em que os discursos foram proferidos, fundamental no processo de descodificação, interpretação e análise de dados.

3.4. Estudo do lado da oferta de formação *gamified*

Para uma prospeção de projetos de *gamification* já desenvolvidos recorreu-se, em julho 2017, à plataforma Erasmus+ onde é possível aceder aos projetos europeus de aprendizagem ao longo da vida. Foram identificados os seguintes projetos formativos que se relacionam com o uso de ferramentas *gamification* na hotelaria ou no turismo em geral: 1) *Touareg*; 2) *European catering & hospitality training language course*; 3) *e-cuisine*; 4) *e-client e*; 5) *Green tourism*.

Também se realizaram entrevistas exploratórias, entre janeiro e maio de 2017, com cinco empresas especializadas em ferramentas tecnológicas, aplicáveis à formação: 1) *MagicBit*; 2) *Make a dream*; 3) *FractalMind*; 4) *Global Estratégias e*; 5) *Gfoundry*.

3.5. Estudo do lado da procura: grupos hoteleiros

Do lado da procura analisou-se a dimensão do mercado (número de hotéis e número de profissionais), e identificaram-se projetos de *gamification* desenvolvidos em unidades hoteleiras e com aplicação à formação.

Para uma recolha de informação mais aprofundada sobre o lado da procura, foi utilizado, como explicado anteriormente, o método do *focus group*, de forma a aferir quais as funções e competências no âmbito da hotelaria em que a *gamification* seria mais pertinente.

O estudo foi realizado com base nos casos de três cadeias hoteleiras portuguesas: 1) Grupo Pestana; 2) Grupo Nau; e 3) Grupo Hotéis Real. O Grupo Pestana é, atualmente, o maior grupo português no sector do turismo, sendo a sua cadeia hoteleira – Pestana Hotels & Resorts, com 87 unidades e cerca de 10.000 quartos, a maior de origem portuguesa. O Grupo NAU Hotels & Resorts detém 10 hotéis de 4 e 5 estrelas, presente em três regiões distintas de Portugal (Lisboa, Alentejo e Algarve), três campos de golfe de 18 buracos e dois centros de congressos em Portugal. O Grupo Hotéis Real é um grupo hoteleiro português que conta com nove unidades nas regiões do Algarve e Lisboa.

3.5.1. *Focus group*: caracterização da amostra

Foram realizados cinco *focus group*. No primeiro estiveram presentes responsáveis da área de RH das três cadeias hoteleiras. O segundo grupo incluiu sete trabalhadores dos Hotéis Real, o terceiro abrangeu quatro trabalhadores do Grupo Nau, e o quarto incluiu cinco trabalhadores dos Hotéis Real. Foi constituído um quinto grupo com quatro estagiários do Grupo Pestana.

A amostra constituída foi fundamental para uma boa recolha de dados, pois representa diferentes unidades hoteleiras, trabalhadores com diferentes níveis de responsabilidade, diferentes papéis e de diferentes gerações, características que conduziram a discussões ativas e participadas por todos os elementos que integraram os grupos.

No que respeita ao género, a amostra é equilibrada, com onze participantes do género feminino e doze participantes do género masculino. Relativamente à faixa etária, temos uma cobertura abrangente das diferentes gerações, oito participantes entre os 16 e os 25 anos, oito participantes na faixa etária entre os 26 e 40 anos e sete participantes com mais de 40 anos.

Os grupos constituídos, no que se refere aos níveis de responsabilidade, incluíram: três participantes da Direção, dez participantes pertencentes a um nível de chefia intermédia, seis com funções a um nível técnico/operacional e quatro estagiários.

3.6. Tratamento e análise dos dados

Após a realização das entrevistas exploratórias e *focus group*, procedeu-se à análise dos dados, utilizando o *software* NVivo. A análise decorreu ao longo de três subetapas: i) codificação/indexação: uma vez transcrito e (re)lido o texto, ocorreu um processo de atribuição de categorias (e, quando necessário, de subcategorias) refletindo estas os temas presentes no guião bem como os novos que emergiram da discussão dos grupos; ii) armazenamento/recuperação: esta fase é dedicada à compilação de todos os extratos do texto subordinados à mesma categoria de modo a poder compará-los, processo que foi realizado com recurso ao programa NVivo; iii) interpretação: suportada numa análise sistemática dos dados.

4. Análise e discussão de resultados

4.1. Potencial da oferta – projetos e empresas de formação e *gamification*

A partir da análise da plataforma Erasmus+, verifica-se que já tem sido explorado o potencial dos jogos para o mercado hoteleiro, numa vertente de formação técnica – idiomas (*e-client*, *eurocathos*), cozinha (*e-cuisine*) e atendimento. Também se identificaram projetos direcionados para a aquisição de competências comportamentais, como é o caso do TOUAREG, com o objetivo de treinar a comunicação, a socialização e também competências comportamentais de gestão. Por último, o projeto green tourism perspetiva mudanças de comportamento no domínio da ecologia.

A partir da identificação destes projectos, é visível que o conceito de jogo não é estranho ao setor do turismo. De acordo com a Organização Mundial do Turismo, os mecanismos de jogos têm a capacidade para criar experiências positivas no turismo: diversão, emoção, excitação, prazer, sensação de realização (Negruşa et al., 2015). No caso da hotelaria, as empresas podem combinar elementos de jogo e utilizá-los para induzir certos tipos de comportamento no cliente com consequências, por exemplo, na redução do consumo de energia e no desperdício de água, na utilização de transportes públicos ou na prática de avaliação dos serviços, etc. Além disso, as empresas podem usar os jogos para conduzir os seus trabalhadores a participar em processos de aprendizagem, melhorando a sua produtividade (Negruşa et al., 2015).

Muitas empresas já adotaram *gamification* para aumentar o envolvimento do cliente, ganhar a sua fidelidade, melhorar o desempenho dos empregados ou ganhar vantagens competitivas (Negruşa et al., 2015).

A título de exemplo, a *gamification* é aplicada na área da saúde, prevenção, terapia, educação e reabilitação, a fim de personalizar cuidados de saúde e tornar os processos nesse sector mais envolventes (McCallum, 2012). Healthmonth.com por exemplo, é um site que utiliza elementos do jogo, e uma combinação com a rede social para melhorar a saúde do jogador.

Também na área de sustentabilidade existe um amplo número de exemplos de *gamification* para incentivar as pessoas a mudar seu comportamento no sentido de um estilo de vida mais sustentável (Volkswagen, 2009; *Gamification Wiki*, 2013 *apud Xu et al.*, 2013).

Já no que se refere ao resultado das entrevistas realizadas com representantes das diferentes empresas com oferta *gamification*, denotam-se diferenças significativas no enfoque de cada uma delas, nomeadamente a nível da conceção. As propostas apresentadas por estas empresas permitiram ganhar conhecimento do mercado existente no que diz respeito à oferta de serviços formativos com recurso a estratégias de *gamification*. É um mercado com oferta diversificada no que respeita ao desenvolvimento do projeto, desde a tecnologia, à pedagogia, e ao *design* gráfico. Também foi possível identificar as fases de desenvolvimento de um projeto *gamification* e o tipo de perfis profissionais que integram as equipas de projeto nestas empresas. Outro ponto importante foi o conhecimento da dimensão temporal e do investimento necessário. O desenvolvimento de um projeto de *gamification* tem a duração aproximada de três meses desde o planeamento à implementação. No que respeita ao investimento, o valor varia entre 3500€ e 9000€, dependendo do nível de complexidade do jogo, da ferramenta, dos cenários e dos conteúdos.

A partir das reuniões realizadas com as diferentes empresas, denotam-se diferenças significativas no enfoque de cada uma delas, nomeadamente a nível da conceção. Uma boa conceção deve fornecer informações que sejam: úteis, utilizáveis, desejáveis, passíveis de serem encontradas, acessíveis e credíveis (Usability.gov, 2014 *apud Urh et al.*, 2015).

Em síntese, as reuniões realizadas, bem como as propostas apresentadas, permitiram ganhar conhecimento do mercado existente no que diz respeito à oferta de serviços formativos com recurso a estratégias de *gamification*. É um mercado com oferta diversificada no que respeita ao desenvolvimento do projeto, desde a tecnologia, à pedagogia, ao *design* gráfico. Também foi possível identificar as fases de desenvolvimento de um projeto *gamification* e o tipo de perfis dos profissionais que integram as equipas de projeto. Outro ponto importante foi o conhecimento da dimensão temporal e do investimento necessário. Por último, todas as propostas apresentaram a vantagem da criação de conteúdos modulares, e uma ferramenta tecnológica com a garantia de customização e à medida dos objetivos e resultados a alcançar. Os elementos importantes a considerar são a componente pedagógica, as opções de *gamification*, a componente tecnológica, o *design*, a modalidade de administração, bem como os elementos humanos e financeiros.

4.2. Potencial da procura/necessidades de empresas hoteleiras – resultados dos focus group

Na Figura 1 apresenta-se nuvem de palavras que salienta os termos mais utilizados. Para apresentação desta nuvem e a respectiva análise dos dados resultantes do *focus group*, foi utilizado o *software* NVivo, tendo resultado em sete categorias, associadas às questões definidas no guião de entrevista, e que foram colocadas nos *focus group*: 1) temas/áreas, 2) duração; 3) formato; 4) obstáculos; 5) satisfação; 6) motivação e; 7) estratégias.

erros recuperáveis. Essa liberdade de falha permite aos formandos experimentar sem medo e aumenta o seu envolvimento (Lee & Hammer, 2011 *apud* Urh *et al.*, 2015).

Quando discutido o grau de satisfação e os fatores que o promovem, é reforçada por todos os grupos a importância da ligação da teoria à prática, com objetivos que devem ser muito precisos, bem como as regras, as orientações, os prazos, os requisitos e as limitações do e-learning. Efetivamente, a *gamification* facilita tornar os objetivos visíveis, o que motiva os formandos (Urh *et al.*, 2015). É também fundamental a aplicabilidade dos conteúdos de aprendizagem, bem como o desenho de uma formação à medida. É importante a personificação de conteúdos e serviços com base numa previsão do que os utilizadores querem (Karpinskyj *et al.*, 2014 *apud* Urh *et al.*, 2015), o que aumenta a sua satisfação. Outros fatores de satisfação identificados referem-se à colaboração e interação entre os participantes, o que proporciona envolvimento e *engagement*.

A reflexão sobre os fatores de motivação incidiu fundamentalmente sobre a importância de a formação integrar as seguintes componentes: incentivos, recompensas, *feedback*, pontos, rankings e tabelas de classificação visíveis. Os desafios devem ser diários e proporcionar competição entre os participantes. Os prémios são críticos no jogo, pois proporcionam o retorno sob a forma de pontos alcançados, emblemas e níveis de competência do jogador. Estes laços envolvem cada vez mais o jogador, provocando diferentes tipos de emoções (esperança, medo, excitação) e conduz o jogador à ação, e torna-o motivado para o jogo (Zichermann & Cunningham, 2011 *apud* Xu, *et al.*, 2013). A existência de metas, regras, *feedback* e participação voluntária são elementos que, de acordo com McGonigal (2011), geram o sentimento de fluxo. O *feedback* positivo é a base de *gamification*, aumenta a autoestima e a motivação dos utilizadores. O progresso e o status atual das atividades dos formandos devem ser apresentados de forma clara e graficamente. O sentimento de progresso dá aos formandos a motivação para o trabalho futuro. O reconhecimento e a visibilidade são aspetos fundamentais no desenvolvimento de um projeto formativo, bem como a interação e comunicação entre os participantes.

A *gamification* cria um ambiente de aprendizagem que ativa motivações intrínsecas dos trabalhadores para aprender e progredir, eles podem satisfazer a sua curiosidade sobre diferentes temas, competir com outros colegas e adquirir autoestima e reconhecimento dos colegas pelas suas realizações. Por último, a reflexão dos grupos sobre as estratégias para se obter um grau de motivação elevado e, conseqüente adesão à formação, sugere que a ferramenta e os conteúdos de aprendizagem devem ser acessíveis a todos os elementos das equipas, atendendo às suas especificidades, características e competências. De facto, a compreensão dos desejos e motivações dos jogadores é a chave para projetar experiências *gamified* envolventes. Para maximizar o impacto de qualquer curso, os objetivos devem ser primeiramente especificados para atender às necessidades de aprendizagem (Landers & Callan, 2011). Outro ponto assinalado é a flexibilidade e rapidez de acesso. Um jogo ao ser acessível a partir de qualquer lugar, pode permitir ao formando envolver-se com o material quando no local de trabalho não teria possibilidade; a relação entre a acessibilidade do jogo e os resultados da aprendizagem é mediado pela oportunidade (Landers & Callan, 2011).

Nesta discussão também é abordada a vantagem desta ferramenta permitir o acesso a resultados, metadados, tracking pelos gestores como forma de analisarem a mudança de comportamentos, a aquisição de competências, e o grau de satisfação e motivação dos participantes. Sem métricas apropriadas, uma organização não pode medir o progresso ou

melhorar experiências anteriores, ou seja, utiliza-se a *gamification* para acompanhar a pontuação (Robson et al., 2016). Também é assinalada a mais-valia deste projeto como uma forma, entre outras já existentes, de promover a cultura organizacional entre os participantes, de uma forma “natural e equilibrada”. O aumento do envolvimento dos empregados tem sido associado a um aumento da satisfação do cliente (Harter et al., 2002), razão pela qual é do interesse dos gestores melhorar atributos comportamentais internos.

Todos os participantes referem as vantagens deste projeto associada às vantagens do e-learning, aprendizagem em qualquer lugar e a qualquer hora, alcance geográfico, controle do formando (em termos de flexibilidade e conveniência) e custo efetivo num curso, coerente com Draves (2007).

5. Conclusões

O projeto concretizou os seguintes objetivos: a) identificou projetos formativos já desenvolvidos, a nível europeu, com recurso à *gamification* na área da hotelaria; bem como empresas sediadas em Portugal que desenvolvem ferramentas tecnológicas com recurso a *gamification*, ainda que não especificamente para a área da hotelaria; b) definiu as principais necessidades formativas existentes nas diferentes unidades, centradas em competências técnicas mas também comportamentais- standards de qualidade de serviço, idiomas, técnicas de vendas gestão de reclamações, entre outras; c) percecionou os principais obstáculos sentidos pelos gestores e trabalhadores na execução do plano formativo, como o downsizing das equipas, a rotatividade, a gestão de tempo e a desmotivação; e, d) identificou o potencial da *gamification* aplicada à formação como uma estratégia motivacional e de adesão à formação no caso da hotelaria.

A realização de entrevistas a diferentes empresas, com vertentes de desenvolvimento do negócio distintas, permitiu estabelecer comparações entre as diferentes propostas apresentadas. A decisão de realizar vários *focus group* em diferentes unidades hoteleiras possibilitou uma amostra comparativa, a diferentes níveis hierárquicos, e uma abrangência alargada das áreas existentes em unidades hoteleiras. Ainda que a dimensão da amostra (cinco *focus group*, três grupos hoteleiros, vinte e três participantes) possa considerar-se não representativa, a amostra constituída foi fundamental para uma boa recolha de dados, pois representam diferentes unidades hoteleiras, com diferentes níveis de responsabilidade, diferentes papéis e diferentes gerações, elementos que conduziram a discussões ativas e participadas por todos os elementos que a integraram.

A *gamification* possui elevado potencial para a melhoria da aprendizagem na educação e formação de profissionais. As organizações estão a adotar o e-learning através de um conjunto crescente de plataformas tecnológicas, das redes sociais, das tecnologias móveis e baseadas na *web*, que por sua vez mudam a forma como os indivíduos e as organizações participam, compartilham, cocriam, discutem e modificam qualquer tipo de experiência.

E pesquisas futuras poderão incluir: 1) a aplicação da *gamification* em diferentes setores do turismo; 2) aplicação da *gamification* para dentro (formação de trabalhadores) vs. para fora (o envolvimento do cliente); e 3) estudos empíricos sobre a eficácia da *gamification* para a experiência turística e a fidelização de clientes (Xu et al., 2014). De acordo com Gartner Inc (2013), cerca de 80% de todas as aplicações de *gamification* falham em satisfazer os seus objetivos devido à má conceção, pelo que será vantajoso existirem estudos que validem as

diferenças nos resultados em função das características dos cursos gamificados. A implementação de sistemas de pontuação na vida real, pode levar a uma fadiga de coletar emblemas, pontos e troféus. Futuros estudos podem focar-se nos riscos do excesso de *gamification* na vida.

O conceito está a ser aplicado em vários setores, incluindo saúde, tecnologia da informação, e-commerce, entretenimento, educação e outros, com o objetivo de alcançar resultados organizacionais, como o envolvimento de empregados e clientes, aprendizagem e desenvolvimento, desempenho, recrutamento, fidelidade à marca, desenvolvimento da marca, participação do cliente e consciência social. No entanto, existe a necessidade de expandir e construir uma base teórica sólida para o conceito de modo a realizar todo o seu potencial na academia, bem como na indústria. Além disso, existe uma necessidade de abordar a falta de compreensão na construção de um *design* de jogo coerente e alinhado com resultados organizacionais para evitar falhas, tornando essencial a aplicação de um *design* de jogo para alcançar um resultado transformacional. Neste estudo, concluiu-se que a *gamification* em plataformas de e-learning possui potencial para aumentar a motivação dos formandos no contexto hoteleiro. No entanto, são necessários cuidados na conceção e implementação da experiência para que ela seja totalmente motivadora para os participantes. Este estudo é inovador, pois responde especificamente aos desafios que se colocam à hotelaria em Portugal, em termos da Gestão da Formação, identificando as vantagens de uma ferramenta de e-learning com recurso a estratégias de *gamification* (Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014).

Neste contexto, esta ferramenta pode constituir-se como um instrumento de potencialização da aprendizagem e do desenvolvimento das competências dos trabalhadores na área da hotelaria. A ferramenta a desenvolver pretende acompanhar as estratégias inovadoras do e-learning e aposta em novas abordagens pedagógicas que visam o desenvolvimento de competências profissionais com aplicação prática, rápida e eficaz. A interação com o conteúdo e a reflexão sobre a prática, ao serem uma constante, podem permitir ao formando apropriar-se dos conhecimentos e aplicá-los em situações que refletem a realidade. O formando reflete, decide e treina de modo construtivo. A linha pedagógica orientadora permitirá manter os trabalhadores ativos e envolvidos e atribuir ao formando o papel de ator na condução do seu processo formativo. As unidades hoteleiras poderão assim dispor de uma ferramenta de formação capaz de transmitir os conteúdos e missão junto do seu cliente interno, mantendo um canal de comunicação aberto de forma constante.

O estudo realizado é relevante quer do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista prático. Em termos académicos, demonstra-se a aplicabilidade do conceito de *gamification* ao sector hoteleiro em Portugal, através de uma abordagem metodológica que pode ser replicada em outros contextos.

Do ponto de vista prático, o estudo fornece aos gestores de RH as vantagens da *gamification* como uma ferramenta para responder aos desafios que se colocam à hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos de Gestão da Formação. Com base neste trabalho, poderá futuramente ser possível a construção e/ou adaptação de uma plataforma formativa/*app-mobile* com conteúdos específicos para a área Hoteleira com recurso a estratégias de *gamification*.

Referências

- Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: A review of issues. *Journal of Vocational Education & Training*, 54(3), 343-364. doi:10.1080/13636820200200204
- Calisto, M. L. (2010, 23-24/09/2010). A importância das competências genéricas no recrutamento de diplomados do Ensino Superior: Estudo de casos em hotelaria e restauração. Comunicação apresentada em *the Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. Setúbal, Portugal.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). The flow experience and its significance for human psychology. In M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness* (pp. 15-35). Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. Nova Iorque: HarperCollins.
- Davies, D., Taylor, R. & Savery, L. (2001). The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: A comparative study. *Journal of European Industrial Training*, 25(7), 366-373. doi:10.1108/EUM0000000005837
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K. & Dixon, D. (2011). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. In *Proceeding of CHI '11 extended abstracts on human factors in computing systems* (pp. 2425–2428). Vancouver, Canadá.
- Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., de-Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés, C. & Martínez-Herráiz, J.-J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers & Education*, 63, 380-392. doi:10.1016/j.compedu.2012.12.020
- Draves, W. A. (2007). *Advanced teaching* online. Wisconsin: Learning Resources Network (LERN).
- Elverdam, C. & Aarseth, E. (2007). Game classification and game design: Construction through critical analysis. *Games and Culture*, 2(1), 3-22. doi:10.1177/1555412006286892
- Enz, C. A. & Siguaw, J. A. (2000). Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 48-61.
- Erhel, S. & Jamet, E. (2013). Digital game-based learning: Impact of instructions and feedback on motivation and learning effectiveness. *Computers & Education*, 67, 156-167. doi:10.1016/j.compedu.2013.02.019
- Gartner Inc. (2013). Gartner says by 2014, 80 percent of current gamified applications will fail to meet business objectives primarily due to poor design, 2012. Disponível em <http://www.gartner.com/newsroom/id/2251015>
- Gilbert, D., Guerrier, Y. & Guy, J. (1998). Sexual harassment issues in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2), 48-53. doi:10.1108/09596119810207183
- Hamari, J., Koivisto, J. & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. In *47th Hawaii International Conference System Sciences* (pp. 3025–3034).
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. doi:10.1037//0021-9010.87.2.268
- Hays, R. T. (2005). *The effectiveness of instructional games: A literature review and discussion*. (Technical report 2005-004). Orlando: Naval Air Warfare Center Training Systems Division.
- Hjalager, A.-M. & Andersen, S. (2001). Tourism employment: Contingent work or professional career? *Employee Relations*, 23(2), 115-129. doi:10.1108/01425450110384165
- Jackson, S. A. & Eklund, R. C. (2002). Assessing flow in physical activity: The flow state scale–2 and dispositional flow scale–2. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(2), 133-150. doi:10.1123/jsep.24.2.133
- Jameson, S. M. (2000). Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 43-49. doi:10.1108/03090590010308255
- Jones, E. & Haven, C. (2005). *Tourism SMEs, service quality, and destination competitiveness*. Wallingford: CABI.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Keep, E. & Mayhew, K. (1999). *The leisure sector skills task force research*. (Paper No. 6, DFEE). Londres: Publications.
- Kelly, T. (2012). Real gamification mechanics require simplicity and, yes, game designers can do it. Disponível em <https://techcrunch.com/2012/12/08/real-vs-fake-gamification-mechanics/?guccounter=1>

- Kietzmann J. H., Hermkens K., McCarthy I. P. & Silvestre, B. S. (2011) Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251. doi: 10.1016/j.bushor.2011.01.005
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (2014). Blue ocean leadership. *Harvard Business Review*, 92(5), 60-72.
- Landers, R. N. (2014). Developing a theory of gamified learning: Linking serious games and gamification of learning. *Simulation & Gaming*, 45(6), 752-768. doi:10.1177/1046878114563660
- Landers, R. N. & Callan, R. C. (2011). Casual social games as serious games: The psychology of gamification in undergraduate education and employee training. In M. Ma, A. Oikonomou & L. Jain (Eds.), *Serious games and edutainment applications* (pp. 399-423). Londres: Springer.
- Lashley, C. & Best, W. (2002). Employee induction in licensed retail organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), 6-13. doi:10.1108/09596110210415060
- Lazzaro, N. (2004). Why we play games: Four keys to more emotion without story. In *Proceedings of the Game Developers Conference* (pp.1-8). São Francisco, EUA.
- LeBlanc, M. (2004). Game design and tuning workshop. Paper presented at *FuturePlay 2005 International Academic Conference on the Future of Game Design and Technology*, East Lansing, Michigan.
- Liu, M., Horton, L., Olmanson, J. & Toprac, P. (2011). A study of learning and motivation in a new media enriched environment for middle school science. *Educational Technology Research and Development*, 59(2), 249-265. doi 10.1007/s11423-011-9192-7
- Loe, T. W., Ferrell, L. & Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185-204. doi:10.1023/A:1006083612239
- Lowry, D. S., Simon, A. & Kimberley, N. (2002). Toward improved employment relations practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 53-70. doi:10.1002/hrdq.1013
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research* (4.^ª Ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Maxwell, G., Watson, S. & Quail, S. (2004). Quality service in the international hotel sector: A catalyst for strategic human resource development? *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4), 159-182. doi:10.1108/03090590410527591
- McCallum, S. (2012). Gamification and serious games for personalized health. *Stud Health Technol Inform*, 177(2012), 85-96.
- McGonigal, J. (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. Nova Iorque: Penguin.
- Negruşa, A. L., Toader, V., Sofică, A., Tutunea, M. F. & Rus, R. V. (2015). Exploring gamification techniques and applications for sustainable tourism. *Sustainability*, 7(8), 11160-11189. doi:10.3390/su70811160
- Page, S., Brunt, P., Busby, G. & Connell, J. (2001). *Tourism: A modern synthesis*. Londres: Thomson Learning.
- Popescu, C. & Avram, D.-M. (2012). New trends in human resource management in the hospitality industry. In the *International Conference of Scientific aper AFASES 2012* (pp. 185-190), Brasov, Roménia.
- Puchta, C. & Potter, J. (2004). *Focus group practice*. Londres: Sage.
- Randstad Work Solutions (2007). *The world of work 2007*.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I. & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, 58(4), 411-420. doi:10.1016/j.bushor.2015.03.006
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I. & Pitt, L. (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons*, 59(1), 29-36. doi:10.1016/j.bushor.2015.08.002
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Silva, I. S., Veloso, A. L. & Keating, J. B. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, (26), 175-190.
- Simmons, K. (2008). Intergenerational communication in the workplace. *The Online Journal for Certified Managers*. May/ June 2008.
- Stewart, D. W. & Shamdasani, P. N. (2007). *Focus groups: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Turismo de Portugal. (2017). Turismo em números. Disponível em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-numeros-2017.aspx>

Upamanyu, S. (2014). Managing Attrition through HR System in Hotel Industry. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 1(6), 510-522.

Urh, M., Vukovic, G., Jereb, E. & Pintar, R. (2015). The model for introduction of gamification into e-learning in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 388-397. doi:10.1016/j.sbspro.2015.07.154

Volkswagen (2009). *The fun theory*.

Xu, F., Weber, J. & Buhalis, D. (2014, January 21-24). The gamification of tourism. In Z. Xiang & I. Tussyadiah (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014: Proceedings of the International Conference in Dublin* (pp. 525-537). Wien: Springer.

CARLA PATRÍCIA VIEIRA é licenciada em Psicologia, mestre em *Psychological Empowerment* e em Gestão Hoteleira e pós-graduada em Direção e Gestão de Recursos Humanos. Em 2018, desenvolveu o Projeto *Gamification* e Formação Hoteleira na ESHTe. Iniciou a sua experiência profissional, em 2007, como formadora nas áreas da Comunicação, Empregabilidade e Liderança e Gestão de Equipas. Em 2008, assumiu funções de coordenação e gestão formativa no IEFP, e desde 2012 até à atualidade, assume a responsabilidade de gestão da formação dos psicólogos e da gestão das pessoas, na Ordem dos Psicólogos Portugueses. Endereço institucional: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Avenida Condes de Barcelona, 808, 2769-510 Estoril, Portugal.

MARIA DE LURDES CALISTO é doutorada em Gestão, especialização em Recursos Humanos, pela Universidade de Évora e mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos pelo ISCTE – IUL. É Professora Adjunta na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, onde também coordena e colabora em diversos projetos de investigação. É membro integrado do CiTUR – Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo e colaboradora do CEFAGE – Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia. Os seus interesses de investigação centram-se nas áreas da estratégia, capital humano, inovação e intraempreendedorismo, no contexto das empresas de serviços, nomeadamente de Hotelaria e Turismo. Possui larga experiência no contexto empresarial, na área da Formação e da Gestão de Recursos Humanos. Endereço institucional: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Avenida Condes de Barcelona, 808, 2769-510 Estoril, Portugal.

NUNO GUSTAVO é Professor-Adjunto na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. É doutorado em Turismo, Lazer e Cultura e mestre em Lazer e Desenvolvimento Local pela Universidade de Coimbra. Tem como área de ensino e investigação a gestão hoteleira, a gestão de operações e distribuição turística, a gestão de evento e o turismo de saúde, lecionando ao nível dos vários ciclos do ensino superior. Tem participado em diversos projetos de formação, consultoria, investigação e planeamento no domínio da Hotelaria e Turismo em Portugal, Moçambique e Cabo Verde. Do seu curriculum destaca-se ainda a colaboração com instituições de ensino internacionais e nacionais, como a Grenoble Graduate School of Business e a Universidade Católica do Porto-EGE. Endereço institucional: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Avenida Condes de Barcelona, 808, 2769-510 Estoril, Portugal.

Submetido em 1 novembro 2018

Aceite em 14 março 2019