

Juliana Augusto Clementi

**DIRETRIZES MOTIVACIONAIS PARA COMUNIDADES DE
PRÁTICA BASEADAS NA GAMIFICAÇÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini

Coorientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho

Florianópolis
2014

Ficha de Catalogação

Juliana Augusto Clementi

DIRETRIZES MOTIVACIONAIS PARA AS COMUNIDADES DE PRÁTICA BASEADAS NA GAMIFICAÇÃO

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de fevereiro de 2014

Prof. Dr. Gregório Varvakis
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini
Orientador – PPEGC/UFSC

Prof. Dra. Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho
Banca Examinadora – PPEGC/UFSC

Prof. Dr. José Leomar Todesco
Banca Examinadora – PPEGC/UFSC

Prof. Dr. Rita de Cássia Romeiro Paulino.
Banca Examinadora – POSJOR/UFSC

Aos meu pai *Ciro* e minha mãe *Fátima*.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar eu agradeço a Deus, esta energia onipresente que orienta e sustenta a vida neste planeta. Celebro minha saúde e a oportunidade de aprender cada dia um pouco mais sobre nossa casa e sobre o milagre da vida, e em especial sobre a motivação humana.

Agradeço aos mestres que surgem na minha vida, alguns mesmo com poucos encontros me revelam as palavras chaves necessárias para seguir adiante e avante!

Em especial, algumas pessoas importantes como as amigas Luana, Julia, Marília, Joana, Rachel, Andreodara, Maria, Paula, Tammy, Carolina e Juliana, que me trouxeram a calma e a parceria.

Meus pais, Ciro e Fátima, que com muito carinho, amor e paciência, acompanharam e apoiaram esta fase da minha vida. Meu irmão que desde o primeiro dia que cogitei fazer um mestrado foi o primeiro a me incentivar.

Ao Reginaldo, que compartilhou comigo os momentos fáceis e difíceis deste projeto, e que me trouxe paixão, leveza e alegria para balancear o trabalho intelectual.

Aos meus colegas de grupo IGTI, que me ajudaram em tanto momentos, principalmente Julieta, Patrícia e Maurílio, pela cumplicidade. Um por todos, todos por um!

Aos especialistas que cederam seu tempo para analisar as diretrizes e cooperar com esta pesquisa.

A minha professora Gertrudes, um verdadeiro exemplo de orientadora, dedicada, motivadora, honesta e compreensiva. Para mim, foi um privilégio ter sido sua orientanda, minha gratidão é profunda.

Aos coordenadores e demais professores do EGC, visionários, pioneiros, empreendedores e perseverantes que, tornam cada dia mais, a sociedade do conhecimento uma realidade.

"A ciência depende da dúvida, ela não pode crescer sem a dúvida [...] A religião é uma dimensão diametralmente oposta. Da mesma maneira que na ciência a dúvida é o método, na religião a fé é o método. O que significa fé? Significa que não estamos separados da existência, que somos parte dela, que ela é nosso lar [...]. O homem entendido dirá que a dúvida tem seu próprio mundo. Você pode usar a dúvida como um método mas ela tem suas limitações. E assim também a fé tem seu próprio mundo, mas também tem suas limitações [...]. Você pode usar ambas as coisas. Eu chamo um homem capaz de usar ambas as coisas de homem de entendimento. Ao trabalhar num laboratório científico, ele usa a dúvida, o ceticismo, a lógica; ao rezar em seu templo, meditando, ele usa a fé. E ele é livre – não é limitado nem pela fé nem pela dúvida”

OSHO.

RESUMO

Atualmente o conhecimento é um dos principais ativos organizacionais. A gestão do conhecimento e da inovação são áreas que vêm buscando trazer contribuições no sentido de melhor gerir este conhecimento. A bibliometria destas áreas de pesquisa apontou que o compartilhamento do conhecimento é um desafio. Neste contexto, a literatura afirma que as comunidades de prática promovem interação social e são reconhecidas como uma técnica com benefícios organizacionais e individuais e como instrumento para o compartilhamento do conhecimento. As pesquisas mais recentes sobre essa técnica indicam que a motivação dos membros é um fator importante, entretanto ainda é uma lacuna de pesquisa que precisa ser desenvolvida tanto na teoria como na prática. Por outro lado, a gamificação, aplicação de mecanismos e dinâmicas de jogos em contextos de não jogo, vem sendo explorada como uma forma de motivação nas organizações. Desta forma, esta dissertação tem como objetivo propor diretrizes motivacionais, com base na investigação de como a motivação impacta as comunidades e como influência o comportamento dos indivíduos e por fim, como a gamificação pode ser utilizada para motivar os membros das CoPs. Para isso desenvolveu-se uma análise bibliométrica, seguida de revisão de literatura sobre comunidades de prática, motivação e gamificação. Com base no objetivo desta dissertação, as áreas pesquisadas foram interseccionadas para orientar a elaboração das diretrizes. Como resultado final, esta pesquisa apresenta vinte diretrizes motivacionais, organizadas de acordo com as cinco fases de desenvolvimento das CoPs e os quatro perfis de jogadores, averiguados na literatura. Por fim, com o apoio do método Delphi, as diretrizes foram verificadas junto aos especialistas da área de comunidade de prática. As diretrizes desenvolvidas neste estudo avançam a teoria sobre as comunidades e beneficiam sua gestão. A pesquisa é um reforço para destacar a importância das CoPs e incentivar novas pesquisas sobre o tema. Por fim, sugere-se para pesquisas futuras a continuidade de estudos sobre motivação e comunidades de prática, como a inclusão de outras teorias da motivação e com a validação destas diretrizes.

Palavras-chave: Motivação. Comunidade de Prática. Gamificação

ABSTRACT

Currently knowledge is one of the main organizational assets, and knowledge and innovation's management are areas that are seeking to bring contributions to better manage this knowledge. The bibliometrics of these areas of research showed that knowledge sharing is a challenge. In this context, the literature states that communities of practice (CoPs) promote social interaction and are recognized as a technique with organizational and individual benefits and as a tool for knowledge sharing . The latest research on this technique indicate that the motivation of members is an important factor , however, is still a gap of research that needs to be developed both in theory and in practice. This paper aims to propose motivational guidelines, based on research of how motivation influences communities and how to influence the behavior of individuals and lastly, how gamification can be used to motivate CoPs' members. For this, then it was developed a bibliometrical analysis of the literature review on communities of practice, motivation and gamification Based on the purpose of this dissertation, intersected the this surveyed areas to guide the development of the guidelines. As a final result, this research presents twenty motivational guidelines, organized according to the five phases of development of CoPs and the four player profiles, investigated in the literature. Finally, with the support of the Delphi method, the guidelines were checked with the experts from the community of practice. The guidelines developed in this study advance the theory on communities and benefit management. The research is enhanced to highlight the importance of CoPs and encourage further research on the topic. Finally, it is suggested for future research to continue their studies on motivation and communities of practice, such as the inclusion of other theories of motivation and validation of these guidelines.

Keywords: Motivation. Community of Practice. Gamification .

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A inter-relação dos três elementos-chave das CoP.....	44
Figura 2: Teoria da autodeterminação	65
Figura 3: Taxonomia da motivação humana.....	66
Figura 4: Cartões do programa fidelidade da TAM.	74
Figura 5: emblema do escotismo.....	80
Figura 6: Ciclo de gamificação.....	85
Figura 7: Modelo mecanismos de jogo 2	86
Figura 8: Escada de progressão.....	92
Figura 9: Tipos de diversão e motivadores.....	93
Figura 10: Passos para aplicação do método delphi	101
Figura 11: Teoria da motivação autodeterminada no desenvolvimento das CoPs.....	106
Figura 12: Resultados da 1ª Rodada.....	118
Figura 13: Resultados da 2ª Rodada.....	120
Figura 14: Diretrizes para a fase inicial	123
Figura 15: Diretrizes para a fase de coalescência.	124
Figura 16: Diretrizes para a fase de maturidade.	125
Figura 18: Diretrizes para a fase de manutenção.....	126
Figura 19: Diretrizes para a fase de transformação.....	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação das CoPs com outras formas de organização grupal.....	37
Quadro 2: Benefícios das CoPs.....	39
Quadro 3: Resultados das CoPs para as organizações.....	41
Quadro 4: Fases de desenvolvimento das CoPs.....	46
Quadro 5: Áreas e aspectos que influenciam o compartilhamento do conhecimento.....	49
Quadro 6: Metas relacionadas às funções dos moderadores.....	53
Quadro 7: Resumo das <i>content theories</i> e do seus pressupostos.....	57
Quadro 8: Resumo das <i>process theories</i> e do seus pressupostos.....	58
Quadro 9: Resultados de pesquisa motivação.....	59
Quadro 10: Diferentes concepções das motivações intrínsecas e extrínsecas.....	61
Quadro 11: Níveis da motivação extrínseca.....	68
Quadro 12: Mecanismos de jogos consolidados.....	74
Quadro 13: Dinâmicas de jogo e Mecânicas.....	76
Quadro 14: Dinâmica, mecanismos e elementos de jogos.....	78
Quadro 15: Emblemas <i>Foursquare</i>	82
Quadro 16: Artigos e aplicação da gamificação.....	82
Quadro 17: Sistema PBL.....	84
Quadro 18: Perfis de jogadores e motivação.....	91
Quadro 19: Perfil dos jogadores,.....	107
Quadro 20: Atividades e motivação na fase inicial.....	109
Quadro 21: Atividades e motivação na fase coalescência.....	109
Quadro 22: Atividades e motivação na fase maturidade.....	110
Quadro 23: Atividades e motivação na fase de manutenção.....	111
Quadro 24: Diretrizes para a fase inicial.....	112
Quadro 25: Diretrizes para a fase de coalescência.....	113
Quadro 26: Diretrizes para a fase de maturidade.....	115
Quadro 27: Diretrizes para a fase de manutenção.....	116
Quadro 28: Diretrizes para a fase de transformação.....	117
Quadro 29: Principais comentários sobre a 1ª Rodada.....	119
Quadro 30: Principais comentários sobre a 2ª Rodada.....	121
Quadro 31: Comentários da primeira rodada.....	182

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Publicações x Países (corte dos dez primeiros).....	98
Tabela 2: Publicações x Ano (corte dos dez primeiros).....	99
Tabela 3: Publicações x Áreas (corte dos dez primeiros).....	99
Tabela 4: Artigos mais citados sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros).....	148
Tabela 5: Autores que mais publicaram sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros).....	149
Tabela 6: Países que mais publicaram sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros).....	150
Tabela 7: Organizações que mais publicaram sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros)	150
Tabela 8: Número de publicações por ano sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros).....	151
Tabela 9: Áreas de pesquisa que mais publicaram sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros)	151
Tabela 10: Artigos mais citados sobre motivação (corte dos dez primeiros)	154
Tabela 11: Autores que mais publicaram sobre motivação (corte dos dez primeiros)	156
Tabela 12: Países que mais publicaram sobre motivação (corte dos dez primeiros)	156
Tabela 13: Organizações que mais publicaram sobre motivação (corte dos dez primeiros).....	157
Tabela 14: Publicações por ano sobre motivação (corte dos dez primeiros)	157
Tabela 15: Áreas de pesquisa que mais publicaram sobre motivação (corte dos dez primeiros).....	158
Tabela 16: Artigos mais citados sobre gamificação.	160
Tabela 17: Autor que mais publicou sobre gamificação.	160
Tabela 18: Organização que mais publicou sobre gamificação.....	161
Tabela 19: Países que mais publicaram sobre gamificação.	161
Tabela 20: Publicações por ano sobre gamificação.....	161
Tabela 21: Áreas de pesquisa que mais publicaram sobre gamificação.	162

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CoP – Comunidade De Prática

CoPs – Comunidades de Prática

EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento

GC – Gestão do Conhecimento

IGTI – Núcleo de Estudo em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação

PPEGC – Programa de Pós-graduação em engenharia e Gestão do Conhecimento

TICs – Tecnologia da Informação e Comunicação

USA – Estados Unidos da América

Univ. – Universidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	27
1.2 OBJETIVOS	29
1.2.1 Objetivo Geral	29
1.2.2 Objetivos Específicos	29
1.3 JUSTIFICATIVA	30
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	32
1.5 ADERENCIA DO TEMA AO PPEGC	32
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	33
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
2.1 COMUNIDADE DE PRÁTICA	35
2.1.1 Elementos fundamentais	43
2.1.2 Fases de desenvolvimento	45
2.1.3 Moderadores das Comunidades de Prática.....	50
2.2 MOTIVAÇÃO	55
2.2.1 Teoria da autodeterminação e da integração orgânica	64
2.3 GAMIFICAÇÃO	71
2.3.1 Histórico	72
2.3.2 Conceito, dimensões e estrutura da gamificação	75
2.3.3 Aplicações	79
2.3.4 Gamificação e motivação de pessoas	87
2.3.5 Os seis passos de Werbach e Hunter (2012).....	90
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	95
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	95
3.2 BIBLIOMETRIA.....	97
3.3 REVISÃO DE LITERATURA	100
3.4 ELABORAÇÃO DAS DIRETRIZES	100

3.4 DESENVOLVIMENTO DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
4 DIRETRIZES MOTIVACIONAIS PARA AS COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	105
4.1 INTERSECÇÃO DAS TEORIAS	105
4.1.1 Intersecção das teorias: comunidades de prática e motivação....	106
4.1.2 Intersecção das teorias: motivação e comunidades de prática....	107
4.1.3 Intersecção das teorias: comunidades de prática e gamificação .	108
4.2 DIRETRIZES.....	111
4.2.1 Diretrizes para a fase inicial.....	112
4.2.2 Diretrizes para a fase coalescência.....	113
4.2.3 Diretrizes para a fase maturidade.....	114
4.2.4 Diretrizes para a fase manutenção.....	116
4.2.5 Diretrizes para a fase transformação	117
4.3 VERIFICAÇÃO DAS DIRETRIZES	118
4.4 VERSÃO FINAL DAS DIRETRIZES.....	122
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	130
6 REFERENCIAS.....	132
GLOSSARIO	144
APÊNDICE A - Análise Bibliométrica: Comunidade de Prática.....	148
APÊNDICE B - Análise Bibliométrica: Motivação	154
APÊNDICE C - Análise Bibliométrica: Gamificação na Web Of Knowledge.....	160
APÊNDICE D – Carta Convite	164
APÊNDICE E - Questionário da 1ª Rodada	166
APÊNDICE F – Resultado da 1ª Rodada.....	182
APÊNDICE G – Questionário da 2ª Rodada	186
APÊNDICE H – Resultado da 2ª Rodada	198

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo é composto pelo problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa do tema, delimitação da pesquisa, aderência da dissertação ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - PPEGC, e estrutura da dissertação.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O conhecimento é um poderoso recurso que direciona o crescimento da economia e que reflete, cada vez mais, na competitividade das organizações. Neste contexto, a gestão do conhecimento (GC) e da inovação apresentam importantes contribuições (CROSSAN; APAYDIN, 2009; HUANG; WEI; CHANG, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Em um grupo de indivíduos, o conhecimento abrange as técnicas, as experiências, os hábitos, os instintos e as perspectivas (HUANG; WEI; CHANG, 2007). A capacidade de extrair, utilizar e criar este conhecimento é importante e, para isso, as organizações necessitam providenciar um ambiente que encoraje a troca de ideias (HUANG; WEI; CHANG, 2007).

As práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas nas organizações têm se voltado para a construção de uma cultura de compartilhamento do conhecimento (HUNG, et al., 2011). O compartilhamento do conhecimento se refere a uma cultura de interação social, envolvendo a troca de conhecimento, de experiências e de habilidades, através de todo o departamento ou organização (LIN, 2007).

A criação de um ambiente que estimule a colaboração mútua é um dos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento, as comunidades de prática (CoPs) são comumente utilizadas com essa finalidade, elas propiciam aos envolvidos a oportunidade de compartilharem, de aprenderem, de discutirem e de reutilizarem as melhores práticas (YANG; WEI, 2010).

O conceito de comunidades de prática é “composto por um arcabouço conceitual que reflete sobre a aprendizagem na sua dimensão social” (PAULINO, 2011, p.25). Em outras palavras, uma CoP pode ser definida como um grupo de pessoas que interagem conforme um

interesse comum ou campo de aplicação, a finalidade da CoP é aprendizagem adquirida através destas relações sociais.

O desempenho da comunidade de prática influencia no sucesso da gestão do conhecimento (YANG; WEI, 2010). As CoPs complementam as estruturas tradicionais das organizações, que atualmente contam com a técnica como fonte de inovação e resolução de problemas (JEON; KIM; KOH, 2011). A finalidade é compartilhar o conhecimento de um membro para os outros, para que possa ser atualizado e aprimorado num nível necessário para criar melhores produtos e serviços (YANG; WEI, 2010).

Mediante as estruturas sociais que desenvolvem, as CoPs promovem a interação social para o compartilhamento do conhecimento de forma dinâmica e contribuem com a superação dos desafios encontrados no gerenciamento do conhecimento (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). Elas são reconhecidas como uma técnica organizacional efetiva que promove o compartilhamento dos conhecimentos implícitos e explícitos (JEON; KIM; KOH, 2011).

Através da observação e interação com especialistas e nas discussões com colegas as comunidades promovem um ambiente favorável para os indivíduos se engajarem no aprendizado (LI; et al., 2009). Os ambientes podem ser de interação presencial ou mediados pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs), estes últimos permitem que as pessoas de diferentes localizações geográficas, fusos horários e culturas possam interagir (JEON; KIM; KOH, 2011).

Para o desenvolvimento de uma CoP, é criticamente importante entender que motivadores psicológicos sociais dos membros influenciam o compartilhamento do conhecimento, e que a satisfação destes motivadores são relevantes para o seu funcionamento (JEON; KIM; KOH, 2011).

As relações pelas quais a experiência social e cultural é mediada pela motivação é uma chave para o desenvolvimento de uma teoria da prática (LAVE, WENGER, 2009). As organizações precisam prestar atenção às diversas dimensões motivacionais e estabelecer um sistema adequado de apoio que fortaleça cada dimensão motivacional, para estimular a participação dos membros das CoPs (JEON; KIM; KOH, 2011).

Como motivar os participantes de grupos ou comunidades é uma questão atual (LI; POON, 2011). Neste contexto, a catalogação dos motivadores individuais e a análise de diferentes métodos motivacionais

para estimular atitudes positivas diante do compartilhamento do conhecimento, com ênfase nas comunidades de prática, ainda necessitam ser explorados (JEON; KIM; KOH, 2011).

As teorias sobre a motivação orientam a concepção de mecanismos de incentivo para a participação em comunidades (VASSILEVA, 2012). Destaca-se que a combinação de estratégias que estimulem as motivações intrínsecas e extrínsecas têm maior impacto sobre o compartilhamento do conhecimento do que a execução de práticas isoladas (GALIA, 2008).

Neste contexto *gamification*, traduzida para o português como gamificação, que integra a mecânica e a dinâmica de jogos para a contexto de não-jogo, como produtos, serviços, *software*, *marketing* e comunidades, esta técnica aplica-se em todos os aspectos de nossas atividades diárias (LAW; KASIRUN; GAN, 2011). De acordo Valssileva (2012), o campo de aplicação da gamificação é ilimitado, têm o potencial para gerar experiências agradáveis, e pode ser utilizada para motivar as pessoas a permanecerem envolvidas em diversas atividades.

Desta forma apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a gamificação pode ser utilizada para motivar os membros das Comunidades de Prática?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor diretrizes motivacionais para as Comunidades de Prática com base na gamificação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Explicitar, com base na literatura, a relevância da motivação no âmbito das Comunidades de Prática;
- b) Apontar, com base na literatura existente, como a motivação influencia o comportamento humano;
- c) Apresentar como a gamificação pode ser aplicada para motivar os membros das Comunidades de Prática.
- d) Verificar as diretrizes com a aplicação do método Delphi.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente as comunidades de prática são integradas aos objetivos estratégicos de negócios e são reconhecidas como uma efetiva técnica organizacional (JEON; KIM; KOH, 2011). O estabelecimento das comunidades contribui com o aumento do nível do conhecimento organizacional e individual (HUANG; WEI; CHANG, 2007). O ambiente proporcionado pelas CoPs estimula os membros voluntariamente a criarem e a compartilharem conhecimentos explícitos e implícitos (JEON; KIM; KOH, 2011).

Neste sentido, as CoPs podem ser consideradas instrumentos da Gestão do Conhecimento que contribuem para o compartilhamento de *expertises* e paixões, para em colaboração mútua, desenvolver uma prática ou na resolução de problemas (PAULINO, 2011).

No início as CoPs eram vistas como organizações sociais autônomas, isto é, o surgimento e a gestão partiam dos indivíduos envolvidos. Atualmente, as organizações buscam estrategicamente apoiar as redes existentes (informais) e deliberadamente estabelecer as CoPs (ZBORALSKI; SALOMO; GEMUENDEN, 2006).

As organizações podem criar um ambiente para que as CoPs possam prosperar e que encoraje a participação dos membros, tanto para as CoPs que crescem espontaneamente como para as que são cuidadosamente monitoradas, em contrapartida, se nada for feito, a CoP poderá existir mas seu potencial será desperdiçado (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

A rede de relações que se desenvolve em uma CoP, a motivação que impulsiona a participação dos indivíduos envolvidos na rede, e que favorece a criação de um ambiente criativo e inovador (PAULINO, 2011). A motivação dos indivíduos que participam das CoPs é um fator importante para seu desenvolvimento (SCHMITT, 2012). Para Dorling e Mccaffery, (2012) motivar os indivíduos é um dos aspectos mais importantes da gestão.

Basicamente, pode-se dizer que a motivação dirige o comportamento humano (COVINGTON, 2000; MURRAY, 1978, RYAN; DECI, 2000; VALERRAND, 2004; WERBACH; HUNTER, 2012). A teoria sobre o tema é frequentemente dividida em duas categorias, motivação intrínseca e extrínseca (COVINGTON, 2000; GUAY; VALLERAND; BLANCHARD, 2000; HARDRÉ, 2003; JEON; KIM; KOH, 2011, VALERRAND, 2004).

Os indivíduos estão intrinsecamente motivados quando sua satisfação reside no conteúdo da própria atividade, ou seja, ela é valorizada por si própria, desperta sentimentos de altruísmo, diversão, desafio, caridade, senso de autoeficácia (HUNG; et al., 2011; JEON; KIM; KOH, 2011; CHO; LI; SU, 2007).

Os indivíduos são motivados extrinsecamente quando a satisfação não reside no conteúdo da própria atividade, ou seja, ela satisfaz necessidades indiretas e instrumentais, para isso indica a necessidade de recompensas financeiras e sociais (AMABILE, 1997, LIN, 2007; CHO; LI; SU, 2007; HUNG; et al., 2011).

A motivação é a alavanca de uma mudança de comportamento sustentada e os jogos estão entre as ferramentas motivacionais mais poderosas (WERBACH; HUNTER, 2012). Os indivíduos são confrontados na sua vida cotidiana com as atividades não motivacionais, a gamificação é uma técnica que promove a motivação individual em determinadas atividades, para isso baseia-se na aplicação de elementos de jogos no mundo real e em áreas diversificadas para motivar indivíduos a realizarem trabalhos sérios e com foco na produção (SIMÕES; REDONDO; VILAS, 2012; NELSON, 2012).

Organizações utilizam a gamificação para aumentar produtividade, alcançar inovação, criar colaboração mútua, esta técnica orienta as organizações a aprimorar cada indivíduo na direção dos objetivos organizacionais (WERBACH; HUNTER, 2012). Nos próximos anos a gamificação será uma aliada da inovação (DORLING; MCCAFFERY, 2012).

A técnica atraiu o interesse de pesquisadores como um meio em potencial para criar engajamento no trabalho ou facilitar a colaboração em massa (DETERDING; et al., 2011). As pesquisas recentes, entre elas, Ahola, et al., (2013), Meder, et al (2011), Passos, et al., (2011), Bista, et al., (2012), Deterding, et al., (2011), indicam que a gamificação é uma área promissora e que deve ser aplicada nos mais diferentes contextos organizacionais.

O desenvolvimento desta dissertação iniciou-se com pesquisas bibliográficas sobre a gestão do conhecimento e, mais especificamente, sobre o compartilhamento do conhecimento. Os resultados das análises destes temas apontaram que a Comunidade de Prática propicia um ambiente favorável para o compartilhamento do conhecimento, e que a motivação dos membros é importante para obter resultados positivos.

Com isso, justifica-se essa pesquisa com foco na motivação dos membros das comunidades de prática e que apresenta diretrizes motivacionais com a finalidade de preencher as lacunas da pesquisa e da prática no âmbito das CoPs.

Para a construção das diretrizes, esta dissertação baseou-se na gamificação, que se trata de uma técnica consolidada que propicia a inserção de elementos dos jogos com a finalidade de motivar indivíduos na participação de atividades ou execução de tarefas.

Por fim, o tema escolhido para esta dissertação, “Diretrizes motivacionais para Comunidades de Prática com base na gamificação” apresenta contribuições para o avanço dos temas relacionados, e seus resultados podem colaborar para a gestão do conhecimento e da inovação.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta dissertação limita sua realização ao desenvolvimento de diretrizes para motivar membros das comunidades de prática. Outros fatores importantes para o sucesso das CoPs ficaram fora do escopo desta pesquisa.

A pesquisa sobre motivação que balizou este estudo restringe-se à teoria das motivações intrínsecas e extrínsecas, com ênfase na teoria da autodeterminação. Outras abordagens teóricas sobre essa temática não foram utilizadas no texto.

Com relação ao desenvolvimento das diretrizes motivacionais, esta dissertação norteou-se no campo de pesquisa da gamificação, que proporciona uma abordagem prática para intervir na motivação dos indivíduos. Outros campos e técnicas com objetivos semelhantes não foram incluídos na pesquisa.

As diretrizes elaboradas foram desenvolvidas com base na busca sistemática da literatura e verificadas com o apoio do método Delphi junto a especialistas em Comunidades de Prática. No entanto, as diretrizes não foram aplicadas, sendo este um estudo futuro.

1.5 ADERENCIA DO TEMA AO PPEGC

O Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) tem como objeto principal o conhecimento.

Neste contexto, a pesquisa de técnicas que contribuem para o compartilhamento do conhecimento está entre os objetivos do programa.

Entre outras técnicas, selecionou-se comunidade de prática como foco do desenvolvimento desta pesquisa. As CoPs representam um tema importante dentro do PPEGC, verificou-se no banco de teses e dissertações do programa 10 pesquisas nesta área, entre elas, Schmitt (2012), e Paulino (2011). Além destes, 11 estudos que não se referem diretamente às CoPs mas estão relacionados ao tema. Desta forma adere-se ao PPEGC ao aprimoramento deste campo teórico.

Também é de responsabilidade do programa o desenvolvimento de pesquisas interdisciplinares que, no caso desta dissertação, compõe-se na integração das áreas de gestão do conhecimento e inovação, comunidades de prática, motivação e gamificação dentro da linha de pesquisa de mídia e conhecimento.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para realizar este estudo foram elaborados seis capítulos. O primeiro capítulo introduz e problematiza os temas Comunidade de Prática, Motivação e Gamificação no âmbito da gestão do conhecimento e da inovação. Em seguida, apresenta-se a justificativa da relevância da temática, as delimitações e a aderência da dissertação junto ao PPEGC.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão literatura sobre os temas centrais. Com relação às comunidades de prática, destacam-se as informações referentes aos seus elementos fundamentais, as diferentes fases de desenvolvimento e a relevância da motivação dos membros para alcançar resultados positivos. A revisão sobre o segundo tema aponta, com base na literatura, como a motivação afeta o comportamento humano e enfatiza a dicotomia motivação intrínseca e motivação extrínseca e a teoria da motivação autodeterminada. Com relação à gamificação, a revisão descreve seus componentes e como esta técnica é aplicada para motivar os indivíduos.

O capítulo três descreve a caracterização, os procedimentos metodológicos selecionados para a realização da pesquisa, as etapas de desenvolvimento e os principais dados da bibliometria dos temas.

No quarto capítulo desenvolvem-se as diretrizes motivacionais para as comunidades de prática. Para orientar a elaboração das diretrizes, baseou-se na revisão de literatura, e, principalmente, no livro de Wenger, McDermott e Snyder (2002) sobre comunidades de prática,

Werbach e Hunter (2012) sobre gamificação, nos artigos de Ryan e Deci (2000) sobre motivação e na teoria sobre perfil de jogadores com base no pesquisador Richard Bartle.

O capítulo cinco apresenta as considerações finais sobre o tema e o desenvolvimento da dissertação e as recomendações para trabalhos futuros. Por fim, no capítulo seis indicam-se as referências utilizadas neste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a revisão de literatura desta dissertação. A primeira parte refere-se ao histórico das comunidades de prática, os benefícios individuais e organizacionais, os elementos fundamentais desta técnica, as fases de desenvolvimento, relevância da motivação dos membros e as funções dos moderadores das CoPs. Em seguida, este capítulo introduz o tema motivação intrínseca e extrínseca, e as teorias complementares: autodeterminação e integração orgânica e como elas norteiam o comportamento humano. Por fim, expõe-se o que é a gamificação e como é aplicada em diferentes contextos para motivar os indivíduos.

2.1 COMUNIDADE DE PRÁTICA

Toda organização tem comunidades reconhecidas ou não, e todos os indivíduos pertencem a comunidades de prática, no trabalho, em casa, na escola, em nossos passatempos (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). Pode-se dizer que a CoPs é uma ferramenta organizacional formada por grupos de indivíduos com interesses, conhecimentos, preocupações, habilidades e treinamento semelhantes, que se agregam em alguma situação social, como uma reunião ou conferência, com o objetivo de compartilhar o que eles sabem ou o que desconhecem (WENGER; TRAYNER; LAAT, 2011).

Desde a civilização primitiva, as Comunidades de Prática surgiram como as primeiras estruturas sociais baseadas em conhecimento, e até os dias de hoje continuam a se proliferar em todos os aspectos da vida humana (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Na Idade Média, as comunidades tinham objetivos basicamente sociais e mercantis, mas ainda nesta época observa-se que o compartilhamento do conhecimento ocorria entre os comerciantes e os aprendizes que repercutiam na inovação dos produtos e dos serviços. Atualmente o foco da CoP está no aprendizado, a mudança mais notória em sua estrutura é na forma de agrupamento, pois antes as pessoas interagiam por conta própria, agora, cada vez mais as CoPs são promovidas pelas organizações (SCHMIDT, 2012)

Os indivíduos que participam de uma CoP sentem paixão pelo tema do domínio, disseminam conhecimento e criam um espaço social

em que os participantes podem descobrir e promover parcerias - formais ou informais - de aprendizagem relacionadas ao domínio compartilhado (WENGER; TRAYNER; LAAT, 2011).

O termo organizacional comunidade de prática é relativamente recente e apresenta uma nova perspectiva de aprendizagem (ou resolução de problemas), no contexto de interação social (LAKSOVA, MANNB, DAHLGREN, 2008; POPOVICIU, POPOVICIU, 2011). O conceito de CoP foi criado por Lave e Wenger, em 1991, que desenvolveram a teoria da aprendizagem situada com base nos conceitos de práticas compartilhadas e engajamento mútuo, e num conjunto de antecedentes sociológicos e antropológicos amplamente aceitos (BETTIOL; SEDITA, 2011; KLINE; BARKER 2011; LI; et al., 2009).

O objetivo inicial era examinar como o aprendizado acontece entre os participantes de um ambiente social, por exemplo, nos encontros informais onde profissionais interagem e compartilham histórias e experiências e os novatos consultam abertamente os especialistas (LI; et al., 2009). Em seguida, passou a indicar como as pessoas aprendem nas organizações e como a identidade da comunidade afeta a disseminação de conhecimento durante a colaboração interpessoal (KLINE; BARKER 2011; LI; et al., 2009).

No segundo livro de Wenger, publicado em 1998, as CoPs são tratadas como entidades orientadas por três dimensões inter-relacionadas: o engajamento mútuo, o empreendimento conjunto, e o repertório compartilhado. Com o crescente reconhecimento das comunidades, o final dos anos 1990 foi marcado por uma série de relatórios publicados sobre grupos intitulados “Comunidade de Prática”, por exemplo, o estudo etnográfico de Orr “*Talking about Machine*” sobre um caso da Xerox (LI; et al., 2009).

Verifica-se que o conceito de comunidades de prática refere-se a um sistema social de aprendizagem, ou seja, abrange a dimensão social de um processo de aprendizagem (PAULINO, 2011). Para esta pesquisa destaca-se o conceito de Comunidades de Prática:

"Comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo em meios contínuos" (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 4, **tradução nossa**).

O conceito de CoP pode ser usado para fornecer orientações para o desenvolvimento de grupos, equipes e redes, pois implica em grupos de pessoas ligadas por um interesse comum e que definem suas identidades pelos papéis que desempenham e suas relações (LI; et al., 2009). Portanto, pode ser usado em qualquer grupo de pessoas que têm em comum: uma profissão; um conjunto de interesses e/ou necessidades; e / ou compartilham uma série de objetivos específicos (POPOVICIU, POPOVICIU, 2011).

Neste contexto, uma CoP, muitas vezes, refere-se a um grupo, autoconsciente e reconhecido externamente, grande ou pequeno, geograficamente situado ou não, que interage regularmente de forma harmoniosa para trocar conhecimentos e tratar de questões de interesse em comum (KLEIN; HIRSCHHEIM, 2008).

Embora as comunidades de prática e outros grupos organizacionais sejam estruturas semelhantes, é importante compreender as principais diferenças. O Quadro 1 apresenta uma comparação entre as CoPs, os grupos formais, as equipes de projeto e as redes informais. Destacam-se as principais características de cada um com relação aos objetivos, aos participantes, aos aspectos comuns entre eles, e à duração.

Quadro 1: Comparação das CoPs com outras formas de organização grupal

	Comunidade de Prática	Grupo de trabalho formal	Equipe de projeto	Rede informal
Objetivo	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos	Desenvolver um produto / serviço	Realizar uma determinada tarefa	Colher e transmitir informações empresariais
Participantes	Os participantes se autoselecionam	Voluntários que se apresentam ao gerente do grupo	Pessoas escolhidas pelos gerentes	Amigos e conhecidos do meio empresarial
O que há em comum	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo	Requisitos de trabalho e metas em comum	Metas e pontos importantes do projeto	Necessidades mútuas

	Comunidade de Prática	Grupo de trabalho formal	Equipe de projeto	Rede informal
Duração	Enquanto houver interesse na manutenção do grupo	Até a nova criação do produto ou serviço	Até o término do projeto	Enquanto as pessoas tiverem um motivo par a manter contato

Fonte: Schmitt (2012)

Observa-se no Quadro 1 que nas CoPs, diferentes das outras formas de organização grupal, os membros desenvolvem um interesse pessoal e compartilhado pelo tema que promove uma participação voluntária e contribui com a obtenção de benefícios individuais.

Quando os indivíduos participam de uma comunidade de prática eles não formam apenas um grupo de pessoas, ou uma teia de interações, eles desenvolvem um senso de pertencimento e compromisso mútuo e compartilham significados do domínio que eles praticam (LAKSOV; MANN; DAHLGREN, 2008).

As CoPs propiciam a formação de grupos de pessoas qualificadas com as quais é possível desenvolver projetos, promover o compartilhamento de conhecimentos e estabelecer uma identidade comum nas relações sociais (BETTIOL; SEDITA, 2011). A composição de uma CoP promove a forma e o contexto, bem como conteúdo para os profissionais aspirantes, que precisam não apenas adquirir o conhecimento explícito da comunidade, mas também a identidade de uma comunidade (DUGUID, 2005).

As CoPs estimulam o compartilhamento do conhecimento e a criatividade dos indivíduos (HUANG; WEI; CHANG, 2007; LI; et al., 2009). Nelas os indivíduos desenvolvem novos conhecimentos, o conhecimento é refletido, compartilhado e reformulado para a construção de práticas (ARMANIOS, 2010).

A comunidade de prática promove uma visão de mundo para desenvolvimento da prática, com base em diferentes elementos compartilhados como os conhecimentos, os conceitos, as observações, os valores, os significados, as suposições e as crenças (KLEIN; HIRSCHHEIM, 2008). Elas promovem a aprendizagem individual no sentido de se tornar um praticante, ou seja, vão além do acúmulo de conhecimento que desenvolve a capacidade de falar sobre algo - conhecimento explícito, para transformá-lo numa prática - conhecimento tácito (DUGUID, 2005).

Em suma, as Comunidades de Prática podem ser traduzidas como uma parceria de aprendizagem entre pessoas que transitam em um mesmo domínio de conhecimento e reconhecem a vantagem do ato de compartilhar e aprender com o outro (SCHMITT, 2012).

Verifica-se que uma das características mais importantes e vantajosa das CoPs é o desenvolvimento de uma prática com base nos conhecimentos compartilhados, ou seja, além das redes sociais e do aprendizado coletivo, elas produzem resultados práticos, que abrangem a inovação de produtos, serviços e procedimentos internos.

As CoPs tem potencial de impactar positivamente os resultados das atividades individuais e organizacionais. No Quadro 2 apresenta-se os principais benefícios que as CoPs proporcionam para os membros e para as organizações, a curto e a longo prazo.

Quadro 2: Benefícios das CoPs

		Wenger; Mcdermott e Snyder (2002)	Schmitt (2012)
Benefícios para a organização	Valores à curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente para resolução de problemas; - Resposta rápida para as questões; - Tempo e custos reduzidos; - Aprimorar qualidade das decisões; - Mais perspectivas nos problemas; - Coordenação, padronização e sinergias em todas as unidades; - Pesquisas para a implementação de estratégias; - Garantia de qualidade reforçada; - Capacidade de assumir riscos com o apoio da comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer ferramenta valiosa para o desenvolvimento, compartilhamento e gerenciamento de conhecimento especializado; - Evitar conhecimentos repetitivos; - Dissolver as barreiras departamentais e horizontais; - Flexibilizar a comunicação; - Gerar novos conhecimentos em resposta aos problemas e oportunidades.
	Valores à longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de executar um plano estratégico; - Autoridade com os clientes; - Aumento retenções de talentos - Capacidade para projetos de gestão do conhecimento; - Fórum para benchmarking contra resto da indústria; - Alianças baseadas no 	<ul style="list-style-type: none"> - Sinalizar antecipadamente oportunidades e ameaças do ambiente; - Constituir um veículo de mudança cultural (cria uma cultura de compartilhamento do conhecimento).

		conhecimento; - Surgimento de capacidades não planejadas; - Capacidade para desenvolver nova opção estratégica; - Capacidade de prever os desenvolvimentos tecnológicos - Capacidade de tirar proveito das oportunidades de mercados emergentes.	
Benefícios para os membros da comunidade	Valores à curto prazo	- Ajuda com desafios; - Acesso ao conhecimento; - Maior capacidade para contribuir com a equipe; - Confiança para sua abordagem dos problemas; - Diversão por interagir com os colegas; - Participação mais significativa; - Sentimento de pertença.	- Ajudar o contato de especialistas para o aprendizado que auxiliam a enfrentar os desafios cotidianos no trabalho; - Aumentar a autoconsciência e autoconfiança sobre o conhecimento pessoal; - Fornecer um espaço não ameaçador que propicia a geração de novas ideias e novos cursos de ação.
	Valores à longo prazo	- Fórum para a expansão habilidades e competências; - Rede para se manter a par de um campo; - Melhor reputação profissional - Aumento da liquidez e da empregabilidade; - Forte senso de identificação profissional.	- Aumentar o compromisso profissional; - Aumentar a reputação profissional dos membros.

Fonte: elaborado pela autora.

As CoPs apresentam vários benefícios individuais, a curto e longo prazo, principalmente no que tange a autoconfiança para o compartilhamento do conhecimento. Destaca-se que os benefícios organizacionais são ainda mais numerosos, as comunidades reduzem tempo e custo e apresentam mais qualidade na tomada de decisões e resolução de problemas, à longo prazo fortalece o relacionamento da organização com os clientes e com os talentos internos e aumenta a capacidade para desenvolver estratégias de mercado pioneiras.

Organizações públicas e privadas, reconhecidas internacionalmente, já comprovaram alguns desses impactos positivos com suas CoPs. O Quadro 3 aponta os resultados obtidos com as algumas comunidades entre os anos de 1995 e 2001.

Quadro 3: Resultados das CoPs para as organizações

Organizações	Área de atuação	Implantação das CoPs/anos	Principais resultados
IBM	Telecomunicação	1995	Mais de 60 CoPs criaram novos conhecimentos para a IBM
Banco Mundial	Instituição Financeira	1996	Mais de 120 CoPs, com cerca de 2.000 membros, estavam ativas e bem sucedidas no banco. No entanto, o Banco Mundial não compreendia como suas Comunidades trabalhavam e nem porque alcançavam o sucesso.
Andersen Consultoria em Educação	Consultoria	1996	A empresa adquiriu uma cultura baseada na colaboração e no trabalho em equipe. As CoPs economizaram em custos e aumentaram a produtividade.
Ernest e Young	Consultor	1997	As CoPs proporcionaram respostas muito eficientes aos que as consultaram. As soluções emergiram por meio da reutilização das informações e dos documentos criados para casos anteriores e semelhantes.
Ford	Fabricantes de carro	Final da década de 90	A organização aumentou sua eficiência por meio das Comunidades.

Organizações	Área de atuação	Implantação das CoPs/anos	Principais resultados
Open Source Communities	<i>Softwares</i>	Final da década de 90	Os membros estavam muito motivados, e os <i>softwares</i> desenvolvidos pela empresa já eram fortes concorrentes para os sistemas proprietários.
Schumberger	Serviços em tecnologia	2000	As comunidades proporcionaram a criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento.
Xerox	Serviços de tecnologia	2000	As CoPs constituíram a “pedra fundamental” para a geração do conhecimento e para a inicialização do processo de identificação das competências centrais da Xerox.
Watson Wyatt	Consultoria	2000	CoPs foram validas para o compartilhar do conhecimento entre diferentes ambientes da organização.
Departamento de defesa (USA)	Administração pública	2001	As CoPs aceleraram as decisões corporativas, economizaram custos e aumentaram a produtividade.
IBICT - Instituto Brasileiro de Informação e Tecnologia	Administração pública	2007	A CoP foi criada como instrumento para a aprendizagem organizacional

Fonte: Adaptado de Schmitt (2012)

No Quadro 3, nota-se que as CoPs tem o potencial para serem aplicadas em diferentes tipos de organizações, como: indústrias, empresas de consultoria, órgãos públicos, etc. A existência das CoPs

gera ambientes colaborativos que apresentam resultados inclusive no âmbito das grandes organizações internacionais.

Segundo Klein e Hirschheim (2008), cinco critérios indicam a existência das CoPs nas organizações:

- (1) Interação frequente entre os membros
- (2) Rotinas de interação (incluindo os padrões ou ritmos de troca de conhecimento),
- (3) Evolução de um grupo,
- (4) Capacidade de absorver seletivamente os recém-chegados,
- (5) Formação de fronteira porosa que os distingue de outras comunidades e do seu contexto circundante, que indica a cooperação com outras CoPs.

Neste contexto as CoPs desenvolvem diferentes características. Seu tamanho oscila entre duas, três ou milhares de pessoas, podendo tal associação tanto ser homogênea como heterogênea, no que se refere ao conhecimento dos membros sobre o domínio em discussão (SCHMITT, 2012).

Atualmente, o desenvolvimento das TICs propiciam a interação virtual e com isso indivíduos separados geograficamente podem interagir em ambientes denominados Comunidades Virtuais de Prática (SCHMITT, 2012; PAULINO, 2011).

Nesta seção, verificou-se que a CoP é uma técnica com potencial para aumentar o compartilhamento do conhecimento. Ela pode ser desenvolvida em diversos contextos e possui características distintas, no entanto, três elementos são fundamentais para sua existência: domínio, comunidade e prática, apresentados na seção seguinte.

2.1.1 Elementos fundamentais

As comunidades de prática, apesar de apresentarem diferentes formas, compartilham a mesma estrutura básica, uma combinação fundamental de três elementos: um domínio do conhecimento, que define um conjunto de questões; uma comunidade de indivíduos que se preocupam com o domínio; e a prática compartilhada da área em desenvolvimento referente a ele (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Ainda de acordo com os autores Wenger, Mcdermott e Snyder, (2002):

- Domínio: cria um campo comum e um senso de identidade. Quando bem definido, legítima a comunidade por afirmar os valores e os propósitos para os membros e outros grupos de interesse. O domínio guia o aprendizado e dá sentido às ações.
- Comunidade: cria um ambiente social de aprendizado. Uma comunidade fortalecida mantém as interações e relações baseadas no respeito e confiança.
- Prática: conjunto de *frameworks*, ideais, ferramentas, informações estilos, linguagens, histórias e documentos. A prática é o conhecimento específico que a comunidade desenvolve, compartilha e mantém.

Conforme Kilbride; et al. (2011), o domínio, a comunidade e a prática, são elementos fundamentais que se inter-relacionam (de forma que as pessoas se unem com foco no domínio específico para desenvolver a prática a que se refere (Figura 1).

Figura 1: A inter-relação dos três elementos-chave das CoP



Fonte: Adaptado de Kilbride, et al., (2011).

A visão compartilhada (domínio) contribui para a superação das dificuldades iniciais do trabalho em grupo e deve ser o ponto de partida da CoP. A definição do objetivo principal das ações dos indivíduos, proporciona um entendimento comum como base para o trabalho de

colaboração, assim configura-se uma comunidade com um grupo de indivíduos que se interessam ou se preocupam com o domínio e com a prática relativa e que proporciona a eles um senso de pertencimento diante da comunidade (KILBRIDE, et al., 2011).

Neste contexto, a comunidade pode existir ao longo do tempo, apesar de uma mudança de participantes, ela desenvolve seus próprios métodos de cultura e de comunicação à medida que se desenvolve (LI; et al., 2009).

Na próxima seção apresenta-se as diferentes fases de desenvolvimento das CoPs e as principais características dos três elementos em cada uma delas.

2.1.2 Fases de desenvolvimento

Wender, McDermott e Snyder (2002) apontam cinco fases de desenvolvimento das CoPs: inicial, coalescência, maturidade, manutenção e transformação. Destaca-se que, é possível que em uma comunidade, de acordo com o andamento das atividades, essas fases não se desenvolvam linearmente ou até mesmo que alguma delas não ocorra. De qualquer forma suas características obedecem uma sequência básica:

- 1) Surgem *networking* dispersos, com potencial para tornarem-se mais conectados e mais importantes como parte da organização;
- 2) Em seguida, os membros se conectam e aderem a uma comunidade, a CoP cresce;
- 3) Quando madura, as comunidades passam por círculos de baixa e alta atividades;
- 4) Atingem a fase de manutenção dos conhecimentos e das práticas;
- 5) Por fim se transformam, encerrando suas atividades, ou se tornando clubes sociais, ou se tornando outras comunidades ou sendo institucionalizadas.

No decorrer destas fases de desenvolvimento, os três elementos fundamentais se transformam e norteiam o envolvimento dos membros. O Quadro 4 apresenta como estão inseridos os elementos fundamentais nas fases e as principais atividades conforme indicadas por Wenger, McDermott e Snyder, (2002).

Quadro 4: Fases de desenvolvimento das CoPs.

	Dimensões	Principais atividades
Inicial	Domínio: definir o escopo do domínio alinhado às questões organizacionais e de forma que provoca o interesse de membros potenciais	<p>Descobrir e imaginar; Planejar as Comunidades; Determinar a principal intenção da comunidade; Definir o domínio e identificar as questões envolvidas; Construir um caso para ação; Identificar o potencial de coordenador e líderes; Entrevistar membros potenciais; Conectar os membros da comunidade; Criar um projeto preliminar para a comunidade; Escolher coordenador (moderador) da comunidade.</p>
	Comunidade: encontrar pessoas que já formam uma rede sobre o tema e ajudá-los a imaginar como o aumento da rede e o compartilhamento de conhecimento pode ser valioso.	
	Prática: identificar as necessidades de conhecimento comuns.	
Coalescência	Domínio: estabelecer o valor da partilha de conhecimentos sobre esse domínio.	<p>Incubar e gerar valor imediato; Construir um processo de adesão; Lançamento de comunidade; Criar eventos e espaços comunitários; Legitimar coordenadores da comunidade; Construir conexões entre os membros do grupo principal; Encontrar as ideias, percepções e práticas que valem a pena compartilhar; Identificar oportunidades para agregar valor; Envolver os membros.</p>
	Comunidade: desenvolver relacionamento e confiança suficiente para discutir problemas genuinamente comuns da prática.	
	Prática: descobrir especificamente o conhecimento que deve ser compartilhado	

	Dimensões	Principais atividades
Maturidade	Domínio: definir seu papel na organização e sua relação com outros domínios	Identificar lacunas no conhecimento e desenvolver uma agenda de aprendizagem; Definir o papel da comunidade na organização; Redefinir as fronteiras da comunidade; Medir o valor da comunidade; Manter um foco pioneiro; Construir e organizar um repositório de conhecimento; Definir um bibliotecário para a comunidade.
	Comunidade: gerir o limite da comunidade, que já não é apenas uma rede de amigos profissionais. Na definição de novas e mais largas fronteiras a comunidade deve garantir que não se distancie de seu objetivo principal.	
	Prática: neste momento muda de simplesmente compartilhar ideias e <i>insights</i> para organizar o conhecimento da comunidade e levando a administração a sério.	
Manutenção	Domínio: manter a relevância do domínio e para encontrar uma voz na organização	Institucionalizar a voz da comunidade; Rejuvenescer a comunidade; Realizar um <i>workshop</i> de renovação; Recrutar ativamente novas pessoas para o grupo central; Desenvolver uma nova liderança; Mentor para os novos membros; Procurar relacionamentos e benchmarks fora da organização.
	Comunidade: manter o foco intelectual na comunidade de forma viva e envolvente	
	Prática: manter a comunidade na vanguarda	

Fonte: elaborado pela autora (2014) .

No Quadro 4 observa-se que embora os três elementos fundamentais mantenham o mesmo objetivo (domínio, comunidade e prática), eles se adequam às características e às atividades de cada fase. .

Destaca-se que a fase de transformação não aparece no Quadro 4, para Wenger, McDermott e Snyder, (2002), nesta fase as CoPs simplesmente acabam, ou se tornam um clube social, ou se transformam em outra(s) comunidade(s), ou se institucionalizam, desta forma os autores não estabeleceram às atividades pertinentes. Destaca-se que oficializar o encerramento facilita o estabelecimento individual da memória e do legado da comunidade e refletir sobre as oportunidades, contribuições e relações desperdiçadas para ter um comportamento mais positivo numa próxima oportunidade (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Durante o desenvolvimento das comunidades, existe uma tensão entre a satisfação das necessidades dos indivíduos para o crescimento pessoal contra linha de fundo da organização. Para superar este desafio é necessário construir intervenções promissoras para facilitar a interação dos indivíduos, com base nas TICs e em outras infraestruturas organizacionais (LI; et al., 2009).

A participação dos membros se refere ao processo de se tornar parte e também das relações com os outros que refletem este processo, portanto sugere ação e conexão, envolve o corpo, a mente, as emoções e as relações sociais num sentido de fazer, falar, pensar, sentir e pertencer (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). A diferença entre os membros que participam ativamente ou inativamente ainda é grande, por isso é preciso motivar os indivíduos para aumentar as chances da comunidade se tornar sustentável (BISTA, et. al, 2012).

Existem formas de tentar equalizar a desigualdade das participações: as organizações devem, por exemplo, facilitar a participação; tornar a participação automática; promover ações de edição ao invés de criação de conteúdo; recompensar e promover os melhores colaboradores (VIEIRA; et al.,2012). A implantação de sistemas de recompensa e de avaliação de desempenho motivam os membros para aprender e para compartilhar conhecimentos (HUANG; WEI; CHANG, 2007).

O compartilhamento de experiências nas comunidades é uma opção pessoal, ou seja, depende da motivação do indivíduo, este é um processo complexo, pois os interesses variam de pessoa para pessoa, como: curiosidade pelo tema, vontade de adquirir novos conhecimentos,

construir uma rede de contatos, ou de aumentar o *status* dentro da organização (SCHMITT, 2012).

Alguns aspectos podem estimular ou bloquear o ato de compartilhar o conhecimento. O Quadro 5 apresenta os principais aspectos dentro de cada área de maior influência para o processo.

Quadro 5: Áreas e aspectos que influenciam o compartilhamento do conhecimento

Área	Aspectos Relativos
Contexto organizacional	Inclui aspectos como o apoio da gestão, recompensas e incentivos, estrutura organizacional, cultura e clima, características das lideranças e o contexto.
Características interpessoais da equipe	Abordamas características da equipe – processos, diversidade, redes sociais e estágio de desenvolvimento do grupo.
Características culturais	Referente ao coletivismo (no grupo e fora do grupo) e outros contextos culturais;
Fatores motivacionais	Incluem crenças do conhecimento, propriedade, percepção dos custos e benefícios, justiça, confiança, atitudes individuais, custos sociais, nível de confiança e coesão da equipe.
Características individuais	Instrução formal e informal, experiência profissional, personalidade, autoeficácia, percepções (por exemplo, conhecimento como poder), avaliação da apreensão, gerenciamento de impressão.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Schmitt (2012, p.44).

Embora os fatores motivacionais estejam destacados em uma área específica do Quadro 5, verifica-se que as demais áreas também são impactadas por fatores relativos às estratégias de motivação, como recompensas, incentivos, redes sociais e autoeficácia.

Pesquisas recentes (BARNETT; et al., 2012; BOOTH, 2012; GAIRÍN-SALLÁN; RODRÍGUEZ-GÓM; ARMENGOL-ASPARÓ, 2010; GOUVÊA; MOTTA; SANTORO, 2006; STEPANEK; et al., 2013; WILBERT; BOING; DANDOLINI, 2013) apontam a importância dos moderadores na gestão das CoPs, que entre suas funções, devem estimular a participação e o engajamento dos membros. A seção seguinte apresenta quais são essas funções com ênfase nas tarefas para motivar a participação dos membros.

2.1.3 Moderadores das Comunidades de Prática

O moderador de uma CoP é responsável pelo ambiente, onde é possível gerar informações, construir novos conhecimentos e promover sinergias que levam a transformação da realidade, ou seja, trata-se essencialmente de motivar e criar um clima agradável para facilitar a construção do conhecimento da prática (GAIRÍN-SALLÁN; RODRÍGUEZ-GÓM; ARMENGOL-ASPARÓ, 2010).

O moderador é importante para o funcionamento das CoP, ele deve cultivar o apoio técnico, os aspectos sociais da comunidade e facilitar aprendizagem, ou seja, ele realiza diferentes papéis em diferentes fases ao longo o processo que englobam funções técnicas, organizacionais, sociais (GRAY, 2004). Verifica-se que moderador tem um papel importante, mas não central, ele deve ser um guia que mantém o foco e as relações porém, não deve ficar no caminho das experiências dos indivíduos (GAIRÍN-SALLÁN; RODRÍGUEZ-GÓMEZ; ARMENGOL-ASPARÓ, 2010).

Ao longo do tempo, o papel do moderador evoluiu. Na década de 1980 controlava os acessos, avaliava o conteúdo, disseminava as normas e viabilizava a tecnologia para a interação social, em seguida ele passou a promover essas relações sociais (WILBERT; BOING; DANDOLINI, 2013).

Atualmente, os moderadores exercem papel de anfitrião, facilitador e organizador da comunidade e devem ser responsáveis por orientar o projeto em relação aos objetivos estabelecidos (GAIRÍN-SALLÁN, RODRÍGUEZ-GÓMEZ, ARMENGOL-ASPARÓ, 2010). Eles têm o potencial de reconhecer as práticas, gerar o senso de pertencimento entre os membros e facilitar as relações, neste sentido é deve ter competência, credibilidade e confiabilidade (BOOTH, 2012).

É importante o moderador ser uma liderança motivadora, para assegurar a confiança entre os participantes e destes com a instituição (WILBERT; BOING; DANDOLINI, 2013). A liderança adequada cultiva e sustenta um ambiente de compartilhamento de conhecimento e facilita o desenvolvimento de confiança nas comunidades (BOOTH, 2012).

Para escolher um moderador é preciso observar uma série de características e habilidades, tais como compreensão de processos, habilidades técnicas, habilidades de comunicação, conhecimento

especializado, autoconfiança, flexibilidade e assertividade (GAIRÍN-SALLÁN; RODRÍGUEZ-GÓMEZ; ARMENGOL-ASPARÓ, 2010).

Outras características incluem a competência técnica, a compreensão da comunidade, a capacidade para construir e desenvolver as conexões sociais, para orientar a aprendizagem, e conhecimentos suficientes da prática em si para demonstrar credibilidade (GRAY, 2004).

Por exemplo, na comunidade pesquisada por Gairín-Sallán, Rodríguez-Gómez e Armengol-Asparó (2010) os moderadores foram selecionados com base nas seguintes características: capacidade de liderança, habilidades de comunicação, conhecimento da realidade institucional, participação ou influência sobre os contextos de trabalho, familiaridade com ambientes tecnológicos e compromisso com a melhoria profissional. Conforme os autores, depois da seleção, eles receberam treinamento para facilitar estratégias de condução e gerenciamento e torná-los agentes de motivação de sua comunidade.

Entre outras competências necessárias para os moderadores, verifica-se (WILBERT; BOING; DANDOLINI, 2013):

- Fornecer um senso de pertencimento, de identidade;
- Reconhecer os participantes pelo compartilhamento do conhecimento;
- Derrubar barreiras para tornar a CoP atrativa como: falta de tempo, resistências ao compartilhamento do conhecimento, falta de comprometimento;
- Incrementar a capacidade inovativa da organização por meio do gerenciamento alinhado da CoP;
- Gerenciar conflitos e confiança entre participantes;
- Atrair os membros a participação;
- Alavancar o compartilhamento do conhecimento;
- Extrair relatórios administrativos;
- Gerenciar a restrição das informações.

As tarefas do moderador são desenvolvidas para melhorar a colaboração dos indivíduos, entre elas manter as regras de engajamento claras e o foco, estimular as discussões, promover associações em termos de funções (BARNETT; et al., 2012). Os moderadores eficazes têm capacidade de construir alianças, promover a confiança e encontrar formas inovadoras para incentivar a participação (BOOTH, 2012).

Algumas tarefas são: estruturar trabalho, fornecer *feedback*, aprovar mensagens de acordo com critérios estabelecidos, conduzir as relações sociais e propor conclusões (GAIRÍN-SALLÁN; RODRÍGUEZ-GÓMEZ; ARMENGOL-ASPARÓ, 2010). Além destas, o moderador pode semear conversas usando perguntas e solicitações que inspiram discussão, além de fazer perguntas, compartilhando reações nos comentários ou ideias (STEPANEK; et al., 2013).

A finalidade das atividades do moderador é promover a criação de inteligência coletiva em rede e manter a coesão, o que na prática significa qualidade da interação, o nível necessário de cooperação e construção do conhecimento alcançado (GAIRÍN-SALLÁN; RODRÍGUEZ-GÓMEZ; ARMENGOL-ASPARÓ, 2010).

No início, as responsabilidades do moderador geralmente se concentram em incentivar a participação. À medida que a comunidade cresce e se torna mais ativa, o papel do moderador se deslocará para monitorar a conversa e manter o foco (STEPANEK; et al., 2013).

Gairín-Sallán, Rodríguez-Gómez, Armengol-Asparó (2010) indicam algumas funções do moderador vinculadas às tarefas para as fases das comunidades de prática:

(1) Na fase inicial as pessoas estão com atitudes positivas em relação à colaboração, elas se interessam em compartilhar experiências. O moderador nem sempre está presente, os processos são espontâneos ou promovidos pela própria organização, baseados em contatos iniciais e exploratórios.

(2) Na segunda fase, a comunidade de prática está em desenvolvimento, a atividade do moderador se torna evidente, ele ou ela atua como uma referência, informante e motivador para as trocas. A atividade da comunidade é articulada através de uma variada gama de mecanismos e disseminação do conhecimento coletivo, que o moderador deve usar para reforçar a coesão do grupo e para orientar uma produção efetiva.

(3) A terceira fase está relacionada com a consolidação da comunidade de prática, concentrando-se a atividade na qualidade da produção e na sua difusão e aplicação para a organização e outras organizações. A principal tarefa do moderador é construir a dinâmica da comunidade com o meio ambiente, disseminar o que foi produzido por toda a organização.

(4) Por fim, a fase madura é caracterizada pelo fato de que os o trabalho colaborativo, a produção de conhecimento, os facilitadores

institucionais e os elementos de suporte externo à comunidade estão todos integrados na cultura e nos processos internos da organização. As interações entre o moderador com os líderes institucionais são frequentes e concentradas no processo de institucionalização das melhores práticas (GAIRÍN-SALLÁN, RODRÍGUEZ-GÓMEZ, ARMENGOL-ASPARÓ, 2010).

Contudo, o Quadro 6 seguinte apresenta as principais metas dos moderadores subdivididas em funções relativas à quatro áreas de abrangência: organizacionais, intelectuais, sociais e tecnológicas.

Quadro 6: Metas relacionadas às funções dos moderadores

FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS	FUNÇÕES SOCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar as atividades da rede, fornecendo suas zonas de contribuições com materiais relevantes; - Garantir a relevância e qualidade das contribuições em um esforço para garantir que cumpram as metas estabelecidas na rede; - Organizar e coordenar as interações entre os participantes da rede de conhecimento; - Escorar debate através de breves recapitulações ou resumos, a fim de orientar e relançar discussões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar e fomentar a cultura de aprendizagem compartilhada, promovendo a coesão da comunidade; - Manter a rede conectada a outras redes relevantes - Contactar espreitadores em forma mais individualizada; a fim de incentivar a deixar esta postura e juntar-se a atividade das redes - Descobrir, por meio de ferramentas ou áreas de reflexões e comentários, sobre os problemas que surgem, a fim de ter um impacto neles; - Conhecer o público e a melhor maneira de capturá-los e mantê-los.
FUNÇÕES INTELECTUAIS	FUNÇÕES TECNOLÓGICAS
<ul style="list-style-type: none"> - Saber sobre e analisar a necessidade de debate, para descobrir os pontos fortes nas discussões, o tema implícito, as abordagens alternativas e/ou as deficiências das reflexões sobre os temas propostos; - Procurar as informações e conhecimentos relevantes, seja na rede ou fora dela. Pesquisar, documentos de origem, estudos, experiências, lições de especialistas ou conseguir entrevistas com personalidades (famosas ou não) que quer ter conhecimento ou experiência nos assuntos em debate; - Entrar em contato com especialistas e 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender sobre a plataforma, as suas possibilidades e ferramentas; - Habilmente usar as ferramentas de trabalho diárias; - Fornecer informações e apoio aos usuários da comunidade; - Analisar a capacidade da rede para lidar com a necessidade de troca dos participantes

<p>FUNÇÕES INTELECTUAIS</p> <p>consultores para que eles contribuam para o debate em algum momento, seja diretamente ou através de submeter um documento para discussão;</p> <p>- Elaborar e incluir resumos e críticas de trabalho (livros , sites , softwares , artigos , filmes, etc).</p>	
--	--

Fonte: Gairín-Sallán, Rodríguez-Gómez, Armengol-Asparó (2010, p.308, **tradução nossa**).

Observa-se que os moderadores realizam atividades com diferentes finalidades. As atividades no âmbito das funções organizacionais se referem à coordenação de redes a fim de otimizar o conhecimento compartilhado. Na função intelectual o moderador deve qualificar o compartilhamento, ou seja, investigar fontes e conhecimentos e promovê-los entre os membros. As funções sociais atribuem à necessidade de conhecer os participantes e os membros em potencial e fomentar a integração social. Por fim, as atividades relativas às funções tecnológicas requerem um conhecimento das ferramentas disponíveis e neste sentido, disponibilidade para auxiliar os demais indivíduos.

Manter uma comunidade com membros motivados é um desafio para os moderadores (GOUVÊA; SANTORO; MOTTA, 2006; PAULINO, 2011). Neste sentido, destaca-se que os moderadores de Comunidades de Prática podem ser os responsáveis pela implantação das diretrizes que serão apresentadas no final deste estudo.

Nesta seção, conforme a revisão verificou-se que as Comunidades de Prática contribuem para a criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento. As CoPs são fundamentadas em três elementos: o domínio, a comunidade e a prática. Basicamente, estes elementos se desenvolvem em cinco fases: inicial, coalescência, maturidade, manutenção e transformação. Destacou-se que a motivação dos membros é um fator importante para o sucesso das CoPs e que umas das principais funções atribuídas aos moderadores é motivar os membros.

A seção seguinte apresenta a teoria da motivação humana, com ênfase na dicotomia intrínseca/extrínseca e na teoria da motivação autodeterminada.

2.2 MOTIVAÇÃO

Há séculos a motivação é um objeto de atenção de pesquisadores, principalmente entre os filósofos e os psicólogos (VALERRAND, 2004). Atualmente, ela é considerada tanto uma vantagem competitiva como um ativo estratégico fundamental nos ambientes de trabalho (TREMBLAY; TAYLOR; VILLENEUVE, 2009).

A palavra motivação vem da palavra *motivus* em latim, que implica numa causa que serve para movimentar, ou seja, estar motivado (ou ser motivado) é ser movido a fazer algo (WERBACH; HUNTER, 2012). A motivação é utilizada para descrever as forças internas e externas que lidam com iniciação, direção, intensidade e persistência do comportamento humano, com isso, motivação refere-se a uma ação (VALERRAND, 2004).

O estado motivacional pode existir em três níveis de interação entre a pessoa, a tarefa e o ambiente (VALERRAND, 2004):

- Situacional: refere-se à determinada atividade em determinado momento e provoca expectativas de recompensas e divertimento.
- Contextual: É relativamente estável, refere-se apenas às atividades que são reunidos sob um campo específico da vida como estudos e esportes, e geralmente promove atitudes de cooperação ou colaboração.
- Global: Segue orientação geral, porque o que é levado em consideração é a forma de interagir num ambiente. Não se limita a alguma atividade ou campo de vida, caracteriza um traço de personalidade do indivíduo, como um estilo de vida adotado.

A motivação é um fenômeno complexo, não apresenta um conjunto de variáveis controláveis, relações simples entre as condições e resultados previsíveis, é sim conjunto de interações entre dinâmicas internas, externas, interpessoal e organizacional (HARDRÉ, 2003).

Cada nível tem um aspecto essencial: o situacional delimita-se pelo momento da ação; o contextual define-se numa atividade em relação a um campo da vida do indivíduo; por fim, o global implica no ambiente onde estão relacionadas a tarefa e a pessoa.

As várias teorias psicológicas de motivação foram tratadas na comunidade acadêmica com quadros teóricos distintos, cada um com o seu próprio corpo de pesquisa (HARDRÉ, 2003). Porém, verifica-se que há um consenso entre elas, de que o motivo é um fator humano interno

que dá início (provoca), dirige e integra o comportamento de uma pessoa (MURRAY, 1975). Portanto, a psicologia motivacional normalmente refere-se aos motivos que levam as pessoas a despertarem para a ação (COVINGTON, 2000).

A motivação é um estado interno que instiga, dirige e mantém o comportamento (LEE; et al., 2010). Estar motivado significa ser movido para fazer alguma coisa. Quando uma pessoa está desmotivada não sente nenhum impulso ou inspiração para agir e quando uma pessoa está energizada ou ativa em direção a um fim é considerado motivado (RYAN; DECI, 2000). Para Murray, (1973, p.39), “a motivação é um dos principais fatores determinantes de como a pessoa se comporta”.

O estudo científico sobre a motivação é relativamente difuso, existem várias concepções herdadas da filosofia e da biologia. Murray em 1975 classificou cinco teorias distintas e como elas norteiam o conceito de motivação (MURRAY, 1975):

- Teorias cognitivas: homem é racional e busca satisfação dos desejos conscientes. Por exemplo, filosofias de Platão, Aristóteles, Tomás de Aquino, Descartes, Hobbes e Spinoza.
- Teorias hedonistas: formulações filosóficas de que o homem procura o prazer e evita a dor e o sofrimento. Por exemplo, o modelo de excitação afetiva de McClelland.
- Teorias do instinto: ações são moldadas pelo instinto humano. Por exemplo, a lista de instintos de McDougall.
- Teorias do impulso: impulso à ação é derivado pelo desequilíbrio homeostático ou tensões internas e causas externas. Por exemplo, conceito de impulso homeostático cunhado por Clark L. Hull.

Nos estudos de motivação para o trabalho, algumas outras teorias se destacam, elas podem ser distinguidas entre “teorias de conteúdo” (*content theories*) e “teorias de processo” (*process theories*) conforme os Quadros 8 e 9 (GALHANAS, 2009):

Quadro 7: Resumo das *content theories* e do seus pressupostos

Autores	<i>Content Theories</i>
Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
Herzberg (1966)	Considera duas ordens de fatores associados à motivação, os fatores higiênicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
Alderfer (1972)	Defende três categorias de necessidades que conduzem à motivação: existência, relação e crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.
McClelland (1961)	Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem esses três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
Katz e Kahn (1966)	Distinguem quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto expansão e internacionalização, e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias x e y, acerca da administração: a teoria x considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; e a teoria y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.

Fonte: Galhanas (2009)

Observa-se que as primeiras teorias motivacionais para o trabalho tratavam dos fatores que motivam os indivíduos. Posteriormente as teorias se dirigiram para o estudo do processo da motivação conforme o Quadro 8.

Quadro 8: Resumo das *process theories* e do seus pressupostos

Autores	<i>Process Theories</i>
Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
Porter e Lawler (1968)	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
Adams (1963)	Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
Locke (1968)	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir.

Fonte: Galhanas (2009)

As teorias apresentadas nos Quadros 8 e 9 representam uma parte das teorias existentes sobre a motivação. Lee et al. (2010), afirmam que no decorrer das últimas décadas surgiram novas teorias sobre o tema, entre elas: teoria da atribuição de (WEINER, 1985), teoria da expectativa e valor (FEATHER, 1988; WIGFIELD; ECCLES, 1992); teoria da autoeficácia (ZIMMERMAN, 2000); teoria das metas de realização (ELLIOT, 1999; MEECE; ANDERMAN; ANDERMAN, 2006) e teoria da perspectiva de tempo futuro (ELLIOT, 1999; MEECE, ANDERMAN, & ANDERMAN, 2006).

Na busca bibliográfica sobre motivação, desenvolvida para esta dissertação, verificou-se que a dicotomia intrínseca e extrínseca está solidificada entre as teorias mais difundidas na área de psicologia. Esse dualismo moderno baseia-se na ideia de Platão que distinguiu entre os motivos do corpo, tais como fome e sexo, e os da mente e da alma, como a curiosidade e honra (REISS, 2012). Esta abordagem é útil para desenvolvimento de recursos humanos com a finalidade de aumentar o desempenho dos indivíduos (HARDRÉ, 2003).

Com isso, as motivações intrínsecas e extrínsecas foram investigadas pela psicologia ao longo dos últimos cinquenta anos (COVINGTON, 2000). Nas décadas de 1980 e 1990 mais de oitocentas publicações exploraram a dicotomia motivação intrínseca e extrínseca (GUAY; VALLERAND; BLANCHARD, 2000).

Na ciência, observa-se que os estudos de diversas áreas que incluíram o tema motivação intrínseca e extrínseca mantiveram o foco em suas áreas de origem e abordaram as motivações superficialmente, por esta razão, a estratégia de busca sobre o tema neste estudo foi selecionar apenas artigos na área da psicologia. Neste contexto, alguns

estudos desenvolvidos são interdisciplinares, o Quadro 9 apresenta as áreas de maior incidência interdisciplinar encontrada nesta pesquisa.

Quadro 9: Resultados de pesquisa motivação

Área	Referências
Organizacional	Krop (1969); Davis, Bagozzi e Warshaw (1992) Lepper e Greene, (1975); Centers e Bugental (1966); Dyer e Parker (1975); Pinder (1976); Richer e Vallerand, (1995); Tremblay, Blanchard, Villeneuve (2009), Hung, et al., (2011).
Saúde e esportes	Pelletier, Tuson, Fortier, Vallerand e Briere (1995); Briere, Vallerand, Blais e Pelletier (1995); Kowal e Fortier (2000); Weiss, Bredemeier e Shewchuk (1985); Buckworth, Lee, Regan, Schneider e Diclemente (2007); Gillet, Vallerand, Amoura, Baldes e Brice (2010); Rockafellow e Saules (2006); Tsorbatzoudis, Alexandris, Zahariadis e Grouios (2006); Pedersen, (2002) Lacroix e Perreault, (2012); Pope e Wilson (2012).
Educação	Fransson, (1977); Rigby, Deci, Patrick e Ryan (1992); Wang e Guthrie (2004); Hayamizu, Mills e Blankstein, (2000); Walker, Greene e Mansell (2004 2006); Becker, Mcelvany e Kortenbruck (2010); Wild, Enzle e Hawkins (1992); Moneta e Siu, (2002); Covington (2000); Moneta, Spada e Marcantonio (2009); Hayenga e Corpus, (2010); Workman e Williams (1980) Lin, Mckeachie e Kim (2001); Blocker e Edwards (1982); Kahoe e Mcfarland (1975); Drummond e Croll (1983); Reeve e Loper (1983); Shaikholeslami e Khayyer (2006); Areepattamannil, Freeman e Klinger (2011); e Suzuki e Sakurai (2011).

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Nota-se na década de 60 que os estudos sobre motivação começaram a envolver pioneiramente a área organizacional. Na década seguinte, houve aumento significativo de estudos aplicados na área educacional. Mais recentemente, cresce o número dos estudos motivacionais aplicados nas áreas de saúde e esportes.

Os estudos desenvolvidos nas décadas de 1970 e 1980 comparavam a motivação intrínseca e a extrínseca, e a maior parte concluiu que a motivação extrínseca pode ter um efeito negativo sobre a

motivação intrínseca (DECI; RYAN, 1991). Em contrapartida, as pesquisas demonstraram que a motivação intrínseca contribui para os resultados positivos, entre eles a criatividade, o desempenho e a persistência na tarefa (VALERRAND, 2004).

No entanto, observa-se que as atividades extrinsecamente motivadoras são relativamente comuns, principalmente após a infância, como a liberdade de estar intrinsecamente motivado torna-se cada vez mais cerceada por demandas sociais e as funções que exigem indivíduos a assumir a responsabilidade por tarefas não intrinsecamente motivadoras (RYAN, DECI 2000).

Estudos mais recentes como de Covington e Pintrich (2000) indicam que a motivação extrínseca não é necessariamente incompatível com a motivação intrínseca. É preciso considerar as condições em que a motivação extrínseca é prejudicial para a motivação intrínseca e as condições em que não o é (LIN; MCKEACHIE; KIM, 2003).

Ryan e Deci (2000) destacam que embora a motivação intrínseca seja uma razão interna do indivíduo, ela depende da atividade em questão, ou seja, do interesse que o indivíduo sobre uma atividade. Em outras palavras, nem todo mundo está intrinsecamente motivado para determinada tarefa, algumas pessoas são intrinsecamente motivadas para algumas atividades e outras não (RYAN; DECI, 2000).

Os pesquisadores que empregam a dicotomia intrínseca/extrínseca devem tomar cuidado para definir cuidadosamente estes termos para que sejam coerentes na classificação e análise de resultados (DYER; PARKER, 1975). O Quadro 10 apresenta diferentes abordagens sobre a distinção entre elas, selecionadas de artigos encontrados na análise bibliométrica desta dissertação.

Quadro 10: Diferentes concepções das motivações intrínsecas e extrínsecas

Autores	Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca
Covington (2000)	Envolvimento na atividade pela própria experiência. As recompensas residem nas próprias ações, ou seja, o envolvimento deriva da satisfação em superar um desafio pessoal, aprender algo novo, ou descobrir coisas de interesse pessoal.	Espera-se algum tipo de recompensa financeira ou social, que não é diretamente relacionada à ação, é indiretamente vinculadas, ou seja, a atividade se torna um meio para um fim.
Reiss (2012)	Refere-se às necessidades de não sobrevivência, por exemplo, curiosidade, competência, autonomia. Definida como "fazer algo por si mesmo".	Refere-se à busca de um objetivo instrumental relacionado à tarefa. Em benefícios para suprir as necessidades primárias como fome, segurança, sexo.
Hayenga e Corpus, (2010)	Refere-se a engajar-se em uma tarefa por si próprio.	Refere-se a engajar-se em uma tarefa a fim de atingir um resultado
Lin, Mckeachie e Kim (2003)	Tarefa é agradável e satisfatória em si.	Induzida por recompensas ou para evitar punições que dependem do sucesso ou o fracasso na tarefa.
Lee, et al., (2010)	Motivo que mantém os indivíduos em uma tarefa por meio de suas qualidades inerentes. Implica na sensação de entusiasmado, no desejo de experimentar, na aventura, e na novidade. Busca-se a excelência no trabalho, o entendimento de algo que deseja melhorar, ou vai em direção a uma meta.	Motivo que mantém as pessoas em uma tarefa pela aplicação de recompensas externas. Implica em preocupação com recompensas, sanções, elogios, comentários e notas.

Autores	Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca
Areepattammannil, Freeman e Klinger (2011)	Deriva diretamente ou inerente à tarefa ou trabalho em si, associados com o conteúdo da tarefa ou trabalho, são administrados ou mediados pelo próprio indivíduo, satisfaz a autorealização.	Refere-se a uma ampla gama de comportamentos que têm em comum o fato de que as os indivíduos se envolvem em tarefas não por razões que lhes são inerentes, mas por razões instrumentais.
Dyer e Parker (1975)	Sentimentos internos, mediados pela própria pessoa, diretamente relacionados como desempenho real do trabalho.	Deriva do ambiente, ou contexto, em torno da tarefa ou trabalho. É administrada ou mediada pela organização ou seus agentes. Orienta-se pelos fins justificam os meios pois valoriza o que a atividade pode causar ou comprar.
Isen e Reeve (2005)	Envolver-se em uma tarefa para o próprio bem ou de acordo com interesse e/ou prazer pessoal.	Envolver-se numa tarefa desinteressante porque está associada com um incentivo atraente ou a um trabalho necessário.
Ryan e Deci (2000)	Atitudes de boa vontade, que reflete a aceitação interna do valor ou utilidade de uma tarefa o objetivo extrínseco é auto aprovado e, portanto, adotado com um sentido de vontade.	Provocam sensações de ressentimento, resistência e desinteresse.
Jeon; Kim e Koh (2011)	É estimulada por valores fornecidos diretamente dentro do próprio trabalho	Satisfazem necessidades indiretas e instrumentais, envolvem recompensas financeiras e sociais.

Fonte: elaborado pela autora (2014).

No Quadro 10, observa-se que, embora as abordagens sejam semelhantes, os artigos diferem sobre a perspectiva pessoa e tarefa. Alguns autores definem a motivação intrínseca em termos de a tarefa ser interessante, enquanto outros, em termos de satisfações de uma pessoa ao realizar a tarefa (RYAN; DECI, 2000).

Durante a última década, os pesquisadores começaram a explorar a integração das teorias para compreender semelhanças entre suas construções e desenvolver uma abordagem integrada sobre a motivação humana (HARDRÉ, 2003). Identificar combinações que ocorrem naturalmente de motivações intrínsecas e extrínsecas é uma direção essencial não só para os teóricos motivacionais, mas também profissionais de outras áreas (HAYENGA; CORPUS, 2010). A motivação não deve ser limitada dentro das duas categorias, é preciso enxergar subcategorias e as relações entre elas (REISS, 2012).

Portanto, as pesquisas recentes indicam que a motivação tanto intrínseca como extrínseca podem coexistir, serem experimentadas simultaneamente, e adotadas em um nível similar (RYAN, DECI, 2000; LEE, et al., 2010; HAYENGA, CORPUS, 2010; AREEPATTAMANNIL; FREEMAN; KLINGER, 2011). Ou seja, as extrínsecas não são necessariamente prejudiciais às intrínsecas, na verdade às vezes elas se complementam ou a primeira estimula a segunda, isto sugere, que em alguns casos as pessoas podem se tornar motivadas intrinsecamente mesmo quando oferecido motivadores extrínsecos (MONETA; SPADA, 2009).

Neste sentido, a teoria da autodeterminação, ou *Self-Determination Theory* (SDT) criada por Ryan e Deci em 2000, esclarece três diferentes dimensões da motivação intrínseca: autonomia, competência e relacionamento. Paralelamente, os autores desenvolveram a Teoria da Integração Orgânica, em inglês, *Organismic Integration Theory* (OIT), que apresenta a dinâmica entre os diferentes graus da motivação intrínseca e extrínseca. Na busca bibliográfica na base de dados *Web of Knowledge*, verificou-se que os dois principais artigos de Ryan e Deci, sobre a SDT e OIT possuem, juntos, mais de 5.000 citações.

Na análise de literatura desta dissertação, verificou-se que a principal vantagem das teorias de Ryan e Deci é que elas esclarecem como as pessoas se motivam, e esclarecem diferentes níveis de motivação. Desta forma a SDT, referente ao nível mais elevado de

motivação intrínseca foi a teoria selecionada para orientar a construção das diretrizes neste estudo.

Com isso, na seção seguinte, apresentam-se as teorias da autodeterminação e da integração orgânica, e como complementam as teorias de motivação intrínseca e extrínseca.

2.2.1 Teoria da autodeterminação e da integração orgânica

A maioria das teorias de motivação se referia a motivação como um fenômeno unidimensional, mas os indivíduos têm níveis diferentes de motivação que são orientados por atitudes e objetivos que dão origem à ação, ou seja, trata-se do porque das ações (RYAN; DECI, 2000).

Em 2000, Ryan e Deci apontaram que a motivação intrínseca e a extrínseca são multidimensionais, ou seja, cada uma delas possui no seu escopo uma série de níveis que representam uma relação dinâmica entre os estados em que um indivíduo está motivado intrinsecamente, extrinsecamente ou até desmotivado (AREEPATTAMANNIL; FREEMAN; KLINGER, 2011).

A desmotivação é um terceiro conceito motivacional que se refere quando os indivíduos experimentam a falta de sentido entre os seus comportamentos e resultados (RYAN; DECI, 2000). Neste caso, não há senso de propósito e nem expectativas de recompensa ou possibilidade de mudar o curso dos acontecimentos, as experiências individuais remetem a sentimentos de incompetência e expectativas de descontrole (RYAN; DECI, 2000).

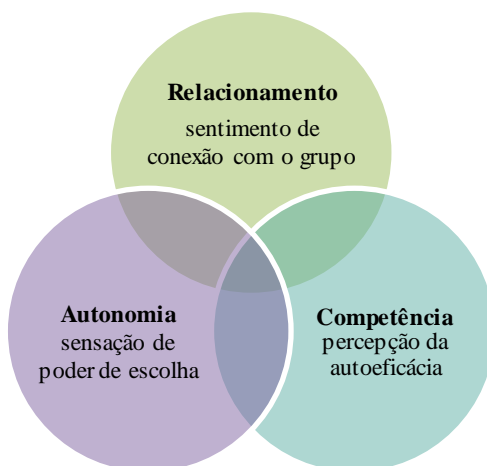
Em suma, a teoria da autodeterminação postula que as necessidades de competência, autonomia e relacionamento são conceitos centrais para entender a iniciação e a regulação do comportamento humano no âmbito da motivação intrínseca (GUAY; VALLERAND; BLANCHARD, 2000). Paralelamente, a Teoria da Integração Orgânica apresenta o processo de interiorização e a integração de reguladores do comportamento baseados em motivadores extrínsecos até que se transformem em intrínsecos (RYAN; DECI, 2000).

Essas abordagens teóricas representam um *continuum* entre as motivações intrínsecas e extrínsecas, com elas se forma uma única força motivacional com diferentes dimensões, essa compreensão teórica é útil para promover a motivação nos ambientes organizacionais (LEE, *et. al.*, 2010). O *continuum* apresenta os diferentes níveis, que envolvem um verdadeiro sentido de escolha, em outras palavras, uma sensação de

sentir-se livre de fazer o que se escolheu fazer (GUAY; VALLERAND; BLANCHARD, 2000).

Mais especificamente, a teoria da autodeterminação edifica-se em três necessidades intrínsecas, que são inatas e psicológicas a todos os indivíduos: competência, autonomia e relacionamento (RYAN; DECI, 2005). Estes fatores apresentam a formação da motivação intrínseca em um indivíduo, cada um deles pode estar em um nível mais ou menos presente na ação, mas todos são fundamentais para estimular um comportamento autodeterminado. A Figura 2 demonstra a composição entre eles.

Figura 2: Teoria da autodeterminação

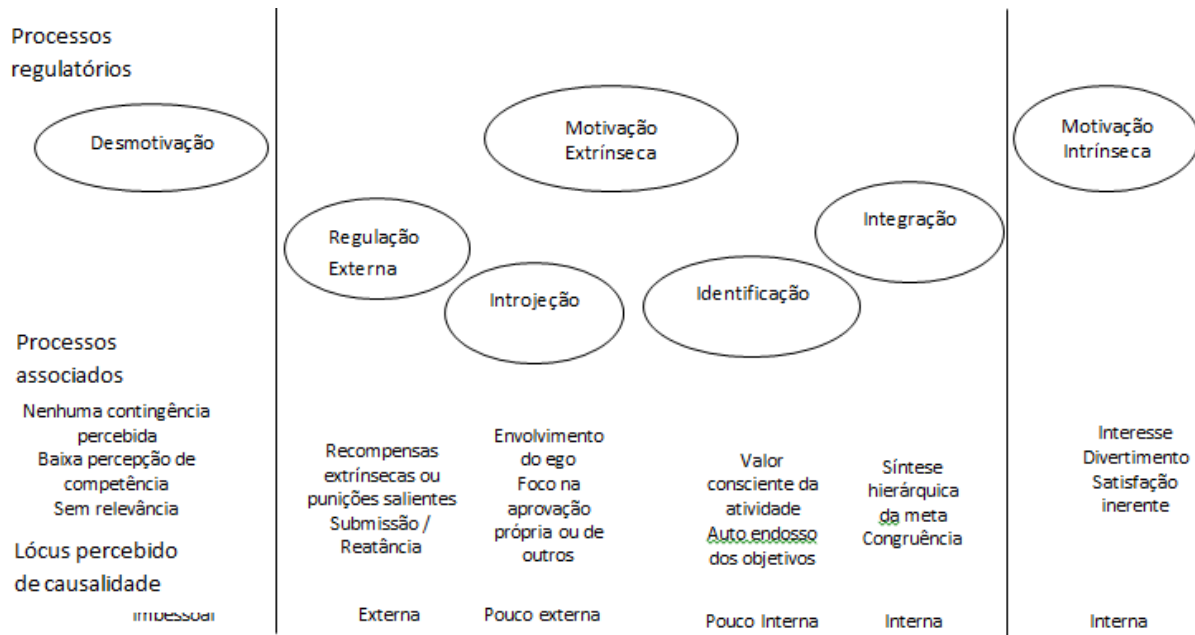


Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Na motivação autodeterminada o poder de escolha, a percepção da autoeficácia e o sentimento de conexão com o grupo são fundamentais para o comportamento motivado intrinsecamente.

Em seguida, a Teoria da Integração Orgânica de Ryan e Deci (2000), complementa a teoria motivacional autodeterminada ao apresentar os diferentes níveis de motivação entre o estado desmotivado e o estado intrínseco, conforme a Figura 3.

Figura 3: Taxonomia da motivação humana



Fonte: Ryan e Deci (2000).

De acordo com a teoria apresentada na Figura 3, o processo de internalização é importante e indica como os valores e as normas sociais são continuamente internalizadas durante a vida. Do lado direito extremo, observa-se a motivação intrínseca, que indica ser um modelo da atividade naturalmente autodeterminada (RYAN; DECI, 2000).

Na extrema esquerda da Figura três, observa-se o estado de desmotivação, que representa a falta de intenção na ação e indica que o indivíduo não valoriza uma atividade, não se sente competente para fazê-lo, ou não acredita que irá produzir o resultado desejado (RYAN; DECI, 2000).

A motivação extrínseca indica os comportamentos onde os objetivos da ação se estendem para além das inerentes a própria atividade, dispostos de acordo com o menor ao maior nível de autodeterminação. Os processos de interiorização e integração são os meios através dos quais a motivação extrínseca pode se tornar autodeterminada, os indivíduos naturalmente procuram internalizar e integrar a regulação de comportamentos extrinsecamente motivados para facilitar uma relação eficaz com o mundo social (RIGBY; et al., 1992). A regulação externa ocorre quando o comportamento é regulado por recompensas ou a fim de evitar consequências negativas como punições (RYAN; DECI, 2000).

Porém, a Figura 3 não sugere que os contínuos tipos de motivação extrínseca ocorrem sequencialmente, a motivação com relação a uma determinada tarefa não tem que progredir através de cada estágio de interiorização, pode-se, inclusive, adotar uma nova regulação comportamental em qualquer momento (RYAN; DECI, 2000).

No Quadro 11 apresentam-se os níveis de motivação extrínseca, desde a regulação externa à integração, conforme três autores: Rigby, et al.,(1992) e Ryan e Deci (2000) e Tremblay, et al.,(2009).

Quadro 11: Níveis da motivação extrínseca

	Rigby, et al., (1992)	Ryan e Deci (2000)	Tremblay, et al.,(2009)
Regulação Externa	Comportamentos são regulados por contingências externas ao indivíduo, como a promessa de uma recompensa ou ameaça de punição.	Comportamentos são realizados para satisfazer uma procura externa ou obter uma recompensa de necessidade externa.	Fazer uma atividade apenas para obter uma recompensa.
Regulação Introjetada	Comportamentos são motivados por pressões internas e necessidades da autoestima. É este tipo de regulação que está presente quando se comporta porque se pensa que deve ou porque se sentiria culpado se não fez.	Tipo de regulamento interno, ainda bastante controlado porque as pessoas executam tais ações com a sensação de pressão, a fim de evitar a culpa ou ansiedade ou por orgulho. A forma clássica de introjeção é o envolvimento do ego em que uma pessoa realiza um ato, a fim de melhorar ou manter a autoestima.	Regulação do comportamento através da necessidade da autoestima.
Regulação Identificada	Comportamento é adotado por si mesmo como pessoalmente importante. O indivíduo não se comporta porque sente que deveria, mas sim por causa da importância pessoal do comportamento. Isso ocorre quando ele se identifica com o valor subjacente da atividade.	Ocorre quando os regulamentos ou atividades identificadas foram totalmente assimilados ao senso próprio. Isso ocorre através do autoexame e trazendo novos regulamentos e atividades em congruência com outros valores e necessidades.	Refere-se a fazer uma atividade porque se identifica com o seu valor ou significado, e o aceita como próprio.

	Rigby, et al., (1992)	Ryan e Deci (2000)	Tremblay, et al.,(2009)
Regulação Integrada	Forma mais autônoma e autodeterminada de motivação extrínseca. Os resultados da integração (ou assimilação) de identificações em um coerente senso próprio.	É a forma mais autônoma de motivação extrínseca. A pessoa se identifica com a importância pessoal de um comportamento e, assim, aceita a sua regulamentação, como o seu senso próprio.	Refere-se a identificar-se com o valor de uma atividade a tal ponto que ele se torna parte do sentido do próprio do indivíduo.

Fonte: elaborado pela autora (2014).

A regulação externa representa um nível mais fraco de motivação extrínseca, quando o indivíduo reconhece seu desinteresse pela atividade, mas sente necessidade do benefício inerente. Em seguida, na regulação introjetada um nível de necessidade interna é reconhecido, no entanto, a atividade continua desinteressante para o indivíduo. Na regulação identificada o benefício pessoal obtido com a atividade é tão importante que ela desperta um interesse interno. Por fim, a regulação integrada indica que o valor da atividade é reconhecido e integrado ao comportamento do indivíduo e ela se torna interessante.

Pode-se dizer que os comportamentos extrinsecamente motivados são considerados autodeterminados, na medida em que eles são totalmente endossados pelo senso próprio, em contrapartida, eles são considerados não autodeterminados na medida em que eles são coagidos ou pressionados por uma contingência externa como uma recompensa prometida (MONETA; SPADA, 2009).

A tendência para a assimilação ou integração pode levar as pessoas, não só a fazer o que lhes interessa, mas também internalizar e integrar o valor de atividades desinteressantes e permitir-lhes sentir os fatores tanto de autonomia como o de relacionamento (RIGBY, et al., 1992). Destaca-se que um novo comportamento pode ser internalizado em qualquer ponto ao longo do *continuum*, dependendo de fatores como o contexto organizacional e experiências anteriores de um indivíduo (TREMBLAY, et al., 2009).

As formas integradas de motivação compartilham muitas qualidades com a motivação intrínseca, quanto mais se interioriza as razões para uma ação e assimila-as ao senso próprio mais uma ação extrinsecamente motivada tornar-se autodeterminada, ainda que permaneçam extrínsecas, porque o comportamento motivado é feito pelo seu valor instrumental presumido em relação a algum resultado (RYAN; DECI, 2000).

O processo natural de integração orgânica opera simultaneamente no nível intrapessoal, onde ele promove uma maior coerência na personalidade, e também no nível interpessoal, onde promove relacionamentos mais satisfatórios dentro do meio social (RIGBY, et al., 1992).

Em suma, de acordo com a teoria da autodeterminação, a motivação intrínseca, seguida por regulações integradas ou identificadas, promove resultados positivos, como envolvimento e desempenho dos funcionários e com trabalho e satisfação com a vida.

Por outro lado, as motivações extrínsecas introjetadas e regulamentadas externamente e a desmotivação levam a resultados negativos, entre eles baixo desempenho, demissão dos funcionários e até problemas emocionais de saúde, e exaustão física e mental (TREMBLAY, et al., 2009).

Observou-se que a teoria da motivação intrínseca e extrínseca eram frequentemente dicotimizadas até que Ryan e Deci desenvolveram as duas teorias SDT e OIT, que apresenta um *continuum* entre as teorias motivacionais. A partir de então uma série de pesquisas tem sido desenvolvidas, mas nesta dissertação optou-se utilizar como fonte os autores precursores da teoria por ser relativamente recente, a fim de garantir a coerência teórica. Por fim, para esta dissertação, a teoria da autodeterminação, que representa a motivação intrínseca, irá balizar a elaboração das diretrizes motivacionais para as comunidades de prática.

Nesta seção, com base na literatura, verificou-se que a motivação é um processo interno que impacta e regula os comportamentos humanos, e que pode ser influenciada por intervenções externas. Neste contexto, pesquisadores e profissionais buscam desenvolver estratégias motivacionais para promover a motivação individual. A seção seguinte trata da Gamificação, técnica utilizada para motivar as pessoas.

2.3 GAMIFICAÇÃO

Desde que foram criados, há centenas de anos, os jogos suprem psicologicamente a necessidade de diversão, neste sentido são reconhecidos atualmente como uma ferramenta para diferentes áreas dos negócios como marketing, engajamento produtivo, engajamento com os clientes, inovação e sustentabilidade (WERBACH; HUNTER, 2012).

Há centenas de milhões de pessoas no mundo que passam bilhões de horas jogando de diversas formas como no PC, *online*, ou nos aparelhos celulares; os jogos são populares em diferentes locais, gêneros e idades (WERBACH; HUNTER, 2012). Os jogos representam uma parte significativa da vida contemporânea (FOSTER; et al., 2012). Neste contexto, os indivíduos jogam muitas horas sem serem forçados ou pagos para fazê-lo, com a finalidade de entretenimento (NELSON, 2012). O cérebro humano necessita das experiências que os jogos oferecem como resolver enigmas e receber resposta, estímulos que ativam o sistema de dopamina no cérebro, que é associada ao prazer (WERBACH; HUNTER, 2012).

Em outras palavras, os jogos provocam efeitos neurológicos e fisiológicos, como no sucesso provocado pela superação de obstáculos ou na conquista da "vitória épica", que estimulam uma resposta emocional positiva com impactos na vida real. (FOSTER, et al., 2012). Observa-se que, na maior parte dos jogos pode-se ganhar, mas nunca se perde permanentemente, ou seja, não é tão difícil nem tão fácil jogar, assim os jogadores são motivados continuamente para buscar melhorias e tentar novas formas de achar soluções (WERBACH; HUNTER, 2012).

Recentemente notou-se que a motivação subjacente aos jogos pode ser modulada e reorientada para motivar os funcionários e aumentar a produtividade (NELSON, 2012). O *design* de jogo atinge a motivação psicológica humana e, aplicados em outros contextos podem revolucionar os negócios (WERBACH; HUNTER, 2012).

A gamificação tornou-se uma tendência e tem o potencial para motivar as pessoas a realizar tarefas maçantes, porém necessárias nos níveis pessoais e organizacionais (PASSOS, et al, 2011). O aumento significativo, entre 2010 e 2012, de pesquisas sobre a técnica na internet indica que o interesse pelo tema é crescente (FOSTER, et al., 2012).

As subseções seguintes visam esclarecer os fundamentos conceituais e históricos da gamificação, suas dimensões, os principais aspectos e os diferentes contextos e formas de aplicação.

2.3.1 Histórico

Há, pelo menos, dois movimentos precursores da gamificação. O primeiro decorrente da União Soviética, criado no início do século XX, edifica-se nas recompensas (NELSON, 2012). O segundo se desenvolveu por volta de 1990, no continente americano, e tem como princípio a diversão (NELSON, 2012; WERBACH, HUNTER, 2012).

As experiências da União Soviética foram criadas como uma alternativa para substituir as relações de trabalho de cunho capitalista. Nesta época as duas correntes políticas, o socialismo e o comunismo, aplicavam nos ambientes de trabalho e nas áreas militares, recompensas financeiras e sociais (NELSON, 2012).

Com o mesmo intuito de transformar os locais de trabalho em ambientes mais agradáveis, anos mais tarde, o ocidente desenvolveu estratégias com foco na diversão que contribui com o desenvolvimento da motivação intrínseca na execução de tarefas (NELSON, 2012).

O movimento criado com a finalidade de inserir a diversão no

trabalho propulsionou publicações relevantes no âmbito da gamificação, entre elas: “*301 Ways To Have Fun At Work*” produzido por Hemsath e Yerkes em 1997; “*Corporate Celebration Play, Purpose, and Profit at Work Key*,” de Deal e Key em 1998, “*Fun and Gains: Motivate and Energize Staff with Workplace Games e Contests and Activities*” escrito por Greenwich em 2001, e mais recentemente, “*Who Put the Fun in Functional? Fun at Work and its effects on Job Performance*” por Fluegge em 2008 (NELSON, 2012).

O primeiro uso da palavra gamificação no sentido empregado atualmente foi em 2003, por Nick Pelling. Apesar de cair em desuso nos anos seguintes, os designers de jogos Amy Jo Kim, Nicole Lazzaro, Jane McGoniale Bem Sawyer e os pesquisadores Ian Bogost, James Paul Gee e Byron Reeves, continuaram a ressaltar o potencial dos videogames em outras áreas de aplicação (WERBACH; HUNTER, 2012).

A primeira aplicação documentada da gamificação foi em 2008, mas foi a partir de 2010 que a gamificação tornou-se largamente adotada no sentido do que é agora, embora, em alguns casos ainda seja confundida com outros termos como “*serious games*” e “*game theory*”, “*funware*” e “*design lúdico*” (WERBACH; HUNTER, 2012; DETERDING; et al., 2011).

Desde o final da década de 2000, observou-se o aumento significativo do uso dos mecanismos e elementos de jogos em locais de trabalho (NELSON, 2012). Neste sentido, o termo gamificação, em inglês “*gamification*”, institucionalizou-se nas estratégias de negócios (DETERDING, et al., 2011).

A técnica refere-se à aplicação de mecanismos motivacionais, tipicamente da área de jogos, em ambientes de não são jogos, com a finalidade de engajar os indivíduos. Entre eles, alguns frequentemente utilizados são: o sistema de pontuação, as recompensas, os quadros de liderança e os níveis (VIEIRA; et al., 2012).

Há diferentes mecânicas de jogo, algumas já consolidadas outras sendo descobertas e construídas a cada dia por designers de jogos, por exemplo, sistema de pontos, que combinam prêmios, emblemas e quadro de liderança e sistemas de níveis que integram pontos e emblemas (DORLING; MCCAFFERY, 2012).

O Quadro 12 apresenta alguns exemplos bem sucedidos de aplicação da gamificação (WERBACH; HUNTER, 2012).

Quadro 12: Mecanismos de jogos consolidados

Programas	Principais dinâmicas e mecanismos de jogos	Principais elemento de jogos
Competição mensal de time de vendas	<i>Status</i> e competição	Quadro de liderança
Programa Dotz	Prêmios e recompensas	Pontos
Cartão Fidelidade TAM	<i>Status</i> e recompensa financeira	Níveis
Faixas do Judô	<i>Status</i> e desafio pessoal	Níveis
Grupos de escoteiros	Cooperação e <i>status</i>	Emblemas

Fonte: Adaptado de Werbach e Hunter (2012).

Conforme o Quadro 12, dinâmicas, mecanismos e elementos de jogos utilizados por grupos e empresas promovem uma estratégia motivadora. Por exemplo, o programa de fidelidade Dotz, lançado recentemente, oferece moedas de troca (produtos e viagens) nas compras feitas nos estabelecimentos parceiros, para isso desenvolveu um sistema de pontos atribuídos aos produtos. A Figura 4 apresenta outro exemplo.

Figura 4: Cartões do programa fidelidade da TAM.



Fonte: TAM (2014)

Um dos casos pioneiros no Brasil, o cartão fidelidade da companhia aérea TAM foi criado em 1993, o programa além de oferecer pontos que são trocados por passagens aéreas, criou categorias que atribuem *status* aos consumidores.

Apesar dos inúmeros benefícios que oferece, a aplicação desorientada de elementos de jogo pode desmotivar indivíduos, e comprometer os resultados. Porém observa-se que nos últimos anos, a gamificação desenvolveu-se cientificamente e tecnicamente com o

intuito de evitar esses riscos (WERBACH; HUNTER, 2012).

A seção seguinte apresenta os fundamentos para o desenvolvimento de uma gamificação eficiente. São elas: o conceito e suas dimensões, e a estrutura composta por três aspectos: dinâmicas, mecanismos e elementos de jogo.

2.3.2 Conceito, dimensões e estrutura da gamificação

Na busca bibliográfica desenvolvida para esta dissertação, verificou-se que a maior parte dos artigos analisados se baseiam no conceito de Deterding (2011) para definir a gamificação: “é o uso de elementos e técnicas de design de jogos em contextos não-jogo” (DETERDING, et al., 2011, p.3).

Para Werbach e Hunter (2012), este conceito abrange três dimensões fundamentais para aplicar uma gamificação eficiente:

- 1) Elementos de jogo: Pequenos pedaços de um jogo; caixa de ferramentas.
- 2) Técnicas de *design* de jogos: combinação e funcionamento dos elementos.
- 3) Contextos de não jogo: Envolvem situação do mundo real, relativa a negócios, ou a objetivos sociais e pessoais.

O contexto de não jogo é uma dimensão conceitual fundamental que exclui a intenção de aplicar os elementos de jogos como parte da concepção de um jogo, porque nesse caso iria se referir a outros termos como “*game design*” e “*serious games*” (DETERDING, et al., 2011).

A gamificação está gerando um intenso debate público, bem como inúmeras aplicações, como na produtividade industrial, finanças, saúde, educação, sustentabilidade, notícias e mídia de entretenimento, é importante não delimitar os contextos específicos de uso, objetivos, ou cenários, para a aplicação da gamificação, desde que não se refira a jogos (DETERDING, et al., 2011).

Portanto, pode-se dizer que, os elementos de jogo são combinados em um design e aplicados em um contexto real. E, segundo Neeli (2012), nos próximos anos a diversidade de áreas de aplicação da gamificação aumentará significativamente.

O *design* do jogo, que é uma parte do processo para gerar um ambiente que permita aos jogadores uma experiência divertida e envolvente, é formado por dinâmica e mecânica do jogo, a primeira

indica a intenção primordial e a segunda, às regras que compõe o jogo (NEELI, 2012).

Em outras palavras, a mecânica de jogo é como blocos de construção que podem ser aplicados e combinados para gamificar qualquer ambiente de não jogo, que conduzem o comportamento dos indivíduos, pois têm o potencial para provocar uma gama completa de emoções humanas que motivam comportamentos. A dinâmica é criada através da combinação de várias mecânicas de jogo ao longo do tempo para fazer o indivíduo participar de forma mais interessada e engajada, por exemplo, desbloqueio progressivo de emblemas e cronograma de recompensa (DORLING; MCCAFFERY, 2012).

Em suma, a dinâmica refere-se às finalidades e a mecânica aos meios. A primeira inclui pontos, níveis e desafios enquanto que a segunda abrange as recompensas, status e conquistas e mantém o interesse das pessoas porque criam um ambiente ativo, mas pode ser pouco duradouro sem a adição da mecânica de jogo (LAW; KASIRUN; GAN, 2011).

Observa-se que a dinâmica do jogo estimulam são formas que estimulam as emoções e a mecânica do jogo são os mecanismos aplicados em uma atividade para evocar determinados comportamentos nos indivíduos (SIMÕES; REDONDO; VILAS, 2012). O Quadro 13 apresenta exemplos de algumas dinâmicas e seus respectivos mecanismos com os quais estão frequentemente relacionadas.

Quadro 13: Dinâmicas de jogo e Mecânicas

Dinâmicas de jogos	Elementos e mecanismos de jogos
Recompensa	Pontos
Status	Níveis
Conquistas	Troféus, emblemas e conquistas
Expressão própria	Bens virtuais
Competição	Quadros de liderança
Altruísmo	Presentes Virtuais

Fonte: Simões, Redondo e Vilas (2012, tradução nossa).

Contudo, pode-se dizer que cada dinâmica de jogo implica na construção de uma mecânica que corresponda à sua demanda. Conforme o Quadro 13, os pontos podem ser utilizados para recompensar, os níveis representam status, os troféus são percebidos como conquistas, os bens virtuais indicam uma expressão individual, os quadros de liderança estimulam a competição, presentes virtuais destacam um

comportamento de altruísmo.

Os elementos de gamificação devem se basear em elementos que se encontram na maioria (mas não necessariamente em todos) dos jogos, facilmente associado a jogos, e que desempenham um papel significativo no jogo, por exemplo, emblemas, pontos, níveis. Em contrapartida, elementos como os avatares não são encontrados em muitos jogos, portanto deve-se estar atento em que contextos eles serão aplicados (DETERDING, et al., 2011).

Emblemas (*Badges*) estão entre os elementos mais aplicados, referem-se à um distintivo ou um ícone que o indivíduo recebe quando alcança um determinado conjunto de requerimento, realiza determinada tarefa ou desafio. A ideia pode ser simples, mas os emblemas são motivadores poderosos, como pode ser visto nos emblemas dos escoteiros e dos uniformes militares (WERBACH; HUNTER, 2012).

De acordo com Werbach e Hunter (2012), a dinâmica são os aspectos que devem ser considerados num sistema gamificado, é como esboço do sistema; os mecanismos são processos básicos que dirigem a ação, ou os “verbos” do sistema; e, os componentes são instâncias específicas da mecânica e dinâmica; como os "substantivos". Com base nestes autores, desenvolveu-se o Quadro 14, que esclarece os principais itens de cada componente.

Quadro 14: Dinâmica, mecanismos e elementos de jogos

Dinâmicas	Mecanismos	Elementos
<ul style="list-style-type: none"> - Coerção: tarefas limitadas ou forçadas; - Emoções: curiosidade, competitividade, frustração, felicidade; - Narrativa: consistente, história; -Progressão: desenvolvimento crescente dos jogadores; - Relações: Interação social, altruísmo, cooperação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desafios: enigmas e tarefas que requerem esforço; - Chance: aleatoriedade; - Competição: individual ou entre equipes; - Cooperação: objetivos compartilhados; - <i>Feedback</i>: informação de se está indo; - Aquisição de recursos: obtenção de itens úteis ou colecionáveis; -Recompensas: benefícios das ações ou conquistas; - Transações: diretas ou através de intermediários; - Turnos: participação sequencial que alterna os jogadores; - <i>Win state</i>: vitória dos jogadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conquistas: tarefas com objetivos bem definidos -Avatares: representação visual dos jogadores; -Distintivo: representação visual das conquistas - <i>Boss fight</i>: desafios especiais que culminam na mudança de nível; - Coleções: de itens ou distintivos; - Combate: batalha definida e curta duração; -Desbloqueio conteúdo: de acordo com tarefas e níveis; -Presente: oportunidade de compartilhar itens com outros - Liderança: <i>display</i> visual de progressão e conquistas; - Níveis; - Pontos: -Desafio: predefinido com objetivos e recompensas estabelecidos; - Gráfico Social; - Trabalho em equipe; - Bens virtuais: ativos de jogos com valor em dinheiro real ou atribuído.

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em Werbach e Hunter (2012).

Conforme o Quadro 14, observa-se três componentes: dinâmicas, mecanismos e elementos, estes podem ser combinados de diferentes formas, basicamente, cada dinâmica promove diferentes mecanismos e diferentes componentes.

A perspectiva de que a gamificação refere-se a uma técnica que permite o indivíduo experiências divertidas, supera os limites metodológicos de sua aplicação, pois destaca as experiências as quais tentam dar origem, neste contexto nota-se que as emoções dos indivíduos são importantes para o desenvolvimento de um sistema gamificado (HUOTARI; HAMARI, 2012).

Os comportamentos esperados surgem quando o usuário tem uma experiência divertida, isso exige mais do que simplesmente aplicar uma mecânica de jogo (LIU; et al., 2011). Criar um sistema de gamificação de sucesso é um desafio, é preciso ter certeza de que a combinação dos componentes está de acordo com a demanda de determinada situação (WERBACH; HUNTER, 2012).

Em síntese, de acordo com os objetivos da aplicação da técnica, é definida a dinâmica de jogo que norteia a escolha e a combinação dos mecanismos e os elementos, estes são aplicados em ambientes de não jogo. A seção seguinte apresenta algumas aplicações em diferentes contextos.

2.3.3 Aplicações

A gamificação é uma ferramenta importante para alavancar a participação e motivação das pessoas na realização de diversas tarefas e atividades, inclusive nas maçantes, Sua aplicação não se limita a uma área específica e pode ser utilizada em contextos tão diversos como a educação, o desenvolvimento de comportamentos ecológicos, ou para melhorar o bem-estar das pessoas idosas (APARICIO; et al., 2012).

Embora seu conceito tenha sido explorado principalmente na área de marketing, a aplicação da gamificação estendeu-se para outras áreas, como saúde, meio ambiente, governo e educação (SIMÕES; REDONDO; VILAS, 2012).A aplicação da gamificação indica a adoção de algumas estratégias como: resolução de problemas; níveis que permitem a evolução progressiva; desafios; promoção do trabalho em equipe; senso de controle; recompensa; redução medo de falhas que inibem a experimentação inovativa; suportar diferentes habilidades e interesses; cultivar uma atitude confiante e otimista (WERBACH;

HUNTER, 2012).

A gamificação está gerando um intenso debate público, bem como inúmeras aplicações, como na produtividade industrial, finanças, saúde, educação, sustentabilidade, notícias e mídia de entretenimento, é importante não delimitar os contextos específicos de uso, objetivos, ou cenários, para a aplicação da gamificação, desde que não se refira a jogos (DETERDING, et al., 2011).

As escolas, por exemplo, já aludem a um sistema gamificado, como se verifica com as séries e os pontos atribuídos aos alunos que têm grande impacto no desenvolvimento dos estudantes, ainda que este sistema possa ser aprimorado (WERBACH; HUNTER, 2012). A gamificação pode tornar a escola mais atrativa, os alunos aprendem não através de jogos específicos, mas eles aprendem como se estivessem jogando um jogo (SIMÕES; REDONDO; VILAS, 2012). Neste contexto, ela motiva os comportamentos desejados dos alunos (DOMÍNGUEZ, et al., 2013).

Identificou-se que os grupos de escoteiros possuem uma estrutura permeada por elementos e mecânicas dos jogos, como nos níveis de evolução dos participantes, formação de equipes, desafios, e na distribuição de distintivos (representados por emblemas) de acordo com as conquistas, as habilidades e as competências individuais. A Figura 5 apresenta um típico emblema de escoteiros.

Figura 5: emblema do escotismo

MUSICA

1. Tocar algum instrumento musical.
2. Ter noções básicas sobre a leitura de partituras.
3. Possuir um cancioneiro com canções escoteiras.
4. Apresentar um trabalho sobre música clássica, sendo o compositor de sua livre escolha; utilizar recursos audiovisuais e explicar sobre as características da obra apresentada.
5. Citar os instrumentos musicais mais utilizados em quatro gêneros musicais de sua livre escolha, tais como: clássico, erudito, rock, pop, MPB, samba etc.
6. Fazer um instrumento musical simples.
7. Apresentar uma composição de sua autoria para uma platéia mínima de cinquenta pessoas.
8. Conhecer a estrutura e o funcionamento de uma orquestra e de um coral.
9. Apresentar duas canções escoteiras de sua autoria em um Fogo de Conselho.



Fonte: União dos Escoteiros do Brasil (2007).

Na Figura 5, observa-se um dos emblemas disponíveis no Guia de Especialidades e da Insígnia Mundial de Conservacionismo

publicados pela União dos Escoteiros do Brasil. O material contém todos os emblemas disponíveis, as regras gerais e as regras específicas para obtê-los.








De acordo com Huotari e Hamari (2013), os emblemas consistem em elementos (visual e/ou textual) que significam recompensas (o emblema), e as condições de atendimento que determinam como o emblema pode ser obtido. Ainda de acordo com os autores, as descrições incluídas em relação à meta e forma para desbloqueá-lo podem ser acompanhadas por elementos narrativos e desafios e contribuem para a motivação intrínseca.

Em ambientes virtuais como sites, *softwares* e aplicativos, a gamificação pode conduzir a participação dos usuários em diferentes tipos de atividades, como a visualizar fotos, criar conteúdo, classificar produtos, votar em conteúdos, comentar, visitar frequentemente, entre outras (LAW; KASIRUN; GAN, 2011). Após o sucesso do serviço baseado em localização *Foursquare*, a ideia de usar elementos de *design* de jogos para motivar e aumentar a retenção e atividade dos usuários rapidamente ganhou força no *design* de interação e *marketing* digital (DETERDING, et al., 2011).

O *Foursquare*, é um aplicativo gratuito que permite que os usuários registrados se conectem aos amigos e atualizem sua localização, é o exemplo de aplicação mais citado entre os artigos consultados para esta pesquisa. Criado no ano de 2009, teve mais de 10 milhões de usuários registrados somente no mês de abril de 2011, nele os usuários recebem emblemas e pontos como recompensa virtual, cupons móveis e desconto de mercadoria como recompensas tangíveis de acordo com os "*checks-in*" em locais (LAW; KASIRUN; GAN, 2011).

O Quadro 15 apresenta alguns dos emblemas e as descrições utilizados pelo aplicativo *Foursquare*. Esse Quadro é disponibilizado no site do aplicativo para que todos os usuários saibam as condições que desbloqueiam os emblemas.

Quadro 15: Emblemas *Foursquare*

Emblema	Título	Mensagem
	NOVATO	Parabéns em seu primeiro <i>check-in</i> !
	AVENTUREIRO	Você fez <i>check-in</i> em 10 locais diferentes!
	EXPLORADOR	Você fez <i>check-in</i> em 25 locais diferentes!
	SUPERSTAR	Você fez <i>check-in</i> 50 locais diferentes!
	LOCAL	Você já esteve no mesmo lugar 3x em uma semana!
	SUPER USUÁRIO	Isso é 30 <i>check-in</i> em um mês para você!
	JOGUE POR FAVOR!	Olhe para você, <i>check-in</i> com 3 membros do sexo oposto! Player, por favor!

Fonte: Foursquare (2013).

De acordo com Huotari e Hamari (2013) os emblemas que compõem o aplicativo *Foursquare*, consistem em recompensas e objetivos opcionais cujo cumprimento é armazenado fora do âmbito das atividades nucleares. Ou seja, além das atividades ou desafios, os indivíduos apresentam uma série de características e comportamentos que podem ser valorizados através dos emblemas.

Na gestão empresarial, a gamificação é cada vez mais usada pela área de *marketing* para alavancar a venda de produtos e incentivar comportamentos desejados no consumidor (DANFOTH, 2011). Além disso, a gamificação é utilizada para outras finalidades no ramo empresarial, como a consultoria Deloitte que aplicou elementos de jogos para motivar seus consultores a compartilhar o conhecimento (WERBACH; HUNTER, 2012).

Para este estudo foram selecionados os principais artigos que apresentaram diferentes modelos e contextos de aplicação da gamificação. O Quadro 16 apresenta as principais contribuições dos artigos analisados para o desenvolvimento desta dissertação.

Quadro 16: Artigos e aplicação da gamificação.

Contexto (áreas)	Autores	Principais contribuições
Esportes	Ahola, et al., (2013)	Criação de suporte às atividades personalizado para cada participante.
Serviços	Aparicio, et al., (2012)	Método para a análise da eficácia da gamificação baseado num modelo de serviço.
	Neeli (2012)	Utilização de metáforas para desenhar as atividades. O <i>feedback</i> , as atividades e os desafios são criados com base nas competências e habilidades de acordo com personalidade do funcionário.
Cidadania	Vieira, et al., (2012)	Sistema sem recompensas financeiras para melhorias para o transporte urbano.
Educação	Crowley, et al., (2012)	Infográfico da aplicação em uma escola.
	Domínguez, et al., (2013)	As recompensas não se limitam a monetárias ou sociais, abrangem mensagens com animações, ou títulos que são vinculados aos jogadores. Também, destaca que o perfil dos jogadores é importante para a aplicação da gamificação.
Comunidades virtuais	Bista, et al., (2012)	Aplicação na área governamental e Sistema sem recompensas financeiras.
	Hall, et al., (2012)	Aplicação restrita às redes sociais (facebook).
Aplicativos	Law; Kasirun e Gan (2011)	Destaca a importância da interface.
	Liu, et al., (2011)	Destaca a importância da interface.
	Lorenzi, et al., (2012)	Modelo de aplicação para a gestão de parques ecológicos e sistema sem recompensas financeiras.
Sistemas de computador	Meder, et al., (2011)	Modelo de aplicação em desenvolvimento Sistemas de Conhecimento.
Engenharia de software	Passos, et al., (2011)	Processo de desenvolvimento de <i>software</i> e <i>feedback</i> inesperado e informal estimula motivação intrínseca (autonomia).
Biblioteca	Spence, et al., (2012)	Modelo de aplicação para área de biblioteconomia.
Indústria	Korn (2012)	Aplicação em sistemas de informação de ambientes de produção e os níveis e os objetivos apresentados de forma clara.

Fonte: elaborado pela autora.

Com base no Quadro 16, destaca-se que o *feedback* e as recompensas são ferramentas importante dentro de um sistema gamificado, ambos podem ser modelados de acordo com o perfil dos jogadores, com os mecanismos disponíveis, e com as necessidades do contexto. Com relação ao perfil dos indivíduos, suas competências e habilidades são importantes, eles devem nortear além do *feedback* e das recompensas, a elaboração dos desafios. Por fim, destaca-se que além de considerar os perfis dos indivíduos, os desafios devem ser organizados de forma progressiva.

O sistema básico de aplicação da gamificação é o “Ponto – Emblema – Quadro de liderança”, em inglês, “PBL” ou *Point – Badges – Leaderboard* (WERBACH; HUNTER, 2012). O Quadro 17 descreve as vantagens de cada um destes três elementos de acordo com Werbach e Hunter (2012).

Quadro 17: Sistema PBL

PBL	Vantagens
Pontos (sistema métrico)	Fornece <i>feedback</i> constante, e promove status e competição através dos níveis, também determina as recompensas.
Emblema e conquistas	Denotam os níveis dos pontos ou os diferentes tipos de atividades; Apontam atitude, e reputação; Identificam grupos; Orientam sobre as possibilidades do sistema; Atrai pessoas com interesses diferentes; Apontam habilidades individuais flexíveis porque abrangem diversos tipos de atividades e diferentes graus de dificuldade.
Quadros de liderança	Importante para informar a progressão dos indivíduos; Se for aplicada individualmente pode desmotivar, por isso deve ser desenvolvida com multicategorias combinadas com diferentes atividades e comportamentos.

Fonte: elaborado pelos autora com base em Werbach e Hunter (2012).

Atualmente, vários profissionais oferecem a gamificação como uma camada de sistemas de recompensa e reputação com pontos, emblemas, níveis e quadros de liderança. Essa implantação comercial das aplicações para grandes audiências promete novas linhas interessantes de fontes de consulta e dados para interação humano-computador e estudos de jogo (DETERDING, et al., 2011).

Para aplicar a gamificação verifica-se que o objetivo principal é

relacionado com uma dinâmica que orienta a seleção e a combinação dos mecanismos e elementos (WERBACH; HUNTER, 2012). Neste contexto, as Figuras 6 e 7 apresentam duas aplicações diferentes.

Figura 6: Ciclo de gamificação

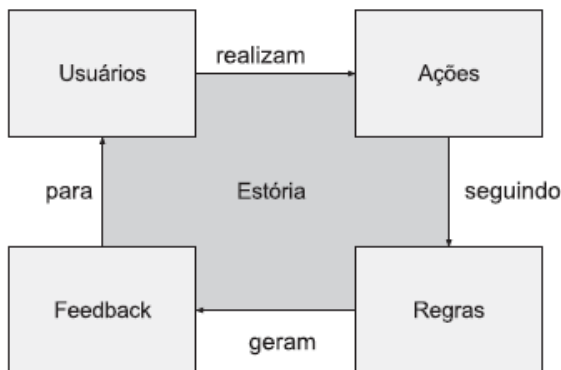


Fonte: Liu, et al., (2011)

Na Figura 6 apresenta-se a aplicação Liu, et al., (2011), observa-se que a mecânica de jogo foi desenvolvida com base no sistema de pontos, porque consideram o ponto uma resposta rápida para promover a participação dos indivíduos e este era o objetivo dessa aplicação. A partir dos pontos foram relacionados sequencialmente as mecânicas e elementos: desafios, conquistas, recompensas, quadro de liderança, emblemas e *status* e formação grupos sociais.

Vieira, et al. (2012) elaboraram outro modelo de mecânica de jogo, conforme a Figura 7. Esse modelo foi construído com ênfase na narrativa (estória), as mecânicas e os principais elementos relacionadas neste caso são: atividades, perfil (avatar), regras e *feedback*

Figura 7: Modelo mecanismos de jogo 2



Fonte: Vieira, et al., (2012) .

Para Erenli (2012), no final, todos os elementos montados em conjunto, devem constituir um jogo. Portanto, apenas os elementos que se relacionam com o termo "jogo" podem ser considerados "elementos de *design* de jogo".

Em uma organização a técnica pode ser implementada em três níveis no que diz respeito à integração de mecânica de jogo com as atividades (NEELI, 2012):

- Nível superficial: as mecânicas de jogo são usadas independentes das atividades realizadas. Por exemplo, 10 pontos para cada atividade realizada
- Nível integrado: as mecânicas de jogo são integradas a atividade que está sendo executada. Por exemplo, os pontos são fornecidos com base no progresso, na qualidade de trabalho etc.
- Nível incorporado: a atividade é projetada com base na mecânica, por exemplo, uma atividade é dividida em subtarefas, cada uma com um contexto, em uma busca múltipla.

Segundo Korn (2012), o principal objetivo para aplicar a gamificação é alcançar o que muitos autores denominam de "fluxo" - um estado mental em que o indivíduo sente-se totalmente imerso em uma atividade. Existem quatro condições necessárias para alcançar o estado de fluxo:

- Deve-se estar envolvido em uma atividade com um conjunto

claro de objetivos. Isso adiciona direção e estrutura para a tarefa.

- Deve-se ter um bom equilíbrio entre os desafios percebidos da tarefa e as competências próprias percebidas. É preciso ter confiança para ser capaz de fazer a tarefa.
- A tarefa deve ter um *feedback* claro e imediato. Isso ajuda a negociar novas exigências e permite ajustar o desempenho para manter o estado de fluxo.
- A atividade é intrinsecamente gratificante, para que haja uma ausência de esforço percebido de ação.

A ética é um fator importante na construção de um sistema gamificado, deve-se levar em consideração que a gamificação estimula o comportamento das pessoas e, neste contexto, cada sistema gamificado tem sua particularidade e seus limites éticos que devem ser considerados (WERBACH; HUNTER, 2012). Os artigos analisados para esta dissertação não mencionaram a preocupação com a ética, mas verificou-se que as aplicações em áreas de gestão pública restringem suas estratégias a recompensas virtuais e sociais em detrimento das financeiras.

Por fim, o desenho de um sistema gamificado pode originar um conjunto de ferramentas para o desenvolvimento de estratégias que podem ser aplicados junto aos clientes e/ou os funcionários de uma organização (WERBACH; HUNTER, 2012).

A motivação dos indivíduos é uma finalidade da gamificação, que utiliza a teoria motivacional como base para o aprendizado e a aplicação de um sistema gamificado. Quando a motivação é abordada nas pesquisas de gamificação, observou-se que a dicotomia, motivação intrínseca e extrínseca prevalece nos textos, mas outras abordagens sobre o tema foram encontradas nos artigos conforme a seção seguinte.

2.3.4 Gamificação e motivação de pessoas

A motivação envolve uma pessoa e uma atividade numa situação e tempo, com isso uma atividade que é intrinsecamente motivadora para um indivíduo pode ser extrinsecamente motivadora para outro, as atividades não podem ser diretamente classificadas em intrínsecas e extrínsecas, (WERBACH; HUNTER, 2012).

No âmbito da gamificação, destaca-se que os motivadores extrínsecos como as recompensas representadas por emblemas, pontos,

quadros de liderança não tem o impacto positivo como o poder de escolha, e os objetivos bem definidos, que são os elementos comuns dos jogos bem desenvolvidos (DANFORTH, 2011; DOMINGUEZ; et al., 2013; DORLING; MCCAFFERY, 2012).

A teoria da autodeterminação, edificada no tripé competência, relacionamento e autonomia, é uma teoria importante para promover a motivação no âmbito da gamificação (WERBACH; HUNTER, 2012). No desenvolvimento desta dissertação, notou-se que as dimensões utilizadas por Dominguez, et al., (2013) – emotiva, social, e cognitiva – são similares ao tripé da motivação autodeterminada.

- Dimensão emotiva (competência): refere-se ao sentimento de sucesso ou fracasso. O ideal é quando os jogadores completam tarefas têm emoções positivas. Aumentam-se esses sentimentos com sistemas de recompensa que dão reconhecimento imediato para o sucesso dos jogadores, premiando-os com pontos, troféus ou itens na finalização de uma tarefa. Para evitar caso de frustração por fracasso na tarefa, as sequências das tarefas são cuidadosamente projetadas para atender as habilidades dos jogadores em diferentes níveis, e incluem baixas penalidades em caso de falha, pode-se permitir também experiência repetida.
- Dimensão social (relacionamento): refere-se a interação entre os jogadores. Alguns mecanismos permitem a cooperação entre os jogadores, ajudando uns aos outros para um objetivo comum ou para competir tentando prejudicar os outros jogadores ou jogar melhor do que eles executam, ou apenas para interagir socialmente, quando conversam, paqueram, negociam ou presenteiam.
- Dimensão cognitiva (autonomia): requer certo grau de liberdade para escolher quais as tarefas a realizar, dependendo da habilidade e preferências pessoais. Um jogo oferece um sistema complexo de regras e uma série de tarefas que os jogadores guiam através de um processo de dominar essas regras. Estas tarefas são concebidas como ciclos de especialização que consiste em uma série de tarefas de curto prazo que os jogadores tentam repetidamente para completar em um processo de tentativa e falhar até que o nível de habilidade necessário é adquirido.

Mais especificamente, a teoria da autodeterminação esclarece a motivação dos indivíduos e orienta algumas estratégias da gamificação,

conforme os pesquisadores Werbach e Hunter (2012) e Aparício (2012):

- Autonomia: quando os indivíduos têm a oportunidade de estar numa situação de comando, ou pode fazer suas escolhas ou ainda quando percebe as experiências progressivas. Estimula-se com a possibilidade de criar um perfil ou avatar, com uma interface criativa, com atividades alternativas, com possibilidade individual de controlar e notificações;
- Competência: pode ser estimulada por desafios, pontos e níveis, *feedback*, informação progressiva, controles intuitivos, pontos, níveis, quadro de liderança;
- Relacionamento: manifesta-se quando o indivíduo faz a diferença, tem propósitos e objetivos em comum com outros, e é estimulado em trabalho em equipe, troca de mensagens, blogs, desenvolvimento de redes sociais, espaço para bate-papo.

As recompensas podem motivar um funcionário, enquanto desmotivam os outros, neste sentido sua aplicação deve ser cuidadosamente pensada (MEDER, et al., 2011). Pesquisadores removeram o recurso de recompensa de um sistema gamificado e verificaram a diminuição da atividade pelos usuários, portanto elas estimulam as motivações extrínsecas, funcionam quando o objetivo é aumentar a participação dos indivíduos em uma atividade (THOM; MILLEN; DIMICCO, 2012). Elas devem ser usadas com cautela, pois podem comprometer a qualidade do trabalho realizada pelo indivíduo, e até destruir motivações intrínsecas pré-existentes em um processo, porém no caso de tarefas maçantes, a motivação extrínseca pode ser muito funcional (LIU; ALEXANDROVA; NAKAJIMA, 2011).

Neste mesmo sentido, os quadros de liderança são eficientes para indicarem a progressão dos indivíduos, mas estimulam diretamente a competição, e por isso também devem ser aplicados com cautela (WERBACH; HUNTER, 2012). Para isso, a cultura organizacional desempenha um papel importante na concepção dos sistemas gamificados, por exemplo, os membros de uma organização que valoriza a cultura da competição podem ser motivados com os quadros de liderança (THOM; MILLEN; DIMICCO, 2012).

Observa-se que estas três dimensões são simultaneamente estimuladas num sistema gamificado. Elas servem como chaves para as experiências individuais e propiciam um ciclo de sistemas complexos e dinâmicos. Neste contexto, o importante é o que o usuário sente sobre a

experiência e não a recompensa em si. (WERBACH; HUNTER, 2012).

Por fim, apresenta-se um roteiro de aplicação da gamificação sugerido por Werbach e Hunter (2012).

2.3.5 Os seis passos de Werbach e Hunter (2012)

Em 2012, Werbach e Hunter publicaram o livro “*For The Win*”. O texto esclarece a gamificação atualizada, com foco na diversão e nos motivadores intrínsecos. No livro estão contidas informações que resultaram de anos de pesquisas e aplicações, conforme os seis passos a seguir.

- **Passo 1: definir**

Objetivos de negócios, não é a missão da organização e sim o objetivo do sistema gamificado. Na sequência: listar objetivos, ranquear, selecionar (identificar quais são objetivos e quais são mecanismos) e justificar.

- **Passo 2: delinear**

Definir os comportamentos desejáveis, transformá-los em atitudes e formas de mensurar, e distribuir de acordo com os níveis de dificuldade.

- **Passo 3: descrever**

Utilizar um método de avaliação para identificar os perfis dos indivíduos envolvidos. A teoria indicada pelos autores refere-se a uma teoria reconhecida internacionalmente com base no pesquisador Richard Bartle, em que existem quatro perfis básicos: realizadores, exploradores, socializadores e predadores. Observa-se que a teoria de Bartle converge com outras teorias de perfis consolidadas pela psicologia como a de arquétipos de Carl Jung. Esses perfis estão descritos no Quadro 18.

Quadro 18: Perfis de jogadores e motivação

Perfil	Motivação
Realizadores	São motivados por fazer o que o jogo lhes pede (missões, <i>quests</i> , etc.) e em agir sobre o mundo virtual. O ambiente do game é um mundo pleno e ele pode mergulhar da maneira que achar mais atraente. O compartilhamento deste mundo com outros jogadores normalmente apenas adiciona um pouco de autenticidade à imersão e, talvez, um elemento competitivo. Realizadores se orgulham de seu <i>status</i> formal na hierarquia do game e do pouco tempo que eles levaram para alcançá-lo.
Exploradores	Estão interessados em serem surpreendidos pelo jogo, ou seja, em interagir com o mundo criado e descobrir seus segredos. É o sentimento de admiração que os motivam a seguir em frente. Outros jogadores adicionam profundidade ao game, mas eles não são componentes essenciais para sua permanência, exceto, talvez, como meios de acesso a novas áreas. Exploradores se orgulham de seu conhecimento dos pontos mais delicados do game e gostam de se considerarem “gurus” para os jogadores menos experientes.
Socializadores	Estão interessados em interagir com outros jogadores. Isso geralmente significa conhecer, informar-se e comunicar-se com outros jogadores. Muito mais do que tratá-los como um simples meio de atingir seus objetivos, o socializador se orgulha de suas amizades, seus contatos e sua influência.
Predadores	Estão interessados em demonstrar sua superioridade sobre outros jogadores. Normalmente veem estes outros jogadores como adversários ou meras ferramentas para seus objetivos, não se importando com a interação social. Usam o mundo do game como uma catarse, realizando ações que no mundo real não seriam permitidas. Predadores se orgulham da sua reputação e de suas habilidades frequentemente praticadas em combate.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Sena e Coelho (2012).

Destaca-se que os indivíduos possuem características de mais de um perfil, mas que um tipo prevalece e orienta os comportamentos de cada pessoa. Neste sentido, sugere-se compor um sistema que satisfaça as necessidades motivacionais dos quatro tipos.

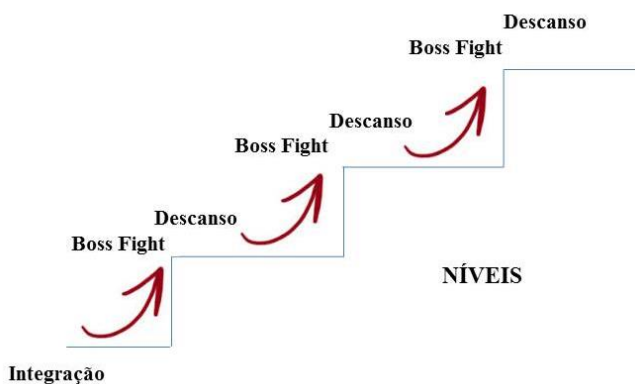
- Passo 4: desenhar o plano

Para dar início ao desenho do plano, é preciso em primeiro elaborar o ciclo de engajamento: tarefa – *feedback* – motivação, ou seja,

toda tarefa receberá um *feedback* que produzirá a motivação, neste sentido verifica-se que é importante criar uma resposta visível (*feedback*) para toda tarefa.

Em seguida, as atividades são distribuídas em diferentes níveis que garantem um sistema progressivo. Conforme a Figura 8, o ciclo inicia com a integração e as tarefas são intercaladas com uma fase de descanso, onde tarefas simples devem ser inseridas e são finalizados por desafios complexos.

Figura 8: Escada de progressão

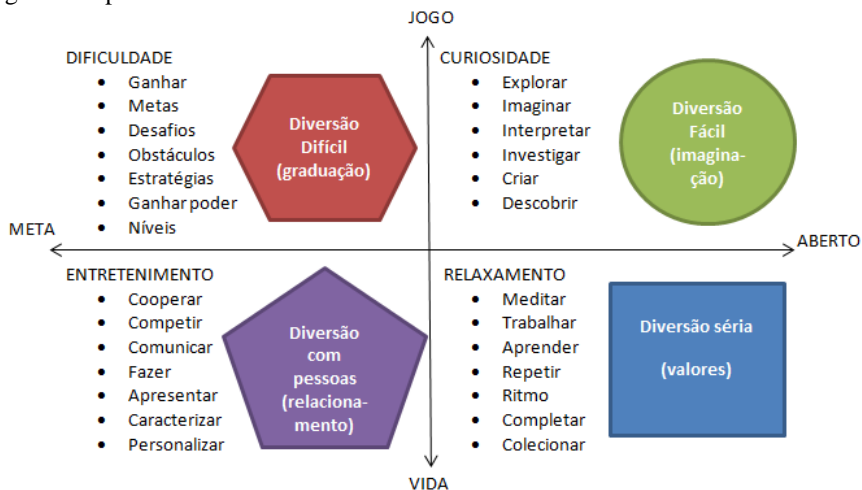


Fonte: Werbach e Hunter (2012).

- Passo 5: garantir a diversão

Para Werbach e Hunter (2012) não deveria ser surpresa que diversão motiva as pessoas, e que a gamificação pode manipular a diversão nos objetivos do mundo real. O pesquisador Lazzaro (2009) descobriu quatro chaves principais ou tipos de diversão conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9: Tipos de diversão e motivadores



Fonte: Lamantia (2013).

Na Figura 9, observam-se que as atividades consideradas divertidas para as pessoas se agrupam de acordo com suas tendências ao divertimento voltado para os jogos ou para a vida dos indivíduos e dependentes do estabelecimento de metas.

Observe que os quatro tipos de diversão podem ser combinados com os quatro perfis de jogadores: o predador corresponde à diversão difícil; o explorador corresponde à diversão fácil; o realizador corresponde à diversão séria; o socializador corresponde à diversão com pessoas.

- Passo 6: implantar as ferramentas apropriadas para o trabalho

A fase de implementação requer escolher os mecanismos e elementos apropriados e codificá-los ou integrá-los em um sistema. Nesta fase, os passos anteriores serão esclarecidos e revisados, o design final deve ser testado e aprimorado. Nesta fase, são necessários habilidades diferentes ou profissionais, como especialistas na área de design de jogo, psicologia, tecnologia, e profissionais que compreendam os objetivos de negócios e os públicos que irão participar.

Neste capítulo apresentaram-se as teorias da comunidade de prática, da motivação e da gamificação. Observou-se que a motivação dos indivíduos contribui para o sucesso das CoPs, em seguida que os indivíduos são motivados extrinsecamente e intrinsecamente, e que esta última é a motivação mais vantajosa, tanto no que diz respeito aos benefícios pessoais como no que tange os resultados de trabalho, qualidade de prestação de produtos ou serviços, etc. Verificou-se que a gamificação é uma técnica utilizada para motivar os indivíduos, e que suas estratégias englobam uma série de elementos de jogo com potencial de estimular a motivação intrínseca. Em seguida, o capítulo três, apresenta os procedimentos metodológicos desta dissertação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentadas as características desta pesquisa e, mais especificadamente, os procedimentos metodológicos adotados para sua realização.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

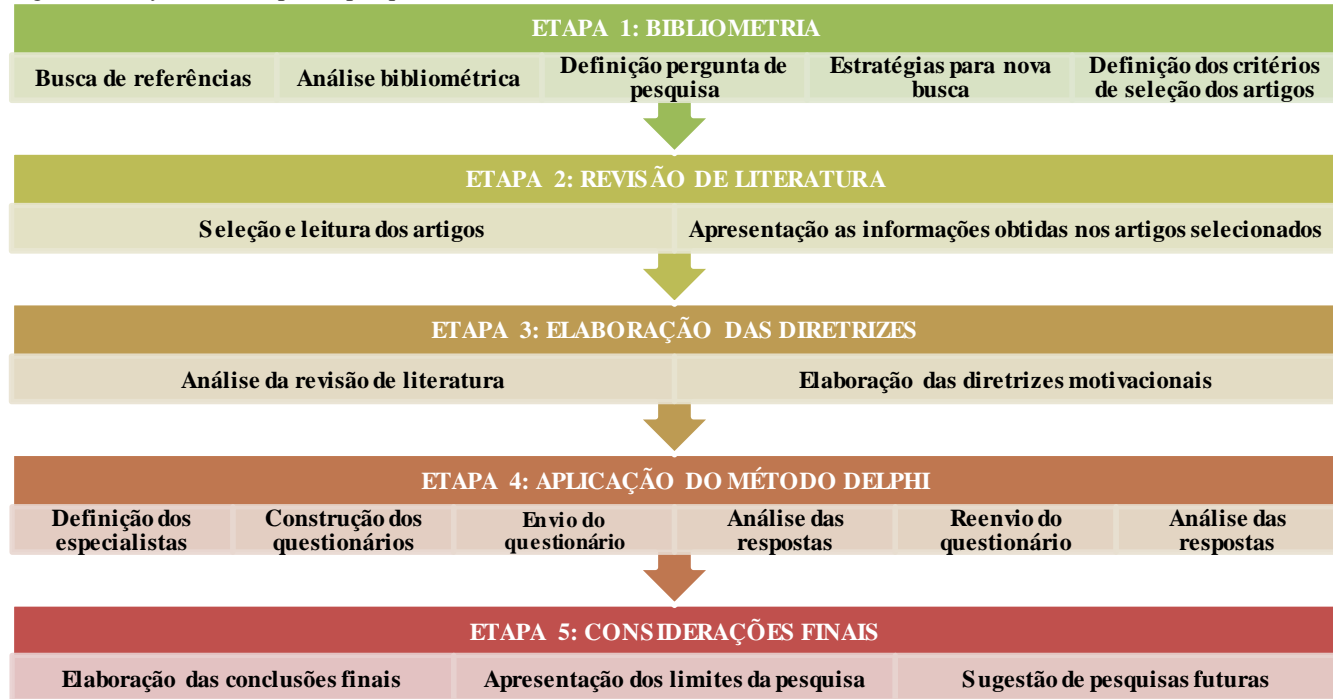
Essa pesquisa é pautada pela abordagem sistêmica, pois a intersecção de diferentes teorias visa superar o conhecimento fragmentado para tratar da complexidade do tema (SCHMITT, 2013). Com relação aos objetivos constata-se que esta pesquisa é exploratória e descritiva, com a finalidade descrever um fenômeno, estabelecer a relação entre as variáveis e explicitar o problema (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Neste contexto, adotou-se abordagem qualitativa que “cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador. Em outros termos, a pesquisa qualitativa tem resultados que se impõe como evidência empírica imediata” (SANTOS, 2000, p. 31).

Como procedimento técnico foi realizada pesquisa bibliográfica em fontes secundárias como artigos científicos, livros, dissertações e teses, o instrumento adotado para a realização foi a bibliometria que permitiu a análise da produção científica sobre o tema e a geração de conhecimento e a elaboração das diretrizes motivacionais.

Ao final, para a verificação das diretrizes foi aplicado o método Delphi, que requer a aplicação sucessiva de questionário para um grupo de especialistas (KAYO, SECURATO, 1997). A finalidade é obter opiniões qualificadas sobre o tema, de acordo com os especialistas (GIOVINAZZO; WRIGHT, 2000).

Figura 10: Layout das etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2014)

3.2 BIBLIOMETRIA

O primeiro passo, para o desenvolvimento da pesquisa, foi delimitar um quadro teórico que permitisse a leitura prévia de referências bibliográficas com a finalidade de consolidar uma pergunta de pesquisa. Conforme Santaella (2001), a fundamentação teórica proporciona um avanço em relação a uma questão pois resulta de uma análise da teoria que norteia o desenvolvimento da pesquisa e a metodologia adequada.

Neste contexto, foi desenvolvido uma bibliometria sobre barreiras e facilitadores para o compartilhamento do conhecimento que apresentou os principais resultados (CLEMENTI, et al., 2012):

- Em primeiro lugar, a importância do compartilhamento do conhecimento para as áreas de Gestão do Conhecimento e Inovação e as vantagens das CoPs como instrumentos que contribuem com a criação de um ambiente favorável para as trocas intersociais

- Em segundo lugar, os principais facilitadores no processo de compartilhamento do conhecimento segundo a literatura são: a motivação pessoal, a confiança e a reciprocidade, os mecanismos de compartilhamento da informação, o poder, o status, as premiações ou sistemas de recompensa, as relações interpessoais e as interações sociais, feedback coletivo e individual e o altruísmo.

De acordo com a literatura, considerou-se que os fatores como, confiança, altruísmo e os demais, abrangem a motivação humana. Com isso, aprofundou-se na teoria das comunidades de prática e constatou-se lacuna de pesquisa sobre a importância da motivação dos membros e sobre o desenvolvimento de estratégias motivacionais para as comunidades. Em seguida, a investigação sobre a teoria da motivação apontou para uma área de pesquisa emergente denominada gamificação. Ao final deste processo elaborou-se a seguinte pergunta: como a gamificação pode ser utilizada para motivar os membros das Comunidades de Prática?

Em seguida foram elaboradas estratégias para uma nova busca bibliográfica para cada área que compõe o tema desta pesquisa. Em inglês, as palavras-chave que nortearam a busca bibliométrica na base de dados *Web of Knowledge* foram: *community of practice, motivation e gamification* (comunidades de prática, motivação, gamificação)

Para comunidade de prática e motivação, foram aplicados os seguintes filtros como estratégias de busca: “*title*”, “*article*” e língua

inglesa que garantiram respectivamente, tratamento específico sobre o tema, abordagem científica e compreensão dos textos.

Com relação à gamificação, por ser uma área de pesquisa recente, verificou-se necessidade de expandir a pesquisa, desta forma os filtros “*title*” e “*article*” não foram aplicados. Ainda com apenas 27 artigos encontrados, decidiu-se realizar uma pesquisa complementar em outra base de dados, a *Scopus*.

Para a análise bibliométrica das áreas foram levantados os seguintes dados: artigos mais citados, autores que mais publicaram países que mais publicaram, organizações que mais publicaram, número de publicações por ano e áreas de pesquisa relacionadas (Apêndice A, B e C). Neste contexto destacam-se os seguintes dados:

Tabela 1: Publicações x Países (corte dos dez primeiros)

País	Motivação	CoP	Gamificação
USA	4543	34	5
Inglaterra	608	24	-
Canadá	603	12	2
Austrália	388	7	-
Holanda	281	-	-
Alemanha	271	-	2
China	178	-	-
Israel	151	-	-
Taiwan	126	4	-
Espanha	108	-	3
Itália	-	4	-
Nova Zelândia	-	4	-
Escócia	-	4	-
África do Sul	-	4	-
Brasil	-	3	-
França	-	-	2
Japão	-	-	2

Fonte: elaborado pela autora.

Os Estados Unidos da América, EUA, estão no topo das publicações nas três áreas de pesquisa. Ainda, destaca-se Canadá em

terceiro lugar. O Brasil está entre os dez países que mais publicaram apenas no âmbito das comunidades de prática.

As áreas que esta pesquisa abrange apresentam crescimento anual contínuo de mais de 100% nos últimos 10 anos nos temas comunidades de prática e motivação e mais de 100% nos três primeiros anos de publicações sobre gamificação. Com relação a última área de gamificação, o início das publicações registrado em 2011 indica que é uma área de pesquisa recente.

Tabela 2: Publicações x Ano (corte dos dez primeiros).

Anos	Motivação	CoP	Gamificação
2013	-	-	8
2012	638	20	14
2011	648	19	5
2010	583	09	-
2009	455	13	-
2008	428	10	-
2007	335	09	-
2006	275	04	-
2005	240	06	-
2004	226	-	-
2003	206	06	-
1998	-	02	-

Fonte: elaborado pela autora.

Na Tabela 3, observam-se áreas de pesquisa em comum por exemplo, pesquisa educacional e psicologia. A congruência teórica indica que a união das três áreas desta dissertação é viável.

Tabela 3: Publicações x Áreas (corte dos dez primeiros).

Área de pesquisa	CoP	Motivação	Gamificação
Pesquisa educacional	49	1225	02
Psicologia	11	4423	02
Linguística	10	-	-
Economia empresarial	09	1182	-
Ciência da informação e biblioteconomia	09	-	02
Ciências sociais e outros tópicos	06	627	-
Ciência da computação	05	-	14
Engenharia	05	-	-
Assistência médica	05	-	-

Enfermagem	05	-	-
Psiquiatria	-	334	-
Saúde pública ambiental e ocupacional	-	333	-
Desporto	-	289	-
Abuso de substâncias	-	256	-
Sociologia	-	218	-
Ciências comportamentais	-	199	-
Engenharia	-	-	07

Fonte: quadro elaborado pela autora.

Para a seleção dos artigos da próxima etapa, os dados foram exportados para o programa EndNote, com base nos objetivos da pesquisa realizou-se uma leitura dos resumos e selecionou-se aqueles que se referiram ao contexto desta. Somado a esses artigos foram selecionados os dez artigos mais citados da área de comunidades de prática e motivação. Para endossar

3.3 REVISÃO DE LITERATURA

Com base nos critérios de seleção adotados, foi feita revisão de literatura dos artigos com a finalidade de extrair informações que permitissem a descrição e o aprofundamento sobre cada um dos temas. Com esta finalidade também foram consultadas dissertações e teses desenvolvidas no PPEGC.

No decorrer dessa etapa, conforme algumas questões surgiram outras buscas foram realizadas sobre os moderadores nas comunidades de prática, os perfis e diversão de jogadores e sobre outras teorias de motivação. A finalidade dessas buscas paralelas foi preencher uma necessidade de compreensão do tema pesquisado e fundamentar as diretrizes.

3.4 ELABORAÇÃO DAS DIRETRIZES

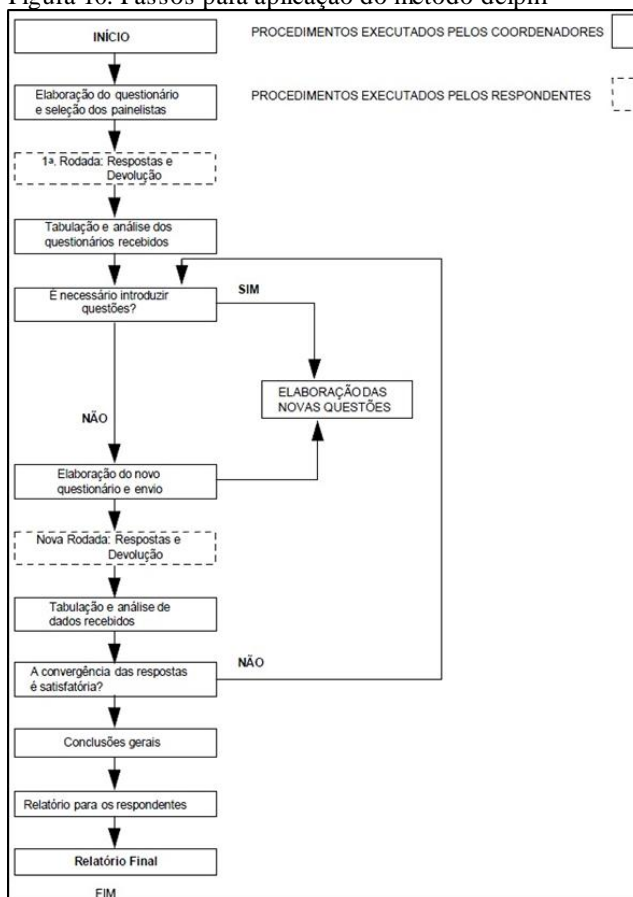
De acordo com as informações obtidas na revisão de literatura, as áreas principais desta pesquisa - comunidades de prática, motivação e gamificação - foram interseccionadas. Com base nisto, as diretrizes foram elaboradas e esclarecidas nos quadros respectivos a cada fase de desenvolvimento das CoPs.

Por fim, foram verificadas junto à especialistas. As informações de especialistas aprofundam a compreensão das teorias. Optou-se pelo

método Delphi reconhecido como uma ferramenta de pesquisa adaptado para novas áreas de pesquisa e estudos exploratórios (OKOLI; PAWLOWSKI, 2004).

O Delphi é uma metodologia eficiente para uma consulta rigorosa de especialistas sobre determinado tema, o método contribui para a diminuição dos fatores que influenciam as respostas como *status* e capacidade de oratória dos participantes (GIOVINAZZO; WRIGHT, 2000). A Figura 10 apresenta a sequência da aplicação do método Delphi.

Figura 10: Passos para aplicação do método delphi



Fonte: Giovinazzo e Wright (2000).

A aplicação do Delphi requer a elaboração de um questionário com no máximo 25 questões aplicadas em no mínimo duas rodadas, a ferramenta é elaborada de forma que propicie respostas quantitativas, justificadas ou acrescidas de informações qualitativas (GIOVINAZZO; WRIGHT, 2000; SCHMITT, 2013). Para esta dissertação, primeiramente foi desenvolvido um pré-teste do questionário, junto ao grupo de pesquisa IGTI, que aumenta a confiabilidade do método (OKOLI; PAWLOWSKI, 2004; SCHMITT, 2013).

A seleção dos especialistas foi realizada de duas formas. Primeiramente na Plataforma Lattes, as opções de busca foram :Assunto (comunidade de prática) + doutores + nacionalidade brasileira. Encontrou-se encontrados 185 pesquisadores, em seguida realizou-se uma triagem para averiguar, de acordo com o resumo do Currículo Lattes de cada um, quais continham o termo “comunidade de prática”, por fim foram encontrados 15 especialistas. Somados a eles, uma pesquisadora do IGTI sugeriu aplicar junto a moderadores de comunidades de pratica de uma empresa pública, neste caso foram selecionados mais dois especialistas.

Em seguida, no dia 21 de novembro de 2013 uma carta convite para a participação da avaliação das diretrizes foi enviada para os 17 especialistas (ver Apêndice D). No total, 11 especialistas aceitaram o convite, 9 dos selecionados na plataforma lattes e 2 da empresa pública.

O questionário da 1ª Rodada (apêndice E) foi enviado na sequência com prazo de entrega para o dia 02/12. Devido às atividades letivas de final de ano, dois especialistas pediram para prorrogar o prazo de entrega, a nova data definida foi dia 20 de dezembro de 2013. Neste período mais uma especialista aceitou a participação, e o prazo foi estendido para dia 15 de janeiro de 2014. Na segunda rodada (apêndice G), realizada entre os dias 27 de janeiro a 05 de fevereiro de 2014, apenas 3 especialistas responderam o questionário (apêndice H).

Ressaltamos que o ideal seria aumentar o prazo de execução do método para propiciar uma maior número de participações, “o prazo usual de para uma aplicação completa é de quatro meses a um ano” (GIOVINAZZO; WRIGHT, 2000,p. 64), mas devido ao prazo de entrega desta dissertação teve-se que encurtar o período de aplicação. Embora a literatura aponte que o ideal de no mínimo 10 participantes, a efetividade do método Delphi não depende de uma amostra estatística para representar uma população (OKOLI; PAWLOWSKI, 2004; SCHMITT, 2013). Desta forma, decidiu-se considerar os questionários.

As respostas foram analisadas e, ainda que outras rodadas pudessem ser realizadas para alcançar um consenso entre os participantes, em detrimento do prazo de entrega desta pesquisa e da convergência satisfatória das respostas, as diretrizes foram aceitas.

3.4 DESENVOLVIMENTO DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na última etapa desta dissertação, foram desenvolvidas considerações finais sobre os dados coletados e a análise, de acordo com os objetivos da pesquisa. Por fim, apresenta-se as sugestões para trabalhos futuros.

4 DIRETRIZES MOTIVACIONAIS PARA AS COMUNIDADES DE PRÁTICA

As diretrizes propostas neste capítulo têm como contribuir com a participação dos membros das CoPs. A elaboração delas fundamentou-se nas três áreas de pesquisa desta dissertação: comunidades de prática, motivação e gamificação representadas pelas seguintes fontes respectivamente, Wenger, McDermotte Snyder (2002); Ryan e Deci (2000) e Werbach e Hunter (2012). Além destas, a teoria que trata dos perfis de jogadores, com base no pesquisador Richard Bartle, norteou a construção das diretrizes.

A elaboração das diretrizes foi interdisciplinar, construir uma intersecção das teorias para alinhavá-las foi o primeiro passo. Com isso, verificou-se que o desenvolvimento dos elementos fundamentais das CoPs pode ser norteado pela teoria motivação autodeterminada de Ryan e Deci (2000). Feito isso, buscou-se criar uma orientação para a aplicação desta teoria com o apoio das teorias da gamificação e perfil e diversão de jogadores.

As teorias da gamificação e das CoPs também foram interseccionadas, observa-se que, com base as atividades essenciais de cada fase das CoPs, conforme Wenger, McDermotte Snyder (2002) foram enquadradas de acordo com um perfil e um elemento da gamificação, que propiciou uma visão de como as diretrizes poderiam ser elaboradas para melhor corresponder as necessidades das CoPs.

Após esclarecer como as teorias se complementam, as três teorias foram interseccionadas para fundamentar a elaboração das diretrizes. Para esta pesquisa, considerou-se que as CoPs são formadas por grupos heterogêneos, neste sentido, para cada fase de seu desenvolvimento, buscou-se garantir cada um dos quatro perfis de jogadores seja motivado com um elemento da gamificação. Para cada diretriz desenvolveu-se uma estratégia motivacional que explicar o mecanismo de sua aplicação.

As diretrizes podem ser utilizadas como ferramentas pelos moderadores das CoPs. Neste contexto, sugere-se que os moderadores identifiquem qual é a fase em que a CoP está e o perfil de seus membros, de acordo com seus objetivos., Com isso, podem equilibrar a atuação dos diferentes perfis dos indivíduos, ou estimular o perfil que mais interessa de acordo com o momento, com base nas diretrizes. Porém observa-se que a combinação de todas as diretrizes é a forma ideal de aplicar.

Antes de apresentar a versão final das diretrizes, elas foram verificadas junto às especialistas da área de comunidades de prática. Desenvolveu-se um questionário, aplicado em duas rodadas, que os permitiu comentar e fazer sugestões. O resultado da primeira rodada foi utilizado para aprimorar as diretrizes que foram enviadas novamente para uma avaliação final.

4.1 INTERSECÇÃO DAS TEORIAS

A finalidade da intersecção das teorias é averiguar os elementos comuns que existem nas três teorias centrais desta pesquisa: comunidades de prática, motivação e gamificação e garantir um coerência e alinhamento teórico na elaboração das diretrizes.

4.1.1 Intersecção das teorias: comunidades de prática e motivação

Primeiramente, observou-se que as CoPs são norteadas por três dimensões: domínio (interesse pelo tema central), comunidade (relações sociais) e prática (aplicação do conhecimento). Na intersecção com a teoria da motivação autodeterminada, observa-se três dimensões semelhantes: autonomia (poder de escolha), relacionamento (conexão com o grupo), competência (percepção da auto eficácia), conforme a Figura 11.

Figura 11: Teoria da motivação autodeterminada no desenvolvimento das CoPs



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a Figura 11, observa-se que cada uma das três dimensões das CoPs corresponde a cada uma das dimensões da motivação autodeterminada dos indivíduos. Ou seja, os aspectos fundamentais para o desenvolvimento da CoP implicam nos aspectos essenciais da teoria da motivação autodeterminada.

4.1.2 Intersecção das teorias: motivação e comunidades de prática

Com base na motivação autodeterminada, nos elementos e mecanismos da gamificação, na diversão e perfis de jogadores (Quadro 20), identificou-se que para cada tipo de jogador existe uma dimensão da teoria da motivação autodeterminada, que podem ser combinadas com determinadas estratégias motivacionais de diversão e de gamificação.

Quadro 19: Perfil dos jogadores,

Perfil	Teoria da motivação autodeterminada	Diversão	Mecanismos e Elementos da Gamificação
PREDADOR Motivado em mostrar superioridade.	COMPETENCIA Percepção de auto eficácia.	Ter metas Vitória Desafios Estratégias Poder Competição	Desafios Pontos Vitória Níveis Quadro de liderança Informação Progressiva Recompensa financeira Troféu Premio
EXPLORADOR Motivado por explorar o jogo, fazer descobertas.	AUTONOMIA Sensação de poder de escolha.	Descobertas Interpretação Criação Imaginação	Poder de escolha Exploração Experiências Progressivas Atividades alternativas Controle de privacidade e notificação Descobertas

Perfil	Teoria da motivação autodeterminada	Diversão	Mecanismos e Elementos da Gamificação
REALIZADOR Motivado por cumprir missões.	COMPETENCIA Percepção de auto eficácia.	Trabalho Aprendizado Repetição de tarefas Complementação de tarefas	Informação progressiva Guiar Oportunidade de aprendizado Criar
SOCIALIZADOR Motivado pela integração social.	RELACIONAMENTO Sentimento de conexão com o grupo.	Contribuição Entretenimento Presentear Customização, Comunicação Cooperação	Propósitos comuns Emblemas Equipes Mensagens Bate-papo Redes sociais Presentes Recompensar social

Fonte: elaborado pela autora.

Após a elaboração deste quadro, notou-se que alguns elementos motivacionais são similares entre os diferentes perfis, portanto o Quadro 20 indica que não existe uma restrição com relação ao que motiva cada tipo de perfil, ou seja, o perfil socializador pode também ser motivado por elementos que motivam o perfil predador.

O que deve ficar claro é que o impacto de cada elemento varia de acordo com o perfil, as redes sociais tem o potencial de impactar mais os socializadores do que os predadores. Além do mais, certos elementos são fundamentais para todos os tipos de perfis: *feedback*, desafios progressivos, reconhecimento, liberdade de escolha.

4.1.3 Intersecção das teorias: comunidades de prática e gamificação

Cada fase do desenvolvimento das CoPs possui atividades fundamentais de acordo com Wenger, McDermott e Snyder (2002). Para identificar como os diferentes perfis de jogadores e a gamificação atuam dentro de cada fase, elaborou-se os Quadros 20 (fase inicial), 21 (coalescência), 22 (maturidade), e 23 (manutenção), onde apresenta-se a relação entre as atividades fundamentais, o perfil do jogador e o elemento de gamificação.

Quadro 20: Atividades e motivação na fase inicial

Atividades	Perfil	Gamificação
Determinar a principal intenção da comunidade	Predador	Comandar
Definir o domínio e identificar as questões envolvidas		Socializador
Identificar os potenciais individuais de coordenadores e líderes	Explorador	Descobrir
Entrevistar membros potenciais	Predador	Comandar
Escolher coordenador comunidade	Realizador	Escolher
Conectar os membros da comunidade	Socializador	Redes sociais
Atividade construir um caso para ação	Explorador	Explorar
Criar um projeto preliminar para a comunidade	Predador	Comandar

Fonte: Elaborado pela autora.

Na fase inicial, a CoP ainda é um potencial dentro da organização, o estabelecimento das redes sociais e a orienta as atividades indicadas acima que têm a finalidade de descoberta, união, e estabelecimento de comando para orientar a comunidade. A gamificação atua principalmente no contexto da descoberta, da cooperação e do comando a fim de se estabelecer um domínio, onde atua o perfil do predador.

Quadro 21: Atividades e motivação na fase coalescência

Atividades	Perfis	Gamificação
Identificar oportunidades e agregar valor	Explorador /	Interpretar
	Predador	Comandar
Lançamento de comunidade	Socializador	Entreter
	Realizador	Complementar
Eventos e espaços comunitários	Socializador	Redes sociais
Construir um processo de adesão	Predador	Comandar
	Realizador	Complementar
Construir conexões entre os membros do grupo principal	Socializador	Redes sociais
	Realizador	Complementar
Envolver os membros	Socializador	Redes sociais
Encontrar as ideias, percepções e práticas para compartilhar	Explorador	Criar, descobrir
Legitimar coordenadores	Socializador	Presentear
Documentar	Realizador	Trabalhar, repetir

Fonte: Elaborado pela autora

Na fase coalescência, predominam as atividades de complementariedade e consolidação das redes sociais com a finalidade de consolidar as inter-relações da comunidade. A gamificação é apontada no contexto das interações sociais, no intuito de estabelecer redes sociais, complementar, entreter, da forma que o perfil socializador se sobressai nesta fase.

Quadro 22: Atividades e motivação na fase maturidade

Atividades	Perfis	Gamificação
Definir o papel da comunidade na organização	Explorador	Interpretar
Medir o valor da comunidade	Realizador	Guiar, repetir
	Explorador	Interpretar
Manter um foco de ponta	Predador	Comandar
Construir e organizar um repositório de conhecimento	Socializador	Trabalhar complementar
Definir bibliotecário da comunidade	Explorador	Descobrir
	Socializador	Reconhecer
Organizar requerimentos e processos	Realizador	Trabalhar, repetir
Redefinir as fronteiras da comunidade	Predador	Comandar
Identificar lacunas no conhecimento e desenvolver uma agenda de aprendizagem	Explorador	Interpretar
	Realizador	Complementar

Fonte: Elaborado pela autora.

Na maturidade das CoP, o foco das atividades é o conhecimento, por isso elas estão direcionadas para a produtividade da comunidade. Busca-se potencializar as informações, os conhecimentos, e o papel da comunidade na organização. Observa-se que o perfil explorador tem uma função importante na descoberta e interpretação e o realizador no sentido de trabalhar, e complementar as tarefas importantes para a produtividade.

Quadro 23: Atividades e motivação na fase de manutenção

Atividades	Perfis	Gamificação
Realizar um workshop de renovação	Realizador	Aprendizado
	Socializador	Redes sociais
Institucionalizar a voz da comunidade	Predador	Comandar
Rejuvenescer a comunidade	Explorador	Descobrir
Recrutar ativamente novas pessoas para o grupo central	Socializador	Redes sociais
Desenvolver uma nova liderança	Predador	Comandar
	Socializador	Reconhecer
Definir mentor para os novos membros	Explorador	Descobrir
	Socializador	Reconhecer
Procurar relacionamentos e benchmarks fora da organização	Explorador	Descobrir
	Socializador	Reconhecer

Fonte: Elaborado pela autora.

Na fase de manutenção, os conhecimentos e práticas foram transformados em resultados e agora passam por uma fase de reformulação, neste interim, é importante reconhecer os membros que tiveram participação ativa e que produziram resultados relevantes, com isso, principalmente os socializadores se envolvem nesta fase de novas conexões e reconhecimento social. Na fase de transformação, que é a última fase das CoPs, devem ser divulgados os resultados individuais e das CoPs, aliados ao fomento de novas comunidades.

De acordo com a literatura, observa-se que as CoPs se desenvolvem numa sequência básica de descoberta do potencial e dos membros; integração social; descoberta, interpretação, aplicação do conhecimento e descoberta e reconhecimento de resultados e membros.

Com base em Wenger, McDermotte Snyder (2002), as atividades básicas de cada fase foram combinadas com as teorias motivacionais para a criação das diretrizes apresentadas na seção seguinte.

4.2 DIRETRIZES

Nesta seção apresentam-se as diretrizes, elas foram definidas com base nas atividades de cada fase das CoPs. Buscou-se identificar para cada uma um perfil predominante, assim foram selecionadas quatro atividades principais com um perfil correspondente para cada uma. A finalidade desta forma de elaboração é criar diretrizes com o potencial de alcançar a todos os membros, considerando diferentes perfis, afinal

para cada fase de desenvolvimento das CoPs tem uma diretriz para cada um dos perfis.

Os Quadros 24, 25, 26, 27 e 28 apresentam as diretrizes para CoPs nas diferentes fases de seu desenvolvimento, também esclarecem o mecanismo de ação das diretrizes através das estratégias motivacionais, e relacionam o perfil e a gamificação que fundamentam as diretrizes.

4.2.1 Diretrizes para a fase inicial

Nesta fase a definição do domínio deve provocar o interesse dos indivíduos, com isso os indivíduos são agrupados e os principais conhecimentos e necessidades devem ser identificados Wenger, McDermott e Snyder (2002). A fim de esclarecer Quadros 24 a 28 as estratégias motivacionais esclarecem os mecanismos fundamentais que transformam as atividades em elementos motivadores.

Quadro 24: Diretrizes para a fase inicial

DIRETRIZ	ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL	PERFIL PREDOMINANTE	GAMIFICAÇÃO
Elaborar manual informal	Elaborar um material de divulgação e apoio para a CoP, que esclareça seu domínio, as atividades, regras e benefícios.	REALIZADORES	Informação progressiva
Reconhecer a filiação do indivíduo.	Distribuir um item personalizado que valorize a filiação para que o indivíduo sintase membro da CoP. Por exemplo, camisetas, crachás, emblemas, etc.	SOCIALIZADORES	Propósitos comuns
Criar opções de atividades	Planejar as atividades de forma que sempre propiciem uma resposta rápida (pontos, mensagens, emblemas, etc.)	EXPLORADORES	Poder de escolha

DIRETRIZ	ESTRATEGIA MOTIVACIONAL	PERFIL PREDOMINANTE	GAMIFICAÇÃO
Destacar as atividades mais difíceis em formato conquistas e desafios	As atividades que envolvem mais esforço, ou que são mais significativas para a CoP devem ser divulgadas como conquistas ou desafios e devem implicar em uma recompensa monetária ou social.	PREDADORES	Desafios

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 24, a fase ressalta o potencial do domínio para atrair indivíduos para formarem a comunidade. Esta fase de iniciação apresenta uma necessidade de esclarecimento sobre as principais regras, atividades e outros aspectos importantes para estabelecer a CoP.

4.2.2 Diretrizes para a fase coalescência

As relações sociais devem se desenvolver nesta fase para estabelecer a confiança entre os membros e permitir que os problemas da prática e os principais conhecimentos relativos sejam compartilhados (Wenger; McDermott; Snyder, 2002).

Quadro 25: Diretrizes para a fase de coalescência

Diretriz	Estratégia motivacional	Perfil predominante	Gamificação
Realizar eventos sociais.	Criar ambientes presenciais ou virtuais para que as pessoas possam se comunicar informalmente. Exemplos: eventos temáticos, eventos esportivos, gincanas virtuais.	SOCIALIZADORES	Bate-papo

DIRETRIZ	ESTRATEGIA MOTIVACIONAL	PERFIL PREDOMINANTE	GAMIFICAÇÃO
Oferecer oportunidade de aprendizado	Com base nos problemas e conhecimentos identificados, oferecer oportunidades para os indivíduos acessarem os conhecimentos necessários para se desenvolverem. Oferecer minicursos, workshops e palestras temáticas.	REALIZADORES	Oportunidade de aprendizado
Reconhecer as principais ideias e conhecimentos compartilhados	Divulgar e premiar os indivíduos que mais contribuíram nesta fase.	PREDADORES	Troféu

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 25 aponta as estratégias motivacionais construídas com o objetivo de fortalecer as interações sociais na segunda fase de desenvolvimento das CoPs, denominada de coalescência. Neste momento é importante estabelecer sólidas relações sociais e oferecer conhecimentos referentes ao domínio para respectivamente propiciar um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimentos entre os indivíduos e estimular o sentimento de auto eficácia diante das atividades propostas.

4.2.3 Diretrizes para a fase maturidade

Nesta fase, a comunidade se estabelece perante a organização. Os resultados produzidos são integrados, é o auge da identificação de problemas, soluções, conhecimentos. A prática central está bem estabelecida, a comunidade deve manter suas atividades com foco e ampliar seu campo de atuação (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER 2002).

Como nessa fase a participação dos membros já está consolidada, eles podem contribuir com a gestão estratégica da comunidade, por isso algumas atividades gerenciais são incorporadas nas estratégias motivacionais.

Quadro 26: Diretrizes para a fase de maturidade

Diretriz	Estratégia motivacional	Perfil predominante	Gamificação
Lançar desafios com recompensas com maior valor atribuído	Aumentar o número de desafios e oferecer recompensas monetárias e sociais mais visíveis. Além de prêmios e emblemas, algumas funções de coordenação necessárias ao desenvolvimento podem ser oferecidas como reconhecimento de bom desempenho.	PREDADORES	Prêmio
Oferecer atividades de organização de conteúdo	Permitir que os membros organizem o conteúdo para a manutenção da CoP.	REALIZADORES	Guiar
Oferecer atividade de criação de ambientes de comunicação informal	Criação de novos ambientes presenciais e virtuais para estimular a comunicação entre os membros. Por exemplo: Chats, fóruns, videoconferências e eventos sociais.	SOCIALIZADORES	Redes sociais
Oferecer atividades de investigação	A identificação das necessidades da comunidade e o estabelecimento de cargos são importantes nesta fase, e alguns membros podem contribuir com essas atividades	EXPLORADORES	Descobertas

Fonte: Elaborado pela autora.

Na fase de maturidade, os indivíduos já estão integrados socialmente e dominam o tema, as atividades, as regras e outros aspectos rotineiros das comunidades. No Quadro 26, apresenta-se as diretrizes delineadas com a finalidade de oferecer aos membros a oportunidade de participar nas atividades de gestão da CoP, visando aumentar o senso de pertencimento do grupo, fortalecer a autonomia e a eficácia do grupo através de desafios e do reconhecimento dos resultados obtidos.

4.2.4 Diretrizes para a fase manutenção

Após o auge de produtividade, a CoP entra numa fase em que é preciso estabelecer novas ações que mantenham seu foco interno e sua relevância organizacional (WENGER, MCDERMOTT E SNYDER, 2002).

Quadro 27: Diretrizes para a fase de manutenção

Diretriz	Estratégia motivacional	Perfil predominante	Gamificação
Criar ambiente para a investigação e construção de estudos de caso	Permitir ferramenta para que os membros criem estudos de caso como resultados da CoP.	EXPLORADORES	Exploração
Criar subgrupos de trabalho	Propiciar novas interações sociais	SOCIALIZADORES	Equipes
Lançar desafios para os grupos	Promover a cooperação e a competição entre estes grupos	PREDADORES	Competir
Criar ambiente para envio de sugestão dos membros	Propiciar atividade para que os membros trabalhem para o melhoramento da comunidade	REALIZADORES	Complementar

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 27 indica as estratégias motivacionais com a finalidade de manter o foco e o envolvimento interno e paralelamente

manter um papel relevante da CoP diante os objetivos organizacionais. Para isso é importante alinhar os resultado produzidos com as necessidades atuais e potenciais. Neste sentido, sugere-se promover novas interações sociais para promover o compartilhamento do conhecimento e propiciar *insights* importantes.

4.2.5 Diretrizes para a fase transformação

Por diferentes motivos as CoPs chegam ao final, ou seja, ou elas se institucionalizam como novas formas dentro organização (órgãos, setores, etc.), ou simplesmente acabam (WENGER, et. al., 2002). Para essa fase sugere-se a criação de um evento, presencial ou virtual, que celebre os resultados e encerre as atividades, e que utilize este momento para motivar as participações em comunidades sucessoras. Os prêmios indicados no Quadro 28 podem ser financeiros, como dinheiro, viagens; sociais, como cargos, emblemas, troféus; e pessoais, por exemplo, cursos, dias de folga, entre outros.

Quadro 28: Diretrizes para a fase de transformação

Diretriz	Estratégia motivacional	Perfil predominante	Gamificação
Premiar as participações mais ativas	Destacar os indivíduos que mais participaram durante as fases da CoP.	SOCIALIZADORES	Recompensa social
Premiar as participações produtivas	Premiar os indivíduos que mais produziram com os conhecimentos adquiridos nas CoPs.	PREDADORES	Ganhar
Divulgar os principais resultados	Apresentar os benefícios organizacionais e individuais alcançados com a CoP.	REALIZADORES	Criar
Lançar campanha de sugestão para novas CoPs	Apresentar uma ferramenta (física ou virtual) para envio de sugestões para novas CoPs	EXPLORADORES	Imaginar

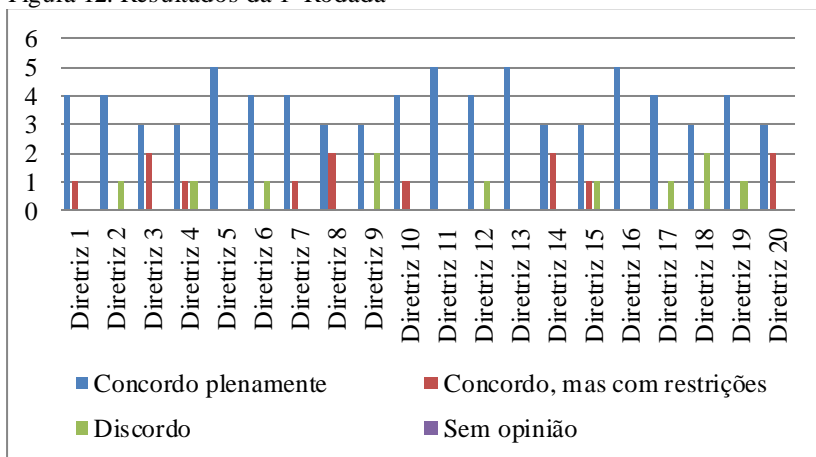
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

No Quadro 28 apresenta-se as diretrizes para a última fase onde sugere-se a realização de um evento que resgate os principais resultados, identifique os participantes mais ativos e propicie a criação de um espaço para sugestões de novas CoPs. O objetivo, além de valorizar a participação dos membros, é aproveitar esse momento para fomentar a criação de novas CoPs e provocar o interesse dos indivíduos para uma participação futura.

4.3 VERIFICAÇÃO DAS DIRETRIZES

Com base no método Delphi, estas diretrizes foram apresentadas aos 12 especialistas em formato de questionário com opção de resposta: “concordo”, “concordo mas”, “discordo” e “sem opinião” (anexo E). A Figura 12 apresenta os resultados da primeira rodada de acordo com os 5 especialistas que enviaram as respostas.

Figura 12: Resultados da 1ª Rodada



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Com base na Figura 12, as diretrizes 5, 11, 13 e 16 tiveram consenso. As 3, 8, 14 e 20 receberam o número máximo de duas respostas “discordo”. As diretrizes 2, 6, 12, 17 e 19 receberam a resposta “concordo” da maioria dos especialistas e uma resposta “concordo mas”. Estes dados apontam para uma boa aceitação das diretrizes.

Os comentários apontaram para a necessidade de esclarecer as informações, incluir ferramentas como repositórios virtuais, e ponderar nas questões relacionadas às recompensas monetárias e sociais. Apresentam-se os principais comentários no Quadro 29.

Quadro 29: Principais comentários sobre a 1ª Rodada

Comentário / justificativa / sugestões referente a 1ª Rodada
<p>Diretriz 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parte-se do princípio que as CoPs se formam por afinidade as relações se constroem.
<p>Diretriz 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Comunidade de Prática é utilizada com o objetivo de compartilhar ideias, propor soluções e discutir as melhores práticas sobre um tema de interesse comum. Não utilizada para fins monetários.
<p>Diretriz 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se for uma CoP de alguma organização ou empresa, o reconhecimento com prêmios como livros, viagens, jantares..., também são eficazes. Cartazes mostrando a pessoa e o relacionando com um perfil de colaboração e pesquisa também podem ser eficaz.
<p>Diretriz 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concordo, mas estratégia de premiação não pode ser considerada com única, tem pessoas que colaboram por se interessar pelo tema em questão e também porque se acham no dever de ajudar. As premiações funcionam quando o grupo não tem a cultura de participação. • A Comunidade de Prática é utilizada com o objetivo de compartilhar ideias, propor soluções e discutir as melhores práticas sobre um tema de interesse comum. Não utilizada para fins monetários.
<p>Diretriz 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As atividades realizadas pelos moderadores devem ser padronizadas dentro de suas Comunidades de acordo com a finalidade de cada assunto.
<p>Diretriz 7:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concordo, mas esse conhecimento não pode estar focado em eventos, e sim em repositórios virtuais acessíveis aos membros da comunidade.
<p>Diretriz 9:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essa estratégia já tem sido usada, acho que é hora de mudar, o ponto principal de participação é o interesse pelo assunto, então sugiro estratégias para aproximar pessoas com reputação ou conhecimento sobre o assunto. E aí sim promover encontros presenciais ou virtuais para que os membros da comunidade possam compartilhar conhecimento com o convidado ou novo membro ilustre.

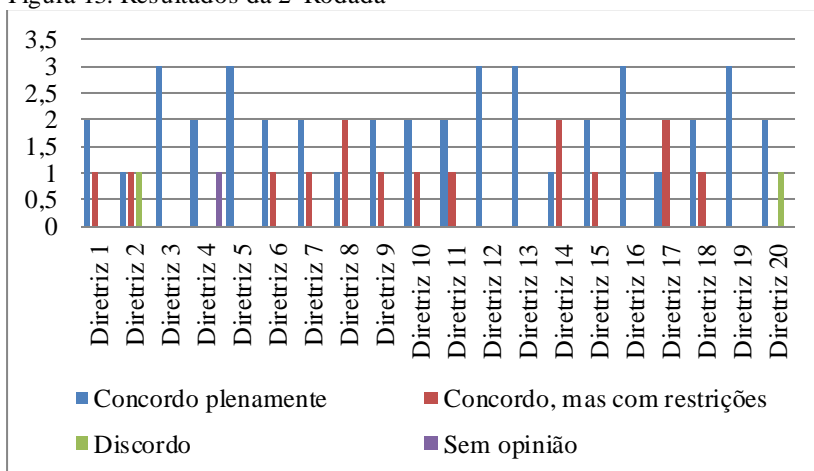
Comentário / justificativa / sugestões referente a 1ª Rodada
Diretriz 10: <ul style="list-style-type: none"> • Deve-se priorizar a organização do conteúdo apenas para os moderadores das Comunidades e não para todos os membros.
Diretriz 17: <ul style="list-style-type: none"> • Isso valorizaria um empenhimento de outros e na CoPs é importante o estímulo e não a diferenciação.
Diretriz 20: <ul style="list-style-type: none"> • As CoPs se criam pelas afinidades; • É importante, mas cuide para o excesso de comunidades.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Quadro 29, as diretrizes foram reelaboradas, por exemplo, a primeira e a última questão foram esclarecidas, outras tiveram ferramentas adicionadas como na diretriz 7 e as questões referentes a recompensas sociais e financeiras foram complementadas com a opção congratulação por mensagem como alternativa pois, o reconhecimento da participação individual é importante.

Após as alterações, as diretrizes realizou-se uma 2ª rodada junto aos especialistas para que pudessem analisar as alterações e fazer sugestões finais (apêndice H). O resultado final é apresentado na próxima seção.

Figura 13: Resultados da 2ª Rodada



Nesta rodada participaram apenas três especialistas, mesmo que fique difícil comparar, observa-se que nenhuma diretriz foi reprovada por unanimidade (apenas 2 e 20 com um discordo), e as que receberam concordo, mas com restrições, refere-se principalmente sobre sugestões e questões relativas a empresa pública e seus recursos financeiros para diretrizes que envolvem recompensas monetárias. O quadro 30 apresenta os principais comentários e justificativas.

Quadro 30: Principais comentários sobre a 2ª Rodada

SUGESTÕES, JUSTIFICATIVAS E COMENTÁRIOS DA 2ª RODADA	
Diretriz 1:	<ul style="list-style-type: none"> Um manual em vídeo é mais interessante, sempre disponível.
Diretriz 2:	<ul style="list-style-type: none"> Por ser uma Empresa Pública é complicado trabalhar com esse tipo de brindes.
Diretriz 6:	<ul style="list-style-type: none"> Agregar feedback sim, entretanto discordo das questões de pontos, emblemas e outros, neste caso.
Diretriz 9:	<ul style="list-style-type: none"> Por se tratar de Empresa Pública envolve a compra de passagens caso os participantes sejam de outro Estado o que dificulta a participação em encontros de gerenciamento.
Diretriz 10:	<ul style="list-style-type: none"> É importante o auxílio dos demais membros, mas sem que eles tenham acesso de moderador. Que enviem as sugestões de melhora para manutenção da COP.
Diretriz 11:	<ul style="list-style-type: none"> É bom evitar vários eventos concomitantemente.
Diretriz 14:	<ul style="list-style-type: none"> Definir metas para os grupos.
Diretriz 20:	<ul style="list-style-type: none"> Acredito, ainda, que Cops devem ter um surgimento natural. Ferramentas físicas ou virtuais pouco podem ajudar a “criar” novas Comunidades, podemos apontar para possibilidades ou tendências de novos assuntos.

Observa-se que as principais sugestões referem-se às questões econômicas das empresas públicas. As questões 2 e 20 receberam uma resposta “discordo”, com relação a 2 ressaltamos que embora sugira a distribuição de brindes, adicionais mensagens e congratulações não monetárias como opção. Com relação a questão 20 destacamos que a

intenção não é forçar a criação de novas CoPs, a estratégia apenas propicia a identificação de CoPs em potencial.

4.4 VERSÃO FINAL DAS DIRETRIZES

Após as alterações feitas com base nos resultados da primeira fase e os esclarecimentos seguidos na segunda fase, as diretrizes são apresentadas nas figuras 14, 15, 16 e 17, separadas para cada fase de uma COP, inicial, maturidade, coalescência, manutenção e transformação.

Figura 14: Diretrizes para a fase inicial.

FASE INICIAL		
Fase onde o domínio deve provocar o interesse dos indivíduos, com isso os indivíduos são agrupados e os principais conhecimentos e necessidades devem ser identificados.		
DIRETRIZ	ESTRATÉGIA	EXEMPLO
Elaborar manual de apresentação	Elaborar um material de divulgação e apoio para a CoP, que esclareça seu domínio, as atividades, regras e benefícios.	O material pode ser breve e descontraído para estimular a interação. Como um vídeo ou um infográfico.
Valorizar a filiação do indivíduo.	Atribuir uma mensagem ou um brinde à filiação para que o indivíduo se sinta valorize sua filiação na CoP.	Uma camiseta ou emblema virtual com o nome da comunidade.
Criar opções de atividades.	Planejar atividades alternativas, ou seja, elas não devem ser obrigatórias. As opções devem ser esclarecidas no manual.	Identificar temas importantes e de acordo com cada um determinar as atividades necessárias para seu desenvolvimento e coloca-las a disposição para os participantes escolherem.
4. Criar desafios	Proporcionar alguns desafios de acordo com nível de complexidade da tarefa e divulgar aos participantes no manual.	As atividades mais difíceis destacadas como desafios e divulgadas com maior destaque.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Figura 15: Diretrizes para a fase de coalescência.

FASE COALESCÊNCIA		
Nesta fase os relacionamentos devem ser desenvolvidos para que os problemas da prática e os principais conhecimentos relativos sejam identificados.		
DIRETRIZ	ESTRATÉGIA	EXEMPLO
Realizar eventos sociais.	Criar ambientes presenciais ou virtuais para que as pessoas possam se comunicar informalmente.	Eventos temáticos, eventos esportivos, gincanas virtuais.
Incentivar que os membros escolham as atividades.	Agregar feedback às atividades.	Pontos, mensagens, congratulações, emblemas, etc.
Oferecer oportunidade de aprendizado.	Com base nos problemas e conhecimentos identificados, oferecer oportunidades para os indivíduos acessarem os conhecimentos necessários para se desenvolverem.	Oferecer minicursos, workshops, palestras temáticas e em repositórios virtuais acessíveis.
Valorizar as principais ideias e conhecimentos compartilhados.	Recompensar socialmente, financeiramente ou pessoalmente os indivíduos que mais contribuíram nesta fase.	Emblemas, prêmios, brindes, cupons ou congratulações por mensagem.

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Figura 16: Diretrizes para a fase de maturidade.

FASE MATURIDADE		
Nesta fase a participação dos membros já está consolidada, sugere-se que eles possam contribuir com a gestão estratégica da comunidade, acredita-se que com isso o senso de pertencimento dos membros pode ser estimulado.		
DIRETRIZ	ESTRATÉGIA	EXEMPLO
Promover participantes	Os participantes que mais se destacaram em determinadas atividades podem ser convidados para participar de encontros de gerenciamento da comunidade.	Enviar uma mensagem que parabenize o desempenho e convide o participante para o encontro de gerenciamento.
Oferecer atividades de organização de conteúdo	Permitir que os membros auxiliem o moderador a organizar o conteúdo para a manutenção da CoP.	Organizar uma biblioteca virtual de acordo com os temas.
Oferecer atividade de criação de ambientes de comunicação informal.	Criação de novos ambientes presenciais e virtuais para estimular a comunicação entre os membros.	Chats, fóruns, videoconferências e eventos sociais.
Oferecer atividades de investigação.	A identificação das necessidades da comunidade e o estabelecimento de cargos são importantes nesta fase, e alguns membros podem contribuir com essas atividades.	Atividade que busca interligar lacunas de conhecimentos à profissionais.

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Figura 17: Diretrizes para a fase de manutenção.

FASE MANUTENÇÃO		
Na fase de manutenção é importante manter a relevância organizacional, o foco e o envolvimento interno.		
DIRETRIZ	ESTRATÉGIA	EXEMPLO
Criar ambiente para a investigação e construção de estudos de caso.	Permitir ferramenta para que os membros criem estudos de caso com os resultados obtidos.	Organizar um repositório virtual para os participantes postarem estudos de caso.
Criar subgrupos de trabalho.	Propiciar novas interações sociais virtuais e presenciais.	Analisar as demandas para a evolução da comunidade, organizar subgrupos que as desenvolvam e divulgar a criação dos subgrupos.
Lançar desafios para os grupos.	Promover a cooperação e entre estes grupos.	Desenvolver para cada subgrupo metas e desafios complementares de outros subgrupos.
Criar ambiente para envio de sugestão dos membros.	Propiciar atividades para que os membros trabalhem para o melhoramento da comunidade.	Criar e divulgar uma caixa de sugestões, virtual ou presencial.

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Figura 18: Diretrizes para a fase de transformação.

FASE TRANSFORMAÇÃO		
Esta fase pode alavancar a criação de outras comunidades, sugere-se a criação de um evento, presencial ou virtual, que celebre os resultados e encerre as atividades, e que utilize este momento para motivar as participações em comunidades sucessoras.		
DIRETRIZ	ESTRATÉGIA	EXEMPLO
Valorizar as participações	Recompensar socialmente, financeiramente ou pessoalmente os indivíduos que participaram da CoP.	Distribuir emblemas, prêmios, brindes, cupons ou mensagens de congratulação para os participantes.
Valorizar as habilidades pessoais	Identificar e congratular habilidade pessoal mais desenvolvida durante a CoP. Isso pode ser feito individualmente ou, se a CoP tiver um grande número de membros, podem ser criadas categorias.	Enviar mensagem ou atribuir emblema especial conforme a habilidade pessoal.
Divulgar os principais resultados	Apresentar para todos os participantes os benefícios organizacionais alcançados com a CoP.	Desenvolver um vídeo ou um documento virtual que apresenta em síntese os resultados.
Lançar campanha de sugestão para novas CoPs.	Apresentar uma ferramenta (física ou virtual) para envio de sugestões para a criação de novas comunidades. As sugestões deverão ser administradas pela organização para a viabilização de CoPs futuras.	Lançar concurso virtual para novas comunidades com link no site empresarial.

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Cada CoP tem suas características particulares, neste sentido as fases de desenvolvimento e as atividades e objetivos variam entre as comunidades, isso implica numa flexibilidade das diretrizes. Em outras palavras, as diretrizes estabelecidas nesta dissertação tem a função de nortear as estratégias motivacionais das CoPs., elas foram desenvolvidas de forma abrangente para que possam ser estruturadas de acordo com as especificidades de cada CoP e de preferência pelo moderador.

As diretrizes foram verificadas junto a especialistas da área de comunidades de prática através do método Delphi. Devido ao período de aplicação do método Delphi não houve saturação prevista para cada etapa do Delphi e o consenso dos especialistas. Sugere-se que estas etapas possam ser desenvolvidas posteriormente, mas destaca-se que os resultados alcançados com até este momento auxiliaram no refinamento das diretrizes.

As diretrizes motivacionais expostas neste capítulo norteiam as atividades inerentes às CoPs, virtuais ou presenciais. Com a crescente preocupação com o compartilhamento do conhecimento e com a criação de redes sociais, essas diretrizes podem guiar as estratégias motivacionais em outros ambientes de aprendizagem e outros tipos de grupos e atividades organizacionais. Por fim, a seção seguinte apresenta as considerações finais, limites de pesquisa e sugestão de pesquisas futuras

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a gestão do conhecimento e da inovação são importantes para o sucesso das organizações. As comunidades de prática tem o potencial de criar ambientes favoráveis ao compartilhamento do conhecimento, que, de acordo com a análise da literatura recente, é um desafio organizacional.

Com base nas referências bibliográficas, verificou-se que as comunidades de prática têm o potencial de favorecer o compartilhamento do conhecimento e que a motivação dos membros é um dos principais fatores de sucesso das CoPs. No entanto, nesta pesquisa constatou-se que existem poucas pesquisas sobre o tema, e que, no geral, não tratam do assunto motivação e CoPs de forma empírica.

Neste contexto, a pesquisa aprofundou o tema motivação nas comunidades de prática utilizando-se como fonte as teorias motivacionais da área da psicologia. Este conhecimento interdisciplinar produzido promove uma compreensão maior da motivação dos membros das comunidades de prática.

Em seguida, com base na gamificação a pesquisa também propiciou um tratamento prático da problemática. Conforme o objetivo geral de pesquisa, propor diretrizes motivacionais para as comunidades de prática, esta pesquisa apresenta estratégias para estimular a motivação dos membros das CoPs. O diferencial estabelecido no tratamento da questão foi utilizar como referencia a gamificação, técnica emergente e área de pesquisa promissora.

No capítulo 2 desenvolveu-se os objetivos específicos desta dissertação. Sobre as comunidades de prática, aponta-se que a fase de transformação das CoPs, a motivação dos membros e as funções dos moderadores ainda têm recebido pouca atenção da literatura.

Com relação a motivação, observa-se que é uma área de pesquisa consolidada mas que sua teoria é divergente, neste sentido é importante adotar uma linha de pesquisa, que de preferência explique como os indivíduos se motivam e não o que os motiva.

Ainda com relação aos objetivos específicos, destaca-se que a teoria da gamificação proporciona benefícios na gestão de pessoas, com destaque para perfil e diversão dos jogadores.

No capítulo quatro, a intersecção das teorias sobre CoPs e motivação autodeterminada observa-se que os elementos fundamentais das CoPs – domínio, comunidade e prática - tem uma essência

motivadora pois se referem aos elementos centrais da motivação intrínseca - autonomia, relacionamento e competência.

Na intersecção das teorias motivacionais e da gamificação averiguou-se qual estrutura motivacional implícita na técnica e que auxilia sua aplicação, ou seja, a gamificação é formada por um conjunto de teorias motivacionais que permeiam os elementos de jogos e tem potencial para motivar as pessoas.

Na intersecção das teorias das CoPs e da gamificação, verifica-se que é possível potencializar as atividades relacionadas a cada fase de desenvolvimento das comunidades com a aplicação da gamificação.

A intersecção das três teorias: CoPs, motivação e gamificação, promove uma maior compreensão como estas teorias estão alinhadas e como elas podem contribuir entre elas.

As diretrizes foram apresentadas de forma genérica para permitir a adaptação às diferentes Comunidades de Prática. Neste sentido, as estratégias atreladas a cada diretriz apresentam o fundamento que permitirá ao moderador, ou responsável por sua implementação, adequar a diretriz à necessidade ou potencial da CoP.

Além disto, as diretrizes foram elaboradas de acordo com um perfil de jogador. Os quatro diferentes perfis referem-se a grupos heterogêneos onde os indivíduos são motivados de diferentes maneiras. Desta forma pretende-se que as diretrizes alcancem o maior número de pessoas possível. No entanto, não foram apresentadas nenhuma estratégia para identificar os perfis de cada comunidade, porque partiu-se do pressuposto de que todos os grupos são heterogêneos, e que se o moderador ou responsável deseja estimular atitudes encontradas em determinados perfis ele poderá aplicar as diretrizes que se referem a este perfil.

Por fim, as diretrizes motivacionais, apresentadas como objetivo final desta dissertação, tem o potencial de contribuir para a implantação das comunidades.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

De acordo com a lacuna de pesquisa identificada, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas sobre a fase de transformação das comunidades de prática. Também indica-se o pesquisas sobre os diferentes perfis dos membros das CoPs.

Recomenda-se aprofundar o tema motivação nas CoPs, para isso buscar outras teorias motivacionais com base na psicologia para esclarecer como a norteia o comportamento humano, algumas delas foram citadas no texto.

Também é importante desenvolver pesquisas com finalidade de verificar na prática como a motivação impacta as CoPs; ou seja, desenvolver e aplicar uma pesquisa de como a motivação dos indivíduos interfere no sucesso das CoPs.

Sugere-se também a continuação do desenvolvimento de diretrizes, com base neste estudo sobre motivação e gamificação no âmbito das CoPs, é possível desenvolver novas diretrizes para as comunidades, ou pode-se utilizar outras teorias que desenvolvem estratégias motivacionais.

Por fim, sugere-se uma pesquisa que valide as diretrizes propostas nesta dissertação, isso implica em continuar esta pesquisa, com a saturação do método Delphi até atingir um consenso entre os especialistas e em seguida aplicar e analisar os resultados das diretrizes.

6 REFERENCIAS

AHOLA, et al. Gamified physical activation of young men – a Multidisciplinary Population-Based Randomized Controlled Trial (MOPO study). *BMC Public Health*, 13:32, 2013.

AMABILE, T. Motivating Creativity in Organizations: on Doing What You Love And Loving What You Do. *California Management Review*, v. 40, p. 39-58, n., I, 1997.

APARICIO A. F., et al. Analysis and application of gamification. *Proceedings of the 13th International Conference on Interacción Persona-Ordenador*, Article No. 17, 2012.

AREEPATTAMANNIL, S.; FREEMAN. J. G., KLINGER, D. A. Intrinsic motivation, extrinsic motivation, and academic achievement among Indian adolescents in Canada and India. *Social psychology of education*, n.14, 427–439, 2011.

ARMANIOS, D. E. Sustainable development as a community of practice: insights from rural water projects in Egypt. *Sustainability Development*, 20: 42–57, 2012.

BARNETT et al. General practice training and virtual communities of practice - a review of the literature *BMC Family Practice*, 13:87, 2012.

BENTZIEN, J. et al. Crowd computing: using competitive dynamics to develop and refine highly predictive models. *Drug Discovery Today*, V. 18, N. 9/10, 2013.

BETTIOL, M.; SEDITA S. R.. The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, n.29, p. 468–479, 2011.

BISTA, S. K. et al. Using Gamification in an Online Community. 8th International Conference Conference on Collaborative Computing: Networking, Applications and Worksharing, p.14-17, 2012.

BOOTH, S. E. Cultivating knowledge sharing and trust in online communities for educators. *Journal Educational Computing Research*, v. 47(1), p. 1-31, 2012.

CAFAZZO, J. A. et al. Design of an Health App for the Self-management of Adolescent Type 1 Diabetes: A Pilot Study. *Journal of Medical Internet Research*, v. 14, n. 3, 2012.

CHO, N.; LI, G.; SU, C. An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type. *Journal of Global Business and Technology*, v. 3, n. 2, p. 1-15, 2007.

CLEMENTI, J. Compartilhamento do conhecimento: barreiras e facilitadores. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2012.

COHEN, A. M. The gamification of education. *Futurist*, 45 (5), p. 16-17, 2011.

COVINGTON M. V., KIMBERLY J. M. Intrinsic Versus Extrinsic Motivation: An Approach /Avoidance Reformulation. *Educational Psychology Review*, Vol. 13, No. 2, 2001.

COVINGTON, M. V. Intrinsic Versus Extrinsic Motivation in Schools: A Reconciliation. *Current Directions in Psychological Science*, v.22, n.9, 2000.

CROSSAN, M.M.; APAYDIN, M. A Multidimensional Framework of Organizational Innovation: A Sistematic Review of The Literature. *Journal of Management Studies*, v9999, n.9999, 2009. Lisboa, 2009.

CROWLEY, D. N. et al. Gamification of Citizen Sensing through Mobile Social Reporting. *IEEE*, 2012.

DANFORTH, L. Gamification and libraries. *Library Journal*, February 15, 2011.

DE FINA, A. Code-switching and the construction of ethnic identity in a community of practice. *Language in Society* 36, 371–392.

DETERDING, S. et al. Gamification: Using Game Design Elements in Non-Gaming Contexts. *CHI - Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, p. 2425-2428, 2011.

DOMÍNGUEZ, A., et al. Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers & Education*, n. 63, p. 380–392, 2013.

DORLING, A.; MCCAFFERY, F. The Gamification of SPICE. *Software Process Improvement and Capability Determination Communications in Computer and Information Science*, v. 290, pp 295-301, 2012.

DUGUID, P. “The Art of Knowing”: Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice. *The Information Society*, 21: 109–118, 2005.

DYER, L.; PARKER, D. F. Classifying Outcomes in Work Motivation Research: An Examination of the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 4, 1975.

ELLIOT, A. J. Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34, p. 169–189, 1999.

ERENLI, K. The Impact of Gamification A Recommendation of Scenarios for Education. *IEEE*, 2012.

FEATHER, N. T. Values, valences, and course enrollment: Testing the role of personal values within an expectancy-value framework. *Journal of Educational Psychology*, 80, p.381–391, 1988.

FOSTER, J. A. et al. Gamification As A Strategy For Promoting Deeper Investigation In A Reverse Engineering Activity. *Annual Conference: American Society for Engineering Education*, 2012.

FOURSQUARE. Disponível em
<<http://www.4squarebadges.com/foursquare-badge-list/index.html>>
Acesso em: agosto de 2013.

GAIRÍN-SALLÁN, J.; RODRÍGUEZ-GÓMEZ, D.; ARMENGOL-ASPARÓ, C. Who exactly is the moderator? A consideration of online knowledge management network moderation in educational organisations. *Computers & Education* 55, p.304–312, 2010.

GALHANAS, Carla Regina Gouveia. *Motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa, 2009.

GALIA, F. Intrinsic-Extrinsic Motivations and Knowledge Sharing in French Firms, *The ICFAI Journal of Knowledge Management*, vol.VI, n.1, p.56-80, 2008.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOVINAZZO, R. A.; WRIGHT, J. T. C. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, p. 54-65, 2000.

GOUVEA, M.T.A.; PARANHOS, C.; MOTTA, C.L.R. Promovendo o aprendizado organizacional por meio de comunidades de prática. *Revista Educação Profissional*, v. 34, n.3. Rio de Janeiro: Biblioteca Técnica Senac, pp.49-61, 2008.

GRAY, B. Informal Learning in an Online Community of Practice. *Journal Of Distance Education Revue De L'éducation À Distance*, v. 19, n. 1, p. 20-35, 2004.

GUAY F.; VALLERAND R. J.; BLANCHARD, C. On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, Vol. 24, No. 3, 2000.

HALL, M. et al. Towards the Gamification of Well-being Measures. *IEEE*, 2012.

HAMARI, J. Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2013.

HARDRÉ, P. L. Human Performance Technology Beyond Two Decades of Motivation: A Review of the Research and Practice in Instructional Design and Human Performance Technology. *Human Resource Development Review* 2: 54, 2003.

HAYENGA, A. O.; CORPUS, J. H. Profiles of intrinsic and extrinsic motivations: A person-centered approach to motivation and achievement in middle school. *Motivion and Emotion*, 34:371–383, 2010.

HERZIG, P.; AMELING, M.; SCHILL, A. A Generic Platform for Enterprise Gamification. *Joint Working Conference on Software Architecture & 6th European Conference on Software Architecture*, 2012.

HEW, K. F.; HARA, N. Empirical study of motivators and barriers of teacher online knowledge sharing. *Education Tech Research Development* , 55:573–595, 2007.

HUANG, N.-T.; WEI, C.-C.; CHANG, W.-K.. Knowledge management: modeling the knowledge diffusion in community of practice. *Kybernetes* Vol. 36 No. 5/6, pp. 607-621, 2007.

HUNG, S.-Y. et al. The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *Internacional Journal of Human-Computer Studies* 69, 415–427, 2011.

HUOTARI, K.; HAMARI, J. Defining Gamification - A Service Marketing Perspective. *Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference*, p. 17-22, 2012.

ISEN, A. M.; REEVE J. The Influence of Positive Affect on Intrinsic and Extrinsic Motivation: Facilitating Enjoyment of Play, Responsible Work Behavior, and Self-Control. *Motivation and Emotion*, Vol. 29, No. 4, 2005.

JEON S., KIM, Y.-G., KOH, J. "An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice", *Journal of Knowledge Management*, v. 15, i. 2, p. 251 – 269, 2011.

KILBRIDE, C. et al. Developing Theory And Practice: Creation Of A Community Of Practice Through Action Research Produced Excellence In Stroke Care. *Journal of Interprofessional Care*, v. 25, p. 91–97, 2011.

KLEIN, H.K.; HIRSCHHEIM, R. The structure of the IS discipline reconsidered: Implications and reflections from a community of practice Perspective. *Information and Organization* 18 (2008) 280–302.

KLINE, J.; BARKER, T. Negotiating Professional Consciousness in Technical Communication: A Community of Practice Approach. *Technical Communication*, volume 58, n. 4, 2011.

KORN, O. Industrial Playgrounds: How Gamification Helps to Enrich Work for Elderly or Impaired Persons in Production. *Proceedings of the 4th symposium on Engineering interactive computing systems*, p. 313-316, 2012.

LAKSOVA, K. B.; MANN S.; DAHLGREN L. O. Developing a community of practice around teaching: a case study. *Higher Education Research & Development*, vol. 27, n. 2, p. 121–132, 2008.

LAMANTIA. Disponível em <<http://johnnyholland.org/2009/08/we-could-learn-a-lot-from-games-a-language-for-designing-emotion/>>. Acesso em setembro, 2013

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

Lave, J.; Wenger, E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LAW, F. L.; KASIRUN, Z. M.; GAN, C. K. Gamification towards Sustainable Mobile Application. *5th Malaysian Conference in Software Engineering (MySEC)*, 2011.

- LEE J. Q., et al. The relationship between future goals and achievement goal orientations: An intrinsic–extrinsic motivation perspective. *Contemporary Educational Psychology* n.35, p. 264–279, 2010.
- LI, L. C. et al. Use of communities of practice in business and health care sectors: A systematic review. *Implementation Science*, 4:27, 2009.
- LI, L.C. et al. Evolution of Wenger's concept of community of practice. *Implementation Science*, 4:11, 2009.
- LIN, H-F. Effects of extrinsic and intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions. *Journal of Information Science*, v.33, n.2, p. 135–149, 2007.
- LIN, Y.-G., MCKEACHIE, W. J., KIM Y. C. College student intrinsic and/or extrinsic motivation and learning. *Learning and Individual Differences* n.13, p.251–258, 2003.
- LIU, Y. et al. Mobile Image Search via Local Crowd: a User Study. *IEEE*, 2011
- LIU, Y.; ALEXANDROVA, T.; NAKAJIMA, T. Gamifying Intelligent Environments. *Proceedings of the 2011 international ACM workshop on Ubiquitous meta user interfaces*, p. 7-12, 2011.
- LORENZI, D. et al. Using QR Codes for Enhancing the Scope of Digital Government Services. *The Proceedings of the 13th Annual International Conference on Digital Government Research*, 2012.
- LI, R.Y; POON, S.W. Using Web 2.0 To Share Knowledge Of Construction Safety: The Fable Of Economic Animals. *Economic Affairs*, v. 31, I. 1, p. 73–79, 2011.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. *Metodologia de Trabalho Científico*. 7ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEDER, M. et al. Gamification: A Semantic Approach for User Driven Knowledge Conservation. *SBC - Proceedings of SBGames*, 2011.

MEECE, J. L.; ANDERMAN, E. M.; ANDERMAN, L. H. Classroom goal structure, student motivation, and academic achievement. *Annual Review Psychology*, 57, p. 487–503, 2006.

MICHAELIS, Língua Portuguesa. *Dicionário Escolar: Nova Ortografia*. Melhoramentos, 2008, 992p.

MONETA, G. B., SPADA M. M. Coping As A Mediator Of The Relationships Between Trait Intrinsic And Extrinsic Motivation And Approaches To Studying During Academic Exam Preparation. *Personality and Individual Differences*, n. 46, p. 664–669, 2009.

MURRAY, E. J. *Motivação e emoção*. 4. ed. Rio de Janeiro (RJ): Zahar, 1978. 177p.

NEELI, B. K. A Method to Engage Employees using Gamification in BPO Industry. *Third International Conference on Services in Emerging Markets*, 2012.

NELSON, M. J. Soviet and American Precursors to the Gamification of Work. *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference*, p. 23-26, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, T. H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro, Campus, 1997, 358p.

OKOLI, C.; PAWLOWSKI, S. D. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management [S.I.]*, v. 42, n. 1, p. 15-29, 2004.

OKOLI, C.; PAWLOWSKI, S. D. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, v. 42, n. 1, p. 15-29, 2004.

PASSOS, E. B. et al. Turning Real-World Software Development into a Game. *SBC - Proceedings of SBGames*, 2011.

PAULINO, Rita de Cássia Romeiro. *Uma abordagem para apoio à gestão de comunidades virtuais de prática baseada na prospecção de participantes ativos*. 222 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.

POPOVICIU, I.; POPOVICIU S. A. Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice. *Revista de cercetare [i interven]ie social*, vol. 33, p. 44 – 55, 2011.

REISS, Steven. Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Teaching of Psychology*, 39(2), p.152-156, 2012.

RIGBY, C. S.; et al. Beyond the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Self-Determination in Motivation and Learning. *Motivation and Emotion*, v. 16, n. 3, 1992.

ROBINSON, L. J., et al. Effects of intrinsic and extrinsic motivation on attention and memory. *Acta Psychologica*, n. 141, p. 243–249, 2012.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, n. 25, p.54–67, 2000.

SANTAELLA, L. *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo: Hacker, 2001.

SANTOS, A . R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora. 2000.

SCHMITT, Maurílio Tiago Brüning. *Inteligência competitiva na web: um framework conceitual para aquisição de ativos de conhecimento no contexto do front-end da inovação*. 235 p .Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

SCHMITT, Sabrina Rebelo. *Fatores críticos de sucesso à manutenção de Comunidades de Prática e suas dimensões de análise*. 170p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012.

SCHWEN T. M.; HARA, N. Community of Practice: A Metaphor for Online Design. *The Information Society*, 19(3), 257-270.

SENA, A.; COELHO, D. K. Gameificação - uma análise das técnicas de engajamento atualmente utilizadas. *SBC - Proceedings of SBGames*, 2012.

SIMÕES, J., REDONDO, R. D.; VILAS, A. F. A social gamification framework for a K-6 learning platform. *Computers in Human Behavior*, n.29, p.345–353, 2013.

SPENCE, M., et al. Gamifying a Library Orientation Tutorial for Improved Motivation and Learning. *American Society for Engineering Education – ASEE*, 2012.

STEPANEK, J. et al. Facilitating Online Communities of Practice. *Lessons Learned*, v. 3, issue 1, 2013.

THOM, J.; MILLEN, D.R.; DIMICCO, J. Removing Gamification from an Enterprise SNS. *CSCW'12*, February 11–15, 2012.

TREMBLAY, M. A. et al. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian journal of behavioural science*, v. 41, n. 4, p. 213–226, 2009.

VALLERAND, R.J. Intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Encyclopedia of applied psychology*. v. 2, 2004.

VASSILEVA, J. Motivating participation in social computing applications: a user modeling perspective. *User Model User-Adap Inter*, 22:177–201, 2012.

VIEIRA V. et al. An Exploratory Study on the Use of Collaborative Riding based on Gamification as a Support to Public Transportation. *Brazilian Symposium on Collaborative Systems*, 2012.

WEINER, I. B. An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, n.92, 548–573, 1985.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R. A.; SNYDER, W. M. *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press, 2002.

WENGER, E.; TRAYNER, B.; LAAT, M. Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework. *Rapport 18, Ruud de Moor Centrum, Open University of the Netherland*, 2011.

WERBACH, K.; HUNTER, D. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business* Wharton Digital Press, 2012, 143 p.

WHITE, R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review* Vol. 66, 1959.

WIGFIELD, A.; ECCLES, J. S. The development of achievement task values: A theoretical analysis. *Developmental Review*, 12, 265–310, 1992.

WILBERT; J.K.W.; BOING H.; SOUZA, J.A.; DANDOLINI G.A. O moderador de comunidade de prática virtual em ambiente de inovação aberta: uma visão introdutória. *Anais III International Congress of Knowledge and Innovation – CiKi*, p. 372-385, 2013.

YANG, C.-L., WEI, S.-T. Modelling the performance of CoP in knowledge management. *Total Quality Management*, v. 21, n. 10, p.1033–1045,2010.

ZIMMERMAN, B. J. Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25, p. 82–91, 2000.

ZBORALSKI, K., SALOMO, S., GEMUENDEN, H. G. Organizational benefits of communities of practice: a two-stage information. Processing model. *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 37: 533–552, 2006.

GLOSSÁRIO

Boss fight: um luta difícil contra um oponente forte, chamado chefe. Geralmente marca o final de uma fase ou seção de um jogo (WERBACH; HUNTER, 2012).

Círculo mágico: o espaço virtual ou físico onde as regras do jogo realizam um balanço sobre as do mundo real (WERBACH; HUNTER, 2012).

Componente de jogo: estrutura específica no jogo, que efetua os mecanismos e dinâmicas de jogos, como pontos e distintivos (WERBACH; HUNTER, 2012).

Comunidade de Prática: grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um tópico, e que aprofundam seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo em base continuada.

Currículo Lattes: O Currículo Lattes se tornou um padrão nacional no registro da vida pregressa e atual dos estudantes e pesquisadores do país, e é hoje adotado pela maioria das instituições de fomento, universidades e institutos de pesquisa do País. <http://lattes.cnpq.br/>.

Design de jogo: o processo global de criar jogos atrativos baseado no entendimento dos desejos dos jogadores, viabilidade tecnológica, e objetivos de negócios (WERBACH; HUNTER, 2012).

Design: projeto, desenho, esboço. Desenhar, traçar, projetar, planejar (MICHELIS, 2008).

Dinâmica de jogo: A estrutura conceitual subjacente ao jogo, como a narrativa e as regras que formam o jogo. Esse são os elementos de jogos mais abstratos. Jogadores sentem seu efeito mas não interagem com eles diretamente (WERBACH; HUNTER, 2012).

Emblema (Bagde): Símbolo visual de uma conquista. Usualmente desenhado para ser análogos do mundo real (WERBACH; HUNTER, 2012).

Elemento de jogo: um padrão de design que pode ser incorporado num jogo. São as peças que o designer de jogo reúne em uma experiência envolvente (WERBACH; HUNTER, 2012).

Feedback: resposta (MICHELIS, 2008).

Framework: um Framework ou arcabouço conceitual é um conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico. Framework conceitual não se trata de um software executável, mas sim de um modelo de dados para um domínio. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Framework>

Game thinking: processo de abordar problemas como um designer de jogo, ou seja, buscando como motivar jogadores e criar experiências atrativas e divertidas (WERBACH; HUNTER, 2012).

Gamificação: o uso de elementos de jogo e *game thinking* em um contexto de não jogo (WERBACH; HUNTER, 2012).

Insights: discernimento.

Jogo: Uma atividade voluntária que opera num círculo mágico, na qual jogadores seguem regras do jogo mais do que as do mundo real (WERBACH; HUNTER, 2012).

Mecanismos de jogo: o processo que dirige em direção a ação em um jogo, como resposta e mudança de nível. É a manifestação das dinâmicas de jogo em ações (WERBACH; HUNTER, 2012).

Motivação extrínseca: fazer algo por uma razão qualquer que não seja sua própria vontade. Por exemplo, dinheiro, *status*, poder, alguma outra recompensa, direção do chefe, benefícios por alguém importante (WERBACH; HUNTER, 2012).

Motivação intrínseca: Fazer algo por vontade própria. Pessoas estão motivadas intrinsecamente quando fazem algo sem a esperança de uma recompensa externa (WERBACH; HUNTER, 2012).

Networking: rede de comunicação, redes de computadores ligados entre si, redes (MICHELIS, 2008).

Programa de fidelidade: um programa de recompensas para consumidores regulares com benefícios em proporção ao nível das atividades (WERBACH; HUNTER, 2012).

Quadro de liderança: uma lista ordenada de participantes em um jogo, com as pontuações mais altas em cima (WERBACH; HUNTER, 2012).

Quest: uma missão ou desafio específico para os jogadores. Usualmente tem uma narrativa, um objetivo e uma recompensa (WERBACH; HUNTER, 2012).

Status: cargo ou posição social, prestígio (MICHELIS, 2008).

Vitória épica: Uma vitória gloriosa num jogo, usualmente **alongando** o limite das habilidades os jogadores. Geralmente conectado a um **grande** desafio ou ao final do jogo (WERBACH; HUNTER, 2012).

Win state: os resultados de um jogo que constituem ser vencedor. Tipicamente definidos pelas regras do jogo e as respostas e recompensas (WERBACH; HUNTER, 2012)

APÊNDICE A - Análise Bibliométrica: Comunidade de Prática

Foi realizada uma bibliometria sobre o tema Comunidade de Prática na base de dados Web of Knowledge em maio de 2013. Foi utilizado o termo em inglês *community of practice* e aplicado os seguintes filtros: “*title*”, “*article*” e língua inglesa. Com intuito de analisar o desenvolvimento deste campo de pesquisa as tabelas 4, 5, 6, 7, 8 e 9 apresentam as informações sobre o tema.

Tabela 4: Artigos mais citados sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros)

Referência	Artigo	Fonte	N.
Holmes; Meyerhoff, (1999)	The Community of Practice: Theories and methodologies in language and gender research	Language In Society Volume: 28 Issue: 2 Pages: 173-183	77
Duguid, (2005)	"The art of knowing": Social and tacit dimensions of knowledge and the limits of the community of practice	Information Society Volume: 21 Issue: 2 Pages: 109-118	70
Palincsar; et al., (1998)	Designing a community of practice: Principles and practices of the GLsML community	Teaching And Teacher Education Volume: 14 Issue: 1 Pages: 5-19	53
Yang, (2009)	Using Blogs to Enhance Critical Reflection and Community of Practice	Educational Technology & Society Volume: 12 Issue: 2 Pages: 11-21	38
Toohey, (1996)	Learning English as a second language in kindergarten: A community of practice perspective	Canadian Modern Language Review- Revue Canadienne Des Langues Vivantes Volume: 52 Issue: 4 Pages: 549-576	24
De Fina, (2007)	Code-switching and the construction of ethnic identity in a community of practice	Language In Society Volume: 36 Issue: 3 Pages: 371-392	19

Li.; et al., (2009)	Evolution of Wenger's concept of community of practice	Implementation Science Volume: 4 Article Number: 11	18
Akerson; Cullen; Hanson, (2009)	Fostering a Community of Practice through a Professional Development Program to Improve Elementary Teachers' Views of Nature of Science and Teaching Practice	Journal Of Research In Science Teaching Volume: 46 Issue: 10 Pages: 10 90-1113	16
Norman.; Huerta, (2006)	Knowledge transfer & exchange through social networks: building foundations for a community of practice within tobacco control	Implementation Science Volume: 1 Article Number: 20	16
Li, (2007)	Apprentice scholarly writing in a community of practice: An intraview of an NNES graduate student writing a research article	Tesol Quarterly Volume: 4 1 Issue: 1 Pages: 55 -79	15

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A Tabela 4 aponta os dez artigos mais citados sobre o tema Comunidade de Prática, com intuito de destacar essas produções científicas. Com base na leitura dos resumos, para esta dissertação foram selecionados os artigos mais pertinentes com os objetivos desta pesquisa para comporem a revisão de literatura, entre eles: Duguid, (2005); Li.; et al., (2009) e Li, (2007).

Tabela 5: Autores que mais publicaram sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros)

Autor	N° de Publicações
AKERSON, V.L.	2
BARKER, T.	2
CHEN, G.D.	2
HARA, N.	2
HODGETTS D	2
KLINE, J.	2
LI, L.Y.	2

TSAI, I.C.	2
------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A Tabela 5 tem a finalidade de apontar quais os principais pesquisadores sobre o tema. Verificou-se que todos possuem a mesma media de artigo publicados. Nesta dissertação foram citados os seguintes autores: Barker, Hara, Kline e Li.

Tabela 6: Países que mais publicaram sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros)

País	Nº de Publicações
USA	34
Inglaterra	24
Canadá	12
Austrália	7
Itália	4
Nova Zelândia	4
Escócia	4
África do Sul	4
Taiwan	4
Brasil	3

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Na Tabela 6 observa-se que os Estados Unidos despontam como a região que mais produz artigos sobre o tema, seguidos pela Inglaterra e Canadá. O Brasil aparece em 10ª colocação.

Tabela 7: Organizações que mais publicaram sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros)

Organização	Nº de Publicações
Indiana Univ.	5
Northumbria Univ.	3
Texas Tech Univ.	3
Univ. British Columbia	3
Univ. Huddersfield	3
Univ. Ottawa	3
Univ. Toronto	3
Univ. Waikato	3
Concept Commun Inc.	2

Douglas Coll.	2
---------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

As universidades indicadas na Tabela 7 estão distribuídas em 4 países: EUA, Inglaterra, Canadá e Nova Zelândia.

Tabela 8: Número de publicações por ano sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros)

Ano	Nº de Publicações
2012	20
2011	19
2009	13
2008	10
2007	9
2010	9
2003	6
2005	6
2006	4
1998	2

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com base na Tabela 8, verifica-se que o número de pesquisas sobre comunidades de prática é crescente. Nos últimos dez anos a produção científica sobre o tema cresceu de forma relevante.

Tabela 9: Áreas de pesquisa que mais publicaram sobre comunidade de prática (corte dos dez primeiros)

Área	Nº de Publicações
Pesquisa educacional	49
Psicologia	11
Linguística	10
Economia empresarial	9
Ciência da informação e biblioteconomia	9
Ciências sociais e outros tópicos	6
Ciência da computação	5
Engenharia	5
Assistência médica	5
Enfermagem	5

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Na Tabela 9 observa-se as principais áreas de pesquisa que onde os estudos sobre o tema são originados. Destaca-se que além daqueles que fazem parte das áreas fundamentais sobre o tema, como pesquisa educacional, psicologia, ciências sociais e ciência da computação, o assunto também é destaque nas áreas de economia empresarial, engenharia, assistência médica e enfermagem.

APÊNDICE B - Análise Bibliométrica: Motivação

Foi realizada uma bibliometria sobre o tema Motivação na base de dados Web of Knowledge em maio de 2013. Foi utilizado o termo em inglês *motivation* e aplicado os seguintes filtros: “*title*”, “*article*” e língua inglesa. Com intuito de analisar o desenvolvimento deste campo de pesquisa as tabelas 10, 11, 12, 13, 14 e 15 apresentam as informações sobre o tema.

Tabela 10: Artigos mais citados sobre motivação (corte dos dez primeiros)

REFERÊNCIA	Artigo	Fonte	n°
RYAN; DECI, (2000)	Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being	American Psychologist Volume : 55 Issue:1 Pages: 68-78	2.600
WHITE, (1959)	Motivation Reconsidered- The Concept Of Competence	Psychological Review Volume: 66 Issue: 5 Pages: 297-333	2.426
DWEC, EL	A Social Cognitive Approach To Motivation And Personality	Psychological Review Volume: 95 Issue: 2 Pages: 256-273	1.989
WEINER, (1985)	An Attributional Theory Of Achievement- Motivation And Emotion	Psychological Review Volume: 92 Issue: 4 Pages: 548-573	1.674
HACKMAN; OLDHAM, (1976)	Motivation Through Design Of Work - Test Of A Theory	Organizational Behavior And Human Performance Volume : 16 Issue: 2 Pages: 250-279	1.403
NICHOLLS, (1984)	Achievement- Motivation - Conceptions Of Ability, Subjective Experience, Task	Psychological Review Volume: 91 Issue: 3 Pages: 328-346	1.075

	Choice, And Performance		
WEINER, (1979)	Theory Of Motivation For Some Classroom Experiences	Journal Of Educational Psychology Volume: 71 Issue:1 Pages:3 -25	1.020
AMES; ARCHER, (1988)	Achievement Goals In The Classroom - Students Learning- Strategies And Motivation Processes	Journal Of Educational Psychology Volume: 80 Issue:3 Pages:2 60-267	906
LANG, (1995)	The Emotion Probe - Studies Of Motivation And Attention	American Psychologist Volume : 50 Issue:5 Pages: 372-385	814
ELLIOTT; DWECK, (1988)	Goals - An Approach To Motivation And Achievement	Journal Of Personality And Social Psychology Volume: 54 Issue:1 Pages:5 -12	790

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A Tabela 10 aponta os dez artigos mais citados sobre o tema Comunidade de Prática, com intuito de destacar essas produções científicas. Após uma análise dos leituras dos resumos, e do resultado de busca, aplicou-se mais um filtro de pesquisa: motivação intrínseca e extrínseca (em inglês). Com isso, dos dez artigos na Tabela 10, Ryan e Deci (2000) é o principal artigo que compõe a revisão de literatura desta dissertação.

Tabela 11: Autores que mais publicaram sobre motivação (corte dos dez primeiros)

Autores	Nº De publicações
Vallerand, R.J.	46
Deci, E.L.	32
Ryan, R.M.	27
Martin, A.J.	23
Koestner, R.	22
Weiner, B.	22
Pelletier, I.G.	20
Kerr, N.L.	18
Cattell, R.B.	17
Duda, J.L.	17

Conforme a Tabela 11 apresenta os dez pesquisadores que mais publicaram sobre o tema, na bibliometria desenvolvida para esta dissertação. O autor Vallerand, com 46 publicações é um dos principais autores do Capítulo 2.

Tabela 12: Países que mais publicaram sobre motivação (corte dos dez primeiros)

Países	N. De publicações
USA	4543
Inglaterra	608
Canadá	603
Austrália	388
Holanda	281
Alemanha	271
China	178
Israel	151
Taiwan	126
Espanha	108

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Na Tabela 12 observa-se que os Estados Unidos, Inglaterra e Canadá, assim como na bibliometria sobre Comunidades de Prática, novamente estão entre os primeiros que mais produzem artigos sobre o tema motivação. O Brasil não está entre os dez países que mais publicaram, portanto não aparece na Tabela 12.

Tabela 13: Organizações que mais publicaram sobre motivação (corte dos dez primeiros)

Organização	N° de Publicações
Univ. Illinois	147
Univ. Michigan	145
Univ. Maryland	110
Univ. Wisconsin	106
Univ. N Carolina	95
Univ. Rochester	87
Univ. California	84
Univ. Missouri	83
Ohio State Univ.	81
Univ. Texas	78

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

De acordo com a Tabela 13, todas as dez primeiras universidades que mais produzem artigo sobre o tema estão nos Estados Unidos.

Tabela 14: Publicações por ano sobre motivação (corte dos dez primeiros)

ANO	N° DE PUBLICAÇÕES
2011	648
2012	638
2010	583
2009	455
2008	428
2007	335
2006	275
2005	240
2004	226
2003	206

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com base na Tabela 14, verifica-se que, embora seja um campo de pesquisa consolidado, o número de pesquisas sobre motivação é crescente. O número de publicações anual é representativo.

Tabela 15: Áreas de pesquisa que mais publicaram sobre motivação (corte dos dez primeiros)

Área	Nº de Publicações
Psicologia	4423
Pesquisa educacional	1225
Economia empresarial	1182
Ciências sociais e outros tópicos	627
Psiquiatria	334
Saúde pública ambiental e ocupacional	333
Desporto	289
Abuso de substâncias	256
Sociologia	218
Ciências comportamentais	199

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Conforme a Tabela 15, a área de psicologia é o berço do campo de pesquisa sobre motivação. A área de economia empresarial aparece em terceiro lugar, e Saúde pública ambiental e ocupacional em quinto lugar.

APÊNDICE C - Análise Bibliométrica: Gamificação na Web Of Knowledge

A bibliometria sobre gamificação foi realizada em maio de 2013, utilizando a palavra correspondente em inglês “gamification”. Nesta pesquisa não foram aplicados filtros para não limitar o número de artigos pois esta é uma área de pesquisa recente. Foram encontrados 27 artigos encontrados, por isso decidiu-se realizar nova pesquisa em outra base de dados, a *Scopus*. Este apêndice apresenta os artigos encontrados numa bibliometria realizada na *Web Of Knowledge*

Tabela 16: Artigos mais citados sobre gamificação.

Referências	Artigo	Fonte	N.
Cafazzo; et al., (2012)	Design of an mHealth App for the Self-management of Adolescent Type 1 Diabetes: A Pilot Study	JOURNAL OF MEDICAL INTERNET RESEARCH Volume : 14 Issue:3 Pages: 171-183	3
Cohen, (2011)	The Gamification of Education	FUTURIST Volume: 45 Issue: 5 Pages: 16-17	2

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com base na Tabela 16, apenas 2 artigos receberam citações: Cafazzo; et al., (2012) e Cohen (2011).

Tabela 17: Autor que mais publicou sobre gamificação.

Autor	Nº de publicações
Nakajima,t.	2

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com relação aos autores e as universidades mais publicaram sobre o tema, (Tabelas 17 e 18), encontrou-se um resultado para cada, com 2 publicações. Neste sentido verificou-se que correspondem a mesma publicação o pesquisador da Nakajima e Univ Waseda. (Tóquio/Japão).

Tabela 18: Organização que mais publicou sobre gamificação.

Organização	Nº de publicações
Univ Waseda.	2

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Na Tabela 19, verifica-se que os estados Unidos é o país com mais publicações sobre o tema 5. As duas publicações do Japão se referem a de Nakajima.

Tabela 19: Países que mais publicaram sobre gamificação.

País	Nº De Publicações
USA	5
Espanha	3
Canadá	2
Finlândia	2
França	2
Alemanha	2
Japão	2

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A Tabela 20 apresenta o numero de artigos publicados por ano. Os primeiros artigos foram registrados em 2011, o que indica que esta área de pesquisa é recente, mas o aumento exponente em 3 anos aponta para uma área de pesquisa promissora.

Tabela 20: Publicações por ano sobre gamificação.

Ano	Nº de publicações
2012	14
2013	8
2011	5

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com base na Tabela 21, a principal área de pesquisa que desenvolve estudos sobre a gamificação é a ciência da computação, mas a área também recebe contribuições interdisciplinares da pesquisa educacional e psicologia.

Tabela 21: Áreas de pesquisa que mais publicaram sobre gamificação.

Área de pesquisa	Nº de Publicações
Ciência da computação	14
Engenharia	7
Pesquisa educacional	2
Ciência da informação e biblioteconomia	2
Psicologia	2

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

APÊNDICE D – Carta Convite

Carta Convite

Assunto: Avaliação de proposta de Diretrizes Motivacionais para as Comunidades de Prática, para o desenvolvimento de dissertação de mestrado.

Caro _____,

Meu nome é Juliana Augusto Clementi, sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Minha pesquisa tem como objetivo propor diretrizes motivacionais para Comunidades de Prática, com base nas teorias da gamificação¹ e da autodeterminação².

Para verificar a coerência dessas diretrizes, optou-se pelo método *Delphi*³.

Com esse propósito, gostaríamos convidá-lo a participar da avaliação das diretrizes que serão propostas neste trabalho acadêmico. Salienta-se que as todas as informações pessoais dos participantes serão mantidas em sigilo absoluto.

Para esclarecimento, seu nome foi encontrado na Plataforma Lattes como referência para o tema Comunidades de Prática.

Serão realizadas duas rodadas de questionamentos, sendo que os resultados da primeira rodada serão analisados e incorporados (caso necessário) às diretrizes antes da segunda rodada. Na segunda rodada, será enviado um novo questionário para que você possa revisar seu ponto de vista embasado nas opiniões do grupo. A referida participação na primeira rodada consistirá no preenchimento de questionário (tempo médio estimado de 20 min.).

As duas rodadas serão realizadas entre os dias 26/11 e 20/12 do corrente ano.

Caso seja possível ou não para vossa senhoria participar e colaborar com a pesquisa, favor responder este e-mail. Vossa participação é muito importante para a minha pesquisa.

Obrigado pela ajuda,

Att.,

Juliana Augusto Clementi

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão de Conhecimento EGC-UFSC.

Gertrudes Dandolini

¹ Gamification: Aplicação De elementos e design de jogos em ambientes de não jogo.

² A motivação individual norteia-se por três necessidades intrínsecas: competência, autonomia e relacionamento.

³ Aplicação de questionários a especialistas ao longo de várias rodadas.

APÊNDICE E - Questionário da 1ª Rodada

Este questionário tem como objetivo avaliar as diretrizes motivacionais desenvolvidas para as Comunidades de Prática, propostas na dissertação de Juliana Augusto Clementi – mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para a construção desta pesquisa, foram consultados artigos nas principais bases de dados internacionais, e outras pesquisas nacionais recentes sobre os temas: comunidades de prática, motivação e gamificação. Todas as referências contribuíram para o desenvolvimento das diretrizes de acordo com diferentes fases de desenvolvimento das CoPs, mas destacam-se as seguintes fontes respectivamente: Wenger, *McDermotte Snyder (2002)*; *Ryan e Deci (2000)* e *Werbach e Hunter (2012)*.

Os pesquisados selecionados são especialistas na área e podem ajudar na validação da proposta para defesa da dissertação. Ressalta-se que as respostas são de natureza anônima e esse questionário possuem fins acadêmicos.

As diretrizes propostas têm como objetivo contribuir com a participação dos membros, fator importante para o sucesso das comunidades de acordo com literatura sobre o tema. Cada uma delas foi desenvolvida com o objetivo de suprir as principais necessidades que impactam os fatores de sucesso das CoPs, e que tangem a motivação dos membros. As diretrizes propostas nesta pesquisa têm como foco as comunidades **estruturadas**, aquelas que as organizações oferecem suporte gerencial, ou seja, para aplicá-las é necessária a existência de um **moderador**.

Neste contexto, os moderadores identificam qual é a fase em que a CoP está, de acordo com seus objetivos principais, e com isso, podem equilibrar a atuação dos diferentes perfis dos indivíduos, ou estimular o perfil que mais interessa de acordo com o momento, com base nas diretrizes. Portanto elas podem ser utilizadas como ferramentas pelos moderadores das CoPs.

Serão realizadas duas rodadas de questionamentos, sendo que os resultados da primeira rodada serão avaliados para uma segunda rodada, quando será enviado um novo questionário para que os especialistas possam revisar o ponto de vista embasado nas opiniões do grupo.

As questões são de múltipla escolha e o tempo estimado para resposta é de 20 min. Há um campo para comentários, justificativa e sugestões. Portanto, caso você acredite que existam outras técnicas motivacionais ou aspectos que as complementam no contexto as quais são aplicadas, apresente-as na parte de comentários.

As respostas “**(b) concordo, mas tenho restrições**”, ou “**(c) discordo**”, necessitam comentários que justifiquem o posicionamento do especialista.

A resposta “**(d) sem opinião**” refere-se à situação em que o especialista entende que não possui conhecimento sobre a questão e prefere não opinar sobre o assunto.

As questões são distribuídas em cinco partes, de acordo com as fases de desenvolvimento das CoPs (inicial, coalescência, maturidade, manutenção, transformação). Com base nas teorias de autodeterminação, elementos e mecanismos da gamificação, diversão e perfis de jogadores (quadro1), foram definidas uma diretriz para cada tipo de jogador para cada fase de desenvolvimento das CoPs. Ou seja, são quatro questões para cada parte do questionário.

Para que o questionário seja concluído, há a necessidade de respondê-lo até o final.

Desde já agradeço a sua participação e colaboração! Sugestões são bem-vindas!

Obs.: O apêndice anexo a este documento apresenta um quadro com as teorias motivacionais que embasaram o texto, e para cada fase um quadro esclarece as diretrizes com relação as estratégias motivacionais que envolvem e o perfil a que se dirigem.

QUESTIONÁRIO DA 1ª RODADA

PARTE 1

Ver quadro 2.

Questões com relação à Fase Inicial:

Fase onde o domínio deve provocar o interesse dos indivíduos, com isso os indivíduos são agrupados e os principais conhecimentos e necessidades devem ser identificados.

DIRETRIZ 1. Elaborar manual breve e “divertido”

Estratégia: Elaborar um material de divulgação e apoio para a CoP, que esclareça seu domínio, as atividades, regras e benefícios.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 2. Reconhecer a filiação do indivíduo.

Estratégia: Distribuir um item personalizado que valorize a filiação para que o indivíduo se sinta membro da CoP. Por exemplo, camisetas, crachás, emblemas, etc.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 3. Criar opções de atividades.

Estratégia: Planejar as atividades de forma que sempre propiciem uma resposta rápida (pontos, mensagens, congratulações, emblemas, etc.)

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 4. Destacar as atividades mais difíceis em formato conquistas e desafios.

Estratégia: As atividades que envolvem mais esforço, ou que são mais significativas para a CoP devem ser divulgadas como conquistas ou desafios e devem implicar em uma recompensa monetária ou social.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

PARTE 2

Ver quadro 3.

Questões com relação à Fase Coalescência:

Nesta fase os relacionamentos devem ser desenvolvidos para que os problemas da prática e os principais conhecimentos relativos sejam identificados.

DIRETRIZ 5. Realizar eventos sociais.

Estratégia: Criar ambientes presenciais ou virtuais para que as pessoas possam se comunicar informalmente. Exemplos: eventos temáticos, eventos esportivos, gincanas virtuais.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 6. Permitir que os membros escolham as atividades.

Estratégia: As atividades devem ser planejadas sem obrigatoriedade e em contrapartida devem produzir um *feedback*. Por exemplo: pontos, mensagens, congratulações, emblemas, etc.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 7. Oferecer oportunidade de aprendizado

Estratégia: Com base nos problemas e conhecimentos identificados, oferecer oportunidades para os indivíduos acessarem os conhecimentos necessários para se desenvolverem. Oferecer minicursos, workshops e palestras temáticas.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 8. Reconhecer as principais ideias e conhecimentos compartilhados.

Estratégia: Divulgar e premiar os indivíduos que mais contribuíram nesta fase.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

PARTE 3

Ver quadro 4.

Questões com relação à Fase Maturidade:

Nesta fase a participação dos membros já está consolidada, sugere-se que eles possam contribuir com a gestão estratégica da comunidade, acredita-se que com isso o senso de pertencimento dos membros pode ser estimulado.

DIRETRIZ 9. Lançar desafios com recompensas com maior valor atribuído.

Estratégia: Aumentar o número de desafios e oferecer recompensas monetárias e sociais mais visíveis. Além de prêmios e emblemas, algumas funções de coordenação necessárias ao desenvolvimento podem ser oferecidas como reconhecimento de bom desempenho.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 10. Oferecer atividades de organização de conteúdo

Estratégia: Permitir que os membros organizem o conteúdo para a manutenção da CoP.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 11. Oferecer atividade de criação de ambientes de comunicação informal

Estratégia: Criação de novos ambientes presenciais e virtuais para estimular a comunicação entre os membros. Por exemplo: *Chats*, fóruns, videoconferências e eventos sociais.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 12. Oferecer atividades de investigação.

Estratégia: A identificação das necessidades da comunidade e o estabelecimento de cargos são importantes nesta fase, e alguns membros podem contribuir com essas atividades.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

PARTE 4

Ver quadro 5.

Questões com relação à Fase Manutenção:

Na fase de manutenção é importante manter a relevância organizacional, o foco e o envolvimento interno.

DIRETRIZ 13. Criar ambiente para a investigação e construção de estudos de caso.

Estratégia: Permitir ferramenta para que os membros criem estudos de caso com o resultados atingidos pela CoP.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 14. Criar subgrupos de trabalho.

Estratégia: Propiciar novas interações sociais.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 15. Lançar desafios para os grupos.

Estratégia: Promover a cooperação e a competição entre estes grupos.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 16. Criar ambiente para envio de sugestão dos membros.

Estratégia: Propiciar atividades para que os membros trabalhem para o melhoramento da comunidade.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

PARTE 5

Ver quadro 6.

Questões com relação à Fase Transformação:

Esta fase pode alavancar a criação de outras comunidades, sugere-se a criação de um evento, presencial ou virtual, que celebre os resultados e encerre as atividades, e que utilize este momento para motivar as participações em comunidades sucessoras.

DIRETRIZ 17. Premiar as participações mais ativas

Estratégia: Destacar os indivíduos mais participaram durante as fases da CoP.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 18. Premiar as participações produtivas.

Estratégia: Premiar os indivíduos que mais produziram com os conhecimentos adquiridos nas CoPs. Os prêmios podem ser financeiros, como dinheiro, viagens; sociais, como cargos, emblemas, troféus; e pessoais, por exemplo, cursos, dias de folga, entre outros.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 19. Divulgar os principais resultados

Estratégia: Apresentar os benefícios organizacionais e individuais alcançados com a CoP.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 20. Lançar campanha de sugestão para novas CoPs.

Estratégia: Apresentar uma ferramenta (física ou virtual) para envio de sugestões para a criação de novas comunidades.

- () concordo plenamente
 () concordo, mas tenho restrições
 () discordo
 () sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

APENDICE DO QUESTIONÁRIO:

No quadro 1 apresenta-se a intersecção entre as teorias motivacionais que embasam a pesquisa: teoria da autodeterminação, perfis e diversão de jogadores e gamificação. Essas teorias apontam que as dimensões da autodeterminação e as diferentes características de cada perfil, coexistem em todos os indivíduos, enquanto as técnicas de motivação, aqui desenvolvidas com base na diversão e nos elementos e mecanismos da gamificação, afetam também todos os indivíduos. Entretanto verifica-se que de acordo com cada perfil, alguns aspectos são predominantes e a finalidade do quadro é apontar quais são eles.

Quadro1: Cruzamento das teorias motivacionais

PERFIL	TEORIA DA AUTODETERMIN AÇÃO	DIVERSÃO	MECANISMOS E ELEMENTOS DA GAMIFICAÇÃO
--------	-----------------------------------	----------	---

<p>PREDADOR Motivado em mostrar superioridade.</p>	<p>COMPETENCIA Percepção de auto eficácia.</p>	<p>Ter metas Vitória Desafios Estratégias Poder Competição</p>	<p>Desafios Pontos Níveis Quadro de liderança Informação Progressiva Recompensa financeira Troféu Premio</p>
<p>EXPLORADOR Motivado por explorar o jogo, fazer descobertas.</p>	<p>AUTONOMIA Sensação de poder de escolha.</p>	<p>Descobertas Interpretação Criação Imaginação</p>	<p>Poder de escolha Exploração Experiências Progressivas Atividades alternativas Controle de privacidade e notificação Descobertas</p>
<p>REALIZADOR Motivado por cumprir missões.</p>	<p>COMPETENCIA Percepção de auto eficácia.</p>	<p>Trabalho Aprendizado Repetição de tarefas Complementação de tarefas</p>	<p>Informação progressiva Guiar de Oportunidade de aprendizado Criar</p>
<p>SOCIALIZADOR Motivado pela integração social.</p>	<p>RELACIONAMENT O Sentimento de conexão com o grupo.</p>	<p>Contribuição Entretenimento Presentear Customização, Comunicação Cooperação</p>	<p>Propósitos comuns Emblemas Equipes Mensagens Bate-papo Redes sociais Presentes Recompensar social</p>

Os quadros 2, 3, 4, 5, 6, representam as CoPs em diferentes fases de desenvolvimento. Observa-se que cada diretriz é definida com base numa estratégia, e que a estratégia, embora afete a todos os membros, representa um perfil predominante que, no entanto, não pode ser medido neste momento, portanto não se sabe até que ponto cada estratégia atinge a todos os membros. A partir disso, as diretrizes foram delineadas cuidadosamente para que as estratégias predominantes para cada perfil propiciem a inclusão de todos eles em cada fase. A intenção é garantir que o conjunto das diretrizes motivacionais abarquem os diferentes perfis em todas as fases de desenvolvimento das comunidades.

No quadro 2, com base no potencial do domínio para atrair indivíduos para formarem a comunidade, e a necessidade de esclarecer as principais regras, atividades e outros aspectos importantes para estabelecer a CoP, sugeriu-se as estratégias motivacionais para a fase inicial de desenvolvimento das comunidades.

Quadro 2: Diretrizes para a fase inicial

DIRETRIZ	ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL	PERFIL PREDOMINANTE
Elaborar manual breve e “divertido”	Elaborar um material de divulgação e apoio para a CoP, que esclareça seu domínio, as atividades, regras e benefícios.	REALIZADORES
Reconhecer a filiação do indivíduo.	Distribuir um item personalizado que valorize a filiação para que o indivíduo sintam-se membro da CoP. Por exemplo, camisetas, crachás, emblemas, etc.	SOCIALIZADORES
Criar opções de atividades	Planejar as atividades de forma que sempre propiciem uma resposta rápida (pontos, mensagens, congratulações, emblemas, etc.)	EXPLORADORES
Destacar as atividades mais difíceis em formato conquistas e desafios	As atividades que envolvem mais esforço, ou que são mais significantes para a CoP devem ser divulgadas como conquistas ou desafios e devem implicar em uma recompensa monetária ou social.	PREDADORES

O quadro 3 aponta as estratégias motivacionais construídas com o objetivo de fortalecer as interações sociais na segunda fase de desenvolvimento das CoPs, denominada de coalescência. Neste momento é importante estabelecer sólidas relações sociais e oferecer conhecimentos referentes ao domínio para respectivamente propiciar um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimentos entre os indivíduos e estimular o sentimento de auto eficácia diante das atividades propostas.

Quadro 3: Diretrizes para a fase de coalescência

DIRETRIZ	ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL	PERFIL PREDOMINANTE
Realizar eventos sociais.	Criar ambientes presenciais ou virtuais para que as pessoas possam se comunicar informalmente. Exemplos: eventos temáticos, eventos esportivos, gincanas virtuais.	SOCIALIZADORES
Permitir que os membros escolham as atividades.	As atividades devem ser planejadas sem obrigatoriedade e em contrapartida devem produzir um feedback rápido que estimule a realização. Por exemplo: pontos, mensagens, congratulações, emblemas, etc.	EXPLORADORES
Oferecer oportunidade de aprendizado	Com base nos problemas e conhecimentos identificados, oferecer oportunidades para os indivíduos acessarem os conhecimentos necessários para se desenvolverem. Oferecer minicursos, workshops e palestras temáticas.	REALIZADORES
Reconhecer as principais ideias e conhecimentos compartilhados	Divulgar e premiar os indivíduos que mais contribuíram nesta fase.	PREDADORES

Na fase de maturidade, os indivíduos já estão integrados socialmente e dominam o tema, as atividades, as regras e outros aspectos rotineiros das comunidades. No quadro 4, apresenta-se as diretrizes delineadas com a finalidade de oferecer aos membros a

oportunidade de participar da gestão das CoPs nas atividades de gestão, para aumentar o senso de pertencimento do grupo, fortalecer a autonomia e a eficácia do grupo através de desafios e do reconhecimento dos resultados obtidos.

Quadro 4: Diretrizes para a fase de maturidade

DIRETRIZ	ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL	PERFIL PREDOMINANTE
Lançar desafios com recompensas com maior valor atribuído	Aumentar o número de desafios e oferecer recompensas monetárias e sociais mais visíveis. Além de prêmios e emblemas, algumas funções de coordenação necessárias ao desenvolvimento podem ser oferecidas como reconhecimento de bom desempenho.	PREDADORES
Oferecer atividades de organização de conteúdo	Permitir que os membros organizem o conteúdo para a manutenção da CoP.	REALIZADORES
Oferecer atividade de criação de ambientes de comunicação informal	Criação de novos ambientes presenciais e virtuais para estimular a comunicação entre os membros. Por exemplo: <i>Chats</i> , fóruns, videoconferências e eventos sociais.	SOCIALIZADORES
Oferecer atividades de investigação	A identificação das necessidades da comunidade e o estabelecimento de cargos são importantes nesta fase, e alguns membros podem contribuir com essas atividades	EXPLORADORES

O quadro 5 indica as estratégias motivacionais com a finalidade de manter o foco e o envolvimento interno e paralelamente manter um papel relevante da CoP diante os objetivos organizacionais. Para isso é importante alinhar os resultados produzidos com as necessidades atuais e potenciais. Neste sentido, sugere-se que novas interações sócias podem provocar *insights* importantes.

Quadro 5: Diretrizes para a fase de manutenção

DIRETRIZ	ESTRATEGIA MOTIVACIONAL	PERFIL PREDOMINANTE
Criar ambiente para a investigação e construção de estudos de caso	Permitir ferramenta para que os membros criem estudos de caso com o resultados da CoP.	EXPLORADORES
Criar subgrupos de trabalho	Propiciar novas interações sociais	SOCIALIZADORES
Lançar desafios para os grupos	Promover a cooperação e a competição entre estes grupos	PREDADORES
Criar ambiente para envio de sugestão dos membros	Propiciar atividade para que os membros trabalhem para o melhoramento da comunidade	REALIZADORES

Por fim, há um momento em que as comunidades de prática se transformam, ou seja, elas se transformam em setor organizacional, em uma equipe de trabalho permanente e institucionalizada, ou encerramento das atividades. De acordo com o quadro 6, sugere-se a realização de um evento que resgate os principais resultados, os participantes mais ativos e a criação de um espaço para sugestões de novas CoPs. O objetivo principal é aproveitar este momento para fomentar a criação de novas CoPs e provocar o interesse dos indivíduos para uma participação futura.

Quadro 6: Diretrizes para a fase de transformação

DIRETRIZ	ESTRATEGIA MOTIVACIONAL	PERFIL PREDOMINANTE
Premiar as participações mais ativas	Destacar os indivíduos que mais participaram durante as fases da CoP.	SOCIALIZADORES
Premiar as participações produtivas	Premiar os indivíduos que mais produziram com os conhecimentos adquiridos nas CoPs.	PREDADORES
DIRETRIZ	ESTRATEGIA MOTIVACIONAL	PERFIL PREDOMINANTE
Divulgar os principais resultados	Apresentar os benefícios organizacionais e individuais alcançados	REALIZADORES

	com a CoP.	
Lançar campanha de sugestão para novas CoPs	Apresentar uma ferramenta (física ou virtual) para envio de sugestões para novas CoPs	EXPLORADORES

Para este estudo foram consultados inúmeros artigos de pesquisas recentes em cada área. Entretanto, cada tema teve como referência um livro ou artigo principal, que são citados nas outras pesquisas ou que utilizam como base teorias consolidadas. O quadro 7 apresenta para cada tema a referência principal. Além dos três eixos da pesquisa -comunidades de prática, teorias da autodeterminação e gamificação, inclui-se um artigo de referência sobre o perfil dos jogadores, pois foi um tema relevante na elaboração das diretrizes, este artigo é nacional e refere-se a uma teoria reconhecida internacionalmente com base no pesquisador [Richard Bartle](#).

Quadro 7: Principais referências teóricas.

TEMAS	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA
Comunidades de Prática	WENGER, E. MCDERMOTT, R., SNYDER, W. M. Cultivating Communities of Practice: a guide for managing knowledge. Boston, Massachusetts. Ed.: HavardBuinessShcool Press. 2002.
Teoria da autodeterminação	RYAN, R. M., DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. <i>American Psychologist</i> , 55, 68–78.2000
Gamificação	WERBACH, H., HUNTER, D. For de Win. How game thinking can revolutionize your business. Philadelphi. Wharton Digital Press. 2012
Perfis de jogadores	SENA, A., COELHO, D.K. Motivação dos Jogadores de Videogame – Uma breve visão sobre as Técnicas de Engajamento. Proceedings of SBGames 2012

APÊNDICE F – Resultado da 1ª Rodada

Quadro 31: Comentários da primeira rodada

SUGESTÕES, JUSTIFICATIVAS E COMENTÁRIOS DA 1ª
--

RODADA	
Diretriz 1:	<ul style="list-style-type: none"> • Parte-se do princípio que as CoPs se formam por afinidade as relações se constroem.
Diretriz 2:	<ul style="list-style-type: none"> • A Comunidade de Prática é utilizada com o objetivo de compartilhar ideias, propor soluções e discutir as melhores práticas sobre um tema de interesse comum. Não utilizada para fins monetários. • Como se trata de uma Empresa Pública para conseguirmos qualquer tipo de item personalizado depende de licitação e aprovação de várias Áreas. Por isso acho a complicação realização dessa distribuição. Seria interessante numa Empresa Privada.
Diretriz 3:	<ul style="list-style-type: none"> • Se for uma CoP de alguma organização ou empresa, o reconhecimento com prêmios como livros, viagens, jantares..., também são eficazes. Cartazes mostrando a pessoa e o relacionando com um perfil de colaboração e pesquisa também podem ser eficaz.
Diretriz 4:	<ul style="list-style-type: none"> • Concordo, mas estratégia de premiação não pode ser considerada com única, tem pessoas que colaboram por se interessar pelo tema em questão e também porque se acham no dever de ajudar. As premiações funcionam quando o grupo não tem a cultura de participação. • A Comunidade de Prática é utilizada com o objetivo de compartilhar ideias, propor soluções e discutir as melhores práticas sobre um tema de interesse comum. Não utilizada para fins monetários.
Diretriz 6:	<ul style="list-style-type: none"> • As atividades realizadas pelos moderadores devem ser padronizadas dentro de suas Comunidades de acordo com a finalidade de cada assunto.
Diretriz 7:	<ul style="list-style-type: none"> • Concordo, mas esse conhecimento não pode estar focado em eventos, e sim em repositórios virtuais acessíveis aos membros da comunidade.
SUGESTÕES, JUSTIFICATIVAS E COMENTÁRIOS DA 1ª RODADA	

<p>Diretriz 8:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como se trata de uma Empresa Pública para conseguirmos qualquer tipo de item personalizado depende de licitação e aprovação de várias Áreas. Por isso acho complicado a realização dessa distribuição. Seria interessante numa Empresa Privada (Conforme já informado na questão DIRETRIZ 2 – Parte 1).
<p>Diretriz 9:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essa estratégia já tem sido usada, acho que é hora de mudar, o ponto principal de participação é o interesse pelo assunto, então sugiro estratégias para aproximar pessoas com reputação ou conhecimento sobre o assunto. E aí sim promover encontros presenciais ou virtuais para que os membros da comunidade possam compartilhar conhecimento com o convidado ou novo membro ilustre. • Como se trata de uma Empresa Pública para conseguirmos qualquer tipo de item personalizado depende de licitação e aprovação de várias Áreas. Por isso acho complicada a realização dessa distribuição. Seria interessante numa Empresa Privada (Conforme já informado na questão DIRETRIZ 2 – Parte 1).
<p>Diretriz 10:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deve-se priorizar a organização do conteúdo apenas para os moderadores das Comunidades e não para todos os membros. • O sentido de pertencimento é muito importante e deve ser trabalho no âmbito da comunidade.
<p>Diretriz 12:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegar responsabilidade a membros mais ativos ajuda também.
<p>Diretriz 13:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ótima ideia.
<p>Diretriz 14:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concordo, mas esse conhecimento não pode estar focado em eventos, e sim em repositórios virtuais acessíveis aos membros da comunidade.
<p>Diretriz 17:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isso valorizaria uns em detrimento de outros e nas CoPs é importante o estímulo e não a diferenciação
<p>Diretriz 18:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como se trata de uma Empresa Pública para conseguirmos qualquer tipo de item personalizado depende de licitação e aprovação de várias Áreas. Por isso acho complicada a realização dessa distribuição. Seria interessante numa Empresa Privada (Conforme já informado na questão DIRETRIZ 2 – Parte 1).
<p>SUGESTOES, JUSTIFICATIVAS E COMENTARIOS DA 1ª</p>

RODADA

Diretriz 19:

- Perante a organização essa iniciativa ajuda a criar reputação interna.

Diretriz 20:

- As CoPs se criam pelas afinidades
- É importante, mas cuide para o excesso de comunidades.

APÊNDICE G – Questionário da 2ª Rodada

Prezados participantes,

Este documento contém o Questionário da 2ª Rodada para avaliação final das diretrizes motivacionais para as Comunidades de Prática, propostas na dissertação de Juliana Augusto Clementi – mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Conforme os resultados da 1ª Rodada, destacamos que os alguns especialistas apontaram que a adoção de estratégias monetárias e sociais que podem gerar uma diferenciação entre os membros, porém consideramos que as premiações e a adoção de emblemas um componente motivacional que em alguns casos é importante e neste sentido, nas questões correspondentes, optamos por adicionar a estratégia de congratulações, ou seja, mensagens que podem ser enviadas diretamente ao membro, considerando que é importante reconhecer a participação individual.

Com relação ao compartilhamento do conhecimento e aprendizagem social, foi indicado que os repositórios virtuais acessíveis devem ser prioridade os eventos sociais, palestras, oficinas fic am como alternativas.

Com relação à questão 10, especialistas sugeriram que a organização do conteúdo é tarefa do moderador portanto, reformulamos a estratégia, de forma que a atividade de organização do conteúdo não se torne responsabilidade do membro mas que ele possa contribuir com a tarefa do moderador.

Por fim, a questão 20 indica a geração de novas comunidades. Foi apontado que, para isto, o mais importante são as afinidades e que se deve cuidar com a quantidade de comunidades, portanto, esclarecemos que a estratégia abre um espaço para sugestões de novas comunidades, mas a criação delas deve ser administrada pela organização.

Relembramos que as questões são de múltipla escolha e o tempo estimado para resposta é de 20 min. Há um campo para comentários, justificativa e sugestões. Portanto, caso você acredite que existam outras técnicas motivacionais ou aspectos que as complementam no contexto as quais são aplicadas, apresente-as na parte de comentários.

As respostas “**(b) concordo, mas tenho restrições**”, ou “**(c) discordo**”, necessitam comentários que justifiquem o posicionamento do especialista.

A resposta “**(d) sem opinião**” refere-se à situação em que o especialista entende que não possui conhecimento sobre a questão e prefere não opinar sobre o assunto.

As questões são distribuídas em cinco partes, de acordo com as fases de desenvolvimento das CoPs (inicial, coalescência, maturidade, manutenção, transformação). Com base nas teorias de autodeterminação, elementos e mecanismos da gamificação, diversão e perfis de jogadores (quadro1), foram definidas uma diretriz para cada tipo de jogador para cada fase de desenvolvimento das CoPs. Ou seja, são quatro questões para cada parte do questionário.

Para que o questionário seja concluído, há a necessidade de respondê-lo até o final.

Desde já agradeço a sua participação e colaboração! Sugestões são bem-vindas!

QUESTIONÁRIO DA 2ª RODADA

PARTE 1

Questões com relação à Fase Inicial:

Fase onde o domínio deve provocar o interesse dos indivíduos, com isso os indivíduos são agrupados e os principais conhecimentos e necessidades devem ser identificados.

DIRETRIZ 1. Elaborar manual de apresentação

Estratégia: Elaborar um material de divulgação e apoio para a CoP, que esclareça seu domínio, as atividades, regras e benefícios.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 2. Valorizar a filiação do indivíduo.

Estratégia: Atribuir uma mensagem ou um brinde à filiação para que o indivíduo se sinta valorizado por sua filiação na CoP. Por exemplo, camisetas, crachás, emblemas, etc.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 3. Criar opções de atividades.

Estratégia: Planejar atividades alternativas, ou seja, elas não devem ser obrigatórias. As opções devem ser esclarecidas no manual.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 4. Criar desafios

Estratégia: Proporcionar alguns desafios de acordo com nível de complexidade da tarefa e divulgar aos participantes no manual.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

PARTE 2

Ver quadro 3.

Questões com relação à Fase Coalescência:

Nesta fase os relacionamentos devem ser desenvolvidos para que os problemas da prática e os principais conhecimentos relativos sejam identificados.

DIRETRIZ 5. Realizar eventos sociais.

Estratégia: Criar ambientes presenciais ou virtuais para que as pessoas possam se comunicar informalmente. Exemplos: eventos temáticos, eventos esportivos, gincanas virtuais.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 6. Incentivar que os membros escolham as atividades.

Estratégia: Agregar feedback às atividades (pontos, mensagens, congratulações, emblemas, etc.)

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 7. Oferecer oportunidade de aprendizado

Estratégia: Com base nos problemas e conhecimentos identificados, oferecer oportunidades para os indivíduos acessarem os conhecimentos necessários para se desenvolverem. Oferecer minicursos, workshops, palestras temáticas e em repositórios virtuais acessíveis.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 8. Valorizar as principais ideias e conhecimentos compartilhados.

Estratégia: Recompensar socialmente (emblema) ou financeiramente (prêmio, brinde, cupom) ou pessoalmente (congratular por mensagem) os indivíduos que mais contribuíram nesta fase.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

PARTE 3

Ver quadro 4.

Questões com relação à Fase Maturidade:

Nesta fase a participação dos membros já está consolidada, sugere-se que eles possam contribuir com a gestão estratégica da comunidade, acredita-se que com isso o senso de pertencimento dos membros pode ser estimulado.

DIRETRIZ 9. Promover participantes

Estratégia: Os participantes que mais se destacaram em determinadas atividades podem ser convidados para participar de encontros de gerenciamento da comunidade.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 10. Oferecer atividades de organização de conteúdo

Estratégia: Permitir que os membros auxiliem o moderador a organizar o conteúdo para a manutenção da CoP.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 11. Oferecer atividade de criação de ambientes de comunicação informal

Estratégia: Criação de novos ambientes presenciais e virtuais para estimular a comunicação entre os membros. Por exemplo: *Chats*, fóruns, videoconferências e eventos sociais.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 12. Oferecer atividades de investigação.

Estratégia: A identificação das necessidades da comunidade e o estabelecimento de cargos são importantes nesta fase, e alguns membros podem contribuir com essas atividades.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

PARTE 4

Ver quadro 5.

Questões com relação à Fase Manutenção:

Na fase de manutenção é importante manter a relevância organizacional, o foco e o envolvimento interno.

DIRETRIZ 13. Criar ambiente para a investigação e construção de estudos de caso.

Estratégia: Permitir ferramenta para que os membros criem estudos de caso com o resultados atingidos pela CoP.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 14. Criar subgrupos de trabalho.

Estratégia: Propiciar novas interações sociais virtuais e presenciais.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 15. Lançar desafios para os grupos.

Estratégia: Promover a cooperação e a competição entre estes grupos.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 16. Criar ambiente para envio de sugestão dos membros.

Estratégia: Propiciar atividades para que os membros trabalhem para o melhoramento da comunidade.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

PARTE 5

Questões com relação à Fase Transformação:

Esta fase pode alavancar a criação de outras comunidades, sugere-se a criação de um evento, presencial ou virtual, que celebre os resultados e

encerre as atividades, e que utilize este momento para motivar as participações em comunidades sucessoras.

DIRETRIZ 17. Valorizar as participações

Estratégia: Recompensar socialmente (emblema) ou financeiramente (prêmio, brinde, cupom) ou pessoalmente (congratular por mensagem) os indivíduos que participaram da CoP.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 18. Valorizar as habilidades pessoais

Estratégia: Identificar e congratular (por mensagem ou emblema) a habilidade pessoal mais desenvolvida durante a CoP. Isso pode ser feito individualmente ou, se a CoP tiver um grande número de membros, podem ser criadas categorias.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 19. Divulgar os principais resultados

Estratégia: Apresentar para todos os participantes os benefícios organizacionais alcançados com a CoP.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

DIRETRIZ 20. Lançar campanha de sugestão para novas CoPs.

Estratégia: Apresentar uma ferramenta (física ou virtual) para envio de sugestões para a criação de novas comunidades. As sugestões deverão ser administradas pela organização para a viabilização de CoPs futuras.

- concordo plenamente
- concordo, mas tenho restrições
- discordo
- sem opinião

Justifique, por favor, sua escolha caso tenha selecionado “concordo, mas tenho restrições” ou “discordo”.

Comentário / justificativa / sugestões:

APÊNDICE H – Resultado da 2ª Rodada

SUGESTOES, JUSTIFICATIVAS E COMENTARIOS DA 2ª RODADA	
Diretriz 1:	<ul style="list-style-type: none"> • Um manual em vídeo é mais interessante, sempre disponível.
Diretriz 2:	<ul style="list-style-type: none"> • Por ser uma Empresa Pública é complicado trabalhar com esse tipo de brindes. • Acredito que os brindes intangíveis tenham maior valor, emblemas ou distinções são, efetivamente, preferíveis à camisetas, canecas e outros.
Diretriz 6:	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar feedback sim, entretanto discordo das questões de pontos, emblemas e outros, neste caso.
Diretriz 7:	<ul style="list-style-type: none"> • Por ser uma Empresa Pública é complicado trabalhar com esse tipo de brindes.
Diretriz 8:	<ul style="list-style-type: none"> • Congratular por mensagem seria mais adequado para a nossa Empresa, por se tratar de uma Empresa Pública e prêmios, brindes etc envolvem contratação de Empresas. • Prefiro as recompensas sociais às monetárias. Acredito que para aqueles que participam de CoPs sejam mais valorizadas.
Diretriz 9:	<ul style="list-style-type: none"> • Por se tratar de Empresa Pública envolve a compra de passagens caso os participantes sejam de outro Estado o que dificulta a participação em encontros de gerenciamento.
Diretriz 10:	<ul style="list-style-type: none"> • É importante o auxílio dos demais membros, mas sem que eles tenham acesso de moderador. Que enviem as sugestões de melhora para manutenção da COP.
Diretriz 11:	<ul style="list-style-type: none"> • É bom evitar vários eventos concomitantemente.
Diretriz 14:	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas para os grupos • Interações sociais virtuais são mais adequadas a nossa Empresa.
Diretriz 15:	<ul style="list-style-type: none"> • A cooperação é imprescindível entretanto a competição pode gerar atritos e conflitos.

SUGESTOES, JUSTIFICATIVAS E COMENTARIOS DA 2ª RODADA
Diretriz 17: <ul style="list-style-type: none">• O que mais se adequará a nossa Empresa é congratular, por mensagem, tudo o que não necessite envolver contratação.• Novamente saliento a importância da recompensa social em detrimento da financeira, para atores que já são sensibilizados pela necessidade do compartilhamento do conhecimento.
Diretriz 18: <ul style="list-style-type: none">• Congratular com ações que não necessitem de contratação.
Diretriz 20: <ul style="list-style-type: none">• Acredito, ainda, que Cops devem ter um surgimento natural. Ferramentas físicas ou virtuais pouco podem ajudar a “criar” novas Comunidades, podem sim apontar para possibilidades ou tendências de novos assuntos.