

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Theo Cardoso Richard

**Aplicação de Gamificação e *Microlearning*: Um aprimoramento na plataforma de
gestão de aprendizagem da IMAGINARIUM**

Florianópolis

2016

Theo Cardoso Richard

Aplicação de Gamificação e *Microlearning*: Um aprimoramento na plataforma de gestão de aprendizagem da IMAGINARIUM

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 - Laboratório de Gestão: Trabalho de Curso como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Inovação Tecnológica

Orientador: Prof. Dr. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda

Florianópolis

2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Richard, Theo Cardoso

Aplicação de gamificação e microlearning : um
aprimoramento na plataforma de gestão de aprendizagem da
IMAGINARIUM / Theo Cardoso Richard ; orientador, Rogério
Tadeu de Oliveira Lacerda - Florianópolis, SC, 2016.
103 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Gamificação. 3. Microlearning. 4.
Plataforma de gestão de aprendizagem. I. Lacerda, Rogério
Tadeu de Oliveira. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Theo Cardoso Richard

Aplicação de Gamificação e *Microlearning*: Um aprimoramento na plataforma de gestão de aprendizagem da IMAGINARIUM

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de novembro de 2016.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Dr. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. XXXX
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. XXXX
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda minha família que me deu o suporte necessário para a conclusão do meu curso. Também à IMAGINARIUM e a I-LOG por permitirem e apoiarem a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão para a IMAGINARIUM e a I-LOG por permitirem a realização deste trabalho; Carolina Rhenius por toda a parceria e contribuição para a realização deste trabalho, além de conceder informações importantes; meu orientador Rogério Lacerda, por todo o aprendizado obtido desde o início da orientação; e à minha mãe, a Prof. Dra. Cristina Luz Cardoso, da UFSC, pelas constantes revisões e dicas para a construção deste trabalho.

A realidade está presa ao presente. Jogos nos ajudam a imaginar e inventar um futuro juntos (MCGONIGAL, 2011).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Faturamento do mercado de franquias.	23
Figura 2 - Participação dos segmentos no faturamento.	24
Figura 3 - Total de redes franqueadoras.	25
Figura 4 - Quantidade de franquias no Brasil.	26
Figura 5 - Empregos diretos do mercado de franquias.	26
Figura 6 - Distribuição de redes franqueadoras por região no Brasil.	27
Figura 7 - Contextualização da Gamificação.	32
Figura 8 - Mercado de jogos global.	36
Figura 9 - Mercado de jogos na América Latina	36
Figura 10 - 1 Nova Pílula de Aprendizagem	59
Figura 11 - Não há Pílulas de Aprendizagem para consumir	60
Figura 12 - Tela inicial de Consumo da Pílula de Aprendizagem	61
Figura 13 - Tela Intermediária de Consumo da Pílula de Aprendizagem.....	61
Figura 14 - Tela Final de Consumo da Pílula de Aprendizagem.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Paradigma de Treinamento x Paradigma de aprendizagem.....	28
Quadro 2 - Constructos Teóricos	35
Quadro 3 - Cronograma das Ações.....	39
Quadro 4 - Matriz FOFA	43
Quadro 5 - Constructos Teóricos X Fatores da Matriz FOFA.....	51
Quadro 6 - <i>Badges</i> e Pontuações por Quantidade de Cursos Finalizados	56
Quadro 7 - <i>Badges</i> por Quantidade de Avaliações de Cursos Realizadas.....	57
Quadro 8 - <i>Badges</i> por Quantidade de dias utilizados para Conclusão dos Cursos, Aproveitamento e Andamento alcançados.....	58
Quadro 9 - Resultados Esperados	64

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	15
2	INTRODUÇÃO	17
3	OBJETIVOS	20
3.1	- OBJETIVO GERAL	20
3.2	- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3.2.1	- JUSTIFICATIVA.....	20
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
4.1	- O que são Franquias.....	22
4.2	- O mercado de franquias no Brasil.....	23
4.3	- Desenvolvimento de pessoas	27
4.3.1	- Universidades corporativas x Desenvolvimento de pessoas.....	29
4.4	- Desafios do desenvolvimento de pessoas no mercado de franquias.....	29
4.5	- Gamificação e <i>Microlearning</i>	31
4.5.1	- Gamificação	31
4.5.2	- <i>Microlearning</i>	33
4.6	- O Mercado de Jogos e Gamificação	35
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
5.1	- TIPO DE PESQUISA	38
5.1.1	- Quanto à abordagem.....	38
5.1.2	- Quanto à natureza.....	38
5.1.3	- Quanto aos objetivos	38
5.1.4	- Quanto aos procedimentos	38
5.2	- Cronograma e Procedimentos realizados.....	39
5.2.1	- Revisão de literatura.....	40
5.2.2	- Levantamento documental	40

5.2.3 - Diagnóstico Organizacional	40
5.2.4 - Proposições de ações	41
6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	42
6.1 - Forças (FOR):	44
6.1.1 - FOR.1 - Cultura da Organização:.....	44
6.1.2 - FOR.2 - Propósito de Colaboração:	44
6.1.3 - FOR.3 - Notebooks disponíveis em todas as franquias:.....	45
6.2 - Fraquezas (FRA):.....	45
6.2.1 - FRA.1 - Equipe Enxuta:	45
6.2.2 - FRA.2 - Métricas/Indicadores:	46
6.2.3 - FRA.3 - Estrutura/Equipamentos:	46
6.2.4 - FRA.4 - Falta de engajamento dos colaboradores na plataforma de gestão de aprendizagem:	47
6.3 - Oportunidades (OPO):	48
6.3.1 - OPO.1 - Parcerias/Cocriação.....	48
6.3.2 - OPO.2 - Novas abordagens de desenvolvimento e aprendizagem:.....	48
6.4 Ameaças (AME):.....	49
6.4.1 AME.1 - Conselho de franqueados que avalia os projetos a serem realizados:	49
7 PROPOSIÇÕES DE AÇÕES	51
7.1 - Constructo Teórico C.1 - <i>Rankings</i> incentivam a competitividade entre os usuários.....	52
7.2 - Constructo Teórico C.2 - Missões, conquistas e níveis de experiência do usuário facilitam a experiência do usuário.....	53
7.3 - Constructo Teórico C.3 - Pílulas de aprendizagem facilitam e tornam mais rápida a absorção do conteúdo.	59

7.4 - Constructo Teórico C.4 - Premiações proporcionam uma mudança comportamental dos indivíduos.	62
7.5 RESULTADOS ESPERADOS	63
7.6 ORÇAMENTO.....	64
7.6.1 - Desenvolvimento e Programação.....	64
7.6.2 - Atuação do responsável pela área e estagiário	65
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	66
8.1 Conclusões	66
8.2 Limitações	68
8.3 Recomendações.....	68
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES.....	74
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista e transcrição das respostas.....	74
ANEXOS	78
ANEXO 01 – RELATÓRIO DE DESEMPENHO DA PLATAFORMA DE GESTÃO DE APRENDIZAGEM	78
ANEXO 02 – GRÁFICOS DE ACESSO À PLATAFORMA – Maio à Setembro de 2016.....	79
ANEXO 03 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	82
ANEXO 04 – PROPOSTA E ORÇAMENTO.....	83
ANEXO 05 – PARECER DA CHEFIA IMEDIATA.....	84
ANEXO 06 – CASO PARA ENSINO.....	85

RESUMO

Os modelos de ensino e aprendizagem têm passado por constantes críticas e mudanças nos últimos anos, muito devido ao fato de que os alunos já não demonstram o mesmo interesse e aceitação pelos métodos tradicionais utilizados. Neste sentido, as organizações precisam buscar novas formas de ensino e aprendizagem que sejam capazes de reter e engajar os alunos de forma diferenciada. Por esta razão procurou-se nesta pesquisa de enfoque aplicado demonstrar de que forma os recursos de Gamificação e *Microlearning* podem ser aplicados em uma plataforma de gestão de aprendizagem da empresa IMAGINARIUM. O estudo expõe as características destes dois temas em foco e demonstra de que forma esta aplicação pode interferir nos resultados da área de treinamentos da empresa. Este estudo mostra as possibilidades de aplicação de abordagens de ensino e aprendizagem que não são comuns nas organizações, e contribui para a compreensão da complexidade da questão aluno/ensino à distância e os fatores relevantes ao processo de aplicação de Gamificação e *Microlearning*.

Palavras-chave: Modelos de ensino. Gamificação. *Microlearning*. Plataforma de Gestão de aprendizagem.

ABSTRACT

Teaching and learning models have been subject to constant criticism and changes in recent years, largely due to the fact that the students no longer show the same interest and acceptance by the traditional methods used. In this sense, organizations need to seek new forms of teaching and learning that are capable of retaining and engaging students in a differentiated way. For this reason it was sought in this applied research to demonstrate how the Gamification and Microlearning resources can be applied to a learning management platform of the company IMAGINARIUM. The study exposes the characteristics of these two themes in focus and demonstrates how this application can interfere in the results of the training area of the company. This study shows the possibilities of applying teaching and learning approaches that are not common in organizations and contributes to the understanding of the complexity of the issue student/distance learning and the factors relevant to the process of applying Gamification and Microlearning.

Keywords: Learning Models. Gamification. Microlearning. Learning Management Platform.

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A pesquisa com enfoque aplicado apresentada neste documento, retrata a intervenção no processo de aprendizagem dentro da plataforma de gestão de aprendizagem da empresa IMAGINARIUM, de forma a identificar e compreender os conceitos, regras e técnicas de Gamificação e *Microlearning* com o intuito de aplicá-los nos processos de aprendizagem oferecidos aos colaboradores presentes nas franquias da empresa.

A empresa IMAGINARIUM foi criada em 1991 em Teresópolis - Rio de Janeiro, com sede atualmente em Florianópolis - Santa Catarina. Pertencendo ao setor do varejo, atua em formato de franquias e está presente em todos os estados do Brasil. Até Novembro de 2016 possui 208 franquias com aproximadamente 1600 colaboradores nas lojas e em torno de 300 em sua sede. Comercializando presentes e decorações, a empresa obteve em 2015, faturamento aproximado de 200 milhões de reais, com expectativa de ultrapassar o valor de 220 milhões de reais em 2016.

Em consequência do modelo de negócios de franquias utilizado pela empresa e sua presença em todos os estados brasileiros, os treinamentos e demais atividades relacionadas ao desenvolvimento dos colaboradores presentes nas franquias envolvem um elevado custo por serem realizados presencialmente. Desta forma, o processo de ensino a distância utilizado pela empresa foi identificado como alternativa para aprimorar o processo de aprendizagem.

Com o decorrer da pesquisa e a realização de um diagnóstico organizacional na área de treinamentos da empresa, foi identificado que: a cultura da empresa é aderente às atividades da área; colaboração é incentivada como um propósito da empresa; todas as franquias possuem um notebook para uso no ensino a distância; a equipe de treinamento é pequena; as métricas e indicadores utilizados não são adequados; a estrutura e equipamentos da área de treinamentos são precários; o engajamento dos usuários na plataforma é baixo; há possibilidade de parcerias e cocriação de projetos e treinamentos; a cultura da organização possibilita a busca por novas abordagens de desenvolvimento e aprendizagem; todos os custos e investimentos são avaliados pelo conselho de franqueados.

A atuação no modelo de franquias em todo o território brasileiro requer o uso de opções alternativas para disseminação de conhecimentos e técnicas de vendas à distância. No intuito de fornecer alternativas para engajar os colaboradores e aprimorar a absorção de conhecimentos, esta pesquisa teve como foco a implementação de recursos de Gamificação e

Microlearning na plataforma de gestão de aprendizagem. As intervenções realizadas foram utilizadas como alternativa para substituir uma cultura de aprendizado baseado nos métodos tradicionais de ensino, utilizando-se de recursos que possibilitam a retenção e engajamento dos usuários da plataforma.

A análise da literatura e o diagnóstico organizacional possibilitaram a criação de proposições de ações a fim de atingir o objetivo desta pesquisa. Desta foram elaborados constructos teóricos que possibilitaram a criação das propostas de ações:

- A. Criação de *leaderboards* e rankings com base em pontuações;
- B. Criação de um repositório de *badges*, missões, desafios e pontuações com base em atividades/cursos realizados pelos usuários;
- C. Criação e disponibilização de pílulas de aprendizagem na plataforma;
- D. Elaborar um sistema de recompensas com base no desempenho dos usuários da plataforma.

2 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial, que passa por constantes mudanças em suas estratégias, estruturas, modelos de negócio e características, aumenta a competição entre as empresas em consonância com os avanços tecnológicos, e os conhecimentos inerentes a estas mudanças tornam-se cada vez mais suscetíveis às renovações em curto prazo (LÉVY, 1994).

De acordo com Valentim (2010), durante as trocas de informações, os dados e informações que subsidiam a construção do conhecimento nos sujeitos organizacionais (individual) e, por consequência, a construção do conhecimento organizacional (coletivo) são repassados entre os envolvidos. Adicionalmente, Fialho (2001) afirma que a gestão do conhecimento permite que as pessoas visualizem formas diferentes de pensamentos e busque pelo novo, pela quebra de paradigmas e pela criação de formas de desenvolvimento contínuo.

O foco em desenvolvimento de pessoas, competências e aprendizado tem se tornado ponto central na era do conhecimento. Na visão de Drucker (2002), o que difere o trabalho na era do conhecimento do trabalho tradicional, é que no trabalho tradicional o trabalhador serve ao sistema, e na era do conhecimento, o sistema serve ao trabalhador.

De acordo com Pacheco et al (2009), o desenvolvimento de pessoas não envolve apenas os treinamentos, porém estes fazem parte do desenvolvimento de pessoas, incluindo o autodesenvolvimento, que é um processo intrínseco de cada indivíduo. Ele é muito mais amplo que um conhecimento adquirido em sala de aula e é diversificado em várias formas de aprendizagem. Partindo de um ambiente de aprendizagem amplo, contempla diferentes espaços e mídia ao alcance dos envolvidos.

Estes diferentes espaços e mídias que devem estar ao alcance dos envolvidos, tornam a distância geográfica uma dificuldade, pois o gestor precisa desenvolver lideranças para representá-lo e acompanhar atentamente os indicadores de cada negócio para monitorar seu desempenho. No caso do mercado de franquias, segundo dados do Portal do Franchising (2015), a atuação à distância, troca de informações e treinamentos são considerados desafios importantes que devem ser trabalhados em conjunto entre franqueadora e franqueados.

Com o surgimento destes diversos desafios no contexto da atuação das franquias, o desenvolvimento de pessoas também necessita de atenção. Para tentar minimizar os impactos negativos destes desafios, algumas opções surgem em consonância com os avanços

tecnológicos, visando aperfeiçoar as técnicas e metodologias de ensino. Dentre estas técnicas e metodologias de ensino, podemos citar algumas como:

- A. **Ensino convencional:** A modalidade presencial é a comumente utilizada nos cursos regulares, em que professores e alunos encontram-se sempre em um mesmo local físico, chamado sala de aula, e esses encontros se dão ao mesmo tempo (ALVES, 2011);
- B. **Ensino à distância:** o ensino a distância pode ser entendido como uma forma de aprendizado em que as ações do professor e do aluno estão separadas no espaço e no tempo. Normalmente são utilizadas intensamente tecnologias da informação e comunicação (MORAN, 1994);
- C. **Blended-learning:** o ensino convencional e o ensino a distância estão cada vez mais interligados e complementares um ao outro. Como resultado desenvolveram-se cursos híbridos ou *Blended-learning*, que procuram aproveitar o que há de mais vantajoso em cada modalidade (TORI, 2009);
- D. **Gamificação ou gamification:** segundo Zichermann e Cunningham (2011), é um processo de utilização de pensamentos e mecânicas baseadas em jogos para engajar usuários e solucionar problemas. O processo de Gamificação pode incluir desde a criação de jogos específicos para determinado contexto, até a criação de “mundos” ou ambientes com alto nível de personalização e com estruturas lúdicas. Porém independente de seu resultado final, todos têm em comum a utilização deste conceito para “não jogadores”;
- E. **Microlearning:** segundo Hug (2005) é um método diferenciado de aprendizado que possui características como o tempo curto na disponibilização e absorção do conteúdo; o *feedback* imediato do conteúdo aprendido; e o uso de pílulas do conhecimento/aprendizagem e vídeos de curta duração.

Segundo Carrera (2011), as pílulas do conhecimento fazem parte de um metodologia de ensino ágil de curta duração que utilizam na maioria das vezes mídias audiovisuais, atividades de fixação subsequentes a obtenção do conhecimento e *feedback* imediato.

Com foco em Gamificação e *Microlearning*, este trabalho advém de uma problemática encontrada na organização que faz parte deste estudo, tendo início com a pergunta de partida: **como implementar recursos de Gamificação e *Microlearning* na plataforma de gestão de aprendizagem da IMAGINARIUM?**

Em consonância com a pergunta de partida, o objetivo deste trabalho é implementar recursos de gamificação e *microlearning* na plataforma de gestão de aprendizagem da empresa estudada. Este trabalho aborda os conceitos, regras, recursos e ações necessárias para tal implementação.

O maior desafio encontrado no desenvolvimento das pessoas da empresa estudada é ocasionado pela distância que há entre a sede e as demais franquias do grupo. A área de treinamento destinada às franquias possui apenas uma colaboradora que atua focada no desenvolvimento de treinamentos e gestão de conteúdos que são divulgados por meio de uma plataforma on-line, sendo necessária a divulgação destes conteúdos para mais de 1600 colaboradores, o que torna o trabalho cansativo e difícil de mensurar os resultados significativamente.

O trabalho mostra-se relevante devido à necessidade de aprimoramento dos processos de aprendizagem realizados pela organização que é líder em seu ramo de atuação, bem como a exploração teórica e prática de uma temática que possui poucos estudos catalogados. Como o processo de aprendizagem é fragilizado devido ao distanciamento entre a franqueadora e os colaboradores em loja, o resultado esperado é que este processo seja fortalecido e aprimorado ao longo do tempo.

3 OBJETIVOS

3.1 - OBJETIVO GERAL

Implementar recursos de Gamificação e *Microlearning* na plataforma de gestão de aprendizagem da IMAGINARIUM.

3.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Identificar os conceitos, recursos e metodologias utilizadas em Gamificação e *Microlearning* a partir da revisão de literatura qualificada.
- II. Realizar um diagnóstico na área de treinamentos da empresa estudada.
- III. Identificar oportunidades de melhoria na área de treinamentos onde a Gamificação e o *Microlearning* possam contribuir.
- IV. Propor recomendações para desenvolvimento contínuo da plataforma.

3.2.1 - JUSTIFICATIVA

Tendo como objetivo a implementação de recursos de Gamificação e *Microlearning*, a ideia de realizar este trabalho surgiu da observação do autor deste trabalho, pois trabalha indiretamente na área responsável pelo desenvolvimento de treinamentos oferecidos às franquias da empresa. Mostra-se relevante uma vez que o contexto organizacional passa por constantes desafios e estes desafios se concentram especialmente no processo de ensino/aprendizagem que é realizado principalmente por ensino à distância, para todo o Brasil. Após relatórios internos apresentarem que o nível de participação dos colaboradores em treinamentos e capacitações on-line era inferior a 60% de engajamento (anexo 01), esta problemática foi considerada uma das prioridades da área. Para tanto, tornou-se necessária a busca de meios que proporcionem um aumento no nível de engajamento dos colaboradores à plataforma.

Como contribuições, este trabalho pretende fornecer conhecimentos novos para a organização, implementar recursos e modificações na plataforma de gestão de aprendizagem baseadas em Gamificação e *Microlearning* que servirão como embasamento para diversas

ações, treinamentos, cursos, e até mesmo processos do cotidiano da organização. Além disso, pretende-se proporcionar uma capacitação profissional e interativa com todos os colaboradores que necessitam de informações rápidas e práticas, utilizando a plataforma de gestão de aprendizagem.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na intenção de atingir os objetivos definidos para este estudo, um embasamento teórico foi elaborado para auxiliar a contextualizar os campos de estudo abordados. Este capítulo apresenta conceitos e definições envolvendo o sistema de franquias, o mercado de franquias no Brasil e os principais desafios relacionados ao desenvolvimento de pessoas no mercado de franquias. Adicionalmente são apresentados conceitos de Gamificação e *Microlearning* e seus modos de implementação, bem como dados do mercado de jogos e Gamificação no mundo e no Brasil.

4.1 - O que são Franquias

Franquia é um sistema pelo qual uma empresa que detém um determinado conhecimento ou *know-how* na fabricação ou distribuição de produtos e serviços, costumeiramente dona da marca, distribui a terceiros que possuem capital para investimento, a exclusividade na comercialização dos produtos e serviços, e segue os padrões estabelecidos pela empresa definidos por contratos (MAURO, 2007). Com a delegação para terceiros, a Franqueadora (detentora da marca) consegue expandir seu mercado e atuar em regiões em que não possui tanto conhecimento ou capacidade de estabelecer uma instalação própria.

Neste sistema as atividades realizadas pelos terceiros, são permitidas somente quando há um contrato e uma licença fornecida pela franqueadora. Esta condição permite que a Franqueadora estabeleça padrões de serviços e de qualidade/*mix* de produtos, e consiga manter um nível de serviço que sensibiliza clientes em diversas localidades (COBRA, 1992).

Com o objetivo de expansão de negócios, o franchising tem sido adotado em larga escala, como um acordo contratual no qual uma grande organização (franchisor) estabelece condições para que uma pequena organização (franchisee) opere com um “sócio” dentro de certas e específicas situações. (COBRA, 1992, p.516).

Já para Kwasnicka (2007), o sistema de franquias é uma estratégia de diversificação, baseada em um relacionamento cooperativo e contratual, em que duas empresas decidem utilizar da marca da outra para comercializar serviços e produtos em um determinado local, por um determinado período de tempo.

De outra maneira, Kon (2004) acredita que este sistema é na verdade uma nova forma de organização/gestão, que se relaciona à propagação de métodos gerenciais e organizacionais das empresas.

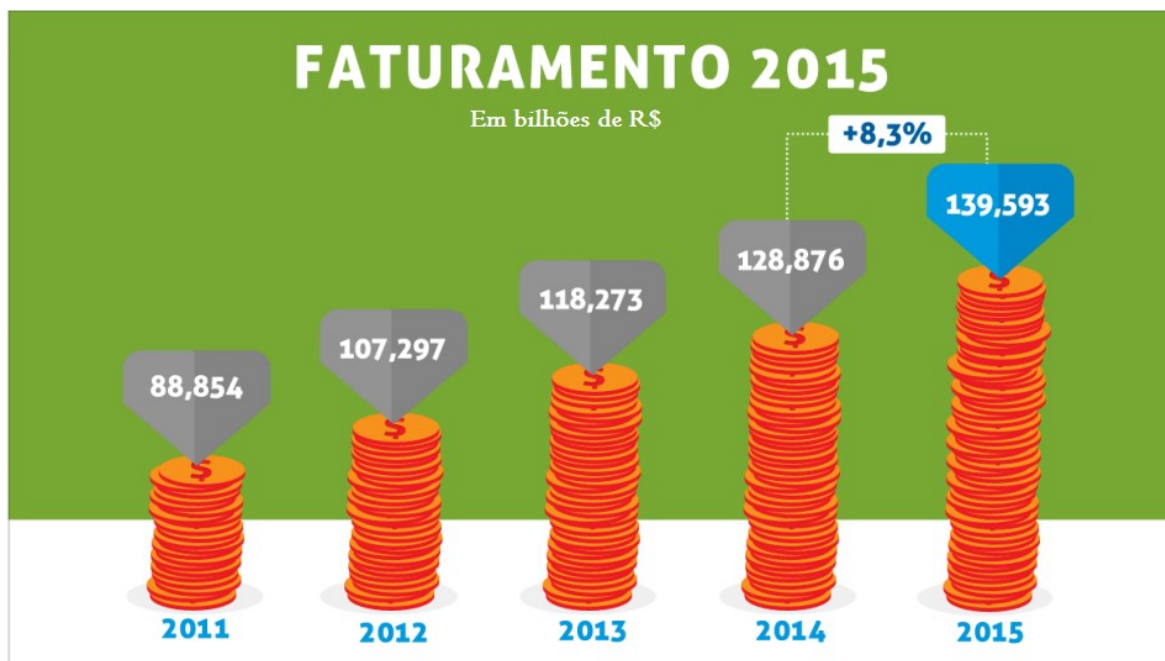
E para demonstrar o comportamento e suas peculiaridades, na próxima seção serão apresentados diversos dados sobre o mercado de franquias no Brasil.

4.2 - O mercado de franquias no Brasil

No Brasil, o mercado de franquias está em constante crescimento. A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) divulga anualmente um relatório de desempenho da *franchising* brasileiro. Nesta seção, serão apresentados os dados divulgados referentes ao ano de 2015.

A Figura 01 demonstra como está a evolução do desempenho das franquias brasileiras entre os anos de 2011 e 2015.

Figura 1 - Faturamento do mercado de franquias.



Fonte: Relatório de desempenho: Associação Brasileira de *Franchising* (2015).

A evolução entre os anos de 2011 e 2015 apresenta um aumento significativo se comparado com o crescimento do PIB (produto interno bruto) do país nestes mesmos anos, em especial no ano de 2015, quando o PIB brasileiro teve resultado negativo aproximado em -3,8%, segundo dados do Banco Central. Além disso, o crescimento e projeção do mercado

de franquias mostram-se semelhante ao crescimento da empresa estudada, que no ano de 2016 apresenta uma evolução acumulada em relação ao ano anterior de 9,50%.

Esta movimentação de 139,593 bilhões de reais em 2015 é distribuída entre os diversos segmentos que utilizam o sistema de franquias no Brasil, conforme apresentado na Figura 02.

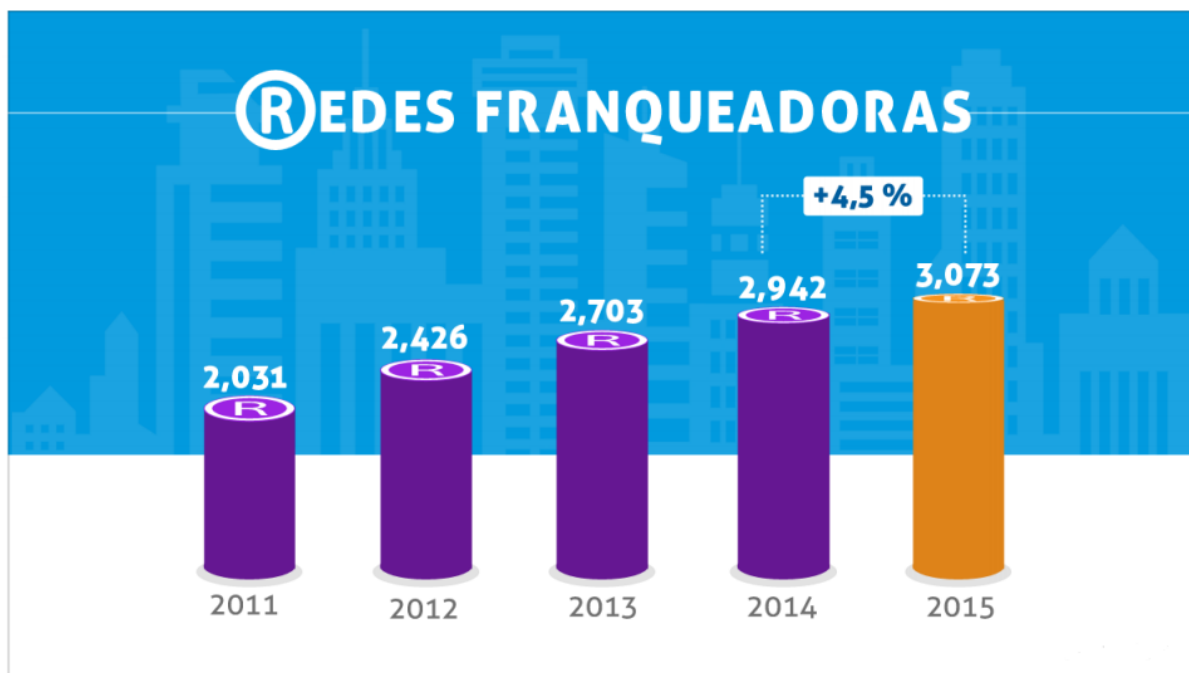
Figura 2 - Participação dos segmentos no faturamento.



Fonte: Relatório de desempenho: Associação Brasileira de *Franchising* (2015).

Esta distribuição em segmentos nos permite visualizar que há uma variedade entre os serviços e produtos oferecidos pelas redes de franquias. Esta diversidade favorece aqueles que pensam em abrir uma franquia, pela quantidade considerável de modelos e setores de atuação. Em consonância com o crescimento no valor de faturamento, a quantidade de redes franqueadoras está aumentando de maneira constante nos últimos 5 anos, conforme demonstrado na Figura 03.

Figura 3 - Total de redes franquadoras.

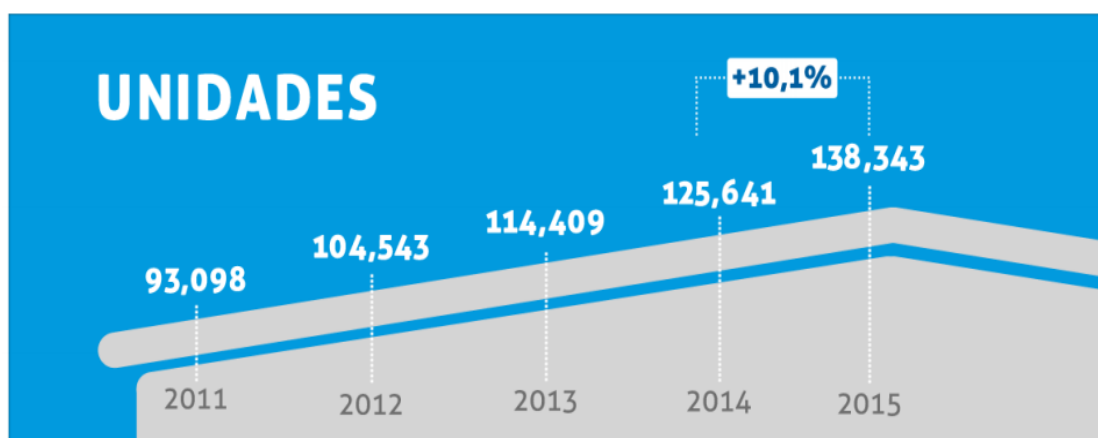


Fonte: Relatório de desempenho: Associação Brasileira de *Franchising* (2015).

Este aumento no número de franquadoras reflete o interesse de muitas organizações em optarem pelo modelo de franquias para expandir e melhorar o desempenho do seu negócio.

No total, com todas as redes franquadoras e suas unidades, o Brasil atualmente possui aproximadamente 138 mil unidades de franquias, e apresenta crescimento a cada ano, conforme apresentado na Figura 04.

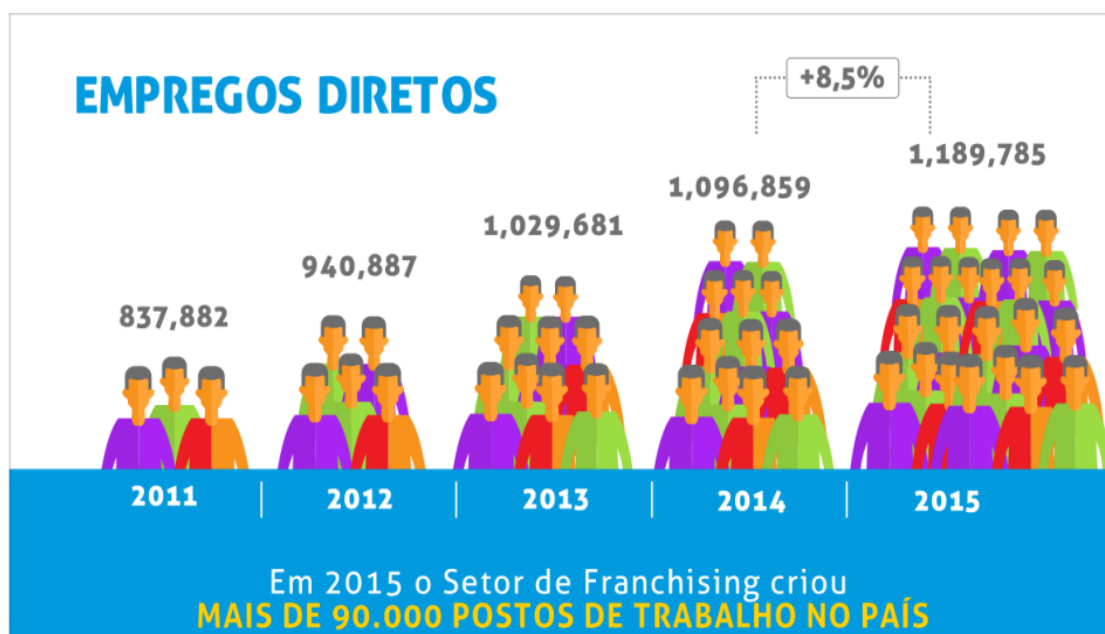
Figura 4 - Quantidade de franquias no Brasil.



Fonte: Relatório de desempenho: Associação Brasileira de *Franchising* (2015).

Além destes dados positivos para o mercado de franquias e para o país, as franquias brasileiras empregam cada vez mais funcionários e criam novos postos de trabalho todo ano. A figura 05 apresenta o crescimento no número de postos de trabalho nos últimos cinco anos, sendo que de 2011 para 2015, foram criados mais de 350.000 novos postos de trabalho.

Figura 5 - Empregos diretos do mercado de franquias.



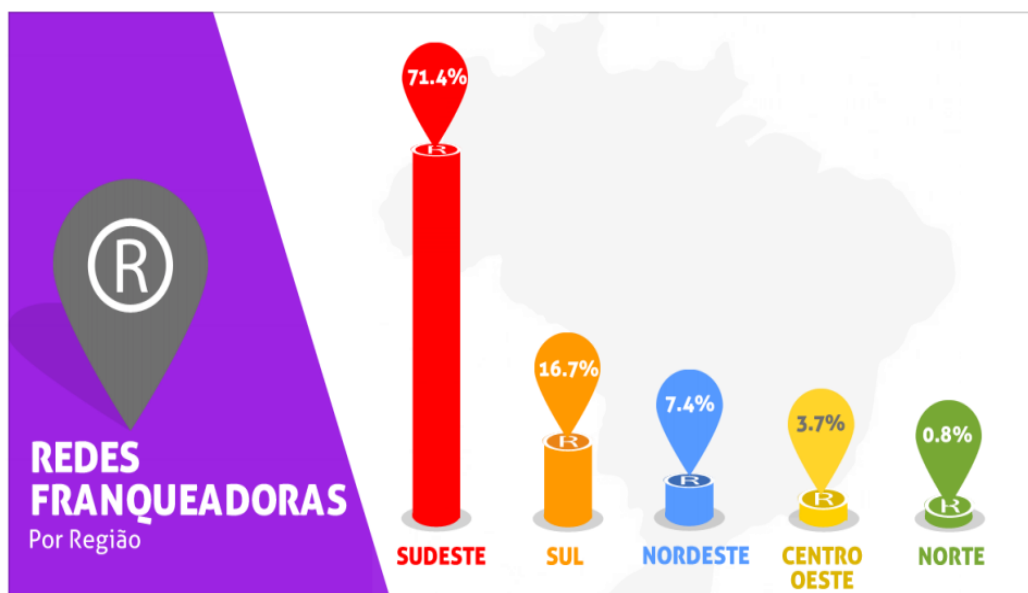
Fonte: Relatório de desempenho: Associação Brasileira de *Franchising* (2015).

Além do aspecto de crescimento econômico do mercado de franquias, o aspecto social no que diz respeito à empregabilidade de cidadãos brasileiros está subindo constantemente.

Este comportamento do setor demonstra que o mercado de franquias traz benefícios também para as pessoas e não somente para os franqueadores e franqueados.

E estes mais de 1,1 milhão de trabalhadores em 2015 estão distribuídos em todas as regiões brasileiras, tendo maior concentração na região Sudeste, com 71,4% das redes franqueadoras sediadas, conforme apresentado na Figura 06.

Figura 6 - Distribuição de redes franqueadoras por região no Brasil.



Fonte: Relatório de desempenho: Associação Brasileira de *Franchising* (2015).

4.3 - Desenvolvimento de pessoas

Cabe primeiramente separar os significados de treinamento e desenvolvimento de pessoas, apesar de serem destinadas ao aprimoramento das pessoas. No que diz respeito a esta diferenciação, Milkovich e Boudreau (2000) diferenciam estes dois conceitos classificando-os como: treinamento sendo uma função operacional; desenvolvimento de pessoas como uma visão estratégica ou estratégia da organização. Segundo os mesmos autores, treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Por outro lado, desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Milkovich e Boudreau (2000) ainda afirmam que o treinamento pertence ao desenvolvimento de pessoas, sendo o desenvolvimento o agrupamento de todas as experiências e características desejáveis de atuação de determinado funcionário.

Além desta diferenciação, um estudo realizado pela *Corporate University of Xchange, inc* (1997 apud Pacheco et al, 2009) afirma que está havendo uma mudança no paradigma entre treinamentos e desenvolvimento/aprendizagem, conforme demonstrado no Quadro 01.

Quadro 1 - Paradigma de Treinamento x Paradigma de aprendizagem.

Antigo paradigma de treinamento	Conceito	Paradigma de aprendizagem do século XXI
Prédio	Local	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar, a qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	Conteúdo	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
Funcionários internos	Público-alvo	Equipes de funcionários, clientes, fornecedores de produtos
Professores/consultores de universidades externas	Corpo docente	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	Frequência	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Meta	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

Fonte: *Corporate University of Xchange, inc* (1997, Apud Pacheco et al, 2009)

O quadro 1 permite a visualização da diferenciação entre o paradigma de treinamento e o paradigma de aprendizagem. Ao longo do tempo se torna mais do que somente treinamentos para o repasse de informações e passa para uma real compreensão e absorção do conhecimento, e aprimora a capacidade de executar atividades de maneira competente. Sendo assim, esse aprendizado obtido tende a se manter por um período de tempo superior ao treinamento, que muitas vezes serve para ocasiões específicas e de forma paliativa.

E estes paradigmas devem ser avaliados pelas organizações, pois segundo Robbins (2005), cabe às organizações proporcionarem o desenvolvimento das pessoas que nela atuam. E devem prestar apoio no desenvolvimento contínuo de seus conhecimentos, habilidades e

capacidades, e fazer com que a organização seja o principal alicerce para o desenvolvimento da carreira de seus colaboradores.

4.3.1 - Universidades corporativas x Desenvolvimento de pessoas

Diversas organizações já se consideram capazes de manter e aprimorar centros de treinamentos ou equipes de treinamentos, e muitas vezes as classificam como universidades corporativas, um ambiente, virtual ou físico, capazes de atuar com um misto de treinamento e desenvolvimento (BRANDÃO, 2005). A autora ainda afirma que a universidade corporativa costuma estar ligada às melhores práticas de gestão da empresa e da história da administração.

Cabe ressaltar que os treinamentos tradicionais normalmente estão voltados para o cargo e para a função exercida, enquanto as atuais universidades corporativas estão focadas no desenvolvimento de competências. Portanto, podemos inferir que as universidades corporativas estão atreladas ao conceito de desenvolvimento de pessoas, e distantes do conceito de treinamento (EBOLI, 2004).

Diversas universidades corporativas são apresentadas como Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) ou plataformas de gestão de aprendizagem/ensino. Segundo Almeida (2003), estes ambientes são estruturados de forma a fornecer conteúdo pelo meio digital, de forma online e com suporte das tecnologias da informação e comunicação. A autora ainda afirma que estes ambientes/plataformas são utilizados para cursos à distância ou como suporte para o ensino presencial.

4.4 - Desafios do desenvolvimento de pessoas no mercado de franquias

Conforme apresentado na Figura 6 no capítulo 2, o mercado de franquias no Brasil ocupa todas as regiões do país, sendo uma das vantagens do sistema de franquias, a possibilidade de atuação em diversos locais ao mesmo tempo. Porém, quando se trata do desenvolvimento de pessoas, a distância é fator preocupante quando não se possui um meio adequado para desenvolver os colaboradores de todas as franquias.

Desta forma, o mercado de franquias se vê dependente do ensino à distância, tendo em vista que o investimento em treinamentos presenciais, para todas as franquias, pode elevar de maneira considerável o orçamento das franquias e prejudicar o desempenho geral.

O ensino a distância pode ser definido como uma relação professor-aluno em que há a presença de mídias e materiais instrucionais, com a tutoria de um professor. É capaz também de se adaptar ao ensino tradicional e aos ensinos que se utilizam das novas tecnologias (RIANO, 1997).

Segundo Leite (1998, p.38) o ensino à distância é norteado por algumas características, sendo elas:

- A. Flexibilidade, que permite mudanças durante o processo, não só para os professores, mas também, para os alunos;
- B. Contextualização, o que satisfaz com rapidez demandas e necessidades educativas ditadas por situações socioeconômicas específicas de regiões ou localidades;
- C. Diversificação, que gera atividades e materiais que permitam diversas formas de aprendizagem;
- D. Abertura, o que permite que o aluno administre seu tempo e espaço de forma autônoma.

O termo “à distância” apesar de significar um distanciamento entre duas partes (professor e aluno neste caso) não torna impossível o contato do professor ou do aluno com demais professores ou alunos que possam participar deste processo de ensino, porém, isto os torna sujeitos da construção do seu próprio conhecimento (GONÇALVES, 1997). Desta forma, Marc Prensky (2001) descreve a situação da educação como uma crise, onde os estudantes exigem que sejam engajados e coparticipantes do processo de aprendizagem.

Neste contexto, para o desenvolvimento de um ensino a distância que consiga suprir todas as possibilidades de um ensino presencial, alguns elementos são fundamentais. Deve-se ter uma boa estrutura que permita um repasse claro das informações, métodos avaliativos para melhoria contínua nos processos e um conteúdo relevante e bem estruturado que permita um desenvolvimento eficaz das pessoas que necessitam ser impactadas.

No próximo tópico serão apresentados os conceitos e recursos presentes na Gamificação e *Microlearning*, temas centrais deste trabalho.

4.5 - Gamificação e *Microlearning*

4.5.1 - Gamificação

Segundo Zichermann e Cunningham (2011), Gamificação é um processo de utilização de pensamentos e mecânicas baseadas em jogos para engajar usuários e solucionar problemas. O processo de Gamificação pode incluir desde a criação de jogos específicos para determinado contexto, até a criação de “mundos” ou ambientes com alto nível de personalização e com estruturas lúdicas. Porém, independente de seu resultado final, todos têm em comum a utilização deste conceito para “não jogadores”.

Os jogos digitais se tornaram populares entre os públicos de todas as idades. Nos EUA praticamente todas as residências possuem algum dispositivo com capacidade para utilização de jogos (*notebooks*, computadores, *smartphones*, *consoles*, entre outros). Quase metade dos domicílios possui um *videogame* e seus jogadores possuem uma média de idade de trinta anos (ESA, 2012).

A Gamificação por utilizar conceitos, técnicas, narrativas e elementos de games, propõe a criação de soluções a partir do ponto de vista de um criador ou *designer* de jogos, já que este profissional possui a capacidade de criar ambientes em que o foco e a atenção dos participantes no contexto abordado são elevados. Desta forma, com uma maior atenção e foco nas problemáticas adaptadas ao contexto gamificado, o processo torna a solução de um problema real em uma “simulação” de solução deste problema por meio de um ambiente virtual ou presencial (MCGONIGAL, 2011)

A Figura 7 demonstra como funciona a ligação entre as características de brincadeiras, jogos, elementos e complementos, que na medida correta, podem ser classificados como jogos, *design* lúdico, brinquedo, ou a Gamificação, quando há um equilíbrio entre os elementos.

Figura 7 - Contextualização da Gamificação.



Fonte: Deterting et al (2011)

Os elementos e suas proporções que devem ser utilizadas em determinado projeto, são totalmente específicas ao projeto em questão, e não existe uma “receita” para a criação de um *game* ideal.

Alguns sistemas gamificados podem ser baseados em premiações de acordo com *rankings*, pontuação, medalhas, desafios, missões conquistadas, entre outros; sendo estas características básicas de um sistema gamificado. Segundo Ladley (2011), estes recursos visam uma mudança comportamental dos indivíduos deste ambiente através de recompensas extrínsecas, sendo semelhantes à ideia de economia comportamental.

Outros sistemas, por sua vez, podem ser elaborados para fornecer uma experiência significativa que vai além das características básicas e premiações extrínsecas. Tais sistemas podem sensibilizar e motivar os indivíduos intrinsecamente a desempenharem seus papéis da melhor maneira possível no ambiente em que estão situados (WERBACH e HUNTER, 2012).

O uso da Gamificação pode ser justificado por um contexto sociocultural, pois é um fenômeno emergente e suas linguagens e metodologias baseadas em games são bastante populares e eficazes nas soluções de problemas. No que tange ao mundo virtual são facilmente aceitas pelas gerações que crescem com a presença de recursos tecnológicos cada vez mais desenvolvidos. Segundo Vianna (2013), a Gamificação pode ser entendida também como ludificação e seu uso são incentivados e aceitos pelo fato de que os seres humanos sentem-se atraídos por jogos. Exemplo desta aceitação são os diversos campeonatos mundiais

de esportes e jogos *online* que envolvem uma quantidade muito grande de público e investimentos.

A Gamificação acaba confrontando o ensino tradicional, muitas vezes passivo baseado em repasse de informações e avaliado por meio de provas que por diversas vezes, medem apenas o nível de memória dos alunos e não a capacidade de aprendizado e aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos em sala de aula (LEE e HAMMER, 2011).

4.5.2 - *Microlearning*

Para Hug (2005), independente de considerar o aprendizado como uma forma de criar e organizar conhecimento, mudanças de comportamentos, atitudes, valores ou habilidades mentais, em todos os casos há a possibilidade de analisar estes aprendizados de forma micro, meso e macro. O autor em suas observações e estudos elencou características que podem sozinhas ou em conjunto, definir os aspectos inerentes ao *microlearning*, apresentados a seguir.

- A. **Tempo**: esforço relativamente curto, mensurável, baixo custo operacional, consumo de tempo reduzido, etc.;
- B. **Conteúdo**: pequeno ou em partes pequenas, tópicos limitados, tratam de problemas simples, etc.;
- C. **Programa de estudos**: representa uma parte de um programa completo, partes de módulos, elementos de aprendizado informal, etc.;
- D. **Formato**: fragmentado, episódios, pílulas de conhecimento/aprendizagem, elementos de habilidades específicas, etc.;
- E. **Processo**: separados do todo, partes de um todo, métodos iterativos, gestão de atenção, etc.;
- F. **Mediação**: presencial, mono mídias, multimídias, objetos informativos ou de aprendizagem, etc.;
- G. **Tipo de ensino**: repetitivo, ativo, reflexivo, pragmático, orientado para objetivos ou problemas, ensino corporativo, etc.

O uso do *Microlearning* neste estudo foi focado no desenvolvimento e implementação de pílulas de aprendizagem, que segundo Carrera (2011), as pílulas de aprendizagem são semelhantes às pílulas de remédio pelo fato de que buscam o alívio de algum sintoma indesejável, sendo que as pílulas de aprendizagem visam suprir a falta de conhecimento que

necessita de suporte imediato. As pílulas de aprendizagem podem ser formatadas de diversas formas, como vídeos, áudio ou apresentações multimídia. O autor lista algumas vantagens no uso das pílulas de aprendizagem, apresentadas a seguir:

- A. Reduz o custo dos treinamentos convencionais;
- B. As pessoas aprendem melhor assistindo do que lendo;
- C. Não há necessidade de conhecimento prévio para o consumo da pílula;
- D. O tempo para criação do conteúdo é imbatível.
- E. Facilita o *know-how*;
- F. É efetivo onde o ambiente possui muita rotatividade.

Desta forma a intenção de utilizar a Gamificação e *Microlearning* em um contexto organizacional, advém da oportunidade de mudança do ensino tradicional utilizado atualmente. Como primeiro passo, a implementação destes recursos visam um aumento no nível de engajamento dos colaboradores que acessam a plataforma de gestão de aprendizagem, bem como uma melhoria no método de aprendizado utilizado.

A aplicação dos conceitos de Gamificação e *Microlearning* permitirá uma modificação na maneira com que os cursos, atividades e informações fornecidas na plataforma sejam aprimorados. Com o uso dos recursos e elementos presentes nos games, que buscam a simulação da solução de problemas reais, porém, em ambientes virtuais ou simulados, pretende-se proporcionar maior atenção e foco daqueles que necessitam da solução de determinado problema.

Para tanto, foram elaborados constructos teóricos com o objetivo de fornecer sustentação teórica às ações aplicadas de Gamificação e *Microlearning* na plataforma de ensino à distância. Estes constructos estão dispostos no quadro 02.

Quadro 2 - Constructos Teóricos

Constructos teóricos	Ações	Autores
C.1 - <i>Rankings</i> incentivam a competitividade entre os usuários.	Criação de <i>leaderboards e rankings</i> com base em pontuações.	Vianna (2013)
C.2 - Missões, conquistas e níveis de experiência do usuário facilitam a experiência do usuário.	Criação de um repositório de <i>badges</i> , missões, desafios e pontuações com base em atividades/cursos realizados pelos usuários.	McGonigal (2011)
C.3 - Pílulas de conhecimento facilitam e torna mais rápida a absorção do conteúdo.	Criação e disponibilização de pílulas de conhecimento na plataforma.	Carrera (2011)
C.4 - Premiações proporcionam uma mudança comportamental dos indivíduos.	Elaborar um sistema de recompensas com base no desempenho dos usuários da plataforma.	Ladley (2011)

Fonte: elaborado pelo autor.

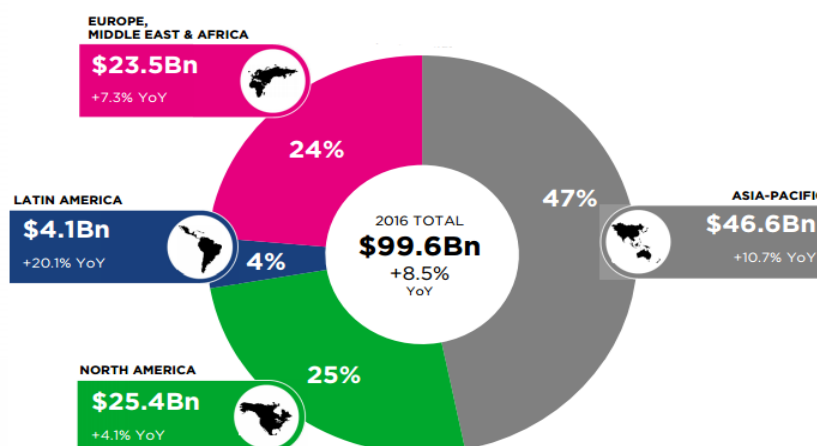
4.6 - O Mercado de Jogos e Gamificação

Atualmente os jogos estão presentes na vida de mais de 2,1 bilhões de pessoas ao redor do mundo, conforme Relatório Global do Mercado de Jogos 2016 (NEWZOO, 2016). O relatório apresentado estima que no ano de 2016 o mercado de jogos no mundo irá movimentar cerca de 99,6 bilhões de dólares. Do valor total previsto, os países da América Latina representam 4% deste valor, com previsão de movimentação de 4,1 bilhões de dólares, com crescimento de 20,1% em relação ao ano anterior e possuem cerca de 209 milhões de jogadores *online*, conforme apresentado na Figura 08.

Figura 8 - Mercado de jogos global.

2016 GLOBAL GAMES MARKET

PER REGION WITH YEAR-ON-YEAR GROWTH RATES



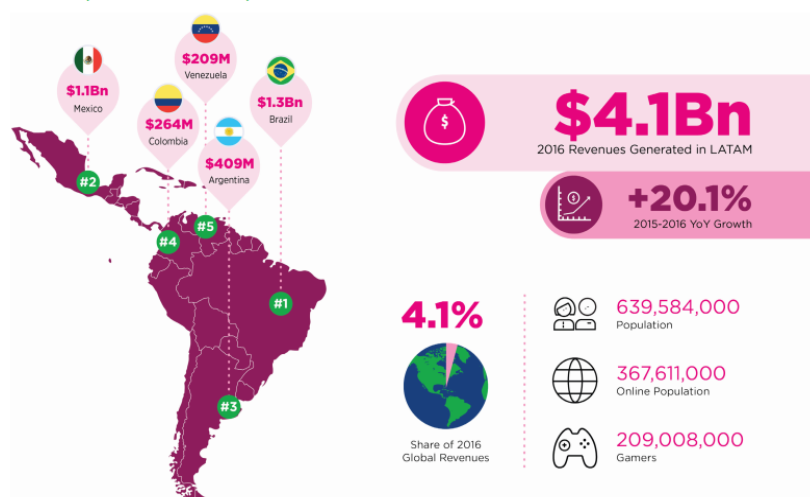
Fonte: Newzoo - Global Games Market Report (2016)

O mesmo relatório classifica o Brasil em 12º colocado entre os 20 maiores países em receita proveniente da indústria de games, com um total de 1,3 bilhão de dólares (31% do previsto para a América Latina) previsto para o ano de 2016 e possui cerca de 136 milhões (65%) dos seus habitantes como população ativa de forma *online*, conforme apresentado na figura 09.

Figura 9 - Mercado de jogos na América Latina

LATIN AMERICA

2016 REVENUES, TOP COUNTRIES, AND KEY KPIS



Fonte: Newzoo - Global Games Market Report (2016)

O mercado de jogos no Brasil é composto por 59,2 milhões de jogadores, sendo que 56% destes investe dinheiro em jogos, com uma média de 139 reais por ano. O relatório citado ainda apresenta uma previsão de 12,4% de crescimento no mercado de jogos brasileiro de 2014 até 2018.

Quando se trata do mercado de Gamificação no ano de 2015, segundo dados do Relatório do mercado de Gamificação por tipo de solução, publicado pela empresa ReportsnReports (2016), este mercado movimentou cerca 1,6 bilhões de dólares, com uma estimativa de crescimento de aproximadamente 46% por ano, até o ano de 2020 quando deve movimentar cerca de 11,10 bilhões de dólares no mundo todo.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a construção deste trabalho.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos desta pesquisa, foram utilizados os métodos e procedimentos metodológicos apresentados a seguir.

5.1 - TIPO DE PESQUISA

5.1.1 - Quanto à abordagem

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que não há preocupação com representações numéricas, mas, sim, com a compreensão de determinada organização ou conjunto de fatores e fenômenos (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

5.1.2 - Quanto à natureza

Foi utilizado o método aplicado, cujo objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática para a solução de problemas específicos, com o envolvimento de necessidades e interesses reais.

5.1.3 - Quanto aos objetivos

Esta pesquisa possui caráter descritivo, pois se pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). É explicativo, pois há uma preocupação em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno (GIL, 2007). O mesmo autor afirma que uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

5.1.4 - Quanto aos procedimentos

Serão utilizados os métodos de pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica se dá a partir de levantamentos de referências teóricas já publicadas e qualificadas, disponíveis no meio eletrônico, físico, em livros ou artigos. O mesmo autor classifica a pesquisa documental como uma pesquisa semelhante à bibliográfica, diferenciando-se apenas pelas diversas fontes que podem ser utilizadas nesta coleta de informações, sendo utilizadas revistas, relatórios de empresas, jornais, entre outros.

A pesquisa de campo é composta por investigações onde há coleta de dados junto a outras pessoas utilizando-se de recursos diversos para as coletas de dados, como questionários, entrevistas, entre outros (FONSECA, 2002). Para este trabalho, será utilizado o método de entrevistas, análise in loco e análise documental.

5.2 - Cronograma e Procedimentos realizados

Neste tópico serão apresentados os detalhes dos procedimentos realizados nesta pesquisa, bem como cronograma das atividades e responsáveis por cada etapa. Cabe destacar que o detalhamento dos resultados e ações realizadas está presente no capítulo 7. Desta forma, nesta seção serão apresentados os métodos utilizados para os procedimentos 1, 2, 3 e 4.

Quadro 3 - Cronograma das Ações

Responsável	Procedimentos	CRONOGRAMA			
		Meses (2016)			
		Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Theo Richard	1 - Revisão de Literatura				
Theo Richard	2 - Levantamento Documental				
Theo Richard	3 - Diagnóstico Organizacional				
Theo Richard / Designer IMAGINARIUM / ILOG	4 - Criação de <i>Badges</i> e <i>Pílulas de Aprendizagem</i>				
Theo Richard / ILOG	5 - Criação de <i>Leaderboards</i> , <i>rankings</i> , <i>desafios</i> e <i>missões</i> .				
Theo Richard	6 - Elaboração do Sistema de recompensas				
Theo Richard	7 - Implementação das ações propostas				
Theo Richard	8 - Acompanhamento dos indicadores e resultados da implementação				

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.1 - Revisão de literatura

Para fornecer sustentação teórica para o desenvolvimento desta pesquisa, foram analisados diversos artigos, livros e relatórios de mercado referentes à temática em estudo, e estão expostos no capítulo 4 e referenciados no final deste documento, na seção de referências. Além de livros e artigos impressos, houve também a busca de material publicado na internet e relatórios oficiais publicados por instituições e empresas de consultoria especializadas nos assuntos. Para o levantamento dos dados para revisão de literatura, foram utilizadas as plataformas Scopus, Scielo e Google. Utilizou-se para pesquisa, as palavras-chaves: Gamificação, *Microlearning*, plataforma de gestão de aprendizagem, franquias, Associação Brasileira de Franchising, entre outros.

5.2.2 - Levantamento documental

De forma a compreender a estrutura e fornecer informações precisas sobre a organização, foi realizado um levantamento de documentação e relatórios da empresa (Anexos 1 e 2). Foram analisados desde documentos que formalizam a identidade organizacional da empresa, bem como relatórios de desempenho da organização e da plataforma de gestão de aprendizagem. Para esta etapa, foram enviados e-mails para a área de recursos humanos e demais responsáveis pelos documentos da empresa, bem como busca de informações nos servidores e plataformas da empresa.

5.2.3 - Diagnóstico Organizacional

Como o objetivo desta pesquisa é a aplicação de recursos de Gamificação e *Microlearning* na plataforma de gestão de aprendizagem da empresa, foi necessário realizar um diagnóstico (capítulo 6) da área de treinamentos da empresa, que é responsável pela gestão desta plataforma.

Para tanto, uma entrevista (Apêndice A) foi realizada com a consultora de treinamentos Carolina Rhenius, responsável pela área de treinamentos da empresa. Esta entrevista foi realizada no dia 09 de setembro de 2016 na sede da IMAGINARIUM. Além disto, foram analisados os relatórios de desempenho da plataforma (Anexos 1 e 2), no intuito de estabelecer uma relação entre os dados oficiais da plataforma e a percepção da entrevistada sobre a área que é de sua responsabilidade.

Com a coleta das informações, foi realizada uma triangulação de evidências que serviu como base para a estruturação de uma Matriz FOFA (Quadro 3). O quadro apresenta

os fatores e suas abreviaturas: pontos fortes (FOR), pontos fracos (FRA), oportunidades (OPO) e ameaças (AME). Os resultados desta matriz foram utilizados como base para as proposições de ações e intervenções realizadas na plataforma, bem como fornecer uma compreensão sobre a área de treinamentos.

5.2.4 - Proposições de ações

Após a elaboração da Matriz FOFA, os fatores foram analisados na intenção de estabelecer uma correlação com os constructos teóricos e estruturar uma sustentação tanto teórica, como prática, a partir dos dados coletados na entrevista.

As proposições de ações levaram em consideração as principais características e recursos apresentados na revisão de literatura, bem como as necessidades levantadas por meio do diagnóstico organizacional. Todas as ações realizadas estão expostas no capítulo 7 deste trabalho.

No próximo capítulo será apresentado o diagnóstico organizacional realizado na área de treinamentos da empresa estudada.

6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

De acordo com os objetivos deste trabalho, o diagnóstico aprofundado foi realizado na área de treinamentos externos do grupo IMAGINARIUM. Esta área é composta por apenas uma pessoa (diretamente) e é a área responsável por fornecer conteúdos e treinamentos pertinentes à marca e produtos da empresa para os colaboradores que atuam nas franquias do grupo, como vendedores, gerentes de loja, franqueados, entre outros. Esta área é custeada pela arrecadação (taxas aplicadas em cima do valor mensal faturado de cada franquia) feita pela Associação de Franqueados, que conforme reuniões do Conselho de Franqueados definem quais projetos ou orçamentos são aprovados ou reprovados.

Com a intenção de esclarecer as características e definir a situação atual da área, foram utilizadas três fontes de informação, sendo elas a entrevista realizada com a responsável pela área de treinamentos, os relatórios retirados da plataforma de gestão de aprendizagem e documentos da organização. A análise das informações foi utilizada para embasar a estruturação de uma Matriz (Quadro 3) FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) que segundo Oliveira (2007, p.37) é composta por:

- A. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- B. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- C. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- D. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

O Quadro 04 apresenta os fatores que influenciam nas atividades e desempenho da área de treinamentos.

Quadro 4 - Matriz FOFA

	Contribui para a estratégia da área de treinamentos externos	Dificulta a estratégia da área de treinamentos externos
Aspectos Internos	Forças (FOR): FOR.1: Cultura da organização FOR.2: Propósito de colaboração FOR.3: Notebooks disponíveis em todas as franquias	Fraquezas (FRA): FRA.1: Equipe enxuta FRA.2: Métricas/Indicadores FRA.3: Estrutura/Equipamentos FRA.4: Falta de engajamento dos colaboradores na plataforma de gestão de aprendizagem
Aspectos Externos	Oportunidades (OPO): OPO.1: Parcerias/Cocriação OPO.2: Novas abordagens de desenvolvimento e aprendizagem	Ameaças (AME): AME.1: Conselho de franqueados que avalia os projetos a serem realizados

Fonte: elaborado pelo autor

Para uma melhor compreensão e esclarecimento sobre a estruturação do diagnóstico, foi realizada uma triangulação de evidências, com base nas três fontes de informações citadas no início deste capítulo. Essa triangulação será apresentada no tópico a seguir.

O início do cruzamento de dados foi realizado após o agendamento e realização de uma entrevista com a responsável pela área de treinamentos e as informações fornecidas foram transcritas e estão apresentadas no Apêndice A - Roteiro de entrevista e transcrição das respostas. Os relatórios obtidos por meio da plataforma de gestão de aprendizagem estão apresentados ao final deste capítulo e também no Anexo 01. Por fim, a terceira fonte de informação analisada foram documentos fornecidos pela empresa, tais como o organograma da empresa, identidade empresarial (missão, visão e valores) e demais documentos informativos sobre a empresa. Abaixo serão apresentadas as informações e evidências que foram analisadas em conjunto para a estruturação e definição dos fatores que compõem a Matriz FOFA apresentada no Quadro 3. A seção a seguir seguirá uma ordem de acordo com os fatores, sendo eles as Forças (FOR), Fraquezas (FRA), Oportunidades (OPO) e Ameaças (AME).

6.1 - Forças (FOR):

6.1.1 - FOR.1 - Cultura da Organização:

Sobre este aspecto, em resposta à pergunta “12 - Como você considera a cultura organizacional da empresa? É favorável às suas atividades?” a entrevistada afirmou que:

Acho a cultura aderente a tudo que acredito, com um modelo de gestão mais disruptivo, menos hierárquico que incentiva o comportamento empreendedor. É muito favorável às minhas atividades... (RHENIUS, 2016).

É possível notar que há um alinhamento entre a cultura organizacional e as atividades que são desempenhadas pela área de treinamentos. Foi possível verificar também que não há uma hierarquização que prejudique as atividades, desta forma há uma liberdade no planejamento e tomada de decisões por parte da responsável pela área de treinamentos.

6.1.2 - FOR.2 - Propósito de Colaboração:

Para este fator foi verificada a resposta à pergunta “12 - Como você considera a cultura organizacional da empresa? É favorável às suas atividades?” neste caso a entrevistada afirmou que:

...É muito favorável às minhas atividades pois há um grande incentivo para atividades colaborativas, é praticamente um propósito nosso atuar de maneira colaborativa. (RHENIUS, 2016)

Analisando a estrutura organizacional da empresa, foi possível verificar que há um grande incentivo para realização de atividades que envolvem diversas pessoas, áreas diferentes, que proporcionam um ambiente propício para colaboração. Como a plataforma de gestão de aprendizagem possui também um propósito de colaboração entre os usuários, há a possibilidade de compartilhamento de informações, cases e dicas para os demais através de fóruns, comunidades, *posts* e a ferramenta do “fale conosco”.

Conforme resposta da entrevistada, estrutura organizacional e as ferramentas disponíveis na plataforma é possível inferir que a plataforma é uma ferramenta que proporciona um aumento nas atividades colaborativas e incentiva a troca de informações e o crescimento em conjunto de todos os usuários da plataforma, tornando-se assim, peça fundamental para o incentivo do propósito de colaboração da organização.

6.1.3 - FOR.3 - Notebooks disponíveis em todas as franquias:

Em relação a este fator, a entrevistada em relação à pergunta “02 - Quais recursos estão disponíveis para suas atividades? Eles suprem as necessidades? (estrutura, equipamentos, etc...)” respondeu que:

...Pelo menos conseguimos que todas as franquias tenham um Notebook, agora é padrão para novas aberturas. (RHENIUS, 2016)

Este aspecto é positivo devido ao fato de que para acesso à plataforma de gestão de aprendizagem é necessário o uso de computadores e *notebooks*, pois *smartphones* não são aconselhados para que os usuários não a utilizem fora do horário de trabalho e isto resulte em problemas trabalhistas. Este novo padrão de aquisição de *notebooks* para novas aberturas, facilita a disseminação dos conteúdos e possibilita o acesso dos colaboradores à plataforma de gestão de aprendizagem durante o expediente e em seguida já apliquem os conhecimentos e práticas absorvidos através da plataforma.

6.2 - Fraquezas (FRA):

6.2.1 - FRA.1 - Equipe Enxuta:

De acordo com a resposta fornecida à pergunta “08 - Quais lacunas você acha que a área de treinamento possui atualmente? É possível interferir?” a entrevistada afirmou que:

Falta equipe para ajudar na produção de conteúdo e toda parte de vídeo e edição pois entramos pro job do marketing e não somos prioridade para empresa. (RHENIUS, 2016)

Analisando o organograma da empresa, foi possível verificar que há apenas uma área (treinamentos) que é de responsabilidade direta de apenas uma pessoa (sem contar o seu gerente). Conforme resposta da entrevistada, é possível verificar que há uma necessidade de ampliação da equipe ou uma priorização por parte do marketing na produção e auxílio aos conteúdos e informações fornecidas na plataforma. Outro ponto citado pela entrevistada em resposta à pergunta “03 - Como é formada a equipe? Ela é suficiente para a realização de todas as atividades?” a mesma afirmou que:

Somente eu e o estagiário da equipe que dá suporte para o canal. Não é suficiente para todas as atividades. E eu ainda trabalho só seis horas por dia. (RHENIUS, 2016)

Neste mesmo sentido, em relação à pergunta “15 - A área possui alguma limitação que você não consegue suprir?” a entrevistada respondeu que:

Equipe enxuta e baixo orçamento. (RHENIUS, 2016)

Conforme apresentado no relatório de acesso à plataforma disposto no Anexo 01, foi possível verificar que há em média 898 usuários que acessam a plataforma mensalmente. Desta forma o suporte, manutenção, criação de cursos e disponibilização de informações na plataforma, que é realizado por apenas uma pessoa diretamente e com auxílio de um estagiário que não tem como foco a gestão da plataforma, é considerado insuficiente para as demandas diárias.

6.2.2 - FRA.2 - Métricas/Indicadores:

Em relação à pergunta “14 - Quais métricas/indicadores estão presentes no dia-a-dia da área?” a entrevistada afirmou que:

Sempre tentamos analisar o número de funcionários que estão entrando na plataforma, quantos estão participando com comentários, quais estão acessando os cursos. E como temos alguns gráficos de resultados, nós os analisamos para ver os cursos concluídos, quantos estão aprovados ou reprovados. Mas estes indicadores nem sempre são utilizados para a tomada de ação. (RHENIUS, 2016)

De acordo com a resposta da entrevistada, é possível verificar que os indicadores analisados até então, não são suficientes para mensurar o desempenho das atividades ou a qualidade do que é oferecido na plataforma de gestão de aprendizagem. A entrevistada também afirma que nem sempre as análises dos indicadores são utilizadas para a tomada de ação, fortalecendo a fragilidade dos indicadores utilizados.

6.2.3 - FRA.3 - Estrutura/Equipamentos:

Sobre este aspecto, a entrevistada em relação à pergunta “02 - Quais recursos estão disponíveis para suas atividades? Eles suprem as necessidades? (estrutura, equipamentos, etc...)” respondeu que:

Notebook. Não suprem a necessidade, precisamos de equipamentos para gravação de vídeo, um designer para edição, e produção de nossas peças... (RHENIUS, 2016)

Como a plataforma de gestão de aprendizagem necessita de conteúdos fornecidos com qualidade e rapidez, a resposta da entrevistada informa que os recursos disponíveis não são suficientes para suprir as necessidades da área. Com uma carga de trabalho reduzida (conforme FRA.1) e recursos limitados, é possível verificar que há espaço para mudanças na área de treinamentos. Sobre o mesmo aspecto, a entrevistada em resposta à pergunta “11 - Existe algum recurso, processo, investimento ou oportunidade que pode ser alcançada para otimizar os processos? Quais?” afirmou que:

Sim, melhorar o planejamento dos treinamentos, contratar um designer para captação e edição de vídeo que ajude a compor e não só executa (RHENIUS, 2016)

A resposta reforça ainda mais as diversas fragilidades da área e todas as necessidades que precisam ser levadas em consideração.

6.2.4 - FRA.4 - Falta de engajamento dos colaboradores na plataforma de gestão de aprendizagem:

Conforme analisadas as informações fornecidas na entrevista, em resposta à pergunta “04 - Como você considera o engajamento dos colaboradores para quem você fornece treinamentos?” a entrevistada respondeu que:

Médio, temos potencial para despertar o engajamento de toda rede. (RHENIUS, 2016)

Desta forma, analisando o relatório de acesso à plataforma de gestão de aprendizagem, apresentado no Anexo 01, foi possível verificar que em média, 50,90% dos usuários acessam de 01 a 03 vezes a plataforma por mês, representando um percentual muito baixo, tendo em vista que a plataforma é paga por usuários que acessam durante determinado mês, e quanto mais o aluno acessar teremos um melhor aproveitamento do investimento mensal. No mesmo sentido, como a plataforma é abastecida semanalmente com conteúdos, notícias e treinamentos, é imprescindível que os usuários acessem pelo menos 02 vezes

durante cada semana, totalizando em média 8 acessos mensais, buscando otimizar o investimento mensal. Outro ponto interessante é o percentual de usuários que acessam a plataforma somente a partir da segunda quinzena de cada mês, representando 29,77% dos usuários, considerado um percentual muito elevado de usuários que não são impactados pelas informações e cursos apresentados já na primeira quinzena de cada mês.

6.3 - Oportunidades (OPO):

6.3.1 - OPO.1 - Parcerias/Cocriação

De acordo com a resposta da entrevistada à pergunta “13 - Possui alguma parceria interna ou externa? Quais atividades são impactadas?” a mesma respondeu que:

Possuo parceria do marketing para produção de peças e comunicação para edição de vídeos, mas não é exclusivo então acabamos não sendo a prioridade nos jobs. (RHENIUS, 2016)

Além da parceria interna com as demais áreas, a área possui vínculo com uma empresa especializada em soluções de *e-learning*, a ILOG. Esta empresa fornece uma plataforma de gestão de aprendizagem *online* e todo o suporte necessário para a manutenção e gerenciamento desta plataforma. Conforme necessidades da IMAGINARIUM e os projetos planejados no *roadmap* de produtos da ILOG, há uma parceria que visa o uso e teste de novas funcionalidades, bem como *feedbacks* para aprimorar o desenvolvimento da plataforma.

6.3.2 - OPO.2 - Novas abordagens de desenvolvimento e aprendizagem:

De acordo com a resposta fornecida à pergunta “16 - Você possui alguma sugestão de ações, recursos, investimentos, conhecimentos a serem explorados? Se sim, qual é o impacto destes?” respondeu que:

...estamos buscando novas formas e abordagens em relação ao desenvolvimento das pessoas, o novo é bem vindo aqui na empresa. (RHENIUS, 2016)

É possível perceber que há um desejo de conhecer novas abordagens e métodos que melhorem o desenvolvimento e aprendizagem dos usuários da plataforma. Em consonância com este desejo, em resposta à pergunta “12 - Como você considera a cultura organizacional da empresa? É favorável às suas atividades?” a entrevistada afirmou que:

Acho a cultura aderente à tudo que acredito, com um modelo de gestão mais disruptivo, menos hierárquico que incentiva o comportamento empreendedor. É muito favorável às minhas atividades, pois há um grande incentivo para atividades colaborativas, é praticamente um propósito nosso atuar de maneira colaborativa. (RHENIUS, 2016)

Desta forma, é possível verificar que a busca por novas abordagens de desenvolvimento de pessoas é apoiada pela cultura e gestão da organização. Em consonância com a busca por diferentes tipos de desenvolvimento, foi identificado no Relatório de Conclusão de Cursos disposto na Tabela 01 (anexo 1), que em média 62,43% dos usuários são reprovados ou não realizam os cursos oferecidos na plataforma, representando um percentual muito elevado e indesejável, que não condiz com todo o investimento necessário para manutenção e disponibilização dos conteúdos na plataforma.

6.4 Ameaças (AME):

6.4.1 AME.1 - Conselho de franqueados que avalia os projetos a serem realizados:

Por outro lado, há um fator limitante para novos projetos e investimentos, que conforme resposta à pergunta “06 - Como você considera a disponibilidade de orçamento para suas atividades? É possível interferir?” a entrevistada afirmou que:

Limitado. Se tivermos como comprovar sim, porém é financiado pela associação da IMAGINARIUM que não tem muito interesse em investir em treinamentos. (RHENIUS, 2016)

Desta forma, novos projetos e investimentos necessários precisam passar pela aprovação de um conselho que administra a associação que arrecada fundos para tais investimentos, por isso, não há uma certeza sobre a possibilidade de novos projetos e investimentos que estejam fora do orçamento. Portanto a área precisa trabalhar apenas com o orçamento aprovado e disponível para o ano inteiro, sendo possível alterá-lo somente após o término do ano e com comprovações de que o aumento no orçamento trará benefícios para a empresa.

O diagnóstico realizado na área de treinamentos e todos os fatores definidos na Matriz FOFA foram utilizados como base para a elaboração das proposições de ações que serão apresentadas no próximo capítulo.

7 PROPOSIÇÕES DE AÇÕES

As ações e as intervenções realizadas na plataforma de gestão de aprendizagem tiveram como base os resultados encontrados no diagnóstico organizacional apresentado no capítulo 6. Para tanto, as intervenções foram estruturadas conforme os constructos teóricos apresentados no capítulo 4 - Fundamentação Teórica. Para melhor compreensão, eles serão apresentados separadamente, bem como os resultados das intervenções realizadas e a relação com os fatores da Matriz FOFA elaborada no capítulo 6. Para melhor compreensão, serão apresentados no Quadro 5 as correlações entre os Constructos Teóricos (quadro 2) e os fatores da Matriz FOFA (quadro 3) impactados. Fatores não contemplados no quadro abaixo e neste capítulo estão expostos como limitações deste trabalho, na seção 8.2.

Quadro 5 - Constructos Teóricos X Fatores da Matriz FOFA

Constructos teóricos	Fator da Matriz FOFA impactado
<i>C.1 - Rankings</i> incentivam a competitividade entre os usuários.	FRA.4 - Falta de engajamento dos colaboradores na plataforma de gestão de aprendizagem.
C.2 - Missões, conquistas e níveis de experiência do usuário facilitam a experiência do usuário.	FRA.4 - Falta de engajamento dos colaboradores na plataforma de gestão de aprendizagem. FOR.2 - Propósito de Colaboração.
C.3 - Pílulas de conhecimento facilitam e tornam mais rápida a absorção do conteúdo.	FRA.1 - Equipe Enxuta. OPO.2 - Novas Abordagens de desenvolvimento e aprendizagem. FOR.3 - <i>Notebooks</i> disponíveis em todas as franquias.
C.4 - Premiações proporcionam uma mudança comportamental dos indivíduos.	OPO.1 - Parcerias/Cocriação. OPO.2 - Novas Abordagens de Desenvolvimento e aprendizagem. AME.1 - Conselho de franqueados que avalia os projetos a serem realizados. FOR.1 - Cultura da Organização.

Fonte: elaborado pelo autor.

7.1 - Constructo Teórico C.1 - *Rankings* incentivam a competitividade entre os usuários.

As ações foram realizadas de acordo com a proposição de ação “Criação de *leaderboards e rankings* com base em pontuações”, conforme Vianna (2013). Visando eliminar o ponto fraco **FRA.4**, os *rankings* e quadro de líderes foram elaborados com o objetivo de incentivar a competitividade entre os usuários na busca por conhecimento e acúmulo de pontos na plataforma, onde ocorre a comparação entre os usuários de acordo com algumas características específicas entre eles ou as unidades (franquias) da rede. Neste caso foram criados três tipos de *Rankings* que serão apresentados abaixo:

7.1.1 Pessoas - Global:

Este *ranking* realiza a comparação dos pontos entre todos os usuários da plataforma, sem segmentação. Neste caso todos os usuários são considerados “iguais” independente de seus cargos, tempo de uso da plataforma ou franquias as quais pertencem. A classificação será de acordo com o maior número de pontos obtidos por meio da conclusão de desafios e missões.

7.1.2 Pessoas - Segmentado por unidades (franquias):

Neste caso o *ranking* é específico para comparação da pontuação entre os usuários de uma mesma unidade franqueada. Os usuários da plataforma são vinculados à franquia em que estão empregados. Não há diferença entre cargos e a classificação acontece de acordo com o número de pontos acumulados, porém, serão apresentados dados segmentados por cada unidade franqueada.

7.1.3 Unidades (franquias):

O *ranking* por unidades realiza a comparação entre as unidades franqueadas, independente de grupo de faturamento, tamanho, modelo de negócio. Os pontos são acumulados de acordo com as conquistas individuais dos usuários pertencentes a cada unidade. Para não causar distorções no *ranking* é elaborada uma média de pontuação proporcional à quantidade de pessoas presentes em cada unidade franqueada.

7.2 - Constructo Teórico C.2 - Missões, conquistas e níveis de experiência do usuário facilitam a experiência do usuário.

As intervenções realizadas tiveram como base as ações propostas “Criação de um repositório de *badges*, missões, desafios e pontuações com base em atividades/cursos realizados pelos usuários” e embasamento teórico conforme McGonigal (2011). Estas intervenções tiveram como objetivo melhorar a experiência dos usuários fornecendo diversas funcionalidades novas como as missões, conquistas e desafios a serem realizados dentro da plataforma, desta forma foram elaborados para eliminar a fraqueza **FRA.4** e maximizar a força **FOR.2** com o incentivo à participação e colaboração dos usuários na plataforma. A seguir serão apresentadas as intervenções realizadas.

7.2.1 Desafios:

A criação dos desafios teve como intuito a vinculação de determinada atividade a ser realizada a um curso oferecido na plataforma. Os desafios funcionam da seguinte forma, um objetivo específico é elaborado e vinculado a um curso e caso o usuário consiga atingir este objetivo, ele é consagrado com uma determinada pontuação e um *badge* (representação ilustrativa da conquista), conforme nível de complexidade do desafio. Os desafios criados foram divididos da seguinte forma:

7.2.1.1 Desafios por aprovação em curso:

Nesses desafios o usuário é incentivado a realizar um determinado curso e caso conclua com um aproveitamento (nota) igual a 100%, ele receberá uma determinada pontuação e um *badge*. Há também um desafio por aprovação com um andamento (acesso aos conteúdos) equivalente a 100%, da mesma forma ele receberá uma determinada pontuação e um *badge*.

7.2.1.2 Desafios por respostas às avaliações de curso:

Nesses desafios, os usuários recebem uma pontuação e um *badge* a partir do momento em que respondem o questionário de avaliação de curso, incentivando os usuários a participarem e fornecer *feedbacks* sobre os cursos oferecidos.

7.2.1.3 Desafios por conclusão do curso em até 5, 8 ou 12 dias:

Como os cursos de maior relevância oferecidos na plataforma são aqueles que são vinculados às campanhas sazonais da organização, esse desafio tem como objetivo premiar o usuário com uma determinada pontuação e um *badge* caso ele conclua o curso no menor tempo possível, com isto eles passarão a ter mais tempo para aplicar os conhecimentos obtidos durante o período da campanha sazonal. Quanto menor for o tempo de conclusão do curso, maior será a pontuação e mais relevante será o *badge* oferecido.

Para todos os desafios existe um tempo de validade dos pontos e *badges* conquistados, e isso permite que os usuários percebam a necessidade de contínua renovação dos pontos e *badges*. Além disto, os desafios possuem data de início e término para que sejam consagrados apenas os usuários que realizarem os cursos no período de oferta destes cursos.

7.2.2 Missões:

As Missões são semelhantes aos desafios e possuem apenas algumas diferenças, sendo uma delas a desvinculação a determinado curso, abrangência e a possibilidade de vincular diversos desafios a uma missão. Diferentemente dos desafios, missões são categorizadas de acordo com uma quantidade determinada de conclusões, avaliações de cursos ou desafios realizados, portanto, haverá uma premiação com pontos e *badges* a partir do momento que o usuário alcançar uma determinada quantidade de cursos concluídos, avaliações respondidas ou desafios realizados. As missões elaboradas serão apresentadas a seguir:

7.2.2.1 Missão de primeiro curso concluído:

Esta missão é voltada para os usuários iniciantes ou que nunca concluíram um curso na plataforma. Serão concedidos pontos e um *badge* quando o usuário realizar a primeira conclusão de curso na plataforma.

7.2.2.2 Missão de 5, 10, 15 e 20 cursos concluídos:

Neste caso o usuário será premiado quando atingir um número específico de cursos concluídos na plataforma e com isso pretende-se incentivar o aumento na quantidade de cursos realizados por cada usuário. A intenção deste tipo de missão é incentivar os usuários que já estão há mais tempo utilizando a plataforma, e possibilitar que eles consigam pontos e

badges mesmo já utilizando a plataforma há algum tempo. Os pontos e *badges* são proporcionais à quantidade de cursos concluídos e aumentam de acordo com este número.

7.2.2.3 Missão de primeira avaliação de curso realizada:

Esta missão é voltada para os usuários iniciantes ou que nunca responderam uma avaliação de curso. Será concedida uma pontuação e um *badge* quando o usuário realizar a primeira avaliação de curso na plataforma, permitindo desde o começo que o usuário forneça *feedbacks* em relação aos cursos.

7.2.2.4 Missão de 5, 10, 15 e 20 avaliações de cursos realizadas:

Neste caso o usuário será premiado quando atingir um número específico de avaliação de curso realizada na plataforma e com isso pretende-se incentivar o *feedback* contínuo fornecido por cada usuário. A intenção deste tipo de missão é incentivar os usuários que já estão há mais tempo utilizando a plataforma, e possibilitar que eles consigam pontos e *badges* mesmo já utilizando a plataforma há algum tempo. Os pontos e *badges* são proporcionais à quantidade de avaliações realizadas e aumentam de acordo com este número.

7.2.2.5 Missão vinculada a desafios:

Essas missões são compostas por diversos desafios já estruturados na plataforma. Desta forma, algumas missões podem premiar os usuários que concluírem desafios específicos que podem ser separados por conteúdo, tipo de curso, entre outros. No caso da plataforma de gestão de aprendizagem os cursos são oferecidos para vendedores, gerente, franqueado, desta forma, é possível elaborar missões que sejam vinculados aos cursos que são disponibilizados apenas para determinado cargo.






Nas missões vinculadas às aprovações em cursos, há ainda a possibilidade de atribuir um aproveitamento (nota), andamento (acesso aos conteúdos do curso) ou quantidade de dias utilizados para realização do curso, necessários para a conclusão do curso, desta forma existem diversas formatações das missões, que serão elaboradas de acordo com evolução da plataforma.

7.2.3 Badges e Pontuações:

Os *badges* são representações gráficas (imagens) que têm como objetivo representar uma conquista, que pode ser um desafio ou uma missão concluída. Desta forma os *badges* possuem textos, imagens e cores diferentes de acordo com a complexidade do desafio ou da






missão e da pontuação atribuída a estas conquistas. Nos quadros 06, 07 e 08 são apresentados os *badges* criados com a critério/atividade necessária para conquistá-lo e a pontuação atribuída a esta conquista.

Quadro 6 - Badges e Pontuações por Quantidade de Cursos Finalizados

Critério/Atividade	Badge	Pontuação
1º Curso Finalizado		05 Pontos
5 Cursos Finalizados		10 Pontos
10 Cursos Finalizados		15 Pontos
15 Cursos Finalizados		20 Pontos
20 Cursos Finalizados		25 Pontos






Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 7 - *Badges* por Quantidade de Avaliações de Cursos Realizadas

Critério/Atividade	Badge	Pontuação
1º Avaliação de Curso Respondida	 A circular badge with a blue background. It features a white checkmark and the text "1ª AVALIAÇÃO DE CURSO" around the perimeter.	5 Pontos
5 Avaliações de Curso Respondidas	 A circular badge with a blue background. It features the number "5" and a white checkmark, with the text "VOCE AVALIOU 5 CURSOS" around the perimeter.	10 Pontos
10 Avaliações de Curso Respondidas	 A circular badge with a red background. It features the number "10" and a white checkmark, with the text "VOCE AVALIOU 10 CURSOS" around the perimeter.	15 Pontos
15 Avaliações de Curso Respondidas	 A circular badge with a teal background. It features the number "15" and a white checkmark, with the text "VOCE AVALIOU 15 CURSOS" around the perimeter.	20 Pontos
20 Avaliações de Curso Respondidas	 A circular badge with a yellow background. It features the number "20" and a white checkmark, with the text "VOCE AVALIOU 20 CURSOS" around the perimeter.	25 Pontos

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 8 - Badges por Quantidade de dias utilizados para Conclusão dos Cursos, Aproveitamento e Andamento alcançados.

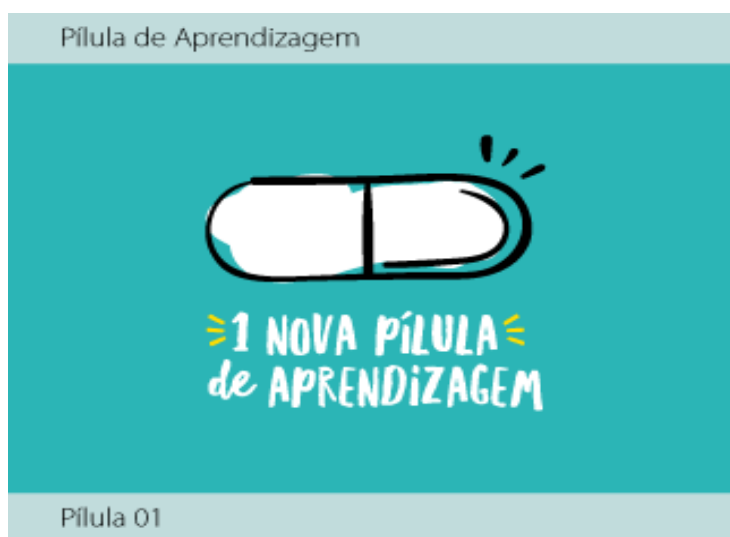
Critério/Atividade	Badge	Pontuação
Conclusão do Curso com 100% de Aproveitamento	 A circular badge with a yellow background and a black border. In the center is a graduation cap icon. The text "100% DE APROVEITAMENTO" is written in a circular path around the cap.	20 Pontos
Conclusão do Curso com 100% do Andamento	 A circular badge with a yellow background and a black border. In the center is a calendar icon. The text "100% DE ANDAMENTO" is written in a circular path around the calendar.	20 Pontos
Curso Finalizado em Até 5 Dias	 A circular badge with a teal background and a black border. In the center is a lightning bolt icon. The text "CURSO FINALIZADO EM 5 DIAS" is written in a circular path around the lightning bolt.	15 Pontos
Curso Finalizado em Até 8 Dias	 A circular badge with a red background and a black border. In the center is a clock icon. The text "CURSO FINALIZADO EM 8 DIAS" is written in a circular path around the clock.	10 Pontos
Curso Finalizado em Até 12 Dias	 A circular badge with a blue background and a black border. In the center is a document icon with a checkmark. The text "CURSO FINALIZADO EM 12 DIAS" is written in a circular path around the document.	5 Pontos

Fonte: elaborado pelo autor.

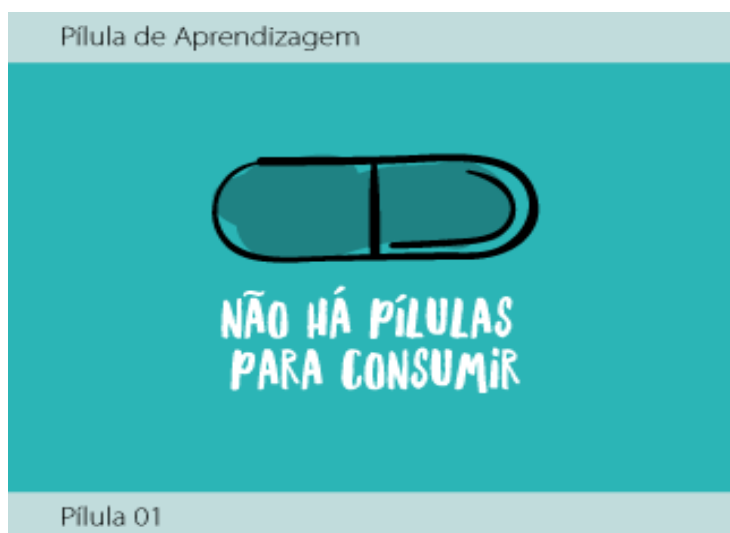
7.3 - Constructo Teórico C.3 - Pílulas de aprendizagem facilitam e tornam mais rápida a absorção do conteúdo.

A intervenção realizada foi de “Criação e disponibilização de pílulas de aprendizagem na plataforma” embasadas conforme Carrera (2011). Com a intenção de aproveitar a oportunidade **OPO.2** como forma de aplicar novas modalidades e abordagens de desenvolvimento e aprendizagem, bem como maximizar a força **FOR.3** tendo em vista a concentração das atividades de desenvolvimento na plataforma, acessada diariamente nos *notebooks* disponíveis nas unidades franqueadas. Destaca-se também a intenção de diminuir os impactos causados pelo ponto fraco **FRA.1** tendo em vista que as pílulas de aprendizagem demandam menos esforço e tempo na disponibilização de conteúdos. A mecânica das pílulas de aprendizagem foi estruturada para ser disponibilizada na página inicial de acesso dos usuários à plataforma. Para tanto, foi criada uma imagem de que há uma ou mais pílulas de aprendizagem para consumir e outra imagem quando não há pílulas de aprendizagem para consumir, conforme apresentadas nas figuras 10 e 11.

Figura 10 - 1 Nova Pílula de Aprendizagem

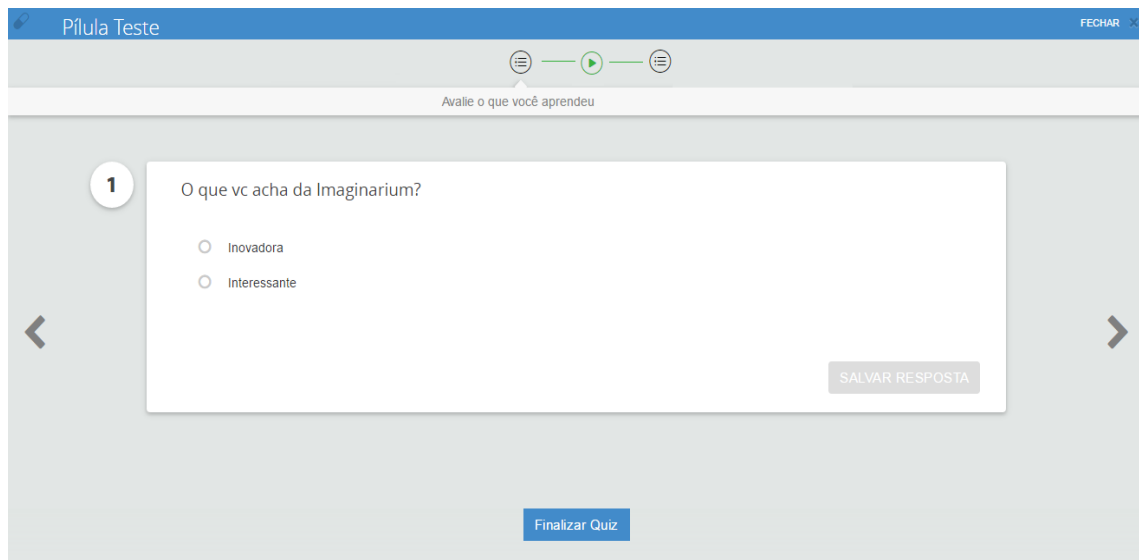


Fonte: fornecido pela empresa.

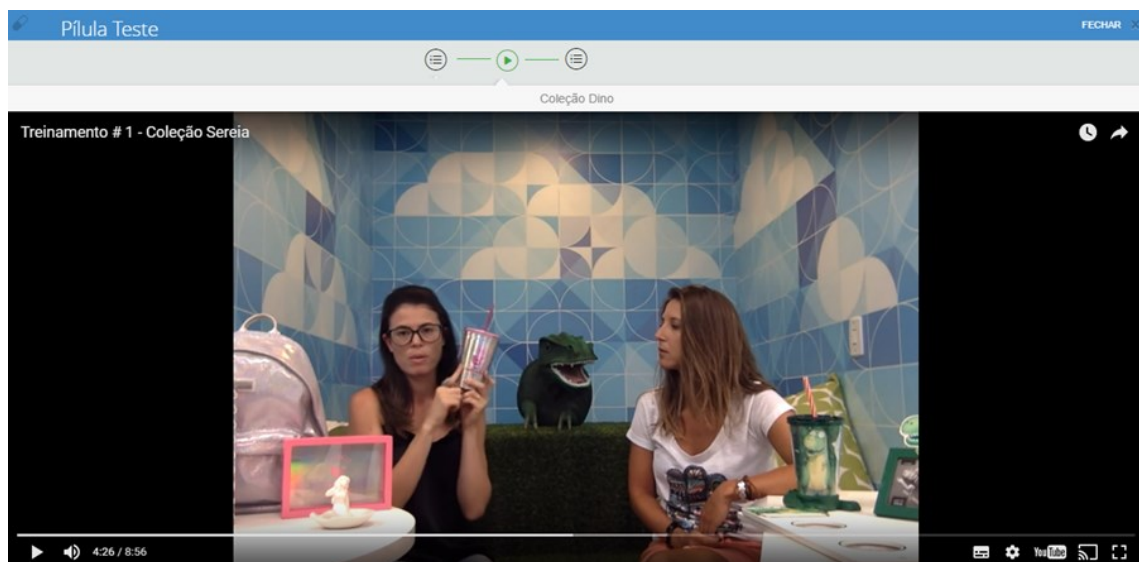
Figura 11 - Não há Pílulas de Aprendizagem para consumir

Fonte: fornecido pela empresa.

A elaboração e disponibilização das pílulas de aprendizagem podem ser personalizadas de acordo com alguns critérios pré-definidos, tais como público-alvo (cargos, modelos de lojas, entre outros), unidades (franquias) e o período em que a pílula de aprendizagem ficará disponível para os usuários. Para consumir a pílula de aprendizagem, o usuário precisa acessá-la na página inicial da plataforma e em seguida uma tela extra será carregada em frente, sem que haja necessidade de mudar de aba ou tela. Após acessar a pílula, o usuário será submetido a um *quiz* para testar seu conhecimento antes de absorver o conteúdo disponibilizado pela pílula. Em sequência o usuário terá acesso ao conteúdo da pílula, se poderá ser formatado como um PDF, vídeo, um pequeno curso ou apresentação de slides. Por fim, o usuário passará novamente pelo mesmo teste para verificar qual será seu desempenho após a absorção do conhecimento obtido no conteúdo disponibilizado pela pílula. As figuras 12, 13 e 14 a seguir apresentadas exemplificam como acontecerá o processo de consumo da pílula de aprendizagem.

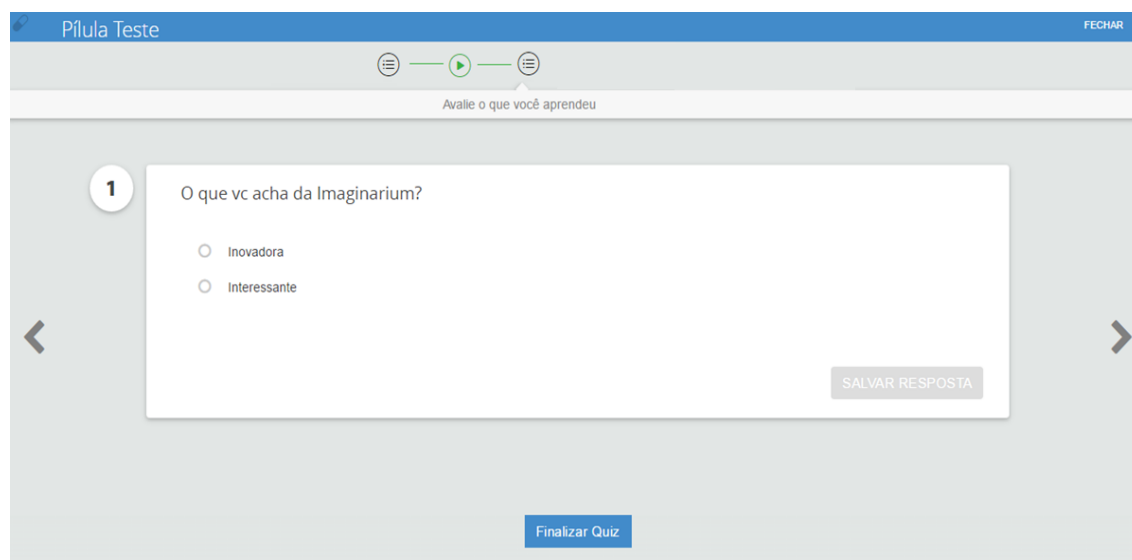
Figura 12 - Tela inicial de Consumo da Pílula de Aprendizagem

Fonte: fornecido pela empresa.

Figura 13 - Tela Intermediária de Consumo da Pílula de Aprendizagem

Fonte: fornecido pela empresa.

Figura 14 - Tela Final de Consumo da Pílula de Aprendizagem



Fonte: fornecido pela empresa.

7.4 - Constructo Teórico C.4 - Premiações proporcionam uma mudança comportamental dos indivíduos.

Com o objetivo de recompensar o empenho e assiduidade dos usuários da plataforma, a intervenção realizada foi de “Elaborar um sistema de recompensas com base no desempenho dos usuários da plataforma” que será custeado pela Associação de Franqueados. Esta intervenção visa potencializar a oportunidade **OPO.1** com a parceria da área de *Marketing* que faz a gestão financeira da Associação dos Franqueados, e mitigar a ameaça **AME.1** tendo em vista o envolvimento dos franqueados nas premiações e resultados obtidos. Adicionalmente pretende-se maximizar a força **FOR.1** tendo em vista a cultura da organização de meritocracia, e também com a intenção de aproveitar a oportunidade **OPO.2** como forma de aplicar novas modalidades e abordagens de desenvolvimento e aprendizagem, embasadas de acordo com CARRERA (2011).

Com base nas pontuações obtidas e acumuladas na realização de desafios, missões e conquistas, haverá uma troca desta pontuação em reais (R\$), de forma que cada 01 ponto seja equivalente à R\$ 0,50. Serão premiados os 5 (cinco) primeiros colocados em pontuação acumulado ao final de cada ano. Em caso de empate, o critério utilizado para desempate será o desempenho dos usuários em loja, no caso, atingimento das metas de vendas. A seguir será apresentada a forma de premiação proposta, que necessita da avaliação, aprovação e entrada no orçamento do próximo exercício financeiro.

Tabela 1 - Sistema de Recompensas por desempenho na plataforma

Colocação no Ranking Global (pontuação)	Previsão de pontos acumulados (ano)	Pontuação revertida em premiação na compra de produtos IMAGINARIUM (R\$)
1º Colocado (a)	1000	R\$ 500,00
2º Colocado (a)	950	R\$ 475,00
3º Colocado (a)	900	R\$ 450,00
4º Colocado (a)	850	R\$ 425,00
5º Colocado (a)	800	R\$ 400,00
Total	4500	R\$ 2250,00

Fonte: elaborado pelo autor.

7.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com o alcance dos objetivos deste trabalho, alguns resultados são esperados e devem ser averiguados conforme indicadores quantitativos estabelecidos para cada resultado. Cabe destacar que estes indicadores visam também mitigar o ponto fraco **FRA.2**. Os indicadores e resultados correlacionados estão dispostos no Quadro 9.

Quadro 9 - Resultados Esperados

Resultado esperado (R.E)	Indicador	Resultado atual	Meta
R.E.1 - Aumentar o número de usuários que usam a plataforma mensalmente	Quantidade de usuários que entram na plataforma por mês	736 (média entre Maio/16 e Setembro/16)	1200
R.E.2 - Aumentar o índice de aprovação nos cursos realizados e pílulas de aprendizagem consumidas	Percentual médio de aprovação nos cursos e pílulas de aprendizagem	37,57% (média entre Maio/16 e Setembro/16)	100% 80% (resultado aceitável)
R.E.3 - Reduzir o número de reprovações nos cursos realizados e pílulas de aprendizagem consumidas	Percentual médio de reprovação nos cursos e pílulas de aprendizagem	62,43% (média entre Maio/16 e Setembro/16)	0% 20% (resultado aceitável)
R.E.4 - Aumentar a quantidade de usuários que realizam/concluem os cursos e pílulas do conhecimento	Percentual de realização/conclusão dos cursos e pílulas de aprendizagem	60,00% (média dos cursos sazonais)	100% 80% (resultado aceitável)

Fonte: elaborado pelo autor.

7.6 ORÇAMENTO

O orçamento necessário para este projeto foi constituído por um projeto criado em conjunto entre as empresas ILOG - Soluções de *E-learning* e a IMAGINARIUM. Os custos envolvidos foram divididos entre: desenvolvimento/programação da plataforma; esforço do responsável da área de treinamentos e estagiário que auxiliou.

7.6.1 - Desenvolvimento e Programação

Para as modificações referentes ao *layout*, programação e personalização da plataforma necessária foram estimadas 100 horas de desenvolvimento, com um custo de R\$ 150,00/H, totalizando R\$ 15.000,00. Este valor foi fracionado em 50% para cada uma das empresas, tendo em vista a parceria e propósito de colaboração do projeto realizado. Conforme demonstrativo abaixo:

- Horas utilizadas para o desenvolvimento/programação: 100
- Valor por hora: R\$ 150,00
- Valor total estimado: R\$ 15.000,00

7.6.2 - Atuação do responsável pela área e estagiário

Todo o acompanhamento realizado pela IMAGINARIUM, validações e as necessidades apresentadas para a I-LOG realizar as modificações, foram estimados conforme apresentado abaixo:

- **Estagiário (valores atribuídos às funções do cargo):**
 - Horas utilizadas para o projeto: 150
 - Valor médio por hora: R\$ 7,00
 - Valor total estimado: R\$ 1.050,00
 - **Responsável pela área (valores atribuídos às funções do cargo):**
 - Horas utilizadas para o projeto: 50
 - Valor médio por hora: R\$ 22,70
 - Valor total estimado: R\$ 1.135,00
- Valor total estimado para o projeto:**
- $R\$ 15.000,00 + R\$ 1.050,00 + R\$ 1.135,00 = \mathbf{R\$ 17.185,00}$

Cabe destacar que os valores estimados para as horas utilizadas pelo Estagiário e pela responsável pela área, foram considerados como parte das funções de ambos.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo dedica-se, em sua primeira seção, a apresentar as conclusões obtidas na pesquisa realizada, a partir dos objetivos estabelecidos. Na segunda seção, são apresentadas as limitações deste trabalho. Na terceira seção, são apresentadas recomendações para futuros trabalhos sobre o tema.

8.1 Conclusões

O objetivo geral deste estudo consistiu na implementação de recursos de Gamificação e *Microlearning* na plataforma de gestão de aprendizagem da empresa IMAGINARIUM, com vistas ao seu aprimoramento. Em termos específicos, objetivou-se identificar os conceitos, recursos e metodologias utilizadas em Gamificação e *Microlearning* a partir da revisão de literatura qualificada; realizar um diagnóstico na área de treinamentos da empresa estudada; identificar oportunidades de melhoria na área de treinamentos onde a Gamificação e o *Microlearning* possam contribuir; propor recomendações para desenvolvimento contínuo da plataforma. A partir dos procedimentos realizados neste estudo, a seguir serão apresentadas as inferências que evidenciam o atingimento dos objetivos estipulados.

Identificar os conceitos, recursos e metodologias utilizadas em Gamificação e Microlearning a partir da revisão de literatura qualificada.

Conforme aporte teórico apresentado no capítulo 4, os dois temas centrais deste estudo possuem características que se diferenciam dos modelos tradicionais de ensino e aprendizagem praticados em diversas instituições de ensino e empresas. Ambos presentes na temática de desenvolvimento de pessoas, a Gamificação e *Microlearning* apresentam recursos provenientes de jogos, brincadeiras, atividades lúdicas, ensino no formato micro, pílulas de aprendizagem, entre outros. Dessa maneira, o capítulo 4 apresenta de forma detalhada os principais fatores que devem ser levados em consideração quando do uso destes temas, bem como suas vantagens na modificação do ensino e aprendizagem como são compreendidos atualmente.

No que diz respeito à Gamificação e *Microlearning*, foram levantados dados e informações provenientes de relatórios de desempenho do mercado, bem como artigos e livros que abordam estes temas. Para estes dois temas, as principais referências utilizadas

foram: Zichermann e Cunningham (2011); ESA (2012); McGonigal (2011); Deterting et al, (2011); Ladley (2011); Werbach e Hunter (2012); Lee e Hammer (2011); Newzoo (2016); ReportsnReports (2016); Vianna (2013); Hug (2005); Carrera (2011).

Realizar um diagnóstico na área de treinamentos da empresa estudada

Este objetivo específico foi detalhado no capítulo 6 que, além de apresentar as informações obtidas na entrevista apresentada no Apêndice A, traz também informações dos relatórios de desempenho da plataforma de gestão de aprendizagem, expostos nos Anexos 01 e 02 e a correlação entre estas fontes de informação através de uma triangulação de dados. Com base neste cruzamento de dados, uma Matriz FOFA (Quadro 4) foi elaborada a fim de identificar os pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças referentes à área de treinamentos da empresa estudada. O diagnóstico realizado permitiu o esclarecimento dos fatores que são relevantes para o dia-a-dia da área, bem como permitiu delinear as propostas de ações e intervenções que foram realizadas na plataforma de gestão de aprendizagem.

Foi possível identificar neste diagnóstico que, no período que compreendeu o ano de 2016, a área de treinamentos da empresa encontrou-se pouco estruturada, com poucos recursos financeiros, com uma equipe pequena e muito dependente das demais áreas e das parcerias internas e externas. Por outro lado, identificou-se também que a área possui abertura para mudanças e a liberdade de atuar conforme ocorra o surgimento de novas possibilidades de atuação no desenvolvimento dos colaboradores. Identificou-se também que a área busca constantemente por novas abordagens de ensino e aprendizagem que melhorem o engajamento dos colaboradores, principalmente no ensino à distância. Este fator torna-se relevante, uma vez que o modelo de negócio da empresa se desenvolve no modelo de franquias e que a empresa atua em todos os estados brasileiros.

Cabe destacar que todas as ações propostas e realizadas impactaram de alguma forma os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças apresentadas no diagnóstico organizacional. Porém, o ponto fraco **FRA.3 - Estrutura/equipamentos** não foi afetado. Este fator não teve impacto devido à restrição de orçamento que a área possui. Desta forma, foi considerado como uma limitação e segue como uma recomendação deste trabalho a busca por ampliação do orçamento disponível para a área de treinamentos.

Identificar oportunidades de melhoria na área de treinamentos onde a Gamificação e o microlearning possam contribuir

Os resultados desse objetivo estão detalhados no Quadro 2, onde estão detalhados os constructos teóricos que serviram como embasamento para que as ações apresentadas no capítulo 7 fossem realizadas. Além disto, este objetivo foi atingido por meio da relação entre os constructos teóricos, diagnóstico organizacional (Matriz FOFA) e as proposições de ações apresentadas no capítulo 7 (quadro 5). Ressalta-se que as melhorias identificadas foram destinadas ao aprimoramento da plataforma de gestão de aprendizagem, conforme detalhamento dos constructos teóricos com os recursos aplicados e modificações realizadas na plataforma.

Foi possível verificar que o ponto central de melhoria deste estudo foi a aplicação de modelos não tradicionais de ensino e aprendizagem, com foco na melhoria da experiência e engajamento dos usuários que utilizam a plataforma, bem como recompensá-los pelo empenho e uso da plataforma. Desta forma, verifica-se que este objetivo foi cumprido em decorrência da correlação estabelecida entre o levantamento de informações e recursos da literatura qualificada, bem como resultados do diagnóstico organizacional e as proposições de ações e intervenções realizadas.

8.2 Limitações

Conforme intervenções realizadas neste trabalho de pesquisa, foram identificados fatores limitantes que influenciaram nos resultados esperados, são as que seguem:

- O pouco orçamento disponível (**FRA.3**);
- Curto tempo disponível para pesquisa;
- Peculiaridades da plataforma de gestão de aprendizagem que limitam alterações;
- Limitações de desenvolvimento e programação da plataforma;
- Equipe pequena disponível da empresa (IMAGINARIUM).

8.3 Recomendações

A partir das considerações apresentadas nesta seção, pode-se elencar recomendações para futuras pesquisas ou estudos, no que tange os assuntos de desenvolvimento de pessoas, uso de Gamificação e *Microlearning*. Esta seção deve ser considerada para a verificação do

objetivo específico IV. Para esclarecimentos, trata-se de uma pesquisa e soluções específicas para uma organização e contexto determinados, desta forma não é aconselhado que tais ações/interferências sejam realizadas igualmente para demais organizações.

As recomendações para futuras pesquisas são as que seguem:

- Uso dos recursos de Gamificação em cursos ou avaliações de aprendizagem;
- Identificação dos demais recursos presentes nos campos de estudos de Gamificação e *Microlearning*;
- Ampliar o estudo, identificando pesquisas ou empresas que abordem/trabalhem com Gamificação e *Microlearning*;
- Análise dos resultados desta pesquisa com base nos indicadores elaborados na seção 7.5 - Resultados esperados;
- Propor um aumento no orçamento para a área de treinamentos (**FRA.3**).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA M. Elizabeth B. “Educação à distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem” in *Educação e Pesquisa*. v. 29 n. 2. São Paulo, FE/USP, jul-dez 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a10v29n2.pdf>> Acesso em 27/06/2016.

ALVES, Lucineia. *Educação à distância: conceitos e história no Brasil e no mundo*, Rio de Janeiro 2011. Disponível em <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf> Acesso em 01/06/2016.

BRANDÃO, Giselle Reis. *Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas: Dois lados da mesma moeda?* *Rae Eletrônica*, São Paulo, v. 46, n. 2, p.22-33, 25 nov. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n2/v46n2a03.pdf>>. Acesso em 28/05/2016.

CARRERA, F. *Knowledge Pills Methodology: Applied to small and medium-size enterprises*. 2011. Disponível em <http://www.adam-europe.eu/prj/7397/prd/26/1/KNOWLEDGE%20PILLS%20METHODOLOGY_EN.pdf> Acesso em: 05/09/2016.

COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 1992.

DETERDING, S.; DIXON, D.; KHALED, R.; NACKE, L. *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”*. 2011. Disponível em: <<https://www.cs.auckland.ac.nz/courses/compsci747s2c/lectures/paul/definition-deterding.pdf>> Acesso em: 25/05/2016.

DRUCKER, Peter. *Eles não são empregados, são pessoas*. Edição Especial Revista Exame, ed. 764, abr. 2002.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ESA. *Entertainment Software Association: 2012 Essential Facts About the Computer and Video Game Industry*. EUA, 2012. Disponível em <http://www.isfe.eu/sites/isfe.eu/files/attachments/esa_ef_2012.pdf>. Acesso 27/05/2016.

FIALHO, Francisco Antônio P. Gestão estratégica do conhecimento. Apostila (Disciplina de Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

GONÇALVES, C. T. F. Quem tem medo do Ensino à distância. In Revista Brasileira de Educação a Distância. Rio de Janeiro. Instituto de Pesquisas Avançadas. Ano IV, Nº 23. Jul/Ago/1997. p. 7-16.

HUG, Th. *Micro Learning and Narration: Exploring possibilities of utilization of narrations and storytelling for the designing of “micro units” and didactical micro-learning arrangements. Fourth Media in Transition conference. USA, 2005.*

KON, Anita. Economia de Serviços – Teoria e Evolução no Brasil. Rio de Janeiro/RJ. Editora Campus. 2004.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à Administração. 6ª Edição. São Paulo/SP. Editora Atlas. 2007

LADLEY, Paul. *Gamification, Education and Behavioural Economics. Games-ED Innovation in Learning*, 2011.

LEE, Joey J.; HAMMER, Jessica. *Gamification in Education: What, How, Why Bother? Academic Exchange Quarterly*. 2011. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/258697764_Gamification_in_Education_What_How_Why_Bother> Acesso em 05/05/2016.

LEITE, L. S., VIEIRA, M. L. S e SAMPAIO, M. N. Atividades não presenciais: preparando o aluno para a autonomia In Tecnologia Educacional. Rio de Janeiro, ABT. Ano XXVI. Nº 141. Abr/Mai/Jun/1997. P. 36-40.

LÉVY, P. As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro. Editora 34, 1994.

MCGONIGAL, Jane. *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change The World*. Nova Iorque: The Penguin Press, 2011.

MAURO, Paulo César. Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia. São Paulo. Nobel, 2007.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAN, J. M. O que é Educação a Distância. 1994. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf>>. Acesso em 02/06/2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

ORRICO, Alexandre. Mercado brasileiro de games já o quarto maior do mundo e deve continuar a crescer. O Estado de São Paulo, São Paulo. 08 out. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/tec/1165034-mercado-brasileiro-de-games-ja-e-o-quarto-maior-do-mundo-e-deve-continuar-a-crescer.shtml>>. Acesso em 26/05/2016.

PACHECO, Luzia. Capacitação e desenvolvimento de pessoas/Luzia Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

Portal do Franchising 2015: Disponível em <<http://m.portaldofranchising.com.br/noticias/ex-vendedor-de-caixao-vira-superfranqueado-e-ganha-r-16-mi-com-11-escolas>> Acesso em 02/06/2016.

PRENSKY, Marc. *Digital Natives, Digital Immigrants*. MCB University Press, 2001.

Relatório de desempenho do Franchising brasileiro 2015. Associação Brasileira de Franchising. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>> Acesso em 28/05/2016.

Relatório do mercado de gamificação por tipo de solução. ReportsnReports. Disponível em <<http://www.reportsnreports.com/reports/479613-gamification-market-by-solution-consumer-driven-and-enterprise-driven-applications-sales-and-marketing-deployment-type-on-premises-and-cloud-user-type-large-enterprise-smbs-industry-and-region-global-forecast-to-2020.html>>. Acesso em 02/10/2016.

Relatório Global do Mercado de Jogos 2016. Newzoo. Disponível em <<https://newzoo.com/insights/trend-reports/regional-breakdown-99-6-bn-global-games-market-free-report/>> Acesso em 28/09/2016.

RHENIUS, Carolina. Entrevista concedida a Theo Cardoso Richard. Florianópolis, 9 set. 2016. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" deste trabalho]

RIANO, M. B. R. La evaluación en Educación a distancia In Revista Brasileira de Educação a Distância. Rio de Janeiro. Instituto de Pesquisas Avançadas. Ano IV, N° 20 1997. P 19-35

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

STAKER, H.; HORN, M. B. *Classifying K–12 blended learning*. Mountain View, CA: Innosight Institute, Inc. 2012. Disponível em: Acesso em: 15/04/2014.

TORI, R. Cursos híbridos ou *blended learning*. In: FORMIGA, M e LITTO, F. Educação a Distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education, 2009.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Ambientes e fluxos de informação. São Paulo: Cultura acadêmica, 2010.p.13-22.

VIANNA, Y. Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos (1° ed., Vol. 1, pág. 1-118). Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: MJV Press. 2013.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. *For The Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Filadélfia, Pensilvânia: Wharton Digital Press, 2012.

ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. *Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Canada: O'Reilly Media, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista e transcrição das respostas

Entrevistada: Carolina Rhenius

Tempo de Empresa: 04 anos

Cargo: Consultora de Treinamentos Externos

Tempo no cargo: 01 ano

01 - Quais atividades são realizadas na área de treinamentos?

R: Suporte da plataforma colaborativa de aprendizagem (cadastro, matrículas, produção de conteúdo), planejamento, roteiro e gravação de vídeos para o canal, encontro gerencial, suporte de treinamento para rede.

02 - Quais recursos estão disponíveis para suas atividades? Eles suprem as necessidades? (estrutura, equipamentos, etc...)

R: Notebook. Não suprem a necessidade, precisamos de equipamentos para gravação de vídeo, um designer para edição, e produção de nossas peças. Pelo menos conseguimos que todas as franquias tenham um Notebook, agora é padrão para novas aberturas.

03 - Como é formada a equipe? Ela é suficiente para a realização de todas as atividades?

R: Somente eu e o estagiário da equipe que dá suporte para o canal. Não é suficiente para todas as atividades. E eu ainda trabalho só seis horas por dia.

04 - Como você considera o engajamento dos colaboradores para quem você fornece treinamentos?

R: Médio, temos potencial para despertar o engajamento de toda rede, e creio que estamos no caminho. Depende muito do perfil de liderança.

05 - Qual atividade é a mais importante para a sua área? Ela é a atividade de melhor desempenho?

R: Fomentar o canal com conteúdos que sejam relevantes e aplicáveis na ponta.

06 - Como você considera a disponibilidade de orçamento para suas atividades? É possível interferir?

R: Limitado. Se tivermos como comprovar sim, contudo é financiado pela associação da IMAGINARIUM que não tem muito interesse em investir em treinamentos.

07 - Há necessidade de relacionamentos estratégicos para a realização da sua atividade? Por que?

R: Sim, por ser custeado pela associação e administrado pelos franqueados.

08 - Quais lacunas você acha que a área de treinamento possui atualmente? É possível interferir?

R: Falta equipe para ajudar na produção de conteúdo e toda parte de vídeo e edição, pois entramos pro *job* do marketing e não somos prioridade para empresa.

09 - Como ocorre a criação de treinamentos e conteúdos que são repassados aos colaboradores? O processo está na sua melhor forma?

R: Depende da demanda da rede, mas basicamente acompanha o calendário de campanhas da rede. Colho material de todas as áreas pertinentes a campanha e montamos o treinamento. Tentamos sempre chamar alguém da curadoria, comunicação e marketing para ajudar a compor a história e passar credibilidade.

O processo não está na melhor forma, tem potencial pra mais.

10 - Há alguma ameaça que possa prejudicar a área ou os processos envolvidos?

R: Por falta de estrutura acabamos perdendo prazo e oportunidades

11 - Existe algum recurso, processo, investimento ou oportunidade que pode ser alcançada para otimizar os processos? Quais?

R: Sim, melhorar o planejamento dos treinamentos, contratar um designer para captação e edição de vídeo que ajude a compor e não só executa.

12 - Como você considera a cultura organizacional da empresa? É favorável às suas atividades?

R: Acho a cultura aderente à tudo que acredito, com um modelo de gestão mais disruptivo, menos hierárquico que incentiva o comportamento empreendedor. É muito favorável às minhas atividades pois há um grande incentivo para atividades colaborativas, é praticamente um propósito nosso atuar de maneira colaborativa

13 - Possui alguma parceria interna ou externa? Quais atividades são impactadas?

R: Possuo parceria do marketing para produção de peças e comunicação para edição de vídeos, mas não é exclusivo então acabamos não sendo a prioridade nos jobs.

14 - Quais métricas/indicadores estão presentes no dia-a-dia da área?

R: Sempre tentamos analisar o número de funcionários que estão entrando na plataforma, quantos estão participando com comentários, quais estão acessando os cursos. E como temos alguns gráficos de resultados, nós os analisamos para ver os cursos concluídos, quantos estão aprovados ou reprovados. Mas estes indicadores nem sempre são utilizados para a tomada de ação.

15 - A área possui alguma limitação que você não consegue suprir?

R: Equipe enxuta e baixo orçamento

16 - Você possui alguma sugestão de ações, recursos, investimentos, conhecimentos a serem explorados? Se sim, qual é o impacto destes?

R: Já estamos tentando entender quais são as oportunidades disponíveis para melhoria das nossas atividades, mas é difícil deixar de lado o que estamos fazendo e focar em novos trabalhos, temos pouco tempo. Estamos buscando novas formas e abordagens em relação ao desenvolvimento das pessoas, o novo é bem vindo aqui na empresa.

ANEXOS

**ANEXO 01 – RELATÓRIO DE DESEMPENHO DA PLATAFORMA DE GESTÃO
DE APRENDIZAGEM**

**Tabela 01 - Relatório de Conclusão de Cursos - Plataforma de Gestão de
Aprendizagem**

Relatório de Conclusão de Cursos - Plataforma de Gestão de Aprendizagem					
Campanha	Matriculados	Aprovados	%.	Reprovados	%.
Treinamento Campanha Pais	1267	561	44,28%	706	55,72%
Treinamento Campanha Namorados	1371	551	40,19%	820	59,81%
Treinamento Campanha Mães	1145	473	41,31%	672	58,69%
Treinamento Campanha Música	1378	354	25,69%	1024	74,31%
Total	5161	1939	37,57%	3222	62,43%

Fonte: fornecido pela empresa.

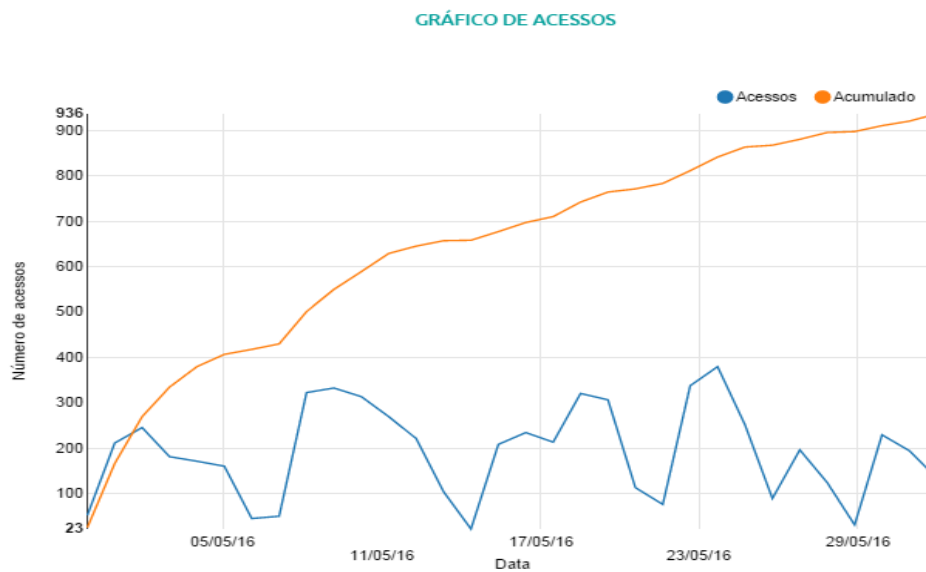
Tabela 02 - Relatório de Acesso à Plataforma de Gestão de Aprendizagem

Relatório de Acesso à Plataforma de Gestão de Aprendizagem							
Mês	Total	1ª Quinzena	%.	2ª Quinzena	%.	Média de Acessos por Usuário	% de usuários que acessaram 3 ou menos vezes
Maio	936	658	70,30%	278	29,70%	5 acessos	47,26%
Junho	886	654	73,81%	232	26,19%	4 acessos	56,04%
Julho	917	580	63,25%	337	36,75%	4 acessos	52,20%
Agosto	943	694	73,59%	249	26,41%	5 acessos	50,59%
Setembro	811	640	78,91%	171	21,09%	5 acessos	48,40%
Total	3682	2586	70,23%	1096	29,77%	5 acessos	50,90%

Fonte: fornecido pela empresa.

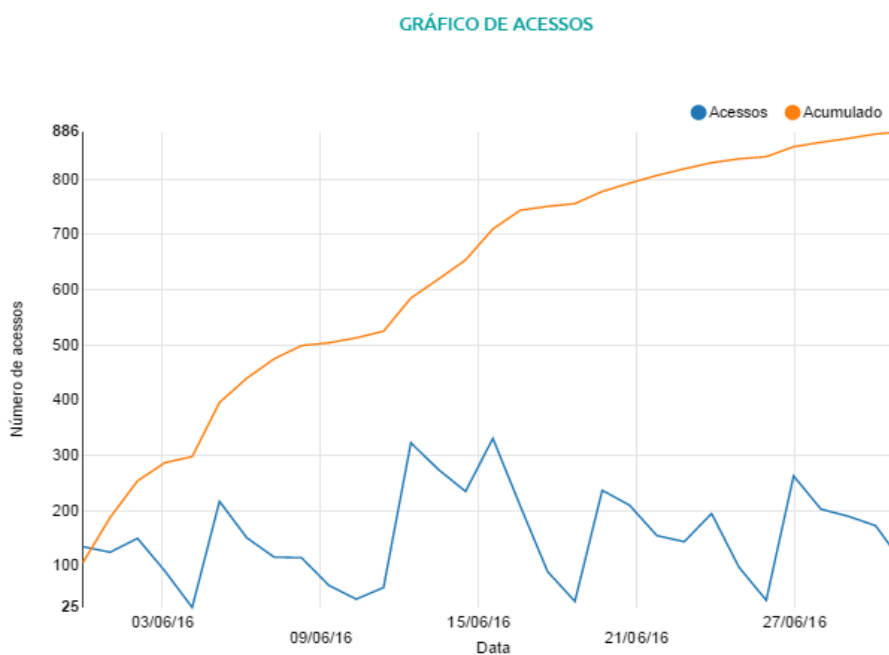
ANEXO 02 – GRÁFICOS DE ACESSO À PLATAFORMA – Maio à Setembro de 2016

Maio de 2016



Fonte: fornecido pela empresa.

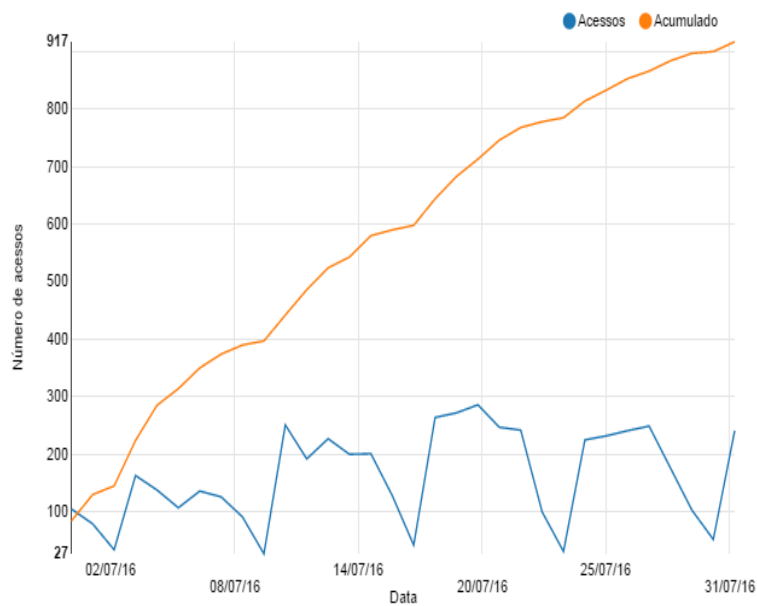
Junho de 2016



Fonte: fornecido pela empresa.

Julho de 2016

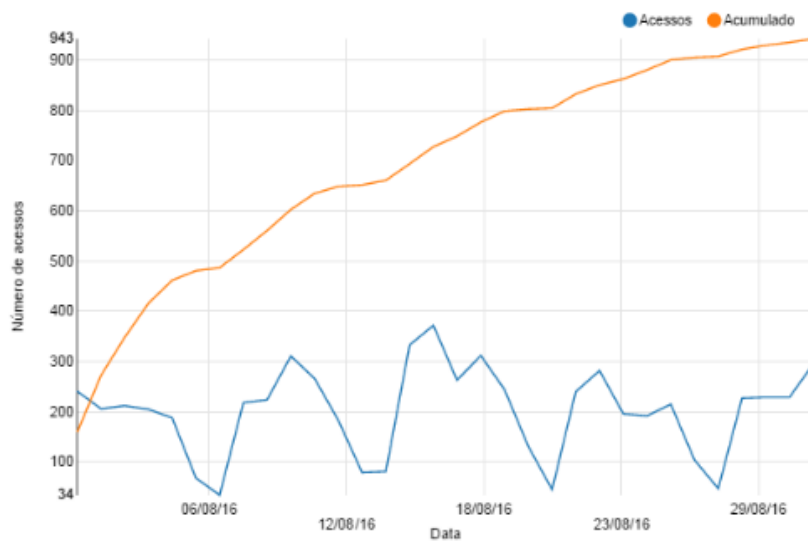
GRÁFICO DE ACESSOS



Fonte: fornecido pela empresa.

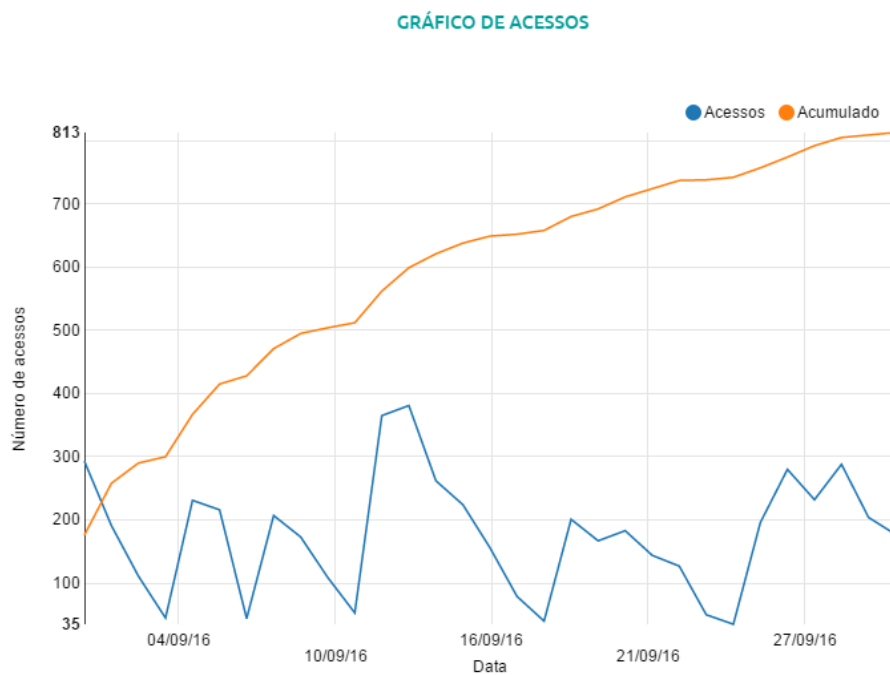
Agosto de 2016

GRÁFICO DE ACESSOS



Fonte: fornecido pela empresa.

Setembro de 2016



Fonte: fornecido pela empresa.

ANEXO 03 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o aluno de graduação Theo Cardoso Richard do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que pode ser contatado pelo e-mail theocrichard@gmail.com e pelos telefones (48) 3025-2477 e (48) 9693-8023. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com profissionais da área de estudo, visando, por parte do referido aluno a realização de um trabalho de conclusão de curso, intitulado “Aplicação de Gamificação e *Microlearning*: um aprimoramento na plataforma de gestão de aprendizagem da IMAGINARIUM”. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados fora do âmbito acadêmico da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a não ser com prévia autorização, assegurando assim minha privacidade. Além disso, sei que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Florianópolis, ____ de _____ de 2016

Nome: Carolina Rhenius

RG: 3383798

CPF: 037.168.619-95

ANEXO 04 – PROPOSTA E ORÇAMENTO



Theo Richard <theo.richard@imagination.com.br>

ENC: Projeto Gamificação

1 mensagem

Carolina Rhenius <carolina.rhenius@imagination.com.br>
Para: Theo Richard <theo.richard@imagination.com.br>

10 de junho de 2016 15:00

De: Gustavo de Oliveira Rohde [mailto:gustavo@ilog.com.br]
Enviada em: sexta-feira, 10 de junho de 2016 13:54
Para: Carolina Rhenius
Assunto: Projeto Gamificação

Carol, boa tarde.

Estamos trabalhando na documentação de nossa primeira etapa da Gamificação, a qual gostaríamos de contar com a Imaginarium para um "Desenvolvimento Compartilhado".

Estimamos que para o desenvolvimento desta primeira etapa será necessário em torno de 100 horas de desenvolvimento.

Assim, o investimento será de R\$ 15.000,00, e dentro do cenário de desenvolvimento compartilhado, cabe uma parcela de 50% para cada empresa, ou seja, um investimento de R\$ 7.500,00 para a Imaginarium.

Eu acredito que vamos gastar mais de 100 horas (a previsão do nosso time está muito otimista), mas aí o risco é nosso.

Se você aprovar o investimento conjunto, podemos iniciar o trabalho no início de julho, e concluir ao final de julho (vamos concluir as pilulas antes).

Ainda não havia lhe enviado um feedback pois estamos trabalhando no detalhamento do escopo desta primeira etapa, mas em linhas gerais estão previstos os recursos que descrevo ao final deste e-mail.

Fico no aguardo de seu feedback para montar um proposta formal para lhe enviar (creio que você precisa desta proposta para batalhar a aprovação).

Aproveito para lhe convidar para o evento que estamos promovendo no dia 28 de junho, na ACATE, onde serão apresentados 2 cases de Educação Corporativa.

As informações sobre o evento estão em <http://www.eventick.com.br/educacao-corporativa-acate>

Abraço,

Gustavo

=====

Configuração do Público-alvo: para quem se aplica a Gamificação (somente será aplicada a gamificação para os públicos selecionados)

Recursos disponíveis:

1) Badges (insígnias)

- a. Criar repositório de badges
- b. Ícone da medalha
- c. Nome da medalha
- d. Descrição da medalha
- e. Conquistas:
 - i. Associar um badges a um curso e/ou pontos (ranking)
 - ii. Definir conquistas: aprovação (s/n), aprovação (nota), tempo de conclusão do curso (dias), avaliação de reação (s/n)
 - iii. Só novamente aquilo que não conquistou na matrícula anterior
 - iv. Listar os cursos nas quais ganhou os badges e indicar quantos cursos conquistou naquele badges
 - v. A expiração (em dias) da pontuação é no curso (não perde os badges e sim os pontos). Se deixar a expiração sem preencher não expira nunca.
 - vi. Mostra o número de vezes que ganhou o badge
 - vii. Mostrar todos os badges dos cursos que estou matriculado e dos cursos que estão nas minhas trilhas (em cinza os que ainda não conquistei ainda e colorido os que já conquistei)
 - viii. Se clicar no badge mostra quais cursos já conquistei e quais cursos preciso conquistar.
 - ix. No curso mostrar todas as conquistas e o número de pontos.
 - x. Ter extrato por curso e por conquista. Mostrar a expiração.

2) Ranking:

- a. Pessoas: o ranking local é por default (sempre existe) e o global o administrador pode criar (Unidades acima da Unidade do usuário)
- b. Unidade: quem agrupa e quem visualiza (mostra a árvore de Unidades)
- c. Permitir que o administrador crie os rankings e defina o que vai ser comparado (Global, Público-alvo)

Macro atividades de Desenvolvimento:

Admin


- Cadastro de Badgets (Insignias)
- Cadastro de Rankings (envolve as interfaces de unidade-publico-alvo, agrupamentos etc..)
- Em Cursos, cadastro de Pontuações e Badgets e Expiração dos Pontos


Aluno

- Meus Pontos
- Badgets adquiridas
- Rankings
- Extrato por Curso/Conquista

Processos

- Cálculo do Ranking (pontos do usuário, expiração, etc..)
- Gatilhos para pontuação/badgets


Gustavo de Oliveira Rohde
 Diretor Executivo | 48 3333-1598 | 48 9961-2439

LMS fácil, completo e flexível
www.konviva.com.br


ANEXO 05 – PARECER DA CHEFIA IMEDIATA



Theo Richard <theo.richard@imaginarium.com.br>

De: **Donato Ramos** <donato.ramos@imaginarium.com.br>
Data: 07 de novembro de 2016 11:51
Assunto: Re: Autorização realização TCC
Para: Theo Richard <theo.richard@imaginarium.com.br>

Ok. Ciente .

Donato

Em segunda-feira, 07 de novembro de 2016, Theo Richard <theo.richard@imaginarium.com.br> escreveu:
Bom dia, Donato, tudo certo?

Como você sabe, meu TCC foi feito por meio das mudanças na UNI.

No momento em que passamos o orçamento e o escopo do trabalho, você autorizou só verbalmente.

Poderias confirmar neste e-mail para que eu possa anexar ao meu trabalho?

Obrigado!

—

Atenciosamente,

Theo Cardoso Richard
Consultoria de Campo
(48) 3205-6333
www.imaginarium.com.br

grupo imaginarium



ANEXO 06 – CASO PARA ENSINO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Caso para Ensino:

Caso P-UNI: Inovação em Plataforma de Gestão de Aprendizagem

Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda

E-mail: rogerlacerda@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900

Theo Cardoso Richard

E-mail: theocrichard@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900

Introdução

Meio dia... Ouve-se o som do ponto eletrônico registrando a saída para o almoço. Durante um dia comum de março de 2016, Maria Clara (nome fictício) deixa a sede da empresa para ir almoçar. Durante o período de almoço até a chegada ao trabalho, Maria Clara se viu por diversas vezes pensando nas mudanças que estavam acontecendo em seu trabalho, na área de treinamentos. Algumas mudanças ocorreram e os treinamentos começaram a ter um enfoque voltado ao uso da plataforma de gestão de aprendizagem (ensino à distância), que passou por uma grande modificação e mudança de fornecedor no mês em questão. Todos os desafios e novas oportunidades de mostrar todo o seu potencial para a UNI (marca fantasia) estavam em alta, e Maria Clara não conseguia parar de pensar em como conseguiria apresentar ações e resultados que melhorassem seu desempenho na empresa.

Na volta do almoço, ao sentar em sua cadeira na área de trabalho, Maria Clara teve a ideia de solicitar ajuda para o estagiário José Carlos (nome fictício), no intuito de juntos, encontrar maneiras de melhorar o desempenho e resultados da área de treinamentos da empresa. Neste momento, o estagiário em seu primeiro

semestre de trabalho, oferece ajuda e se propõe a auxiliar no que for possível para dar apoio à Maria Clara.

Após diversas reuniões informais e até mesmo nas estações de trabalho, pois trabalhavam lado a lado, ambos chegaram à conclusão de que poderiam dar mais atenção à nova plataforma de gestão de aprendizagem. A plataforma P-UNI (marca fantasia) estava funcionando há 2 semanas desde o dia em que decidiram focar no aprimoramento da mesma. Fornecida pela empresa ENSINUM (marca fantasia), a plataforma oferecia cursos, treinamentos, informações, tutoriais e manuais para todos os colaboradores da UNI. Por participar do mercado de varejo, na modalidade de franquias, a empresa é responsável pelo ensino e aprendizagem de mais de 1600 colaboradores presentes em todas as franquias abertas no Brasil.

Maria e José resolvem então elaborar uma análise da área de treinamentos através de um Canvas, no intuito de verificar todos os fatores relevantes ao desempenho da área. Com o material em mãos, os dois realizaram um encontro em uma sala de reuniões para estabelecer os próximos passos que seriam alcançados com o projeto e melhoria da plataforma.

Depois de diversos encontros e conversas realizadas, Maria e José não conseguiram encontrar uma solução viável para o momento e perceberam que sozinhos não conseguiriam realizar todo o projeto. Foi aí que Maria Clara recebe um e-mail inesperado. Era uma mensagem do presidente da ENSINUM, Pedro Petróquio (nome fictício), com as informações do *roadmap* de desenvolvimento da plataforma. Ambos se surpreenderam com tantas possibilidades e melhorias que estavam previstas para a plataforma.

No planejamento apresentado pela fornecedora da plataforma, alguns temas tiveram maior atenção por parte de Maria e José. Ambos se viram intrigados com os temas Gamificação e *Microlearning*, apresentados como etapas futuras de desenvolvimento da plataforma. Na mesma hora, José fez diversas buscas na internet pelos temas e se encantou com todas as possibilidades e desafios destes temas que eram muito inovadores e recentes.

Apesar de toda a empolgação, os dois passaram por uma frustração imediata, pois estas modificações previstas estavam planejadas para serem realizadas em um prazo de seis meses a partir daquele dia. Sem recuar, Maria enviou um e-mail respondendo Petróquio e sinalizou

o interesse em realizar uma reunião para compreender melhor os temas de interesse.

Antecedentes

No mês de Agosto de 2015, Maria Clara assumiu a posição de Consultora de Treinamentos da UNI, empresa a qual já havia trabalhado durante três anos antes do seu último emprego. A empresa que estava passando por um processo de mudança após ser comprada por um fundo de investimento, teve uma alteração em diversos cargos e funcionários, inclusive a mudança do diretor e gestor da área de treinamentos. Após a troca dos funcionários, Maria e seu trabalho passaram a ser responsabilidade de supervisão do novo diretor, Henrique Silva.

No primeiro mês de trabalho, o novo diretor solicitou a todos os colaboradores de sua gestão, que apresentassem um plano de ações e um cronograma para melhorias contínuas de suas atividades. O primeiro passo de Maria Clara foi elaborar um projeto de modificação da plataforma de gestão de aprendizagem que estava sendo utilizada, e sua mudança ocorreu em meados de fevereiro de 2016. Na intenção de continuar com a melhoria dos resultados, Henrique solicitou a Maria que enviasse

um relatório de todos os cursos e quais pessoas estavam participando da plataforma, bem como as notas e resultados de cada um:

Maria, parabéns pelo trabalho na mudança da plataforma, preciso agora que você me apresente os resultados obtidos até agora com todos os detalhes possíveis.

Foi quando Maria solicitou ajuda a José, que começou a elaborar os relatórios e coletar os dados. Logo que iniciou a compilação do relatório, José enxergou um problema:

Todos estes dados indicam que a mudança que fizemos não serviu de nada, temos muitas pessoas que não estão utilizando a plataforma e os resultados são preocupantes.

Ao término do relatório, Maria e José convidaram Henrique para uma reunião, para apresentar todos os dados coletados sobre o desempenho na plataforma. Durante a apresentação de mais de 40 minutos, Henrique se mostrava apreensivo em relação aos dados (ver Tabela A.1 e A.2 no ANEXO A):

Vocês estão me dizendo que apesar do esforço, ainda não estamos conseguindo os melhores resultados? O que está faltando?

Cientes de que a reação de Henrique seria de desapontamento, de imediato, ambos informaram que estão em busca de novas abordagens de aprendizagem/ensino para melhorar todos os resultados da plataforma.

P-UNI

Após a mudança da plataforma e a contratação da ENSINUM para fornecer uma nova plataforma atualizada e condizente com as necessidades da UNI, começou o processo de adaptação para todos os impactados por esta mudança.

Durante o projeto para alteração da plataforma, verificou-se que havia uma parte do orçamento que ficaria disponível para outros investimentos. Pensando nisto, Maria e José decidiram que a ENSINUM seria a peça fundamental para conseguir os resultados esperados por Henrique. Após uma reunião com Petróquio, uma parceria foi firmada além do contrato já estabelecido entre as duas empresas.

Nesta parceria, foi acordado que os desenvolvimentos futuros da plataforma seriam compartilhados entre as duas empresas. Os custos estimados seriam fornecidos pela ENSINUM, que apresentaria o escopo de desenvolvimento pretendido e após validação de Maria e

José, as alterações seriam feitas na plataforma.

Após o acerto da parceria, Maria e José se encontraram diversas vezes com os desenvolvedores e com a gerente de projetos da ENSINUM, no intuito de alinhar todas as expectativas e tudo que seria criado por eles.

A partir deste momento, Maria e José participaram de eventos, pesquisaram sobre os assuntos que seriam desenvolvidos e também conversaram com o grupo de *Design* da UNI. Foi então que o escopo do projeto ficou pronto. Seriam implementados recursos de Gamificação e *Microlearning* dentro da plataforma de gestão de aprendizagem.

Foi neste momento que José, estagiário e formando do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, decide que seu projeto de conclusão de curso será focado na implementação destes dois temas na plataforma. Maria, que estava apreensiva com o esforço que estava tendo com a plataforma e com os resultados abaixo do esperado, apoiou de prontidão, da mesma forma que Henrique, que viu que esta seria uma boa oportunidade de melhoria nos resultados da plataforma.

Foi assim que José iniciou sua jornada em busca de apresentar os

melhores resultados possíveis. Além de ajudar Maria, teria reconhecimento por parte de Henrique caso fossem demonstrados avanços nos resultados.

Em comum acordo, as duas empresas acertaram que seriam necessários investimentos na casa dos R\$ 15.000,00. Que deveriam ser divididos em 50% para cada empresa. Desta forma, após apresentação do escopo do projeto e os resultados esperados, Henrique autorizou que fossem utilizados os R\$ 7.500,00 necessários para o projeto, tendo em vista que a mudança da plataforma poupou uma boa quantia para diversos investimentos.

Notas de Ensino

Resumo

As intervenções realizadas na plataforma P-UNI vêm apresentando resultados positivos, conforme *feedbacks* realizados pelos usuários. O caso apresenta os caminhos traçados e decisões tomadas na perspectiva da Consultora de Treinamentos, Maria: como melhorar os resultados apresentados pela plataforma de gestão de aprendizagem P-UNI? Concentrar seus esforços com as funcionalidades presentes ou buscar novas maneiras de impulsionar os resultados?

O caso possibilita a discussão sobre inovação tecnológica, tomada de decisão, plataformas de gestão de ensino/aprendizagem, relacionamento com *stakeholders* e novas abordagens de ensino/aprendizagem. Recomenda-se a utilização do caso em disciplinas de informática, sistemas de informação, inovação tecnológica e recursos humanos (EAD) para cursos de graduação em Administração ou Sistemas de Informação. Palavras-chave: inovação tecnológica; plataforma de gestão de ensino/aprendizagem; tomada de decisão; novas abordagens de ensino/aprendizagem.

Objetivos educacionais

O caso P-UNI foi desenvolvido para uso em cursos de graduação e pode ser empregado nas disciplinas de informática, sistemas de informação, inovação tecnológica e recursos humanos, especialmente nas sessões que se discute inovação, administração de plataformas e ensino/aprendizagem à distância. Ao final do caso, os alunos devem ser capazes de: (a) avaliar alternativas para aprimoramento de plataformas; (b) entender os benefícios do uso de gamificação e *microlearning*; (c) compreender as funcionalidades e peculiaridades do ensino à distância.

Breve referencial teórico

Cabe primeiramente separar os significados de treinamento e desenvolvimento de pessoas, apesar de serem destinadas ao aprimoramento das pessoas. No que diz respeito a esta diferenciação, Milkovich e Boudreau (2000) diferenciam estes dois conceitos classificando-os como: treinamento sendo uma função operacional; desenvolvimento de pessoas como uma visão estratégica ou estratégia da organização.

Desta forma, existem maneiras diversas de proporcionar um desenvolvimento de pessoas, tais como:

- **Ensino convencional:** A modalidade presencial é a comumente utilizada nos cursos regulares, em que professores e alunos encontram-se sempre em um mesmo local físico, chamado sala de aula, e esses encontros se dão ao mesmo tempo (ALVES, 2011);
- **Ensino a distância:** o ensino a distância pode ser entendido como uma forma de aprendizado em que as ações do professor e do aluno estão separadas no espaço e no tempo. Normalmente são utilizadas intensamente tecnologias da informação e comunicação (MORAN, 1994);
- **Blended-learning:** o ensino convencional e o ensino a distância estão cada vez mais interligados e complementares um ao outro. Como resultado desenvolveram-se cursos híbridos ou *Blended-learning*, que procuram aproveitar o que há de mais vantajoso em cada modalidade (TORI, 2009);
- **Gamificação ou gamification:** segundo Zichermann e Cunningham, (2011) é um processo de utilização de pensamentos e mecânicas baseadas em jogos para engajar usuários e solucionar problemas. O processo de Gamificação pode incluir desde a criação de jogos específicos para determinado contexto, até a criação de “mundos” ou ambientes com alto nível de personalização e com estruturas lúdicas. Porém independente de seu resultado final, todos têm em comum a utilização deste conceito para “não jogadores”;
- **Microlearning:** segundo Hug (2005) é um método diferenciado de aprendizado que possui características como o tempo curto na disponibilização e absorção do conteúdo; o *feedback* imediato do conteúdo aprendido; e o uso de

pílulas do conhecimento/aprendizagem e vídeos de curta duração.

Segundo Leite (1998, p.38) o ensino à distância é norteado por algumas características, sendo elas:

- Flexibilidade, que permite mudanças durante o processo, não só para os professores, mas também, para os alunos;
- Contextualização, o que satisfaz com rapidez demandas e necessidades educativas ditadas por situações socioeconômicas específicas de regiões ou localidades;
- Diversificação, que gera atividades e materiais que permitam diversas formas de aprendizagem;
- Abertura, o que permite que o aluno administre seu tempo e espaço de forma autônoma.

Neste sentido, com a utilização de gamificação e *microlearning* e a intervenção na plataforma, há a possibilidade de modificação e aprimoramento destas plataformas.

Cabe destacar que diversas universidades corporativas são apresentadas como Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) ou plataformas de gestão de aprendizagem/ensino. Segundo Almeida (2003), estes ambientes são estruturados de forma a fornecer conteúdo pelo meio digital, de forma online e com suporte das tecnologias da informação e comunicação. A autora ainda afirma que estes ambientes/plataformas são utilizados para cursos à distância ou como suporte para o ensino presencial.

Como as intervenções na plataforma foram focadas no uso de gamificação e *microlearning*, a seguir são apresentados os conceitos e características de ambos.

Os jogos digitais se tornaram populares entre os públicos de todas as idades. Nos EUA praticamente todas as residências possuem algum dispositivo com capacidade para utilização de jogos (*notebooks*, computadores, *smartphones*, *consoles*, entre outros). Quase metade dos domicílios possui um *videogame* e seus jogadores possuem uma média de idade de trinta anos (ESA, 2012).

A Gamificação por utilizar conceitos, técnicas, narrativas e elementos de games, propõe a criação de soluções a partir do ponto de vista de um criador ou

designer de jogos, já que este profissional possui a capacidade de criar ambientes em que o foco e a atenção dos participantes no contexto abordado são elevados. Desta forma, com uma maior atenção e foco nas problemáticas adaptadas ao contexto gamificado, o processo torna a solução de um problema real em uma “simulação” de solução deste problema por meio de um ambiente virtual ou presencial (MCGONIGAL, 2011).

A Figura 1 demonstra como funciona a ligação entre as características de brincadeiras, jogos, elementos e complementos, que na medida correta, podem ser classificados como jogos, *design* lúdico, brinquedo, ou a gamificação, quando há um equilíbrio entre os elementos.

Figura 1 - Contextualização da gamificação.



Fonte: Deterting et. al (2011)

Os elementos e suas proporções que devem ser utilizadas em determinado projeto, são totalmente específicas ao projeto em questão, e não existe uma “receita” para a criação de um *game* ideal.

Alguns sistemas gamificados podem ser baseados em premiações de acordo com *rankings*, pontuação, medalhas, desafios, missões conquistadas, entre outros; sendo estas características básicas de um sistema gamificado. Segundo Ladley (2011), estes recursos visam uma mudança comportamental dos indivíduos deste ambiente através de recompensas extrínsecas, sendo semelhantes à ideia de economia comportamental.

Outros sistemas, por sua vez, podem ser elaborados para fornecer uma experiência significativa que vai além das características básicas e premiações extrínsecas. Tais sistemas podem sensibilizar e motivar os indivíduos intrinsecamente a desempenharem seus papéis da melhor maneira possível no ambiente em que estão situados. (WERBACH e HUNTER, 2012).

O uso da gamificação pode ser justificado por um contexto sociocultural, pois é um fenômeno emergente e suas linguagens e metodologias baseadas em games são bastante populares e eficazes

nas soluções de problemas. No que tange ao mundo virtual são facilmente aceitas pelas gerações que crescem com a presença de recursos tecnológicos cada vez mais desenvolvidos. Segundo Vianna (2013) a gamificação pode ser entendida também como ludificação e seu uso são incentivados e aceitos pelo fato de que os seres humanos sentem-se atraídos por jogos. Exemplo desta aceitação são os diversos campeonatos mundiais de esportes e jogos *online* que envolvem uma quantidade muito grande de público e investimentos.

A gamificação acaba confrontando o ensino tradicional, muitas vezes passivo baseado em repasse de informações e avaliado por meio de provas que por diversas vezes, medem apenas o nível de memória dos alunos e não a capacidade de aprendizado e aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos em sala de aula. (LEE e HAMMER, 2011).

No que diz respeito ao *Microlearning*, Hug (2005) afirma que independente de considerar o aprendizado como uma forma de criar e organizar conhecimento, mudanças de comportamentos, atitudes, valores ou habilidades mentais, em todos os casos há a possibilidade de analisar estes aprendizados de forma micro, meso e macro. O autor em suas observações e

estudos elencou características que podem sozinhas ou em conjunto, definir os aspectos inerentes ao *microlearning*, apresentados a seguir.

- **Tempo:** esforço relativamente curto, mensurável, baixo custo operacional, consumo de tempo reduzido, etc.;
- **Conteúdo:** pequeno ou em partes pequenas, tópicos limitados, tratam de problemas simples, etc.;
- **Programa de estudos:** representa uma parte de um programa completo, partes de módulos, elementos de aprendizado informal, etc.;
- **Formato:** fragmentado, episódios, pílulas de conhecimento/aprendizagem, elementos de habilidades específicas, etc.;
- **Processo:** separados do todo, partes de um todo, métodos iterativos, gestão de atenção, etc.;
- **Mediação:** presencial, mono mídias, multimídias, objetos informativos ou de aprendizagem, etc.;

- **Tipo de ensino:** repetitivo, ativo, reflexivo, pragmático, orientado para objetivos ou problemas, ensino corporativo, etc.

O uso do *Microlearning* neste estudo foi focado no desenvolvimento e implementação de pílulas de aprendizagem, que segundo Carrera (2011), as pílulas de aprendizagem são semelhantes às pílulas de remédio pelo fato de que buscam o alívio de algum sintoma indesejável, sendo que as pílulas de aprendizagem visam suprir a falta de conhecimento que necessita de suporte imediato. As pílulas de aprendizagem podem ser formatadas de diversas formas, como vídeos, áudio ou apresentações multimídia. O autor lista algumas vantagens no uso das pílulas de aprendizagem, apresentadas a seguir:

- Reduz o custo dos treinamentos convencionais;
- As pessoas aprendem melhor assistindo do que lendo;
- Não há necessidade de conhecimento prévio para o consumo da pílula;
- O tempo para criação do conteúdo é imbatível.

- Facilita o *know-how*;
- É efetivo onde o ambiente possui muita rotatividade.

Desta forma a intenção de utilizar a Gamificação e *Microlearning* em um contexto organizacional, advém da oportunidade de mudança do ensino tradicional utilizado atualmente. Como primeiro passo, a implementação destes recursos visam um aumento no nível de engajamento dos colaboradores que acessam a plataforma de gestão de aprendizagem, bem como uma melhoria no método de aprendizado utilizado.

Protagonistas e fontes de informações

O caso é apresentado sob o ponto de vista de Maria Clara, consultora de treinamentos da UNI. As informações coletadas e utilizadas no caso foram obtidas mediante entrevistas, levantamento documental e pesquisa a dados secundários de mercado, ao longo do ano de 2016.

Técnicas didáticas

A aplicação deste caso considera que o aluno participará de três etapas diferentes, porém complementares: a análise prévia e formação de opinião individual sobre o caso, a discussão em pequenos grupos e o debate dos

posicionamentos e opiniões de cada grupo para toda a turma. O detalhamento e propósito didático de cada etapa são apresentados a seguir. Recomenda-se que os alunos realizem uma preparação individual prévia para nivelar os conhecimentos entre todos. Esta etapa possui dois objetivos: fornecer conteúdos e conhecimentos que facilitem as discussões e formação de opinião e proporcionar uma vivência do caso apresentado nas etapas iniciais de análise do caso. Para o Caso P-UNI, sugere-se a leitura prévia de literatura dedicada ao estudo de: **ensino a distância** (Moran (1994); **gamificação** (Vianna (2013), Zichermann e Cunningham (2011), McGonigal (2011) e **Microlearning** (Hug (2005) e Carrera (2011), áreas de conhecimento cujos conceitos e ferramentas poderão ser acionados durante o debate). O método do caso pretende principalmente confrontar e proporcionar o embate de pontos de vista distintos. Deve-se incentivar a participação ativa dos alunos no debate, na intenção de que sejam realizadas trocas constantes de ideias e posicionamentos, que por sua vez, promove a formação indutiva do conhecimento. Desta forma, a etapa de discussão em pequenos grupos tem por objetivo proporcionar a todos os alunos um ambiente favorável às discussões com seus pares. Este ambiente torna o

surgimento de opiniões mais fácil e que possivelmente seriam desconsideradas caso os alunos fossem diretamente conduzidos à discussão plenária. Além disso, estas discussões permitem um nivelamento de ideias, conhecimentos e experiências entre os alunos da turma. Por fim, a etapa de discussão aberta (para toda a turma) tem como objetivo confrontar as análises iniciadas nos pequenos grupos para, na sequência, alcançar um consenso que possibilite a consolidação das ideias e todo o ensino/aprendizado obtido na aula.

Plano de classe

Estas etapas de discussão do caso poderão ser realizadas em aulas que tenham tempo disponível entre 45 a 90 minutos, isto dependerá do tempo disponível para cada aula e o tamanho da turma. Após a formação dos pequenos grupos, deve-se observar a seguinte sequência de etapas e tempos: abertura do caso (5/10 min); questão 1 – Quais vantagens e desvantagens estão associadas às diferentes modalidades de ensino? (15/25 min); 2 - Quais fatores levar em consideração para uso de ensino convencional e ensino à distância? (10/20 min); questão 3 – Como a UNI poderia impulsionar os resultados do uso da plataforma? (10/15 min); conclusão do

caso (5/20 min). As etapas serão detalhadas a seguir, bem como as recomendações para condução dos debates.

Questões para discussão em grupos

Os resultados finais da discussão entre todos os alunos e a conclusão do caso serão influenciados pela qualidade das discussões nos pequenos grupos e na preparação prévia individual. Portanto, sugere-se um conjunto de questões a serem oferecidas para orientar e direcionar as discussões dos pequenos grupos, na intenção de prepara-los para a discussão final.

1. Qual o mercado de atuação da UNI? O seu modelo de negócios é favorável às suas atividades?

2. Os alunos já participaram de ensino à distância? Como foi esta experiência?

3. Caso não passou por este tipo de ensino, como acreditam que seja uma graduação totalmente à distância?

4. Quais são os tomadores de decisão da UNI? O que se pode concluir sobre o modelo de trabalho (interno) da empresa?

Abertura do caso (5 / 10 min)

Uma abordagem provocativa poderá ser feita através da pergunta: A UNI se tornou dependente dos seus parceiros ou eles se tornaram apenas uma solução paliativa? A partir desta pergunta, o dilema enfrentado por Maria Clara e José Carlos surgirá naturalmente. Neste momento será possível verificar as peculiaridades dos processos de tomada de decisão e da entrega de resultados para os superiores. Desta forma, os alunos poderão entender como ocorre o envolvimento dos protagonistas na realização de um projeto e de que forma a mudança na gestão pode impactar em todas as atividades e processos da organização.

Com a introdução das temáticas de desenvolvimento de pessoas, ensino e aprendizagem, será possível estabelecer um rumo à discussão após a compreensão e análise das características das diferentes modalidades de ensino disponíveis e as vantagens e desvantagens de cada uma.

Quais vantagens e desvantagens estão associadas às diferentes modalidades de ensino? (15/25 min)

Após a abertura do caso, deve-se realizar uma análise das características das diversas modalidades de ensino, conforme

literatura presente no breve referencial teórico deste caso. Para este momento, sugere-se que sejam identificados estas modalidades de ensino, suas características e estabelecer uma relação com as informações disponíveis sobre a UNI. Esta etapa não visa somente analisar as diferentes modalidades de ensino, mas sim verificar as características e aplicabilidade no contexto da empresa em questão.

Esta análise deve ser direcionada a fim de verificar se os alunos conseguem diferenciar as modalidades de ensino e suas diferenças, bem como estabelecer quais destes podem ser aplicados ao contexto da UNI. As vantagens e desvantagens devem ser apresentadas pelos alunos de acordo com o contexto de aplicação de cada tipo de modalidade de ensino.

Pretende-se ter como resultado a classificação em ordem de prioridade de uso, os diversos modelos de ensino e suas implicações no cotidiano da UNI, tendo em vista seu modelo de negócios e sua atuação no mercado em que está inserida.

Quais fatores levar em consideração para uso de ensino convencional e ensino à distância? (10/20 min)

Para esta etapa, já deve ser ter um direcionamento dos alunos para o

paradigma entre ensino convencional/tradicional e o ensino realizado à distância. Desta forma, pretendem-se estabelecer uma discussão entre estas duas modalidades de ensino e incentivar os alunos a se posicionarem e definirem suas preferências por estes modelos. Para este momento, sugere-se dividir os grupos entre aqueles que se sentem mais interessados pelo ensino tradicional e aqueles que possuem maior interesse pelo ensino à distância.

O intuito desta discussão é construir um debate entre os dois pontos de vistas distintos para que os alunos forneçam informações e posicionamentos relevantes sobre cada uma das modalidades, apresentando suas experiências e interesses. Deve-se ressaltar a importância da apresentação de características, vantagens, desvantagens, peculiaridades e demais informações encontradas na literatura e na narração do caso. Neste momento, é interessante provocar os alunos sobre a realidade atual do ensino no Brasil e nos demais países que sejam exemplos bons ou ruins de sistemas de educação.

Como a UNI poderia impulsionar os resultados do uso da plataforma? (10/15 min)

Nesta etapa, deve-se utilizar como base de informação, tudo que já foi debatido até o momento, desde a fundamentação teórica, ideias apresentadas pelos alunos e seus posicionamentos. Este é o momento de análise crítica do caso em questão. O objetivo é entender se o que foi realizado pela empresa e as tomadas de decisão foram feitas da melhor maneira. Aqui se busca provocar os alunos a expressarem suas opiniões do que foi feito corretamente, o que poderia ser feito de outra maneira e se as ações permitiram uma melhoria no desempenho da empresa.

O professor neste momento deve também incentivar os alunos a compartilharem suas experiências pessoais e profissionais que possam contribuir para com o conhecimento dos demais alunos. Como não há respostas corretas para tudo, é interessante o professor apresentar suas vivências sobre a temática apresentada, bem como apresentar quais outras possibilidades poderiam ser utilizadas para impulsionar os resultados da UNI.

É importante para este momento, que os alunos elenquem as principais funcionalidades que já tiveram acesso em qualquer rede social, plataformas online,

cursos feitos na internet, entre outros, para que possam verificar a aplicabilidade de cada uma destas funções nas plataformas de gestão de aprendizagem.

Conforme estrutura da instituição de ensino em que este caso estará sendo utilizado, os professores e alunos devem também utilizar como exemplo de comparação, a plataforma utilizada pela instituição, como por exemplo, o Moodle, utilizado pela Universidade Federal de Santa Catarina e diversas instituições de ensino.

O intuito de comparar com as plataformas de gestão de aprendizagem da instituição é de trazer a realidade à tona para os alunos, para que consigam visualizar como seria uma plataforma destas para uma organização que não trabalha no ramo de educação. Perguntas que podem ser utilizadas como provocação: 1. A plataforma Moodle, utilizada na maioria das instituições de ensino, pode ser aplicada a uma organização fora do ramo educacional? 2. Quais os pontos fortes e pontos fracos da plataforma utilizada pela instituição? 3. Como seria a divisão do ensino caso fosse 50% realizado presencialmente e os outros 50% realizado à distância? O que levar em consideração neste método?

Conclusão do caso (5/20 min)

Uma boa maneira de encerrar a análise do caso é ressaltar os aprendizados que a discussão de cada pergunta e etapa de debate do caso trouxe para os alunos, bem como provocar os alunos quanto às ações, passos e desafios enfrentados por Maria Clara e José Carlos, membros da UNI. Pode-se direcionar a conclusão do caso pelo ponto de vista de tomada de decisões importantes, diferentes modalidades de ensino, plataformas de gestão de aprendizagem e a relação com os *stakeholders*. Para quaisquer decisões dentro de uma organização, devem-se levar em consideração todas as pessoas e empresas que podem ser impactadas por estas decisões, bem como verificar a possibilidade de utilizar estas pessoas e empresas como parceiros nestas mudanças. As parcerias e projetos cocriados com diversos participantes, estabelecem diversas vantagens, como o surgimento de ideias e pontos de vistas diferentes, redução de custos e otimização dos processos.

O caso permite que os alunos entendam o processo de tomada de decisão e análise das alternativas que podem ser totalmente diferentes umas das outras, bem como entender as diferenças dos diversos tipos de ensino. É possível também que os alunos expressem suas opiniões e criem

um posicionamento quanto seus interesses pelas modificações nos modelos de ensino, observando-se que o ensino tradicional já não consegue mais manter os alunos engajados e interessados nos conteúdos e no que é repassado pelos professores.

O professor deve dar ênfase nos assuntos de gamificação e *microlearning* temas que provavelmente não são de conhecimento dos alunos, tendo em vista a revisão de literatura trazer publicações recentes sobre os assuntos. É indicado também que o professor tente reviver algumas memórias dos alunos desde suas infâncias quando iniciaram suas jornadas nas escolas e começaram a vivenciar os processos de ensino/aprendizagem. Também pode comparar com jogos (onlines ou não) e brincadeiras, e relacionar com as características de gamificação e *microlearning*.

Deve-se ressaltar que as respostas não estão certas ou erradas, e sim são consideradas – do ponto de vista dos alunos e do professor - as melhores para o caso analisado. Cabe destacar que o caso apresenta uma história verídica com personagens reais, porém com nomes fictícios. Todas as decisões e informações utilizadas para este caso devem ser analisadas e discutidas quando se pretende comparar com demais organizações e outros casos, verificando-se que não há

como replicar em sua totalidade tudo que foi feito neste caso.

Referências

ALMEIDA M. Elizabeth B. “Educação à distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem” in Educação e Pesquisa. v. 29 n. 2. São Paulo, FE/USP, jul-dez 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v29n2/a10v29n2.pdf>> Acesso em 27/06/2016.

ALVES, Lucineia. Educação à distância: conceitos e história no Brasil e no mundo, Rio de Janeiro 2011. Disponível em <http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf> Acesso em 01/06/2016.

CARRERA, F. Knowledge Pills Methodology: Applied to small and medium-size enterprises. 2011. Disponível em <http://www.adam-europe.eu/prj/7397/prd/26/1/KNOWLEDGE%20PILLS%20METHODOLOGY_EN.pdf> Acesso em: 05/09/2016.

DETERDING, S.; DIXON, D.; KHALED, R.; NACKE, L. *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”*. 2011. Disponível em:

<<https://www.cs.auckland.ac.nz/courses/compsci747s2c/lectures/paul/definition-deterding.pdf>> Acesso em: 25/05/2016.

ESA. *Entertainment Software Association: 2012 Essential Facts About the Computer and Video Game Industry*. EUA, 2012. Disponível em <http://www.isfe.eu/sites/isfe.eu/files/attachments/esa_ef_2012.pdf>. Acesso 27/05/2016.

HUG, Th. *Micro Learning and Narration: Exploring possibilities of utilization of narrations and storytelling for the designing of “micro units” and didactical micro-learning arrangements*. *Fourth Media in Transition conference*. USA, 2005.

LADLEY, Paul. *Gamification, Education and Behavioural Economics*. *Games-ED Innovation in Learning*, 2011.

LEE, Joey J.; HAMMER, Jessica. *Gamification in Education: What, How, Why Bother?* *Academic Exchange Quarterly*. 2011. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/258697764_Gamification_in_Education_What_How_Why_Bother> Acesso em: 05/05/2016.

LEITE, L. S.; VIEIRA, M. L. S e SAMPAIO, M. N. Atividades não presenciais: preparando o aluno para a

autonomia In Tecnologia Educacional. Rio de Janeiro, ABT. Ano XXVI. N° 141. Abr/Mai/Jun/1997. P. 36-40.

MCGONIGAL, Jane. *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change The World*. Nova Iorque: The Penguin Press, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAN, J. M. O que é Educação a Distância. 1994. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf>> Acesso em: 02/06/2016.

TORI, R. Cursos híbridos ou *blended learning*. In: FORMIGA, M e LITTO, F. *Educação a Distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education, 2009.

VIANNA, Y. *Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos* (1° ed., Vol. 1, pág. 1-118). Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: MJV Press. 2013.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. *For The Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Filadélfia, Pensilvânia: Wharton Digital Press, 2012.

ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. *Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web*

and Mobile Apps. Canada: O'Reilly Media, 2011.

ANEXOS

**ANEXO A – RELATÓRIO DE DESEMPENHO DA PLATAFORMA DE
GESTÃO DE APRENDIZAGEM**

Tabela A.1 - Relatório de Conclusão de Cursos - Plataforma de Gestão de Aprendizagem

Relatório de Conclusão de Cursos - Plataforma de Gestão de Aprendizagem					
Campanha	Matriculados	Aprovados	%.	Reprovados	%.
Treinamento Campanha X	1267	561	44,28%	706	55,72%
Treinamento Campanha W	1371	551	40,19%	820	59,81%
Treinamento Campanha Y	1145	473	41,31%	672	58,69%
Treinamento Campanha Z	1378	354	25,69%	1024	74,31%
Total	5161	1939	37,57%	3222	62,43%

Fonte: fornecido pela empresa.

Tabela A.2 - Relatório de Acesso à Plataforma de Gestão de Aprendizagem

Relatório de Acesso à Plataforma de Gestão de Aprendizagem							
Mês	Total	1ª Quinzena	%.	2ª Quinzena	%.	Média de Acessos por Usuário	% de usuários que acessaram 3 ou menos vezes
Maio	936	658	70,30%	278	29,70%	5 acessos	47,26%
Junho	886	654	73,81%	232	26,19%	4 acessos	56,04%
Julho	917	580	63,25%	337	36,75%	4 acessos	52,20%
Agosto	943	694	73,59%	249	26,41%	5 acessos	50,59%
Setembr o	811	640	78,91%	171	21,09%	5 acessos	48,40%
Total	3682	2586	70,23%	1096	29,77%	5 acessos	50,90%

Fonte: fornecido pela empresa.