



Mestrado em Gestão Hoteleira

***DIGITAL GAME BASED LEARNING***

Proposta de aplicação à formação numa empresa hoteleira

**Trabalho de projeto**

Carla Patrícia Pinto Vieira

[8694@eshte.pt](mailto:8694@eshte.pt)



Mestrado em Gestão Hoteleira

***DIGITAL GAME BASED LEARNING***

Proposta de aplicação à formação numa empresa hoteleira

**Trabalho de projeto**

Candidata:

Carla Patrícia Pinto Vieira, [8694@eshte.pt](mailto:8694@eshte.pt)

Orientadora:

Professora Doutora Maria de Lurdes Calisto

Coorientador:

Professor Doutor Nuno Gustavo

*In every job that must be done, there is an element of fun*

*You find the fun and snap, the job's a game*

*And every task you undertake becomes a piece of cake*

*A lark, a spree, it's very clear to see...*

**Mary Poppins**

## Agradecimentos

Agradeço a todos as empresas tecnológicas, estabelecimentos hoteleiros e participantes das diferentes reuniões realizadas, que disponibilizaram tempo e atenção para a concretização deste projeto.

Agradeço ao CIDI por acreditar na mais valia deste projeto.

Agradeço a todos os professores da ESHTe e todo o seu apoio e acompanhamento ao longo do 1º ano do Mestrado, tornaram possível a transição para o 2º ano e concretização deste projeto.

Agradeço à minha orientadora e coorientador, a importância que deram a este projeto e todo o interesse que manifestaram pela sua concretização, promovendo continuamente a minha motivação para a conclusão do mesmo.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, que proporcionaram momentos de trabalho em equipa, boa disposição, e partilha. A ti Vera, que estiveste sempre perto, acompanhar e a motivar.

Agradeço ao marido, a perseverança, pelo tempo e o espaço que este projeto ocupou na nossa vida.

A ti meu filho, que dentro de mim sentiste desde o primeiro momento da tua vida, como este projeto era importante para a minha. Pelo espaço, tempo e atenção que te roubei para dar a este projeto, obrigada.

E a todos aqueles amigos e família, que estão sempre “lá” e “cá”, para que sejamos felizes e concretizemos os nossos sonhos. Muito obrigada a todos aqueles que acreditaram em mim.

Uma mensagem especial, a todos aqueles que estão a estudar, a trabalhar e têm família, filhos...Caso duvidem ser possível, qual a fórmula? Acreditar!

## Índice geral

Resumo .....	xi
Abstract .....	xii
Lista de abreviaturas.....	xiii
Capítulo I – Introdução.....	1
1. Enquadramento do Projeto .....	1
2. Problemática .....	2
3. Objetivos e etapas do projeto.....	4
4. Estrutura do trabalho.....	5
Capítulo II – Revisão da Literatura.....	6
1. A <i>gamification</i> : elementos, mecânicas e dinâmicas de jogo .....	6
1.1. Conceito: <i>Gamification</i> .....	6
1.2. Elementos de jogo e tipos de jogadores.....	8
1.3. <i>Gamification</i> , motivação e <i>engagement</i> .....	14
1.4. Casos práticos de <i>Gamification</i> .....	17
2. <i>Digital Game Based-Learning</i> : estudos e investigações.....	20
3. <i>E-learning</i> , <i>Gamification</i> e aprendizagem.....	22
3.1. Etapas de desenvolvimento do <i>e-learning</i> .....	26
3.2. Aprendizagem e jogos .....	28
4. A importância da <i>gamification</i> para a GRH na Hotelaria .....	33
Capítulo III – Metodologia .....	41
1. Abordagem de investigação.....	41
2. Objetivos.....	41
3. Métodos e Técnicas de Recolha de dados: estudo de mercado e <i>focus group</i> .....	41
4. Etapas do Projeto: do planeamento à execução do projeto.....	42
4.1. Caracterização da Amostra.....	44
Capítulo IV – Resultados .....	50
1. Estudo de Mercado de formação baseada na <i>gamification</i> em hotelaria.....	50
1.1. Potencial da procura – estabelecimentos e trabalhadores hoteleiros ...	50
1.2. Oferta.....	52
1.2.1. Projetos Europeus .....	52
1.2.2. Empresas produtoras de jogos digitais em Portugal .....	57
2. Necessidades da procura – resultados dos <i>focus group</i> .....	62

2.1. Categoria de dados.....	62
2.2. Especificação dos resultados.....	64
2.2.1. Temas.....	64
2.2.2. Duração e Formato .....	66
2.2.3. Obstáculos.....	68
2.2.4. Satisfação .....	70
2.2.5. Motivação .....	71
2.2.6. Estratégias.....	73
3. Análise e Discussão de Resultados .....	76
3.1. Potencial da procura – estabelecimentos e trabalhadores hoteleiros ...	77
3.2. Oferta.....	77
3.2.1. Projetos Europeus .....	77
3.2.2. Empresas produtoras de jogos digitais em Portugal .....	78
3.3. Necessidades da procura – resultados dos <i>focus group</i> .....	79
4. A Proposta: REALmente .....	82
4.1. Etapas da projeto .....	84
4.2 Conteúdos e interatividade.....	85
4.3. Funcionamento .....	88
4.4. Equipa de Projeto .....	90
4.5. Proposta Financeira .....	90
4.6. Síntese.....	91
Capítulo V – Considerações Finais .....	93
1. Conclusões .....	93
2. Limitações do projeto .....	94
3. Recomendações para projetos futuros.....	94
Referências .....	96
Anexos .....	106
1. Guião de entrevista exploratória.....	106
2. Proposta Magic Bit.....	107
3. Autorização proposta Magic Bit.....	113
4. Proposta Makeadream.....	114
5. Autorização proposta makeadream.....	126
6. Proposta Fractal Mind .....	127
7. Autorização proposta fractal mind.....	128
8. Convite carta Altis .....	129
9. Convite carta Azinor.....	130
10. Convite carta Martinhal .....	131

11. Convite carta Nau .....	132
12. Convite carta Pestana .....	133
13. Convite carta Hotéis Real.....	134
14. Convite carta Vila Galé.....	135
15. Convite e-mail Focus-Grupo .....	136
16. Planeamento <i>Focus group</i> : direção de recursos humanos.....	138
17. Planeamento <i>Focus group</i> : trabalhadores Hotéis Real .....	140
18. Planeamento <i>Focus group</i> : trabalhadores Grupo Nau .....	141
19. Planeamento <i>Focus group</i> : trabalhadores Grupo Pestana .....	142
20. <i>Focus group</i> Real autorizações (1º <i>focus group</i> ).....	143
21. <i>Focus group</i> Real autorizações (2º <i>focus group</i> ).....	144
22. <i>Focus group</i> Nau autorizações.....	145
23. <i>Focus group</i> Pestana autorizações .....	146
24. Manuel Carvalho autorização.....	147
25. Américo Baptista autorização.....	148
27. <i>Focus group</i> apresentação.....	150
28. Transcrição entrevistas .....	154
29. Proposta REALmente .....	239
30. Programa de formação REALmente.....	259
31. Proposta CIDI .....	261

## Índice de figuras

Figura 1 – Conceitos <i>Gamification</i> , <i>e-learning</i> e Game-Based Learning .....	7
Figura 2 – Tipos de jogadores .....	9
Figura 3 – Quadro mecânica, dinâmica e emoções (MDE) .....	10
Figura 4 – Teoria da aprendizagem comportamental .....	14
Figura 5 – Motivação em <i>Gamification</i> e suas componentes .....	15
Figura 6 – Etapas do <i>e-learning</i> .....	26
Figura 7 – Definição de objetivos e capacidades a desenvolver .....	30
Figura 8 – Etapas do projeto.....	42
Figura 9 – Imagens da plataforma EuroCatHos .....	54
Figura 10 – Imagens da plataforma e-Cuisine .....	55
Figura 11 – Imagens da plataforma GGTH .....	57
Figura 12 – Nuvem de palavras .....	64
Figura 13 – Logotipo do projeto .....	83
Figura 14 – Etapas do <i>Digital Game Based-Learning</i> .....	83
Figura 15 – Estratégia pedagógica .....	84
Figura 16 – Processo pedagógico.....	85
Figura 17 – Etapas do projeto.....	86
Figura 18 – Protótipo do design da app mobile REALmente.....	88
Figura 19 – Funcionalidades da app mobile REALmente.....	89
Figura 20 – Backoffice aplicação REALmente .....	90

## Índice de gráficos

Gráfico 1 – Caracterização da amostra: género.....	46
Gráfico 2 – Caracterização da amostra: faixa etária.....	46
Gráfico 3 – Caracterização da amostra: tipo de cargo .....	47



## Índice de tabelas

Tabela 1 – Papéis em experiências <i>gamified</i> .....	8
Tabela 2 – Elementos do <i>e-learning</i> .....	24
Tabela 3 – Caracterização da amostra .....	45
Tabela 4 – Caracterização da amostra: funções .....	47
Tabela 5 – Número de Estabelecimentos Hoteleiros .....	50
Tabela 6 – Número de pessoal ao serviço nas unidades hoteleiras.....	51
Tabela 7 – Síntese comparativa de projetos <i>Gamification</i> para Turismo e Hotelaria....	52
Tabela 8 – Quadro síntese das entrevistas exploratórias.....	58
Tabela 9 – Taxa de incidência .....	63
Tabela 10 – Quadro síntese da categoria ‘temas’ .....	65
Tabela 11 – Quadro síntese das categorias 'duração' e 'formato' .....	67
Tabela 12 – Quadro síntese da categoria ‘obstáculos’ .....	69
Tabela 13 – Quadro síntese da categoria ‘satisfação’ .....	70
Tabela 14 – Quadro síntese da categoria ‘motivação’ .....	72
Tabela 15 – Quadro síntese da categoria ‘estratégias’ .....	74
Tabela 16 – Níveis de interatividade .....	87
Tabela 17 – Papéis e responsabilidades da equipa de projeto .....	90
Tabela 18 – Proposta financeira interatividade standard e intermédia .....	91
Tabela 19 – Proposta financeira interatividade avançada .....	91

## RESUMO

A Hotelaria pode combinar elementos de jogo e utilizá-los para induzir certos tipos de comportamento. As empresas podem através da *gamification*, motivar os seus trabalhadores para participar na aprendizagem e melhorar a sua produtividade (Negruşa et al., 2015).

*Gamification* na formação pode ser definida como a adição de elementos comumente associados com jogos para um programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negruşa et al., 2015).

O projeto tem como finalidade a elaboração de uma proposta de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros. E concretizou os seguintes objetivos: a) a definição das principais necessidades formativas existentes nas diferentes unidades, centradas em competências técnicas, standards de qualidade de serviço, línguas, técnicas de vendas, gestão de reclamações, mas também comportamentais; b) percecionou os principais obstáculos sentidos pelos gestores e trabalhadores na execução do plano formativo, como o *downsizing* das equipas, a rotatividade, a gestão de tempo e a desmotivação, e c) identificou a *gamification* aplicada à formação como uma estratégia motivacional e de adesão à formação.

## PALAVRAS-CHAVE

*Gamification*, ensino superior, hotelaria, *e-learning*, formação.

## ABSTRACT

Hospitality can combine game elements and use them to induce certain types of behavior. Companies can use *gamification*, to motivate their employees to participate in learning and improve their productivity (Negruşa et al., 2015).

*Gamification* in training can be defined as adding elements commonly associated with *games* to an educational or training program in order to make the learning process more engaging (Negruşa et al., 2015).

The project aims the proposal of a training platform based on *gamification*, with contents that respond to the most common training needs in hotel establishments. And it achieved the following goals: a) the definition of the main training needs in the different units, centered on technical competences, standards of quality of service, languages, sales techniques, complaints management; and also behavioral competences b) perceived the main obstacles felt by managers and employees in the execution of the training plan, such as team downsizing, turnover, time management and demotivation, and c) identified the *gamification* applied to training as a motivational and *engagement* strategy to training.

## KEYWORDS

*Gamification*, higher education, hospitality, *e-learning*, training.

## LISTA DE ABREVIATURAS

DGLB	Digital game based learning
GP	Gestão de pessoas
GRH	Gestão de recursos humanos
RH	Recursos humanos

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

### 1. Enquadramento do Projeto

O projeto proposto enquadra-se no desenvolvimento do trabalho final do Mestrado em Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, que se encontra sob a orientação da Professora Doutora Maria de Lurdes Calisto e do Professor Doutor Nuno Gustavo.

O projeto tem como objetivo a elaboração de uma proposta de plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos pedagógicos adequados às necessidades de formação das unidades hoteleiras.

Este projeto é inovador no tema, pois pretende responder aos desafios que se colocam à hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos de Gestão da Formação. É inovador também na abordagem metodológica utilizada, pois com vista à elaboração da proposta, foram realizadas entrevistas exploratórias a agentes quer do lado da oferta formativa, quer do lado da procura. Do lado da oferta, foram identificadas e auscultadas as empresas que desenvolvem projetos *gamification* em Portugal. Do lado da procura, e de forma a conhecer a receptividade a esta ferramenta e também as necessidades formativas específicas das empresas hoteleiras, foram realizados *focus groups* com gestores das empresas e com trabalhadores do setor hoteleiro.

Com base neste trabalho poderá futuramente ser possível a construção e/ou adaptação de uma plataforma formativa com conteúdos específicos para a área Hoteleira com recurso a estratégias de *gamification*. Esta ferramenta poderá vir a apoiar as unidades hoteleiras na formação técnica e comportamental dos trabalhadores promovendo a aquisição e desenvolvimento de competências de uma forma lúdica e interativa, consequentemente aumentando a motivação para a formação, os níveis de satisfação dos trabalhadores em relação à formação, com impacto na sua eficácia.

## 2. Problemática

O ambiente de ‘guerra pelo talento’ que se tem vivido nas organizações aguçou a procura por soluções criativas e diferenciadoras. Sabendo que as novas gerações cresceram ‘agarradas’ às consolas de jogos de computador, as empresas perceberam que a utilização de ferramentas que fizessem parte do ‘meio natural’ dos jovens seria vantajosa em termos de atração e retenção dos talentos pelos quais competem nos mercados. Esta realidade caracteriza também as empresas hoteleiras portuguesas que beneficiam recentemente do crescimento da procura, com impacto no crescimento do emprego mas com a manutenção das dificuldades na atração e retenção de talento, típicas do setor.

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

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

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

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

Segundo Xu et al. (2013), os negócios e a gestão de projetos são também boas áreas de aplicação para a *gamification* particularmente para fomentar processos de tomada de decisão. Os objetivos de usar *gamification* nos negócios, justificam-se pelo o apoio que podem dar a decisões colaborativas, à comunicação e à eficiência no trabalho (e.g., [enterprise-gamification.com](http://enterprise-gamification.com)).

A *gamification* tem sido também utilizada nas organizações, para facilitar um ambiente lúdico e motivador (intrínseca e extrinsecamente), em várias atividades da gestão de recursos humanos (GRH), tais como a atração, recrutamento, formação, motivação e retenção. *Gamification* na formação pode ser definida como a adição de elementos comumente associados aos jogos num programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negruşa et al., 2015).

Enquanto a integração da *gamification* tem uma longa tradição nos setores da saúde e educação, apenas recentemente começou a ser utilizado noutras indústrias de serviços. Em princípio a *gamification* pode ser aplicada em qualquer indústria, e o setor da hotelaria poderá também tirar partido desta ferramenta como outros setores estão a fazer. Nesse sentido, este projeto explora o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação dos trabalhadores em hotelaria. A *gamification* pode contribuir para motivar trabalhadores da hotelaria para a aprendizagem, permitindo que os conteúdos estejam facilmente acessíveis e disponíveis, por exemplo, numa aplicação do telemóvel. Estas ferramentas tecnológicas facilitam também a organização da formação às unidades hoteleiras, já que esta poderá ocorrer no próprio posto de trabalho. A *gamification* poderá também funcionar como ferramenta de *assessment*, permitindo aos hoteleiros avaliar a sua equipa nos diferentes departamentos.

### 3. Objetivos e etapas do projeto

Este projeto desenvolveu-se ao longo de três etapas para dar resposta a três objetivos específicos:

- Explorar o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação na hotelaria, a partir da revisão da literatura, da investigação de outros projetos desenvolvidos a nível europeu e de entrevistas exploratórias com empresas do setor da *gamification* (Set2016-Dez2016 | 4 meses)
- Identificar conteúdos formativos e as áreas/departamentos onde a aplicação da ferramenta seria mais adequada (Jan2017-Mai2017 | 5 meses)
- Elaboração de uma proposta para uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros (Mai2017-Out2017 | 7 meses).

Este trabalho seguiu uma estratégia de investigação essencialmente qualitativa, com o recurso a instrumentos de recolha de dados de carácter qualitativo aplicados em entrevistas exploratórias e focus groups. A análise dos dados foi também ela eminentemente qualitativa, baseada na categorização dos dados obtidos. Por fim a proposta desenhada, incide sobre conteúdos programáticos considerados mais relevantes e as estratégias *gamification* associadas.

Na primeira etapa do projeto realizou-se a revisão de literatura, por forma a obter uma apropriação da linguagem conceptual associada ao tema. Seguidamente foi importante analisar o mercado nesta área e, através de pesquisa de projetos europeus relevantes e entrevistas exploratórias, perceber que tipo de oferta já existe associada à hotelaria e aplicada à formação. Na segunda etapa realizaram-se *focus groups* com gestores de empresas hoteleiras, bem como com o potencial público-alvo da ferramenta, os trabalhadores hoteleiros. Estas reuniões de grupo permitiram: a) perceber os obstáculos atuais na execução dos planos formativos dos estabelecimentos hoteleiros; b) aferir as vantagens e desvantagens da *gamification* na hotelaria. c) definir os conteúdos formativos mais adequados a esta ferramenta. Após análise dos resultados, seguiu-se uma fase de execução do projeto, com a elaboração de uma proposta específica para uma cadeia hoteleira.

#### **4. Estrutura do trabalho**

Este projeto de mestrado apresenta-se estruturado em cinco capítulos. Neste capítulo de introdução fez-se o enquadramento do tema *gamification* aplicado à formação em hotelaria, com apresentação dos objetivos do projeto e respetivas etapas. O capítulo dois dedica-se à revisão da literatura sobre o tema e o capítulo três incide sobre a metodologia aplicada. O capítulo quatro apresenta os resultados e inclui a proposta construída a apresentar aos Hotéis Real. Finalmente, o capítulo cinco diz respeito às considerações finais: conclusão, limitações do projeto e recomendações para projetos futuros.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

### 1. A *gamification*: elementos, mecânicas e dinâmicas de jogo

Nesta secção é apresentado o conceito e as práticas de *gamification*, identificando os elementos, as mecânicas e dinâmicas de jogo, bem como os tipos de jogadores mais comuns. De seguida, são apresentados estudos e investigações de experiências *gamified* para clientes, trabalhadores e estudantes em diferentes domínios e, por último, especificamente no turismo e na hotelaria.

#### 1.1. Conceito: Gamification

Nos últimos anos a *gamification* tem sido aplicada em diferentes domínios na tentativa de melhorar os resultados do desenvolvimento de tarefas diárias e do trabalho (Urh et al., 2015). Robson et al. (2016) defendem que há um interesse crescente em *gamification* – definida como o uso de elementos de *design* de jogos para motivar o comportamento de utilizadores em contextos não-jogo, nomeadamente em contextos organizacionais. Também para Domínguez et al. (2013), a *gamification* representa a incorporação de elementos de jogo num *software* não-jogo para aumentar a experiência e o envolvimento do utilizador.

Num momento em que grande parte do que fazemos é mediado pelas tecnologias digitais e redes sociais, as empresas podem mudar comportamentos, transformando processos tradicionais em experiências de jogo mais profundas, mais atraentes para muitos dos seus clientes e para os seus empregados. Este processo é comumente referido como *gamification* (Robson et al., 2016).

Como se pode analisar na figura1, a associação da *gamification* a ambientes digitais de aprendizagem (*e-learning*), denomina-se *Digital Game Based Learning*.

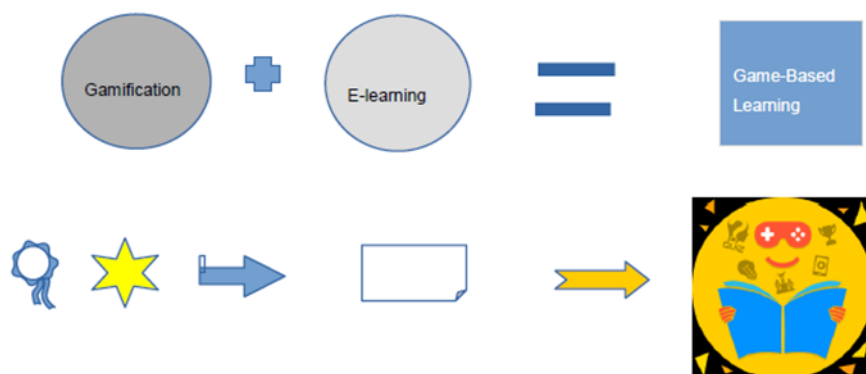


Figura 1 – Conceitos *Gamification*, *e-learning* e Game-Based Learning  
Fonte própria

Segundo Hamari et al. (2014), a *gamification* como tópico acadêmico de estudo é relativamente jovem e há poucos quadros teóricos bem estabelecidos ou discursos unificados. Também Robson et al. (2016) indicam que a investigação acadêmica e a prática de gestão têm prestado pouca atenção aos desafios de como projetar, implementar, gerir e otimizar as estratégias de *gamification*. A provável razão para isso é a falta de compreensão de como a *gamification* funciona e, mais especificamente, de como projetar experiências de *gamification* que inspirem os jogadores (por exemplo, empregado, cliente, cidadão) e proporcionem mudanças de comportamento para alcançar resultados desejáveis (Robson et al., 2016).

Para Robson et al. (2016), a literatura acadêmica de negócios oferece pouca direção, ou compreensão da *gamification*, dos seus princípios de *design*, e das principais motivações psicológicas subjacentes pelos quais a *gamification* gera mudanças de comportamento e alcança as metas organizacionais. No entanto, três novos desenvolvimentos permitiram um enriquecimento e inovação a este respeito: (1) novos conhecimentos sobre a concepção e gestão de experiências de jogo, (2) combinado com o nascimento das redes sociais e o desenvolvimento dos telemóveis, portáteis, *tablets* e (3) o maior interesse em fornecer mais experiências envolventes (Robson et al., 2016). Em primeiro lugar, ao longo dos últimos 20 anos, com o crescimento e a importância da indústria dos jogos de computador, os *game designers* e investigadores têm investido significativamente em estudos para entender melhor o que faz um jogo de computador envolvente e bem-sucedido. Em segundo lugar, a penetração das redes sociais e das tecnologias móveis e baseadas na web mudou a forma como os indivíduos e as organizações participam, compartilham, co-criam,

discutem e modificam qualquer tipo de experiência (Kietzmann et al., 2011). Terceiro, as empresas estão continuamente a procurar novas maneiras de influenciar os comportamentos dos trabalhadores e clientes.

## 1.2. Elementos de jogo e tipos de jogadores

Robson et al. (2016) propõe os tipos de papéis comuns em *gamification* - *designers* de jogos, jogadores, espetadores e observadores (tabela 1).

Tabela 1 – Papéis em experiências *gamified*

<b>Tipos de papéis em experiências gamified</b>	<b>Descrição</b>
Jogadores	Competem na experiência <i>gamified</i> , intérpretes reais Altamente imersos Trabalhadores e/ ou clientes de uma empresa Internos ou externos à empresa
Designers	Decisores em organizações que desenvolvem o <i>design</i> , gerem e mantém a experiência <i>gamified</i> Melhoram o <i>engagement</i> dos trabalhadores – na perspetiva dos gestores de recursos humanos Aumentam o envolvimento do cliente – na perspetiva dos responsáveis de marketing Compreender os princípios de <i>gamification</i> , a fim de conceber e implementar uma estratégia eficaz Muito ativos durante a configuração da experiência, supervisionam a experiência e garantem que se estão a cumprir as metas
Espetadores	Indivíduos que não competem diretamente na experiência <i>gamified</i> A sua presença vai influenciar a forma como a experiência <i>gamified</i> funciona. São parte do ambiente <i>gamificado</i> . Estão altamente imersos na experiência Papel, na maior parte das vezes, passivo Impactam indiretamente a experiência, contribuindo para a atmosfera. Numa configuração não-jogo (por exemplo no ambiente organizacional), pode incluir um supervisor que contribui para a atmosfera, servindo como uma autoridade visível ou como fonte de apoio Está presente para garantir que a experiência progride sem problemas

	e, ao fazê-lo, altera o comportamento do jogador
Observadores	<p>São os indivíduos que estão fora, passivamente envolvidos e absorvidos na experiência</p> <p>Não têm impacto direto sobre a experiência <i>gamified</i></p> <p>São meramente capazes de vê-la do lado de fora</p> <p>A presença – e quantidade – de observadores terá impacto sobre a popularidade da experiência</p>

Fonte: Adaptado, Robson et al. (2016)

Robson et al. (2016) defendem também que existem jogadores diferentes (figura 2) e que eles são a chave para a criação de experiências bem-sucedidas e com o objetivo de resolver os problemas organizacionais. Propõe quatro tipos de jogadores: trabalhadores, estudiosos, sociáveis e assassinos, com base no nível de competição e na orientação – para os outros ou para si mesmo. Assim, a maioria dos jogadores envolvidos em experiências *gamified* enquadra-se num dos quatro quadrantes descritos no quadro abaixo.

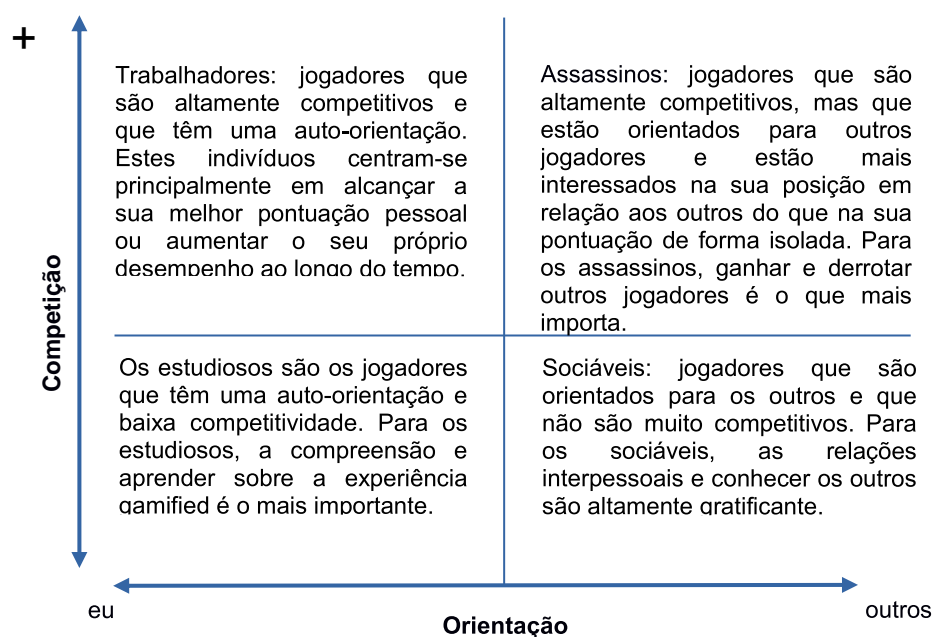


Figura 2 – Tipos de jogadores  
Fonte: Adaptado de Robson et al. (2016)

Baseando-se na literatura de *design* de jogos, Robson et al. (2016) apresentam os três princípios de *gamification* – mecânica, dinâmica e emoções (MDE) – para explicar como as experiências *gamified* podem ser criadas (gráfico 4). Robson et al.

(2016: 36) defendem que “as empresas devem identificar as diferentes medidas de *gamification*, bem como as metas, e entender como os conceitos de mecânica, dinâmica e emoções dirigem essas medidas”. É importante para determinar a causalidade entre as medidas *gamification* e as metas de negócio, reconhecer os diferentes papéis, pois a maioria dos exemplos *gamification* concentram-se apenas na conexão entre o designer e os jogadores.

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

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

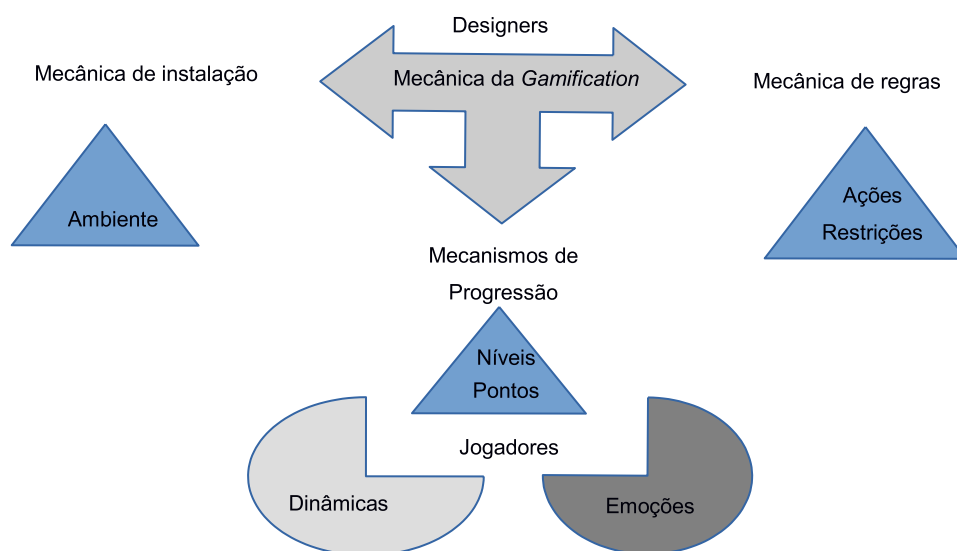


Figura 3 – Quadro mecânica, dinâmica e emoções (MDE)  
Fonte: Adaptado, Robson et al. (2016)

A mecânica de regras permite moldar o conceito ou objetivo da experiência *gamified* a ser perseguido (Elverdam and Aarseth, 2007). Prescreve as ações que são permitidas mas também as restrições (por exemplo de tempo) que limitam essas ações, a fim de criar pressão para os jogadores (Kelly, 2012 op. cit. Robson et al., 2015).

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

Para os jogadores que valorizam competição (ou seja, os jogadores do tipo ‘trabalhadores’ e ‘assassinos’), o nível de dificuldade deve crescer à medida que os jogadores progredem na experiência *gamified*. Para os jogadores que valorizam a interação (ou seja, os jogadores do tipo ‘estudioso’ e ‘sociável’), novos atores e novas tarefas devem ser adicionadas à medida que avançam.

Os gestores do jogo devem estar atentos de forma a garantir que não alteram injustamente as regras de jogo. Nos casos em que a mecânica *gamification* é alterada de forma abrupta, os jogadores podem perceber que o jogo os traiu, e podem retirar-se da experiência. Também existem jogadores, observadores e espetadores que vão tentar quebrar as regras. É importante compreender os aspetos positivos e negativos deste acontecimento. Por um lado, ele pode criar dinâmicas que levam a sentimentos de percepção de injustiça.. Além disso, os indivíduos podem extrair recompensas excessivas que superam os benefícios esperados por a empresa usar *gamification*. Por outro lado, pode haver aprendizagem e mudança positiva que advém de violação de regras. Por exemplo, esses comportamentos podem ser a base para modificar a mecânica de um processo *gamified* de modo a atingir maior *engagement* e lealdade e melhorar os resultados, porque quando uma inovação é produzida por um indivíduo criativo, e não pela empresa, a adoção e utilização da inovação é mais impactante e duradoura (Berthon et al., 2007 op. cit. Robson et al., 2016).

As mecânicas de *gamification* devem ser determinadas com cuidado: elas são muitas vezes estáticas e podem ser difíceis de alterar a partir do momento que a

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

A mecânica de *gamification* é fundamental para a experiência *gamified*. No entanto, por si só, a mecânica não é suficiente para criar uma experiência que motive mudanças de comportamento nos trabalhadores ou clientes Robson et al. (2015). É também necessário dinâmica e emoções.

A dinâmica da *gamification* corresponde aos comportamentos do jogador (por exemplo, fazer batota, vangloriar-se) que emergem quando as mecânicas são executadas durante a experiência *gamified* (Robson et al., 2015). Ao contrário da mecânica que é definida pelos *designers*, a dinâmica *gamification* é produzida pela forma como os jogadores seguem a mecânica escolhida pelos *designers*. Essas dinâmicas descrevem os comportamentos no jogo e as ações estratégicas dos jogadores. Por exemplo, os jogadores são mais competitivos quando sabem que estão a ser observados, pois não querem ser derrotados publicamente.

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

Os jogadores são os objetos cruciais que interagem com o sistema de jogo para criar experiências artificiais que são diferentes da vida quotidiana. A interação envolve competição e colaboração entre os jogadores, bem como a luta contra o sistema de jogo. As regras estabelecem as limitações e as permissões do jogo dentro do sistema. Os resultados quantificáveis traduzem-se no final do jogo em ganhar, perder ou em pontuações numéricas (Salen and Zimmerman, 2004). Os sistemas de *feedback* proporcionam aos jogadores informações sobre os progressos alcançados e dão uma previsão da proximidade relativamente ao próximo objetivo, criando no jogador motivação constante. O jogo não sendo obrigatório, abre terreno para vários jogadores participarem no jogo e garante que as atividades de jogo são desafiadoras e

se constituem como experiências realizadas num ambiente seguro e agradável (McGonigal, 2011).

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

Como em qualquer investimento estratégico, é importante manter o foco nos objetivos de gestão e nos objetivos estratégicos. Isto significa que a experiência *gamified* precisa de ser constantemente monitorizada, tanto internamente (Será que ela ainda faz sentido?) como externamente (estão os jogadores, observadores e espectadores ainda animados e envolvidos?). A mecânica deverá ser adaptada de modo a que as pessoas continuem a jogar e não abandonem o jogo e passem para algo que é mais emocionante ou mais envolvente (em termos de experiência global (Robson et al., 2016).

Em síntese, o MDE ajuda também a esclarecer como os *designers* e os jogadores percebem experiências *gamified* de maneira diferente (LeBlanc, 2004). Para os designers de *gamification* o foco principal é na seleção da mecânica adequada, a fim de manter o controle sobre a experiência, seguido por um foco sobre a dinâmica e, finalmente, nos jogadores e suas emoções. Para os jogadores, por outro lado, são essenciais as emoções. A adrenalina resultante de sobreviver a uma aventura ou dominar um desafio mental e as dinâmicas associadas são mais importantes do que as regras que os tornam possível (Lazzaro, 2004). Em experiências *gamified* otimizadas, as respostas emocionais dos jogadores e as dinâmicas que emergem durante o jogo moldam os mecanismos que governam o jogo e vice-versa. Como resultado, a compreensão da mecânica da *gamification*, da dinâmica e das emoções, e como esses princípios se relacionam entre si, são a chave para *gamifying* com sucesso uma experiência.

### 1.3. Gamification, motivação e engagement

Segundo Xu et al. (2013), motivação é um tema central na *gamification* e os sistemas *gamified* são implementados para mudar comportamentos.

As mudanças de comportamento dos indivíduos podem ser motivadas quer pelo meio extrínseco, quer por fatores intrínsecos. A motivação intrínseca é definida como realizar uma atividade por puro prazer da mesma por si só, em vez do seu valor compensatório, pressão ou estímulos externos (Ryan and Deci, 2000). Ou seja, enquanto os fatores externos, tais como dinheiro ou fama, podem motivar o comportamento humano, as emoções também são motivadores poderosos para a mudança de comportamento (Higgins, 2006 op. cit. Robson et al., 2016). Em ambos os casos, a teoria da aprendizagem comportamental e de condicionamento operante argumentam que todo o comportamento é motivado por reforços (Figura 4).

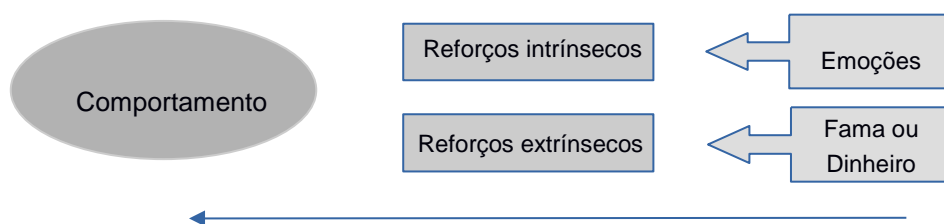


Figura 4 – Teoria da aprendizagem comportamental  
Fonte: Adaptado, Robson et al. (2016)

Os comportamentos que levam a resultados satisfatórios são mais propensos a levar a mudanças repetidas ou comportamentos, enquanto aqueles com resultados insatisfatórios são muito menos propensos a ser sustentados (Skinner, 1938 op. cit. Robson et al., 2016).

De acordo com Bíró (2014), a *gamification* tem elementos comuns com a aprendizagem behaviorista, como a vantagem dos reforços positivos, as pequenas tarefas passo-a-passo, o *feedback* imediato e os desafios progressivos. Por um lado, a motivação extrínseca centra-se na aplicação de elementos *gamified* (por exemplo, recompensas) em contexto não-jogos. Por outro lado, pensar o jogo e o projeto de forma inspiradora tem uma influência positiva sobre a motivação intrínseca, porque advém de um desejo interno para jogar (Groh, 2012; Nicholson, 2012; Ryan and Deci, 2000 op. cit. Xu et al., 2013) (Figura 5).

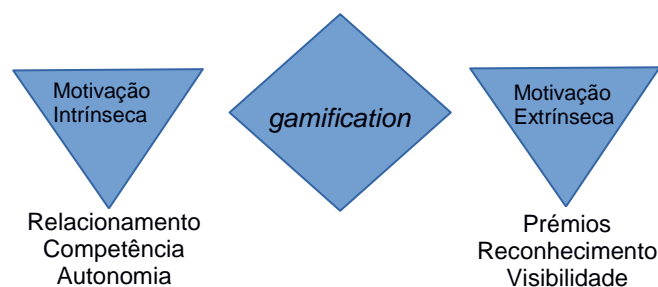


Figura 5 – Motivação em *Gamification* e suas componentes  
Fonte: Adaptado de Xu et al. (2013)

Segundo Xu et al. (2013), as componentes do jogo incluem realizações, avatares, emblemas, lutas contra chefes, coleções, combates, prêmios, tabelas de classificação, níveis, pontos, testes, gráfico social, equipas e bens virtuais. Algumas componentes do jogo são mais comuns do que outras por causa de sua influência sobre o sistema de jogo e suas características (Werbach and Hunter, 2012). Contudo, Xu et al. (2013) defendem que a *gamification* não pode ser apenas atribuição de emblemas e pontos com vista à alteração de comportamentos. A implementação de sistemas de pontuação na vida real pode levar a fadiga de coletar emblemas, pontos e troféus. É verdade que a *gamification* inclui a aplicação de elementos extrínsecos, tais como pontos, emblemas, tabela de classificação, bens virtuais e níveis. No entanto, os elementos intrínsecos, como a interação, a socialização, a competência adquirida e o desafio são mais eficazes do que os elementos extrínsecos.

Um estudo de Hamari (2013: op. cit. Xu et al, 2013) analisa a implementação de 'emblemas' num serviço *gamified*, confirmando que a mera adição de elementos de jogo não tem necessariamente um impacto na frequência de utilização ou no aumento de atividade dos clientes. De facto, motivar as pessoas necessita de uma abordagem mais profunda para se ser bem-sucedido, encorajando as pessoas para uma atividade que é envolvente e significativa.

Segundo Robson et al. (2016), *gamification* pode produzir a desejada mudança de comportamento através da formação de hábitos, reforçando a recompensa e a resposta emocional dos indivíduos que participam na experiência, exigindo, portanto, menos recursos cognitivos cada vez que a atividade desejada é reproduzida.

Assim, os fatores intrínsecos são o mais poderoso motivador em *gamification*, pois leva a um profundo *engagement* com as atividades e com as outras pessoas. As recompensas intrínsecas batem as recompensas extrínsecas. (Xu et al., 2013).

Segundo Xu et al. (2013) as recompensas intrínsecas enquadram-se nas seguintes categorias principais:

- Relacionamento - necessidade de interagir e de se conectar com outros jogadores dentro do mesmo grupo de interesses, para compartilhar realizações e ser reconhecido entre os pares. McGonigal (2011) definiu esta categoria como 'conexão social', com grande impacto sobre a felicidade, e onde os contactos sociais são uma fonte de compartilhar experiências, construir laços e criar memórias.
- Competência - dá ao jogador a sensação de ter capacidade em dominar o sistema e atingir metas. Os objetivos devem ser claros, visuais, variados e bem estruturados para fornecer motivação e otimismo relativamente às próprias oportunidades e possibilidades. As falhas são necessárias para melhorar a experiência de jogo, e o jogador precisa de ter um *feedback* positivo para se sentir encorajado.
- Autonomia - a liberdade do jogador para aderir voluntariamente a um sistema *gamified* e abandonar a qualquer momento. Se o jogador perde autonomia e é controlado pelo sistema *gamified* irá conduzir a uma experiência de motivação não inspiradora. (Deterding, 2011).

Segundo Erhel and Jamet (2013), os benefícios da DGBL, em termos de motivação e *engagement* são frequentemente atribuídos às suas características de entretenimento. De acordo com Moos and Marroquin (2010), a motivação corresponde ao conjunto de processos fisiológicos que influenciam a direção, vigor e persistência de comportamentos. Nas suas revisões da literatura sobre a motivação num contexto académico, Murphy and Alexander (2000) e, posteriormente, Moos and Marroquin (2010) sublinharam a necessidade de existirem várias fontes de motivação, a fim de compreender os complexos mecanismos envolvidos na aprendizagem. Para este fim, Moos and Marroquin (2010) analisaram diversos estudos de motivação, o que lhes permitiu identificar as seguintes categorias: definição de objetivos, motivação intrínseca-extrínseca, interesses, e auto-eficácia.

Um estudo recente relatou uma relação positiva entre o nível de motivação e de aprendizagem intrínsecas num jogo de aprendizagem digital (Liu et al., 2011 op. cit.

Erhel and Jamet, 2013). Outros estudos de DGBL focaram-se na relevância da teoria do fluxo (Hays, 2005 A motivação intrínseca refere-se ao desejo interior de se envolver numa tarefa por interesse ou diversão, ou até mesmo por causa do desafio que oferece (Deci and Ryan, 2000; Martens et al., 2004 op. cit. Erhel and Jamet, 2013). ). Para Csikszentmihalyi (1988), o fluxo é a experiência subjetiva imediata que ocorre quando um indivíduo se envolve numa atividade.

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

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

#### 1.4. Casos práticos de *Gamification*

Neste sub-capítulo pretende-se realizar uma descrição de vários casos práticos de *gamification* e inclui também experiências especificamente na hotelaria e no turismo.

*Freshdesk* é um *software* de *helpdesk*, um programa para centrais de atendimento e que pretende melhorar não só a produtividade dos trabalhadores mas também a satisfação do cliente, criando valor para a empresa e para os clientes, reduzindo os custos e aumentando a qualidade do serviço. *Freshdesk* (n.d.) alega que, associar *gamifying* ao trabalho diário de *helpdesk* dos trabalhadores, que estão muitas vezes desmotivados e stressados, resulta em tempos de resposta reduzidos aos

pedidos de clientes e a capacidade de criar novas soluções para além dos tradicionais canais de suporte, motivando os trabalhadores a realizar a tarefa e com um bom desempenho nos seus trabalhos (Finley, 2012). A solução *Freshdesk* envolve a transformação dos pedidos de clientes (por exemplo, questões ao telefone, comentários colocados no *Twitter* e *Facebook*) em bilhetes que são, então, aleatoriamente atribuídos aos jogadores. Desta forma, *Freshdesk* inspira em tempo real, o ambiente competitivo, através do qual os jogadores competem para melhorar o seu desempenho. *Freshdesk* mostra que a mecânica, dinâmica e emoções de *gamification* no trabalho, podem aumentar a diversão, entusiasmo e emoção no trabalho em centros de atendimento ao cliente. Para superar os problemas associados com as emoções negativas de perder ou não alcançar objetivos, *Freshdesk* redefine a tabela de classificação regularmente, os pontos acumulados e os emblemas a atribuir, e os indivíduos e as equipas podem reiniciar a competição com um quadro a partir do zero e aspirar a ganhar o próximo jogo. Na verdade, essa transformação de bilhetes em pontos - e também em emblemas, *quizzes*, e troféus - é divertido e excitante para os jogadores, e assim espera-se uma transformação positiva da atitude dos funcionários em relação ao seu trabalho. *Freshdesk* afirma que “agentes felizes = clientes felizes”. Em última análise, *Freshdesk* tem sido bem-sucedida no que respeita a aumentar a produtividade no local de trabalho, porque alinha os objetivos de ambos: os trabalhadores (ou seja, divertem-se no trabalho) e empregadores (visível através dos inquéritos de satisfação positivos dos clientes).

No entanto, Robson et al. (2016) defendem que nem todos os jogos são divertidos e valem a pena jogar. O mesmo se aplica a experiências gamified nas organizações. As histórias de sucesso como o *Freshdesk* não devem sugerir que a *gamification* é fácil ou que se consegue sempre o resultado desejado. Muitas empresas bem-sucedidas têm tentado a *gamification* e não conseguem aumentar os seus níveis de *engagement* ou alcançar os seus objetivos de desempenho. A Google, por exemplo, permitiu aos utilizadores ganhar emblemas ao ler uma notícia mas falhou pois os jogadores não pretendiam partilhar com os outros o tipo de notícia que procuram. Este é um exemplo de uma mecânica ineficaz que conduziu a dinâmicas e emoções indesejadas. A *gamification* está na moda mas não significa que ela funciona sempre ou é a melhor estratégia.

Uma outra tentativa sem sucesso de *gamification*, foi a da cadeia hoteleira Marriott por não ter entendido as motivações dos candidatos a emprego quando desenhou o seu projeto *gamified My Marriott Hotels* em 2011. A fim de atrair novos

trabalhadores, a *Marriott* desenvolveu um jogo de *Facebook* – similar ao jogo popular *Facebook*, *Farmville* – através do qual os jogadores simulavam trabalhar num verdadeiro *Marriott*, especificamente na cozinha do hotel. Os jogadores tinham atividades que incluíam a decoração do hotel especificamente da sala de jantar, construir o menu, e realizar um orçamento. Durante toda a mecânica foram estruturadas regras que os jogadores ganhavam pontos para fazer os clientes felizes, e perdiam pontos quando realizavam um mau serviço ao cliente. Adicionalmente, os jogadores poderiam facilmente candidatar-se a empregos em hotéis *Marriott* através de um *link* para a página da carreira de *Marriott* do jogo *Facebook*. Apesar de ser uma tentativa de *gamification* inovadora, após um ano a *Marriott* decidiu remover o *My Marriott Hotels* do *Facebook*, uma vez que não conseguiu cumprir os objetivos da empresa em atrair potenciais trabalhadores. O *Marriott Hotels* não correspondeu às expectativas, porque os *designers* não compreenderam plenamente as motivações dos jogadores para participar. A mecânica do *My Marriott Hotels* não foi estruturada de forma que as recompensas fossem atraentes para os jogadores. Os jogadores reuniam pontos sem nenhuma finalidade significativa, exceto o objetivo de simplesmente os adquirir. Robson et al. (2016)

A fim de manter os jogadores a jogar, contribuindo assim para o resultado desejado, é importante proporcionar uma sensação de realização e recompensas significativas para levar à mudança de comportamento do jogador. Embora a estratégia do *My Marriott Hotels* possa ter sido agradável para alguns tipos de jogador – os estudiosos, por exemplo – a estratégia *gamification* não se aplicaria a assassinos, sociáveis ou trabalhadores. Ou seja, o *My Marriott Hotels* não permitiu o jogo social, ou a oportunidade de interagir com outros jogadores; como tal, não inspira dinâmica, emoções ou conexões pessoa-a-pessoa, elementos que fariam com que os assassinos ou sociáveis participassem. Além disso, a soma de pontos simplesmente para coleção não seria suscetível de motivar os jogadores do tipo trabalhadores ou assassinos. A experiência não conseguiu obter a dinâmica desejável, tais como a competição ou emoções tais como o orgulho ou desafio. Sem dinâmicas apropriadas e respostas emocionais – que surgem devido à mecânica *gamification* – os jogadores vão escolher a mesma resposta numa outra experiência *gamified* (Tsotsis, 2011).

## **2. Digital Game Based-Learning: estudos e investigações**

Segundo Erhel and Jamet (2013), os investigadores estão a concentrar a sua atenção nos efeitos sobre a aprendizagem de um novo meio: os jogos digitais. Digital Game Based Learning (DGBL) é uma atividade competitiva onde são definidas metas educacionais destinadas a promover a aquisição de conhecimento.

Todos os estudos em contextos de educação/ aprendizagem consideraram os resultados de aprendizagem com *gamification* como sendo positivos, em termos de maior motivação e *engagement* nas tarefas de aprendizagem. No entanto, ao mesmo tempo, os estudos apontaram para resultados negativos, tais como os efeitos do aumento da concorrência/competição, dificuldades na avaliação das tarefas.

A literatura sobre a orientação para metas faz a distinção entre metas de resultados e metas de desempenho (Ames and Archer, 1988; Pintrich, 2000 op. cit. Erhel and Jamet, 2013). Metas de desempenho referem-se ao desejo de desenvolver competências ou dominar novos conhecimentos ou novos conjuntos de competências (por exemplo, melhorando o conhecimento sobre um determinado tópico). Metas de resultado, por outro lado, referem-se ao desejo de demonstrar a capacidade de um formando para ter sucesso, especialmente superando os outros, dispensando o mínimo de esforço possível (por exemplo, atingir a maior pontuação num jogo). Isso pode ser uma distinção particularmente útil no caso dos jogos digitais, pois as suas dimensões educacionais e de entretenimento podem levar os formandos a concentrarem-se em metas de resultado (isto é, alcançar a maior pontuação) ou em metas de desempenho (ou seja, dominar um conhecimento).

Muitos investigadores concordam que os jogos de aprendizagem digital têm tudo o que é preciso para se tornar num meio de aprendizagem eficaz (Connolly et al., 2012; Moreno e Mayer, 2007; Prensky, 2001; Rieber, 2005 op. cit. Erhel e Jamet, 2013). Contudo os resultados de muitos dos estudos realizados apresentam contradições. Numa revisão de literatura de 68 estudos, Randel et al. (1992) observou que apenas 22 estudos comparavam os jogos digitais com a sala de aula convencional e concluiu que os jogos/simulações têm um efeito benéfico na aprendizagem/desempenho. Os autores descobriram que 12 dos 14 estudos sobre motivação concluiu que o DGBL é mais benéfico do que a aprendizagem em sala de aula tradicional. Estas descobertas, posteriormente corroboradas por uma revisão da literatura realizada por Hays (2005), foram confirmados por Vogel et al. (2006 op. cit. Erhel e Jamet, 2013) que demonstraram o benefício da aprendizagem através dos

jogos digitais. Numa meta-análise de 32 estudos, estes autores descobriram que os jogos educativos e as simulações interativas tiveram um efeito positivo na qualidade da aprendizagem, em comparação com as formas de ensino mais tradicionais. Além disso, os formandos apresentaram atitudes mais positivas em relação aos métodos de aprendizagem baseados em jogos/ simulações educacionais, do que em relação aos mais convencionais. Mais recentemente, no entanto, uma análise por Kebritchi et al. (2010: op. cit. Erhel e Jamet, 2013) levantou novas dúvidas sobre os benefícios da DGBL. A sua análise de 16 estudos que medem a eficácia da aprendizagem de jogos educativos e simulações revelou que apenas nove estudos apontavam para uma melhoria na qualidade de aprendizagem em comparação com as aulas convencionais. Além disso, ao contrário de estudos anteriores, constataram que a DGBL tinha um reduzido benefício em termos de motivação. Apenas quatro dos 16 estudos concluíram que esse meio aumenta a motivação e também expressou reservas sobre o uso da DGBL (Connolly et al., 2012; Girard et al., 2013; Gredler, 2004; Lee and Peng, 2006; Lieberman, 2006; Papastergiou, 2009; Rieber, 2005; Tobias and Fletcher, 2008 op. cit. Erhel and Jamet, 2013).

Assim, não é possível concluir definitivamente que os jogos educativos e as simulações tenham um efeito positivo na aprendizagem e na motivação. Alguns autores acreditam que as contradições decorrem do fato de que os efeitos dos jogos sobre a aprendizagem, podem ser modulados por uma série de fatores diferentes, incluindo as características individuais do formando, a situação de aprendizagem (Vogel et al., 2006) e os temas a serem desenvolvidos (Hays, 2005). Para Clark (2001), Hays (2005) e Mayer and Johnson (2010 op. cit. Erhel e Jamet, 2013), os resultados contraditórios gerados por estudos de comparação pode ser atribuída à escolha de metodologia de investigação. Muitos autores adotaram uma abordagem de comparação que mede os resultados de aprendizagem de pessoas que jogam um jogo educativo contra os resultados de aprendizagem de pessoas que aprendem através de meios convencionais. Esta metodologia é vulnerável a muitos fatores de confusão (por exemplo, o formato, o ritmo, os conteúdos educativos, a presença social do formador), que impedem a identificação clara dos fatores responsáveis pelos benefícios da DGBL.

Os jogos de aprendizagem digital diferem dos módulos de aprendizagem clássicos, na natureza das instruções dadas aos formandos. Essas instruções podem direcionar os formandos para objetivos educacionais mas também podem incentivá-los a prosseguir (Connolly et al., 2012 op. cit. Erhel e Jamet, 2013).

Segundo Erhel and Jamet (2013) o esforço envolvido pelos formandos no processamento da informação é uma componente chave da aprendizagem e do desempenho. Seja qual for o enquadramento interpretativo que é escolhido aplicar, a mensagem é que os formandos que não investem ativamente no processamento da informação, envolvem-se na aprendizagem de uma forma superficial e alcançam resultados de aprendizagem modestos. Este é um cenário muito provável num contexto de aprendizagem envolvendo DGBL, onde as instruções dadas aos formandos incentivam-nos a jogar em vez de aprender. Por outras palavras, quando a ênfase é colocada sobre os componentes lúdicas de um jogo de aprendizagem digital, os formandos podem deixar de colocar o esforço necessário para a aprendizagem.

Graesser et al.(2009 op. cit. Erhel e Jamet, 2013) demonstraram que a aprendizagem é compatível com entretenimento, desde que o jogo de aprendizagem digital seja acompanhado por *feedback*, para ajudar os formandos com os processos cognitivos. Isto abre novas vias de pesquisa. E sugere que a apresentação, tanto de informação na DGBL, como das tarefas a serem realizadas, tem um grande impacto sobre a qualidade de processamento de informação dos formandos.

### **3. *E-learning*, *Gamification* e aprendizagem**

Normark and Cetindamar (2005), descrevem o *e-learning* como a capacidade de um sistema para transferir eletronicamente, gerir, apoiar e monitorizar materiais de aprendizagem. As plataformas de *e-learning* e as aplicações baseadas na Web são muito populares, permitindo aos utilizadores acederem às informações diretamente através da Internet (Zamfiroiu and Sboru, 2014). O *e-learning* tem as suas vantagens (Draves, 2007 op. cit. Urh et al., 2015), pois permite a aprendizagem em qualquer lugar e a qualquer hora, grande alcance geográfico, controle do formando (em termos de flexibilidade e conveniência). Quer as instituições de ensino, quer as organizações profissionais têm adotado o *e-learning* através de um conjunto crescente de plataformas tecnológicas habilitadas (Hu and Hui, 2012 op. cit. Urh et al., 2015).

A satisfação dos formandos num ambiente de *e-learning* é influenciada por vários fatores. Vários autores identificaram os seis fatores que têm impacto na satisfação: os formandos, os formadores, a tecnologia, o *design* do sistema e fatores ambientais (Lewis, 2002).

A investigação sobre a experiência do formando na educação tem concentrado a sua atenção nos seguintes pontos: 1) características dos formandos, tais como as conceções de aprendizagem com as quais entram nos cursos; 2) contexto do curso, tais como métodos de ensino; 3) a percepção dos formandos sobre a qualidade do ensino, 4) quantidade de trabalho; 5) a abordagem dos formandos à aprendizagem, o que fazem e como fazem; 6) a qualidade dos resultados de aprendizagem (Prosser and Trigwell, 1999; Ramsden, 2002 op. cit. Urh et al., 2015).

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

O *e-learning* devidamente desenvolvido que utiliza a *gamification* pode aumentar a satisfação, o *engagement*, e a eficiência dos formandos. A combinação certa de *e-learning*, *gamification* e tarefas equilibradas e competências pode levar os formandos ao chamado estado de fluxo. Csikszentmihalyi (2008) descreve o fluxo como uma experiência ótima caracterizada como um estado de estar totalmente focado e envolvido numa atividade. De acordo com McGonigal (2011), o sentimento de fluxo é desencadeado por quatro elementos que os bons jogos têm em comum: metas, regras, *feedback* e participação voluntária. Se a dificuldade das tarefas é corretamente equilibrada, pode conduzir os jogadores a um estado de fluxo que é altamente motivador (Csikszentmihalyi, 2008). De acordo com Jackson and Eklund (2002 op. cit. Urh et al., 2015), o fluxo é uma parte importante de atividades onde a concentração de uma pessoa e as suas competências são importantes para um resultado.

De acordo com Shea et al. (2003 op. cit. Urh et al., 2015), o ambiente de aprendizagem *on-line* eficaz encoraja o contato entre formandos e formadores, a reciprocidade e cooperação entre os formandos, o *feedback* imediato, o tempo de aprendizagem ativa, a comunicação de expectativas elevadas e o respeito pela diversidade e formas de aprendizagem de cada formando. Existem algumas recomendações para formadores e organizações relativamente à organização de conteúdos numa plataforma (Lee and Hammer, 2011): *feedback* rápido e positivo, adaptação das tarefas aos níveis de competência, experimentação e repetição de tarefas. O objetivo principal é dividir em metas menores, caminhos diferentes para a meta, uso de diferentes mecanismos de jogo e atividades encorajadoras. O principal

objetivo do *e-learning* é alta eficiência, eficácia, *engagement*, satisfação e motivação dos formandos. Estes objectivos podem ser alcançados através da utilização da mecânica do jogo e da *gamification*.

Segundo Urh et al. (2015), o modelo de *e-learning* que inclui elementos de *gamification*, deve basear-se em gestão. Uma boa gestão de *e-learning* significa organizar, planear, contratar pessoal, liderar e ter elementos importantes do *e-learning*. Os elementos importantes no *e-learning* são a componente pedagógica, tecnológica, design, administração, elementos humanos, financeiros e de *gamification*.

Tabela 2 – Elementos do *e-learning*

Pedagogia	Método e prática de ensino, sobretudo como disciplina académica ou teórica. A E-pedagogia pode ser definida como um projeto de aprendizagem que incorpora qualidade educacional, valores e eficácia das atividades de ensino, aprendizagem e avaliação apoiadas pela tecnologia.
Tecnologia	Infra-estrutura básica que permite a implementação do <i>e-learning</i> . O uso de tecnologias digitais e redes sociais tem crescido rapidamente nas últimas décadas, e essas tecnologias estão cada vez mais, no ensino superior. As tecnologias educativas podem ser interpretadas como aplicações que se realizam por meio de especialização educativa dos formadores. Só assim podem melhorar o envolvimento das novas tecnologias no sistema educativo e pode facilitar o processo de harmonização do conhecimento necessário. É importante selecionar a tecnologia ideal, que permitirá a confiança no <i>e-learning</i> .
Design	Uma boa conceção deve fornecer informações que sejam: úteis, utilizáveis, desejáveis, passíveis de serem encontradas, acessíveis e credíveis. A falta de análise: perfil de utilizador, dos métodos de projeto apropriados e dos esquemas de <i>gamification</i> que são simples, podem levar a aplicações com resultados abaixo das expectativas. Embora esteja claro que a <i>gamification</i> produz alguns resultados promissores, a abordagem de projeto tem um risco significativo. Cerca de 80% de todas as aplicações de <i>gamification</i> falham satisfazer os seus objetivos devido à má conceção.
Administração do <i>e-learning</i>	Requer conhecimento de tecnologia e pessoas. A administração de tecnologia e pessoas é facilmente realizada usando <i>Learning Management Systems</i> (LMS). Os LMS oferecem várias ferramentas, cada uma das quais suporta o desempenho de uma ou mais tarefas de instrução específicas, definidas como atividades realizadas por formadores que se relacionam com o desempenho dos formandos e das atividades de aprendizagem. Algumas ferramentas LMS são usadas para tarefas de instrução que são executadas para permitir ou preparar atividades de aprendizagem do formando. O mais importante, é permitir que os formadores criem aprendizagem <i>gamified</i> e personalizada. Ou seja, atividades, utilizando diferentes conteúdos de

	aprendizagem, armazenados na própria plataforma, num LMS ou na nuvem da Internet. Além desses sistemas, existem outros requisitos para a administração, que são pré-condição para a implementação confiável do <i>e-learning</i> .
Material de aprendizagem	De acordo com o conteúdo, o desenho da versão eletrónica dos materiais não difere significativamente de materiais impressos tradicionais. Os materiais devem basear-se nos mesmos princípios, o que significa que os objetivos devem ser claramente definidos. O material deve ser dividido em módulos separados ou unidades de aprendizagem e deve ser devidamente concebido em termos de conteúdo e didática.
Finanças	É uma parte importante de todo o <i>e-learning</i> . Os cálculos financeiros devem levar em conta vários fatores do <i>e-learning</i> : quantas horas são necessárias para trabalho educativo; quantas horas são implementadas com apoio a recursos externos; localização do trabalho educativo; o que os formadores precisam para o seu trabalho; quais os meios necessários para o trabalho independente dos formandos; que instrumentos serão necessários para os exames.

(Fonte: Adaptado de Urh et al. (2015))

Segundo Urh et al. (2015), o objetivo principal do *e-learning* é fornecer conhecimento através da tecnologia. O *e-learning* deve ser organizado de tal forma que os formandos estejam satisfeitos com ele. Para uma boa organização do *e-learning*, é necessário conhecer as características do utilizador, tais como: níveis de educação, área de especialização, idade, ocupação, género, cultura, competências, etc. Vários especialistas devem estar envolvidos no processo de organização e implementação do *e-learning*: gestores de projeto, especialistas em usabilidade, especialistas em acessibilidade, gestores de *software*, educadores, engenheiros, funcionários de apoio educacional, *designers*, especialistas pedagógicos, editores, especialistas em multimédia, etc.

Segundo Urh et al. (2015), as fases mais importantes no desenvolvimento do *e-learning* com *gamification* são: análise, desenho, desenvolvimento, implementação e avaliação. A área de especialização para a qual o *e-learning* está a ser desenvolvido é muito importante.

### 3.1. Etapas de desenvolvimento do *e-learning*

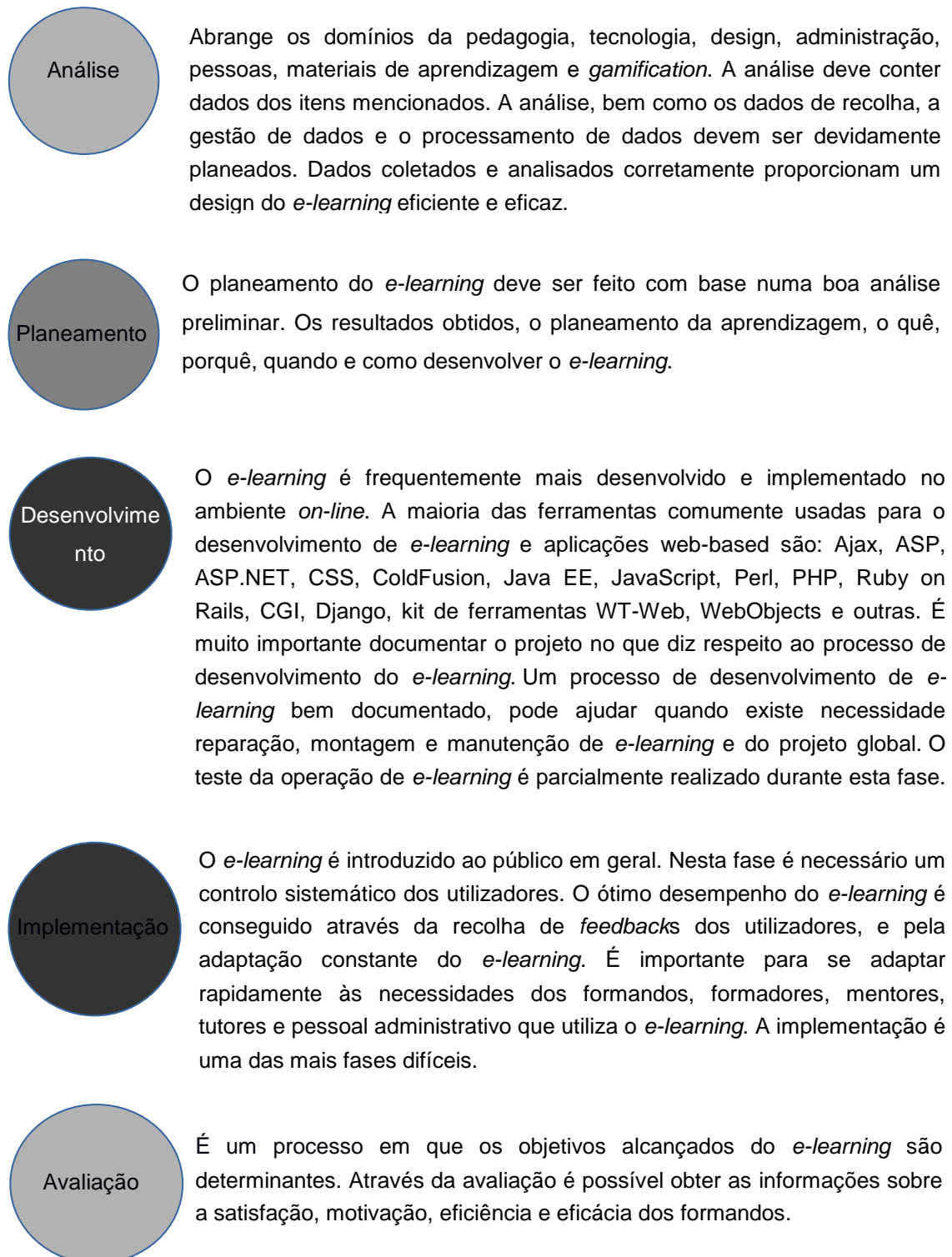


Figura 6 – Etapas do *e-learning*  
Fonte: Adaptado, Urh et al. (2015)

Muntean (2011) fez uma análise teórica da *gamification* como uma ferramenta para aumentar o *engagement* em *e-learning*. A *gamification* em plataformas de *e-learning* parece ter um potencial para aumentar a motivação dos formandos, no entanto, são necessários esforços na conceção e implementação da experiência para que ela seja totalmente motivadora (Domínguez et al., 2013). De acordo com Simões et al. (2013 op. cit. Urh et al., 2015) são necessárias, novas e adequadas estruturas e modelos para a conceção de conteúdos de aprendizagem *gamified*.

Segundo Urh et al. (2015), para projetar um modelo de *e-learning*, é necessário saber quem são os nossos utilizadores e as suas necessidades. Ainda segundo o autor, os objetivos do *e-learning* devem ser muito precisos, bem como as regras, orientações, prazos, requisitos e limitações do *e-learning*. De acordo com a teoria da *gamification*, os principais objetivos do *e-learning* devem ser divididos em vários objetivos mais específicos. É mais fácil conseguir alcançar um pequeno objetivo, e consequentemente resulta no aumento da motivação e satisfação dos formandos. O progresso e o estado atual das atividades dos formandos devem ser apresentados de forma clara e graficamente. O sentimento de progresso dá aos formandos a motivação para desenvolverem continuamente trabalho. O bom equilíbrio entre os materiais de aprendizagem e as competências dos formandos pode levar ao estado de fluxo. Aprender num estado de fluxo é a forma mais eficiente e eficaz de aprendizagem. Cada sucesso de um formando, que corresponde a um resultado de uma atividade, deve ser devidamente recompensado positivamente. O *feedback* positivo que é a base de *gamification*, aumenta a auto-estima e a motivação dos utilizadores.

O progresso na tecnologia e *software*, e o conhecimento da *gamification* trará ainda um maior grau de personalização em *e-learning*. Personalização é a personalização de conteúdos e serviços com base numa previsão do que os utilizadores querem. A personalização de *e-learning* permite uma ótima adaptação às necessidades dos utilizadores, o que aumenta a sua satisfação. Acreditamos que o desenvolvimento do *e-learning* no futuro vai trazer um maior envolvimento da personalização.

A *gamification*, tornou-se uma técnica popular para melhorar os resultados na educação e da formação nas organizações, e aparece muitas vezes recomendada como aplicação ideal (Kapp, 2012; Landers and Callan, 2011 op. cit. Landers e Armstrong, 2015). Na educação, as aplicações variam muito, desde o uso complexo

da narrativa do jogo (Tay, 2010 op. cit. Landers e Armstrong, 2015) até simples estratégias de atribuição de prémios (Landers e Callan, 2011).

Segundo estes autores, os modelos de aprendizagem através da tecnologia foram, assim, de utilidade reduzida, porque o medo de uma nova tecnologia, a falta de experiência com uma nova tecnologia, e a falta de organização de suporte para uma nova tecnologia, poderia reduzir a eficácia das novas tecnologias serem implementadas na formação.

Landers and Armstrong (2015) reforçam que os participantes desconfortáveis com jogos ainda preferem PowerPoint à *gamification*, embora este conduza a reações mais pobres, do ponto de vista da aprendizagem e da mudança comportamental.

Estes autores reforçam ainda que “um projeto de formação *gamified* deve ser cuidadosamente considerado para incorporar as necessidades do respectivo programa de formação, com objetivos bem definidos, e também devem ser tidas em conta as características, as atitudes e experiência anterior dos participantes com tecnologia e jogos de vídeo. Apenas considerando essas componentes sobre a *gamification* pode tornar-se útil para os profissionais que procuram melhorar a formação no local de trabalho e com resultados através de uma ampla variedade de contextos.” (Landers and Armstrong, 2015: 8).

### 3.2. Aprendizagem e jogos

Korn and Schmidt (2015) afirmam que foi nos contextos educativos que há alguns anos atrás, o termo "jogos sérios" foi criado para desenvolver *software* com elementos multimédia e jogos simples. Para os autores esta origem é natural, uma vez que a utilização de jogos em aprendizagem é provavelmente tão antiga quanto a aprendizagem institucionalizada – a utilização de inúmeras histórias ilustradas e truques mnemónicos mostram que a pedagogia e os jogos estão desde sempre fortemente relacionados. A utilização de elementos de *design* do jogo para melhorar a aprendizagem, é um exemplo de *gamification* antes mesmo desse termo ser amplamente utilizado. A diferença entre jogos casuais e jogos 'sérios' é que os últimos promovem fins 'sérios', como a aprendizagem de uma língua estrangeira ou dos sinais de trânsito, por exemplo.

Os jogos “sérios” normalmente incluem produções multimilionárias com ação rápida, mundos imersivos, gráficos tão realistas quanto a tecnologia atual permite, e

navegação em ambientes 3D, enquanto os jogos casuais tendem a enfatizar comportamentos, resolver quebra-cabeças, gráficos simplistas, e jogo de mecânica simples. Embora esta distinção seja simplista, porque muitos jogos têm características de ambos.

Para Landers and Callan (2011) a existência de diversas preferências para jogar um jogo sugere que os próprios jogos são complexos. Assim, os rótulos de "sérios" e casuais podem ser limitativos mas servem como um ponto de partida. Sob o título de jogos casuais, estão a começar a emergir várias subcategorias de jogos, uma das quais é o "jogo social". Estes dão ênfase à realização de tarefas relativamente triviais, seguidas de reconhecimento. Isto é bem explorado pelo marketing, e pelos criadores de programas de recompensa em forma de pontos, ou outras recompensas psicológicas em troca de comportamentos desejados (Kim et al., 2001 op. cit. Landers and Callan, 2011). Landers and Callan (2011) referem que os jogos casuais sociais (e, portanto, *gamification*) permitem aos formandos envolverem-se com o material e assim proporcionar amplamente a motivação.

Landers and Callan (2011) integraram e operacionalizaram várias pesquisas sobre como produzir um jogo social para apoiar a educação e formação de trabalhadores. As conclusões da sua pesquisa são sumariadas abaixo:

- A pesquisa em sites e as redes sociais sugere que será atraente para os formandos uma rede social online, com fácil acesso aos colegas atuais.
- A investigação sobre a aprendizagem sugere que testes *on-line* automatizados pode melhorar a aprendizagem para os formandos que realizem esses testes.
- A investigação sobre a teoria de definição de metas sugere que as recompensas sociais *on-line* conectadas à conclusão de testes *on-line* automatizados vão motivar os formandos a completar os testes sem ser oferecida qualquer recompensa escolar (por exemplo, pontos, crédito extra).

Para Landers and Callan (2011) os ganhos a longo prazo são o objetivo real da aprendizagem (em vez de recuperação de curto prazo), e isso sugere que o teste pode ser uma ferramenta pedagógica fundamental para melhorar a aprendizagem dos formandos. Segundo estes autores, o ato de testar em si ainda deve beneficiar os formandos, uma vez que ativa os processos cognitivos relacionados com a

compreensão do material de aprendizagem e aplica-os. A restante questão é como motivar os formandos a fazer testes opcionais.

Os seres humanos, em geral, têm uma necessidade para cumprir as metas que estabeleceram e foram definidas por eles. As pessoas estão altamente motivadas por metas de desempenho específicas, mensuráveis, e difíceis, mas realizáveis (Fishbein and Ajzen, 1975 op. cit. Landers and Callan, 2011). Segundo Landers and Callan (2011) é importante ressaltar que cronologicamente, a decisão para usar um jogo de simulação ou qualquer outro método de instrução só vem *após* a avaliação das necessidades e fase da especificação dos objetivos.

Segundo Landers and Callan (2011) o objetivo mais comum num curso é a transferência de conhecimento. Segundo estes autores para maximizar o impacto de qualquer curso, os objetivos devem ser primeiramente especificados para atender às necessidades de aprendizagem. Cada objetivo normalmente inclui uma das quatro capacidades específicas que o formador quer influenciar (figura 7): 1) conhecimento, que é definido como a memorização e compreensão dos fatos, regras, procedimentos, planos, metas, objetivos, outras partes de informação; 2) competências observáveis, que envolvem a aplicação de recursos do conhecimento para realizar tarefas com um caminho claro do início ao fim; 3) competência para resolver problemas, que envolve a aplicação de ambas as capacidades de conhecimento e competências observáveis mas sem um claro caminho do início ao fim, 4) atitudes, que envolve mudança de atitudes e crenças dos formandos. Após serem redigidos os objetivos específicos, são escolhidos os métodos de ensino mais adequados para esses objetivos.



Figura 7 – Definição de objetivos e capacidades a desenvolver  
Fonte: Adaptado, Landers and Callan (2011)

O desenho de um curso também deve considerar os quatro princípios básicos de uma instrução eficaz (Kraiger, 2003):

- Apresentação: são apresentadas informações relevantes para os objetivos do curso

- Demonstração: é demonstrada a capacidade a ser aprendida
- Prática: são fornecidas oportunidades para a prática
- Comentários: o *feedback* sobre o desempenho do formando é fornecido durante e depois do treino.

Segundo estes autores a disposição para a aprendizagem refere-se à disposição do formando para participar no curso. Isso reflete uma ampla variedade de características do formando, incluindo características psicológicas como inteligência, motivação para aprender, e assim por diante. A motivação refere-se à disposição do formando para participar no processo de aprendizagem. A oportunidade refere-se ao tempo e recursos alocados para apoiar o formando.

. Um jogo que pode ser jogado em casa pode permitir que o formando se envolva com o material quando não teria outra forma de o fazer; a relação entre a acessibilidade do jogo e os resultados da aprendizagem é mediado pela oportunidade. A mediação pode ocorrer quer parcialmente ou totalmente, ou seja, assume-se que a relação entre o nível de "diversão" de um jogo e os resultados da aprendizagem é totalmente mediada pela motivação. Se assim for, não importa o quão divertido um jogo é, pois se a motivação não for afetada, os resultados de aprendizagem também não serão afetados, (Baron and Kenny, 1986 op. cit. Landers and Callan, 2011).

Landers and Callan, 2011 produziram uma lista de melhores práticas atuais para jogos sociais usados para a aprendizagem:

- Um contexto social significativo.
- Uma sustentabilidade e privacidade a longo prazo, (por exemplo, *Facebook*, *MySpace*, *Twitter*) formandos são meios de comunicação e interacção com grande adesão, enquanto as preocupações da privacidade forem respeitadas.
- O jogo social terá mais sucesso se integrado dentro do seu contexto social. Por exemplo, o lançamento de uma aplicação externa pode criar uma barreira entre os dois sistemas, e que vai inibir o uso do da aplicação.
- As recompensas devem ser reconhecidas explicitamente no contexto social para torná-las significativas; quanto mais explícito este reconhecimento entre pares do aluno, mais forte será a motivação para continuar.
- O *feedback* imediato é um elemento motivacional importante. Como resultado, as recompensas devem ser imediatas; e o resultado do teste de classificação deve, portanto, ser imediato.

- As recompensas do jogo devem ser iguais para tarefas de aprendizagem difíceis, mas realizáveis. Algumas pesquisas ainda sugerem que a melhor forma de envolver os formandos com um jogo é confundi-los em primeiro lugar; pois a confusão leva a maior *engagement* (Rodrigo, 2010 op. cit. Landers and Callan, 2011). Ainda assim, os *designers* devem ter cuidado para não tornar o jogo  *muito* difícil, ou os formandos poderão simplesmente desistir.
- O desempenho do jogo nunca deve ser explicitamente exigido pelos formadores; esta mudança de uma meta de aprendizagem (“Quero aprender mais para que eu possa ser reconhecido pela minha aprendizagem”) para uma meta de desempenho (“O meu formador quer que eu tenha uma boa pontuação neste teste”), acabará por produzir resultados de aprendizagem mais pobres.
- Começando com recompensas fáceis, mas acelerando rapidamente para recompensas difíceis ou demorando mais nas recompensas pode combinar o valor motivacional da satisfação/ realização com o desafio associado a objetivos bem definidos. Embora, a taxa ideal de aceleração para manter o interesse e motivação é atualmente desconhecida.
- Usabilidade e fatores humanos são críticos para assegurar que os formandos usam o sistema. Se para os formandos o jogo se tornar aborrecido ou frustrante, eles ficam propensos a desistir.

Segundo Landers and Callan (2011), a *gamification* não envolve a criação de um jogo para fins de aprendizagem. Em vez disso, ele integra as propriedades motivacionais dos jogos nas atividades de aprendizagem, integrando o desejo humano de comunicar e partilhar realizações com o estabelecimento de metas para direcionar a atenção dos formandos e motivá-los para a ação.

Em conclusão, *gamification* oferece um grande potencial para a melhoria da aprendizagem na educação e formação de profissionais. A oferta de recompensas dentro de um contexto social que é significativo para os formandos, e que não são de custo físico para formadores, pode motivar os formandos a completar tarefas de aprendizagem opcionais que de outra forma não seriam concluídas. Talvez ainda mais importante, eles ficam propensos a relatar essas tarefas como divertidas, agradáveis e gratificantes - mesmo se a tarefa é tão simples como um teste de escolha múltipla (Landers and Callan, 2011).

#### **4. A importância da *gamification* para a GRH na Hotelaria**

Korn and Schmidt (2015) reforçam que dada a abordagem aos negócios 'gestão por objetivos', não é surpreendente que a *gamification* tenha sido bem-recebida em contextos de negócios.

Segundo Negruşa et al. (2015), a *gamification* pode ser aplicada em qualquer indústria, e o setor da hospitalidade não está aproveitar ao máximo a *gamification* como outros setores estão fazer.

A hotelaria é uma indústria cujo sucesso e competitividade depende da qualidade das pessoas, não apenas dos gestores, mas de toda a equipa (Jones and Haven, 2005 op. cit. Correia, 2016). O sucesso da empresa hoteleira depende da qualidade dos seus trabalhadores e da eficácia da sua gestão, portanto, é essencial que os hotéis desenvolvam práticas de recursos humanos (RH) eficazes (Upamanyu, 2014 op. cit. Correia, 2016).

Popescu et al. (2012) op. cit. Correia, 2016 admite que, as pessoas representam o capital mais valioso das organizações, visto que existe um potencial de vantagem competitiva nos conhecimentos, competências e atitudes dos trabalhadores que se reflete na qualidade do serviço prestado. Para tal, os gestores de RH devem focar-se sobre aspetos que atraiam bons profissionais, oferecendo um bom ambiente de trabalho, benefícios atraentes e progressão de carreira. Também é fundamental a utilização de ferramentas motivacionais de forma a obter altos níveis de desempenho, desenvolver a equipa a fim de melhorar as competências exigidas, através da avaliação de desempenho, da formação contínua do trabalhador. Outros dos aspetos essenciais é manter os trabalhadores mais talentosos através de políticas de retenção e de medidas que evitem a saída destes para empresas concorrentes. Contudo, a hotelaria é muitas vezes caracterizada como um setor 'à parte' no que se refere às práticas de RH. Keep and Mayhew (1999) op. cit. Correia, (2016) resumem a lista de características da hotelaria: tendência para ordenados baixos; prevalência de horários de trabalho pouco ajustados ao equilíbrio entre a vida pessoa/familiar; não implementação de políticas de igualdade de oportunidades; fraca ou inexistente progressão de carreira; práticas informais de contratação/recrutamento; não desenvolvimento de modelos formalizados de "boas práticas" de RH; inexistência de estudos de impacto da formação no desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira; inexistência de uma identidade sindical; elevados níveis de rotatividade laboral; dificuldades de recrutamento e de retenção.

No que respeita ao pessoal operacional (e.g., rececionistas, cozinha, camareiras) continuam a existir elevadas taxas de rotatividade do trabalho e as empresas contam com o mercado de trabalho externo para preencher as vagas. (Correia, 2016)

A indústria hoteleira é, portanto, desprovida de uma estrutura de carreira clara, com alta rotatividade de pessoal e baixa formação (Hjalager and Andersen, 2001; Maxwell et al., 2004; Page and Connell, 2001). Em geral, a indústria do turismo é reconhecida como sendo um tipo de organização que não investe na formação dos seus trabalhadores (Beaver and Lashley, 1998; Department of National Heritage, 1996; Hospitality Training Foundation, 1996a; Hospitality Training Foundation, 1996b; Jameson, 2000 op. cit. Correia, 2016). De fato Keep and Mayhew (1999) argumentam que a maior parte da formação que acontece é impulsionada pela exigência legislativa. Contudo, a maioria das organizações hoteleiras desenvolvem formação direcionada para os trabalhadores se comportarem de forma adequada com os clientes (Gilbert et al., 1998 op. cit. Correia, 2016).

Muitas vezes os gestores vêem o investimento em formação como uma despesa, por terem receio que os trabalhadores deixem a empresa (Davies et al., 2001; Jameson, 2000; Loe et al., 2000; Lowry et al., 2002), ou porque têm o seu tempo totalmente ocupado com o recrutamento e seleção. Contudo, os hotéis que não oferecem formação adequada aumentam a rotatividade de pessoal (Lashley and Best, 2002 op. cit. Correia, 2016), e ameaçam os padrões de qualidade e o lucro.

Enz and Siguaw (2000) op. cit. Correia, (2016) notaram, através da análise das melhores práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro, que organizações de alto desempenho aprenderam a implementar práticas de gestão de pessoas para aumentarem a vantagem competitiva. Empresas com boas práticas percebem que o foco sobre a eficácia das atividades, melhora a produtividade e a rentabilidade. A formação e desenvolvimento são atividades fundamentais para reduzir as lacunas no desempenho, e que preparam os trabalhadores com conhecimentos, competências e capacidades necessárias para executarem as suas funções em conformidade com os padrões organizacionais e os requisitos do cliente. A exigência de um serviço de alta qualidade em muitos destinos turísticos, juntamente com a intensidade do trabalho que caracteriza a indústria, resulta na necessidade do setor do turismo recrutar e reter profissionais bem preparados, em termos de educação e formação (Becton and Graetz, 2001; Charles, 1997, op. cit. Correia, 2016). Poon (1993), op. cit. Correia,

(2016) nota que os empregados em hotelaria têm de ser formados para serem leais, flexíveis, tolerantes, amigáveis e responsáveis, pelo que a tecnologia não consegue substituir empregados bem-dispostos.

Em termos históricos, as competências em hotelaria foram vistas exclusivamente em termos de requisitos técnicos, e isto formou a base dos processos de educação e formação para o setor. O conteúdo do trabalho em hotelaria, foi construído sob a base de uma acumulação de competências para determinadas tarefas técnicas (International Labour Organization, 1979, op. cit. Correia, 2016). Contudo, as mudanças na natureza do trabalho, o impacto das tecnologias e as expectativas dos clientes forçaram uma reavaliação dos papéis, das competências técnicas e das competências transversais neste setor. Atualmente, a escassez de competências em hotelaria está mais ligada às competências transversais do que às competências técnicas específicas (Baum, 2002, op. cit. Correia, 2016).

Um estudo na indústria hoteleira (Hospitality Training Foundation, 1998; Hospitality Training Foundation, 1999a; Hospitality Training Foundation, 2001 op. cit. Correia, 2016) confirma que as competências mais valorizadas são as transversais, tais como: capacidade de seguir instruções; vontade de aprender; capacidade de ser flexível e adaptável; mostrar iniciativa e apresentação pessoal e aparência. Inquéritos realizados a empregadores hoteleiros (Hospitality Training Foundation, 1996a; Hospitality Training Foundation, 1999a; Hospitality Training Foundation, 1999b op. cit. Correia, 2016) revelaram que as cinco principais competências que estes compreendiam como estando em falta nos seus trabalhadores eram: capacidade de comunicação; competências específicas da função; ter iniciativa; serviço ao cliente e vontade de aprender.

Outros estudos e entidades revelam também lacunas de competências em atendimento ao cliente, sendo esta uma área de preocupação chave (Confederation of British Industry, 1995; Keep and Mayhew, 1999; Thomas et al., 2000 op. cit. Correia, 2016). Essas investigações, também, identificaram a área da informática como um ponto fraco. Por outro lado, a Qualifications and Curriculum Authority (2000) identificou as seguintes competências chave em hotelaria: comunicação; aplicação numérica; tecnologias de informação; trabalho em equipa e melhorar a própria aprendizagem. No entanto, a Hospitality Training Foundation (2000) continua a reportar as necessidades de melhoria das competências transversais dos trabalhadores como uma prioridade.

Estas competências incluem comunicação, mostrar iniciativa, atendimento ao cliente e manifestar vontade em aprender (Correia, 2016).

Tesone and Ricci (2005) op. cit. Correia (2016), relataram os resultados de um estudo para determinar as expectativas dos gestores hoteleiros relativamente às competências dos trabalhadores que concluem cursos em escolas locais, faculdades e universidades. As competências apresentadas foram as seguintes: trabalho em equipa; escuta ativa e comunicação escrita e verbal; adaptabilidade; transmitir imagem profissional; empatia; capacidade de antecipar o que o hóspede quer; capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento; capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho; criatividade; capacidade de minimização de recursos e competências administrativas.

Baum and Odgers (2001) op. cit. Correia (2016) indicam que hotéis de 5 estrelas aceitam a realidade do mercado e estão dispostos a recrutar indivíduos sem experiência em atendimento desde que tenham uma boa formação e vontade de aprender. Os mesmos autores concluem que na ausência de experiência, muitos hotéis ao recrutar novas pessoas e ao construir os programas de formação no trabalho na fase de acolhimento, irão procurar competências transversais e pouco técnicas (comunicação, resolução de problemas, atendimento ao cliente e utilização de tecnologias de informação e comunicação).

Os gestores ou aqueles que se encontram em posições de supervisão devem ser preparados para questões relacionadas com a interação das gerações que integram atualmente a força de trabalho: *Silent*, *Baby boom*, *Geração X* e *millennial* (Twenge et al., 2010).

Os *millennials*, bem como os trabalhadores da *geração X*, podem não partilhar as crenças e valores dos *boomers*; construir uma carreira não é uma motivação primária para a maioria dos *millennials* (Marston, 2007). Em vez disso, e como promovido na literatura popular, o trabalho é uma parte menos significativa das suas identidades pessoais, mas fundamental para apoiar o estilo de vida que eles desejam (Marston, 2007). Vários estudos empíricos demonstram que ao longo das suas carreiras, muitos *boomers* abraçaram a competitividade no trabalho e concentraram-se em ascender profissionalmente (Gursoy et al., 2008). Eles são os *workaholics* originais que, mesmo como adultos jovens, tinham pouca noção de equilíbrio trabalho-vida (McGuire et al., 2007; Stauffer, 1997). Em contraste, os trabalhadores *millennials* provavelmente comunicarão um interesse em percursos de

carreira flexíveis porque a sua prioridade é o equilíbrio entre o trabalho e a vida (Carless and Wintle, 2007). Os *millennials* esperam relacionamentos próximos e comentários frequentes dos supervisores (Society for Human Resource Management, 2009 op. cit. Myers and Sadaghiani, 2010). Em segundo lugar, eles esperam uma comunicação aberta dos seus supervisores e gerentes, mesmo sobre assuntos normalmente reservados para trabalhadores com cargos mais altos (Gursoy et al., 2008; Martin, 2005; Remo, 2006; Society for Human Resource Management, 2009 op. cit. Myers and Sadaghiani, 2010). Terceiro, os *millennials* preferem trabalhar em equipa, em parte porque eles percebem que o trabalho em grupo é mais divertido, mas também porque eles gostam de evitar riscos (Alsop, 2008; Gursoy et al., 2008).

Os *millennials* são a primeira geração a nascer em famílias com computadores e terem crescido rodeados por redes sociais digitais (Gorman et al., 2004; Raines, 2002.); eles passam mais tempo com os diferentes canais digitais por semana do que outras gerações (Consoli, 2006; Pew Research Center, 2007 op. cit. Myers and Sadaghiani, 2010); e, enquanto os *millennials* são consumidores de canais digitais, muitos deles também criam conteúdo pessoal na Web (Marketing Charts, 2007 op. cit. Myers and Sadaghiani, 2010). O conforto dos *millennials* com novas tecnologias sugere que eles trazem para o local de trabalho características potencialmente benéficas relacionadas ao uso de tecnologias de comunicação e informação (TCI), como a Web e mensagens instantâneas (Gorman et al., 2004; Tapscott, 1998). Muitos *millennials* estão a entrar em locais de trabalho que incluem equipas virtuais e teletrabalho (Hertel et al., 2005).

A literatura indica que os *millennials* têm afinidade com as tecnologias de informação e comunicação (TICs) e comunicação mediada por computador (CMC); eles vêem o trabalho em termos flexíveis (especialmente onde e quando o trabalho está pronto); e desejam horários de trabalho flexíveis para acomodar os seus desejos de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Randstad Work Solutions, 2007; Simmons, 2008; Society for Human Resource Management, 2009 op. cit. Myers and Sadaghiani, 2010).

À medida que a geração *millennial* entra na força de trabalho, torna-se cada vez mais essencial que os gestores compreendam essa geração. Compreender como a geração millenial aprende pode auxiliar formadores e designers instrucionais na criação de programas de formação eficazes.

A geração *millennial* é decididamente composta por formandos ativos. Feiertag and Berge (2008) afirmaram que a mentalidade hipertextual da geração *millennial* permite e leva a mudanças de atividade frequentes, reduzindo a aplicabilidade de um formato de formação de estilo de leitura. Shaw and Fairhurst (2008) discutiram a influência da tecnologia no estilo de aprendizagem dos *millennials*, descobrindo que a tecnologia aumentou a necessidade de tarefas estruturadas, práticas e interativas na sala de aula. Bohl (2008) enfatizou a necessidade de envolver os *millennials* no processo de aprendizagem - tanto no desenvolvimento do processo como na aprendizagem do próprio material. Bohl (2008) também descobriu que os *millennials* são menos propensos a internalizar o material apresentado num formato de leitura única.

Skiba and Barton (2006) destacaram a capacidade multi-tarefa dos *millennials* e propensão à inovação alimentada pela curiosidade, descoberta e exploração como fatores contribuintes do estilo de aprendizagem ativo da geração *millennials*.

As atividades de aprendizagem baseadas em tecnologia podem ser implementadas utilizando uma variedade de métodos: atividades baseadas em computador, wikis, apresentações, sites de cursos, interações baseadas na web, vídeos, jogos ou pesquisas, são bons exemplos (Bedwell and Salas, 2010; Monaco and Martin, 2007; Skiba and Barton, 2006; Wilson and Gerber, 2008 op. cit. Farrell and Hurt, 2014).

Reconhece-se que as atividades de aprendizagem não tecnológicas também podem atrair as características *millennials* de multitarefa. No entanto, a magnitude da influência tecnológica nas vidas da geração *millennials* não pode ser ignorada. Aqueles da geração *millennials* que são descritos como nativos digitais, indivíduos que nunca conheceram um mundo sem computadores, muitas vezes não conseguem separar a tecnologia do que a tecnologia nos permite fazer. Os nativos digitais são tipicamente pessoas que adotaram desde cedo novos dispositivos de tecnologia. Muitas vezes, eles não estão preocupados com o próprio dispositivo, mas sim o que o dispositivo permite ao utilizador fazer (Feiertag and Berge, 2008; Glass, 2007; Shaw and Fairhurst, 2008; Skiba and Barton, 2006 op. cit. Farrell and Hurt, 2014).

A estrutura, a variedade e a flexibilidade são importantes preferências no local de trabalho para esta geração (Beekman, 2011; Conner, 2010; Sujansky, 2009 op. cit. Farrell and Hurt, 2014). A variedade sob a forma de projetos especiais ou responsabilidades de trabalho atende tanto a necessidades de atenção como de

multitarefa (Sujansky, 2009). A flexibilidade sob qualquer forma, mas especialmente no horário de trabalho, pode criar um senso de autonomia e capacitação na geração *Millennial* (Beekman, 2011 op. cit. Farrell and Hurt, 2014). Variedade e flexibilidade permitem a multitarefa, uma característica da geração *millennial*.

Se as características e tendências dos millenials são ignoradas, as organizações correm o risco da formação não conseguir transferir o conhecimento de uma forma eficaz. Sem transferência efetiva de conhecimento, os conceitos de formação geralmente não sobrevivem à passagem da sala de aula para o local de trabalho (Burke and Hutchins, 2007 op. cit. Farrell and Hurt, 2014). Compreender as necessidades do público, tanto no conteúdo de formação quanto no *design*, é primordial para a conclusão bem-sucedida dos objetivos de formação (Blanchard and Thacker, 2010 op. cit. Farrell and Hurt, 2014). Em última análise, se o conhecimento não for efetivamente transferido, os formandos não estão preparados para contribuir construtivamente para os objetivos da organização.

As características da geração millennial reforçam a importância da *gamification* para a indústria hoteleira onde grande parte da força de trabalho é desta geração. Segundo Negruşa et al. (2015), a experiência turística pode ser definitivamente influenciada, indiretamente, através da introdução de *gamification* em actividades de RH. A *gamification* permite orientar-se para o desempenho no recrutamento e seleção, garantindo um grupo qualificado de candidatos. Além disso, a *gamification* no processo formativo estimula o *engagement* na aprendizagem e o desenvolvimento dos trabalhadores. Estas dimensões de RH garantem o capital social necessário para fornecer serviços de alta qualidade.

*Gamification* em RH pode criar uma infraestrutura elegante, casual e engraçada, ligando de uma forma pró-ativa os trabalhadores que trabalham no sector do turismo com a comunidade local, num esforço coerente para resolver os desafios sociais e ambientais (Negruşa et al., 2015).

Negruşa et al. (2015) identificam um exemplo relevante de *gamification* em formação turística pela Costa Cruise. A empresa, com a ajuda de Hydra-New Media, utiliza *gamification* a fim de informar os agentes de viagens, os retalhistas e a equipa de vendas sobre viagens, navios, destinos, ofertas especiais, etc. A empresa planeava usar *e-learning* pelo seu poder unificador mas o *e-learning* clássico foi considerado 'chato' pelos trabalhadores, devido à inerente falta de interação, *feedback*, competição e recompensas. Assim a empresa desenvolveu três jogos ("Explorando o mundo com

Costa", "Destino de sonho"; "A bordo do nosso novo navio de cruzeiro") para diferentes tipos de destinatários e com diferentes níveis de aprendizagem. Alguns tópicos foram concebidos para misturar *e-learning* com formação em sala de aula e outros eventos, a integrar o espaço de aprendizagem virtual com o real. Foram relatados os seguintes sucessos: o tempo médio gasto pelos utilizadores na plataforma foi de 20 minutos; visitaram a plataforma várias vezes; a maioria das tarefas foi concluída com êxito; as perguntas relacionadas com o conteúdo foram respondidas corretamente.

Uma das primeiras empresas a utilizar *gamification* na indústria do turismo foi *Marriott International Inc* (Bethesda, MD, EUA). Criou o jogo online *My Marriott Hotel*, lançado em Junho de 2011. O jogo foi desenvolvido como um aplicativo do *Facebook* em inglês, espanhol, francês, árabe e mandarim para atender a rápida expansão fora dos EUA e chegar a novas metas de recrutamento junto dos *millennials*. Utilizadores de 120 países experimentaram o jogo e 30% dos utilizadores clicaram no "experimentá-lo no real" botão que os redirecionava para o site carreiras do Marriott. Na secção 1.4 já foi no entanto explicado o lado menos bem sucedido desta experiência.

O terceiro exemplo lida com uma área delicada de *gamification*. O estudo de caso reflete as consequências não intencionais de *gamification* ou o que pode ter resultados negativos quando as empresas não se focam sobre os detalhes éticos. Tal é o caso da utilização de painéis de avaliação de líderes na Disneylândia (Negruşa et al., 2015).

Neste caso, a finalidade do processo de *gamification* foi medir o aumento da produtividade dos trabalhadores, mas isso levou a competição feroz entre os trabalhadores. Alguns funcionários ignoraram as pausas por medo; trabalhadores com baixos salários sentiram que eram controlados; as trabalhadoras gestantes sentiram-se mal, e o sistema adquiriu o nome de "chicote eletrónico".

Segundo Negruşa et al. (2015) a análise destes três exemplos de utilização *gamification* em práticas de RH traz para primeiro plano algumas questões importantes em termos de *gamification* e sustentabilidade. A *gamification* pode criar um ambiente de aprendizagem que ativa motivações intrínsecas dos trabalhadores para aprender e progredir, eles podem satisfazer a sua curiosidade sobre diferentes temas, competir com outros colegas e adquirir auto-estima e reconhecimento dos colegas pelas suas realizações, mas se mal utilizado também pode levar a resultados indesejáveis.

### **1. Abordagem de investigação**

Este trabalho seguiu uma abordagem de investigação de natureza indutiva, assente numa estratégia de investigação essencialmente qualitativa e com um desenho de investigação exploratório.

### **2. Objetivos**

São objetivos deste trabalho:

- Identificar projetos formativos desenvolvidos com recurso à *gamification* na área da hotelaria
- Identificar empresas que desenvolvam ferramentas tecnológicas com recurso a *gamification* para a área da hotelaria
- Realizar o levantamento de necessidades formativas existentes nos estabelecimentos hoteleiros;
- Identificar os principais obstáculos percecionados pelos gestores e trabalhadores na execução do plano formativo dos estabelecimentos hoteleiros;
- Identificar as áreas/departamentos onde a aplicação da ferramenta seria mais adequada;
- Desenvolver um dos conteúdos formativos identificados no levantamento de necessidades de acordo com a metodologia DGBL.

### **3. Métodos e Técnicas de Recolha de dados: estudo de mercado e *focus group***

Para a concretização do projeto foram utilizados os seguintes instrumentos de recolha de dados: guião de entrevista exploratória (anexo 1), guião para condução de *focus group* (anexo 16,17,18 e 19).

Para a realização de cada uma das reuniões com empresas que desenvolvem ferramentas de *gamification*, foi elaborado um guião de entrevista exploratória, que permitisse obter informações relativamente: a) projetos formativos com recurso a

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

O guião da entrevista para condução do *focus group* encontra-se semiestruturado desde o início do projeto constituindo uma preocupação central do moderador manter cada grupo na tarefa de obtenção das respostas para as questões previamente delineadas. No entanto a moderação privilegiou questões “abertas”, que incluíam as palavras ou temas chave, centrando-se o papel do moderador no suporte ao grupo na exploração do tópico de tal forma que possa emergir novos insights face ao mesmo (Morgan, 1997; Morgan, 1998 op. cit. Silva et al., 2014). É a estratégia do “funil” (Morgan, 1997 op. cit. Silva et al., 2014), em que à medida que a discussão avançou, as questões tornaram-se cada vez mais específicas ou, se quisermos, mais “afuniladas” sendo que as questões iniciais, ao serem mais genéricas, como referem Krueger and Casey (2009) op. cit. Silva et al. (2014), ajudaram as pessoas a falarem e a pensarem sobre o tópico.

A moderação faz parte do processo, podendo a sua duração ir até as duas horas e meia (Stewart and Shamdasani, 2007), embora, em média, se situe nos 90 minutos (Morgan, 1996). A intervenção do moderador constitui um elemento chave nesta fase (Krueger and Casey, 2009; Sagoe, 2012; Stewart and Shamdasani, 2007) e, nesse sentido, as competências de moderação e de dinâmica de grupo que este possua representam elementos críticos do ponto de vista do seu sucesso.

#### 4. Etapas do Projeto: do planeamento à execução do projeto

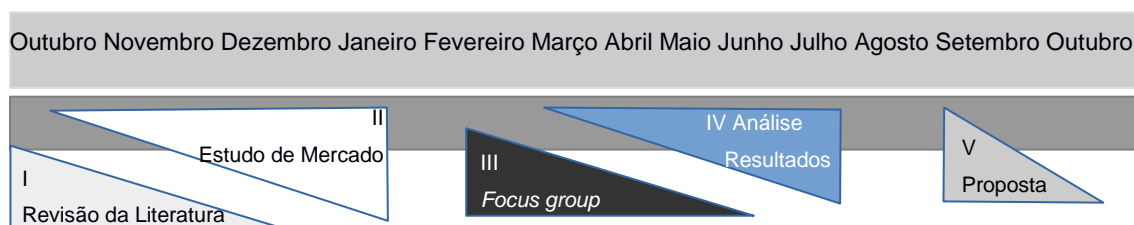


Figura 8 – Etapas do projeto

Na primeira etapa do projeto, decorrida entre Outubro 2016 a Janeiro 2017, foi realizada a revisão de literatura, para que os conceitos associados ao tema da *Gamification* fossem apropriados.

Numa segunda etapa, decorrida entre Novembro 2016 e Março 2017, foi analisado o mercado do lado da oferta e do lado da procura na área da *gamification*. Do lado da procura analisou-se a dimensão do mercado: número de hotéis e número de profissionais do turismo; bem como se identificaram projetos de *gamification* desenvolvidos em unidades hoteleiras e com aplicação à formação. Do lado da oferta, realizaram-se entrevistas exploratórias com cinco empresas especializadas em ferramentas tecnológicas, aplicáveis à formação, entre outros: 1) MagicBit, 2) Make a Dream, 3) FractalMind, 4) Global Estratégias e 5) Gfoundry.

Após esta fase preparatória, seguiu-se a recolha de informação mais aprofundada sobre o lado da procura para aferir quais as funções e competências no âmbito da hotelaria em que a *gamification* seria mais pertinente. Nesta etapa que decorreu, entre Maio e Julho 2017, foi utilizado o método do *focus group*.

Para a realização dos *focus group* foram endereçados convites através de carta (cf. anexos 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14), seguido de um e-mail (cf. anexo 15) e posterior contato telefónico dirigidos a sete unidades hoteleiras (Altis, Martinhal, Nau, Pestana, Azinor, Vila Galé e Real). A seleção destes grupos relacionou-se com a rede de contactos pré-estabelecida com as diferentes direções de recursos humanos. Os convites dirigidos foram aceites pelos grupos Pestana, Nau e Hotéis Real.

Os *focus group* assentaram em amostras intencionais, seleccionando aqueles participantes que à partida se prevê que gerem discussões o mais produtivas possível tal como recomendado na literatura do tema (e.g., Morgan, 1997; Morgan, 1998 op. cit. Silva et al., 2014). Solicitou-se a constituição de sete participantes em cada *focus group* tal como sugerido por Bloor et al. (2001; op. cit. Silva et al., 2014) cuja recomendação nesta matéria é a de que os grupos tenham entre seis e oito participantes ao passo que Morgan (1998) op. cit. Silva et al. (2014) sublinha que na maioria dos casos, seis participantes pode ser considerado um grupo relativamente pequeno e um grupo de dez participantes relativamente grande.

Após a realização do primeiro *focus group* com os três diretores de recursos humanos, Dr.<sup>a</sup> Esmeralda Correia (Grupo Pestana), Dr. Américo Baptista (Hotéis Real) e Dr. Manuel Carvalho (Grupo Nau), foram endereçados aos mesmos o pedido de realização de um *focus group* em cada unidade com diferentes trabalhadores. Os

*focus groups* foram realizados em dias e horários distintos conforme planeamento previamente enviado para cada Diretor de Recursos Humanos de cada unidade hoteleira.

Outro dos aspetos na constituição destes *focus group* foi assegurar a diversidade de funções, mas mantendo o mesmo nível de responsabilidades por grupo, isto porque Morgan (1998; op. cit. Silva et al., 2014) remete para o grau de homogeneidade dos grupos, em termos de características ou interesses que os participantes tenham em comum. Assim um primeiro grupo, foi constituído pelas Direções de Recursos Humanos (DRH) dos grupos Nau, Pestana e Hotéis Real, um segundo nos Hotéis Real e terceiro no Grupo Nau reuniu responsáveis de diferentes áreas (F&B, alojamento, receção, qualidade, marketing, qualidade, informática, cozinha), um quarto grupo nos Hotéis Real integrou diferentes trabalhadores de diferentes áreas e um quinto e último grupo foi constituído por estagiários da receção do grupo Pestana. A constituição deste último grupo incide sobre a importância de ter uma amostra abrangente do ponto de vista geracional. Isto porque a literatura defende que a geração *millenials* dispõe de uma propensão natural para a utilização de tecnologia. Outra das razões que justificou a importância da constituição deste grupo e por este ainda se encontrar em fase de formação e assim poderem apresentar contributos importantes para o desenho de uma ferramenta que motive aprendizagem.

O primeiro *focus group*, que integrou os DRH das diferentes cadeias hoteleiras, realizou-se na ESHTe. A sala era acessível, e assegurou conforto aos participantes bem como a confidencialidade da informação gerada. Os *focus groups* seguintes realizaram-se nas instalações das diferentes unidades hoteleiras, sendo que cada uma proporcionou uma sala confortável, salvaguardando interrupções e mantendo a confidencialidade da discussão.

#### 4.1. Caracterização da Amostra

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

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

A tabela abaixo caracteriza os participantes (nome abreviado<sup>1</sup>, género e idade), a unidade hoteleira que integram e as responsabilidades assumidas.

Tabela 3 – Caracterização da amostra

Participante	Tipo de cargo	Função	Idade	Cadeia hoteleira	Género
A.	Direção	Diretor de Recursos Humanos	+40	Real	masculino
A.P.	Chefia Intermédia	Diretora de Hotel	49	Nau	feminino
A.V.	Chefia Intermédia	Chefe de Cozinha	35	Real	feminino
A.N.S.	Estagiário	Rececionista	25	Pestana	masculino
A.S.	Técnico/Operacional	Coordenadora de Vendas	33	Real	feminino
A.G.S	Técnico/Operacional	Assistente de Marketing e Comunicação	33	Real	masculino
C.C.	Técnico/Operacional	Revenue Manager (Grupos)	31	Real	feminino
E.C.	Direção	Responsável da área de desenvolvimento de pessoas	+40	Pestana	feminino
G.L.	Técnico/Operacional	Administrativo da Contabilidade	25	Real	masculino
I.G.	Estagiário	Rececionista	18	Pestana	feminino
J.N.	Estagiário	Rececionista	16	Pestana	feminino
J.P.	Chefia intermédia	Executive Revenue	29	Nau	masculino
J.N.	Chefia intermédia	Diretor de Hotel	39	Real	masculino
M.C.	Direção	Diretor de Recursos Humanos	+40	Nau	masculino
M.S.	Chefia intermédia	Diretor de F&B	43	Real	masculino
N.C.	Chefia intermédia	Diretor de Alojamentos	41	Real	masculino
R.P.	Chefia intermédia	IT Manager	42	Real	masculino
R.U.	Técnico/Operacional	Cozinheiro	24	Real	masculino
S.C.	Técnico/Operacional	Assistente de Qualidade e Projetos	25	Real	feminino
S.O.	Estagiário	Rececionista	20	Pestana	feminino
T.R.	Chefia intermédia	Assistente de direção	30	Nau	masculino
V.C.	Chefia intermédia	Coordenadora de eventos	23	Nau	feminino
V.F.	Chefia intermédia	Técnica de recursos humanos	34	Real	feminino

Fonte: Elaboração da autora

<sup>1</sup> Por questões de confidencialidade.

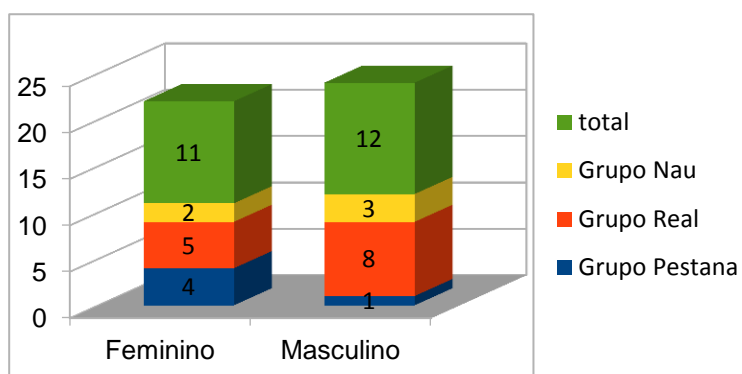


Gráfico 1 – Caracterização da amostra: género

No que respeita ao género a amostra é equilibrada, com 11 participantes do género feminino e 12 participantes do género masculino.

Relativamente à faixa etária, temos uma cobertura abrangente das diferentes gerações, oito participantes entre os 16 e os 25 anos, oito participantes na faixa etária entre os 26 e 40 anos e sete participantes com mais de 40 anos.

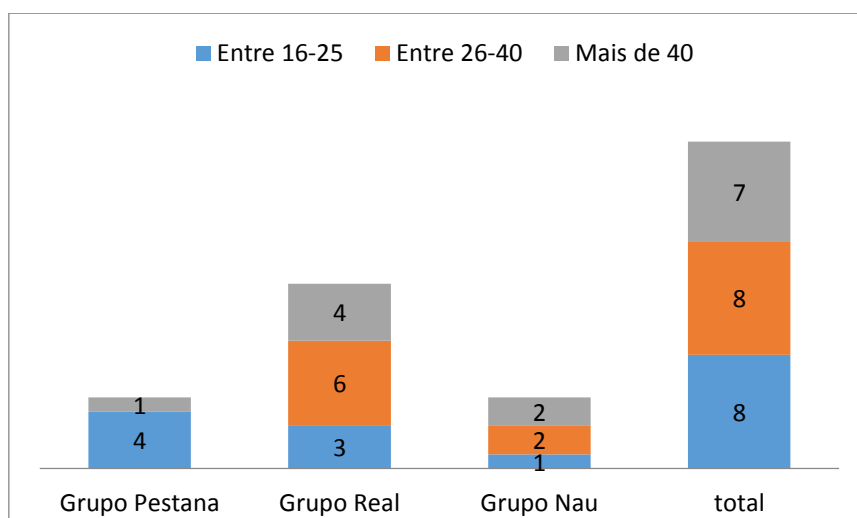


Gráfico 2 – Caracterização da amostra: faixa etária

Os grupos constituídos também foram divididos por categorias funcionais, tendo sido possível uma abrangência interessante, por níveis de responsabilidade: três participantes da Direção, 10 participantes pertencentes a um nível de Chefia intermédia, seis com funções a um nível técnico/operacional e quatro estagiários.

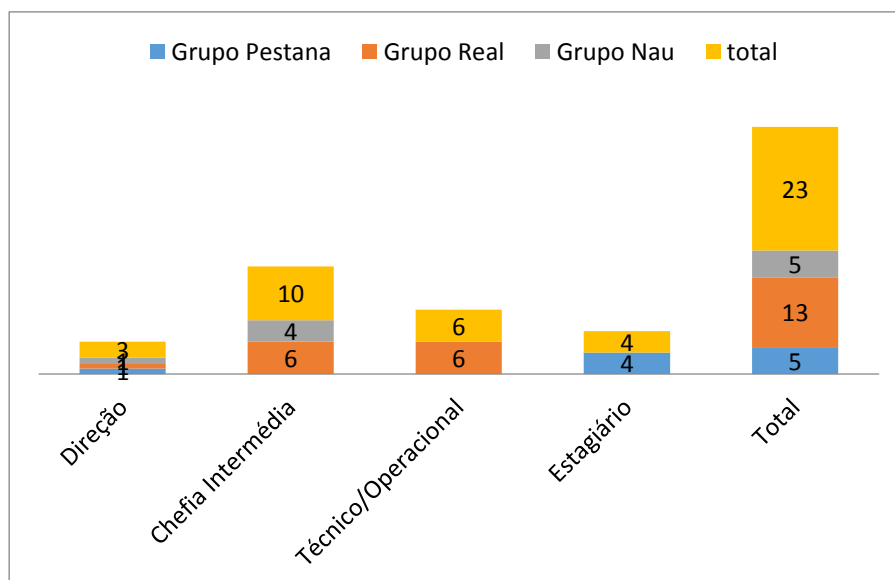


Gráfico 3 – Caracterização da amostra: tipo de cargo

Em relação às funções desempenhadas, é visível na tabela 4, a diversidade de áreas funcionais que integraram os *focus group*, permitindo uma discussão enriquecedora em cada um dos grupos.

Tabela 4 – Caracterização da amostra: funções

Função	Grupo Pestana	Grupo Real	Grupo Nau	Total
Recursos Humanos	1	2	1	4
Direção Hoteleira		1	1	2
Assistente de Direção			1	1
Receção	4			4
Alojamento		1		1
F&B		1		1
Cozinha		2		2
Revenue Management		1	1	2
Marketing		1		1
Eventos			1	1
Contabilidade		1		1
Informática		1		1
Comercial		1		1
Qualidade		1		1
Total	5	13	5	23

Fonte: Elaboração da autora

Em cada *focus group* foi realizada uma contextualização do projeto, os seus objetivos, definição do conceito de *gamification* e a exemplificação com recurso a vídeo de um jogo na área do atendimento (cf anexo 27). Os participantes foram claramente informados sobre os objetivos do estudo e as regras de participação, incluindo tempo estimado de duração de modo a evitar abandonos precoces aquando a discussão em grupo (Bloor et al., 2001 op. cit. Silva et al., 2014).

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

Estes *focus group* foram gravados com recurso a gravador e computador portátil, e posteriormente alvo de transcrição, sendo esta reprodução o mais fiel possível. A sua leitura permite “visualizar” o que ocorreu no grupo e constituiu a base da análise de dados (cf. anexo 28).

A complementaridade das transcrições com as notas que tinham sido recolhidas aquando a moderação dos *focus group* permitiu acrescentar qualidade às transcrições. Além disso, como sublinham Galego e Gomes (2005; op. cit. Silva et al., 2014) as notas da moderadora são fonte de informações privilegiadas sobre expressões faciais, gestos, tom de voz e os contextos em que os discursos foram proferidos, fundamental no processo de descodificação, interpretação e análise de dados.

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

dados, Após a análise dos dados, seguiu-se por último, a etapa de desenvolvimento do projeto, onde se definiu uma proposta para a conceção de um dos conteúdos para uma possível conceptualização/ adaptação futura de uma plataforma DGBL. Esta proposta foi desenvolvida especificamente para os Hotéis Real, entidade que manifestou interesse em ponderar a realização de uma ação. Nesse sentido foi solicitada uma reunião para apresentação de uma proposta de programa de formação, (cf. anexo 30) de forma adaptar o conteúdo formativo à unidade hoteleira.

## CAPITULO IV – RESULTADOS

### 1. Estudo de Mercado de formação baseada na *gamification* em hotelaria

#### 1.1. Potencial da procura – estabelecimentos e trabalhadores hoteleiros

O objetivo deste projecto é criar uma ferramenta com conteúdos formativos que incluam estratégias de *gamification*, dirigida a trabalhadores do sector hoteleiro. Nesta medida é fundamental analisar a realidade do sector hoteleiro, quer do ponto de vista do número de estabelecimentos hoteleiros que possam vir a estar interessados em adquirir este produto, quer do ponto de vista do número de potenciais utilizadores, ou seja, o número de trabalhadores do sector hoteleiro. Desta forma abaixo são apresentados dados estatísticos e que se passam a descrever.

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

Tabela 5 – Número de Estabelecimentos Hoteleiros

ESTABELECIMENTOS													
PORTUGAL													
Tipologias	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hotéis	563	607	622	634	659	681	771	873	988	1 039	1 121	1 164	1 238
5*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	56	64	73	74	90	98	101	109
4*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	242	267	294	317	327	353	380	415
3*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	272	292	306	331	339	354	355	368
2* e 1*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	111	148	200	266	283	316	328	346
Hotéis-Apartamentos	127	127	132	134	132	128	137	144	150	145	145	141	142
Pousadas	42	42	42	41	42	41	40	39	36	35	35	36	36
Aldeamentos Turísticos	31	33	31	28	33	33	38	40	45	44	46	45	52
Apartamentos Turísticos	209	210	202	198	206	184	183	184	195	192	195	197	194
Outros	982	993	999	996	969	921	842	739	614	553	499	445	374
Total Global	1 954	2 012	2 028	2 031	2 041	1 988	2 011	2 019	2 028	2 008	2 041	2 028	2 036
Fonte: INE													
(Informação referente ao mês de julho)													
n.d. não disponível													
16.11.2016													

Fonte: Turismo de Portugal

Relativamente ao pessoal ao serviço, conforme tabela 6, entre 2004 e 2015, aumentou de 26815 para 34869 pessoas, que representa 34% ao longo desses 9 anos. Numa análise mais pormenorizada, é visível um crescimento do pessoal ao serviço nas estruturas hoteleiras de 5\* num rácio de 40%, entre 2009 e 2014. Nas estruturas de 4\*, no período de 2009 a 2015, existiu um crescimento de 25%. Invariavelmente as estruturas de 3\* diminuíram o número de pessoas, em 4%, passando de 6543 em 2009, para 6237 em 2015. Os hotéis de 2\* e 1\* diminuíram em 24% o número de trabalhadores, entre 2009-2015, passando de 3183 para 2415.

Tabela 6 – Número de pessoal ao serviço nas unidades hoteleiras

PESSOAL AO SERVIÇO												
PORTUGAL												
Tipologias	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hotéis	26 815	27 746	27 540	28 224	29 553	29 745	28 599	29 776	29 804	30 675	32 603	34 869
5*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	7 945	8 205	8 586	8 394	9 450	10 102	11 131
4*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	12 074	12 201	12 954	13 091	13 216	13 919	15 086
3*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6 543	6 540	6 340	6 179	5 901	6 298	6 237
2* e 1*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	3 183	1 653	1 896	2 140	2 108	2 284	2 415
Hotéis-Apartamentos	4 871	4 783	4 980	5 143	5 378	4 857	5 024	5 204	5 304	5 002	5 259	5 254
Pousadas	1 058	1 006	954	904	917	850	836	757	755	798	767	864
Aldeamentos Turísticos	1 691	1 739	1 416	1 639	1 740	1 634	1 658	1 687	1 807	1 871	1 921	1 960
Apartamentos Turísticos	3 133	2 825	2 758	3 029	3 117	2 739	2 611	2 567	3 059	3 138	3 180	3 273
Outros	7 121	7 015	7 086	7 237	6 959	6 329	8 724	4 873	3 761	3 269	3 063	-
<b>Total Global</b>	<b>44 689</b>	<b>45 114</b>	<b>44 733</b>	<b>46 176</b>	<b>47 664</b>	<b>46 154</b>	<b>47 452</b>	<b>44 864</b>	<b>44 490</b>	<b>44 753</b>	<b>46 793</b>	<b>46 220</b>

Fonte: INE, agosto 2016  
(Informação referente ao mês de julho)  
n.d. não disponível

Fonte: Turismo de Portugal

Face ao número de estabelecimentos existentes, e o rácio de trabalhadores enquadrados em cada categoria de estrelas, é de salientar que o aumento do número de estabelecimentos não é acompanhado da mesma forma que o aumento do número de trabalhadores. Existe inclusive, uma diminuição do número de trabalhadores nas categorias de 3\*, 2\* e 1\* estrelas, o número de estabelecimentos aumentou, conforme acima descrito. Nos dias que correm a indústria hoteleira está sujeita a mudanças a vários níveis, tanto tecnológicas como no comportamento dos consumidores. Estas mudanças obrigam os gestores hoteleiros a darem especial atenção à formação dos seus empregados, visto ser este um dos meios para os dotar das competências necessárias ao exercício das suas funções na expectativa de maximizar o desempenho e tornar a empresa mais competitiva.

## 1.2. Oferta

Para uma prospeção de projetos de *gamification* já desenvolvidos recorreu-se à plataforma Erasmus+ onde é possível aceder aos projetos europeus de aprendizagem ao longo da vida (<http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-projects-compendium/>). Foram identificados os seguintes projetos formativos que se relacionam com o uso de ferramentas *gamification* na hotelaria ou no Turismo em geral: 1) Touareg, 2) European catering & hospitality training language course, 3) E-Cuisine, 4) E-client e, 5) Green Tourism que são sumariamente apresentados na tabela 7.

### 1.2.1. Projetos Europeus

Tabela 7 – Síntese comparativa de projetos *Gamification* para Turismo e Hotelaria

Projeto	Objetivo	Sector	Público-alvo
TOUAREG (TOURism plAtform for euRopean Educational Games)	Adoção do <i>Digital Game Based-Learning</i> como um método de formação e aprendizagem "sério" e eficaz para melhorar as competências organizacionais, sociais e de comunicação.	Turismo	Trabalhadores menos qualificados (como: empregados de mesa, empregados de limpeza, pessoal de cozinha, rececionistas em pequenos hotéis)
Eurocathos	Curso de formação em idiomas para utilização na receção, cozinha e serviço de restauração.	Hotelaria	Estudantes, formadores e autores de desenvolvimento de conteúdos
E-cuisine	Oferta de ensino à distância na cozinha básica francesa	Cozinha	Formadores e estudantes
E-client	Facilitar a aprendizagem de idiomas para profissionais do turismo e inovar na metodologia de aprendizagem em cursos <i>on-line</i> .	Turismo	Profissionais do turismo
Green Tourism	Desenvolver uma metodologia de <i>Digital Game Based-Learning</i> de competências relacionadas com gestão de resíduos de alimentos, água e energia no setor de turismo e hotelaria, para além de defender a mudança de atitude e o reforço de valores ambientais relevantes.	Turismo Hotelaria	Aluno

Fonte: Elaboração da autora

#### a) TOUAREG<sup>2</sup> - TOURism plAtform for euRopean Educational Games

O projeto TOUAREG destina-se principalmente a trabalhadores menos qualificados no setor de turismo e oferece uma abordagem inovadora para apoiar o desenvolvimento das competências organizacionais, sociais e de comunicação, bem como o desenvolvimento de estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional. Noutras palavras, os trabalhadores estarão mais capazes de atuar, participar e intervir na aprendizagem ao longo da vida, criando oportunidades na sociedade do conhecimento. A dimensão inovadora do projeto TOUAREG baseia-se na adoção da *Digital Game based learning* como um método de formação e aprendizagem "sério" e "eficaz " para melhorar as competências organizacionais, sociais e de comunicação. Embora o uso de jogos de simulação para melhorar as competências técnicas seja bastante difundido na orientação escolar e profissional, outras tipologias de jogo raramente são adotadas para melhorar as competências básicas e, em geral, a maioria dos jogos são direcionados para profissionais altamente qualificados ou estudantes do ensino médio. A proposta TOUAREG pretende adaptar e contextualizar um conjunto de micro-módulos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências básicas para o setor do Turismo e incorporá-los num ambiente de jogo em eLearning para permitir que trabalhadores menos qualificados:

- Reconheçam o seu potencial e as competências e conhecimentos existentes;
- Melhorem as competências sociais e transversais;
- Experimentem diferentes caminhos 'não tradicionais' e métodos de aprendizagem a incluir no seu portfólio eletrónico;
- Desenvolvam a sua identidade e se identifiquem como membros de uma comunidade de aprendizagem ao longo da vida.

Além disso, no âmbito do projeto, foi desenvolvido e testado um sistema para identificar, reconhecer e avaliar competências organizacionais, de comunicação e sociais.

---

<sup>2</sup> <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplu-project-details/#project/7a1ff6c6-0c97-4a32-87b5-998c407fda7d>

### b) European<sup>3</sup> Catering & Hospitality training language course

O EuroCatHos fornece um curso de formação em idiomas para utilização em hotelaria, nas áreas de receção, cozinha e serviço de restauração. Destina-se a professores e utilizadores dos subprogramas de aprendizagem ao longo da vida Leonardo da Vinci, Erasmus e Grundtvig.

Está disponível *on-line* em 11 idiomas: Inglês, Francês, Espanhol, Búlgaro, Norueguês, Austríaco, Dinamarquês, Finlandês, Italiano, Polaco, Alemão, com contribuições culturais pertinentes, mediante Quadro Europeu Comum nos níveis<sup>4</sup> A1-A2. Define os resultados esperados da aprendizagem e fornece descrições dos módulos, exercícios, diálogos e avaliações em cada área, utilizando formato visual, oral e escrito. É de livre acesso, e contribui para a motivação dos estudantes para a aquisição de competências novas e especializadas.

O EuroCatHos é adaptável aos utilizadores (estudantes, formadores e autores). O sistema permite oferecer vários ambientes. É projetado por especialistas em idiomas, tecnologia linguística, hospitalidade e gestão de atendimento ao cliente e com base na sua experiência em trabalhar com os grupos-alvo.

O EuroCatHos recebeu o European Label Award em 2010, e desde novembro de 2010 tem sido utilizado em diferentes ambientes – workshops, conferências, através do site, redes sociais e plataforma própria. O EuroCatHos está disponível para os estabelecimentos que desenvolvam currículos em idiomas, centros que oferecem formação inicial ou contínua para professores de línguas, e que oferecem formação para desenvolvimento profissional e de competências para desempregados e aqueles que estão em reciclagem.



Figura 9 – Imagens da plataforma EuroCatHos

<sup>3</sup> <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/0b921912-e746-42bf-a2d7-b8e56159190c>

<sup>4</sup> <http://europass.cedefop.europa.eu/pt/resources/european-language-levels-cefr>

### c) E-Cuisine<sup>5</sup>

A E-Cuisine nasceu com a necessidade de preparar cidadãos alemães para períodos de experiência de trabalho na França. O projeto teve início em 2007, quando as ferramentas de *e-learning* foram apresentadas aos formadores em seminários de preparação para um esquema de mobilidade para estudantes alemães de cozinha alemã. E-cuisine foi usado para preparar aprendizes alemães e seus líderes antes da colocação em hotéis e restaurantes na Baixa Normandia em França.

Esta plataforma é atualmente utilizada na Baixa Normandia, de acordo com o currículo do diploma de educação estadual francês: CAP Cuisine.

Os objetivos do projeto são:

- 1) criar uma nova oferta de ensino à distância em cozinha básica francesa, disponível para vários parceiros, como suporte para formadores e estudantes dentro da parceria e criar novas ferramentas totalmente adaptadas a falantes não nativos de Francês;
- 2) permitir que os estudantes apreendam a linguagem profissional básica, fortemente ligada à atividade em restauração e às diferenças culturais e ocupacionais.

O projeto disponibiliza uma oferta de ensino prático e baseada em competências para o ambiente vocacional na restauração. A partilha de termos técnicos para as competências essenciais através da mobilidade virtual na Internet facilita a verdadeira mobilidade e a sua aplicação em diferentes regiões.



Figura 10 – Imagens da plataforma e-Cuisine

---

<sup>5</sup> <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplu-project-details/#project/d3befaea-a584-43cc-9391-246fa9113e15>

#### d) e-client<sup>6</sup>

O projeto e-CLIENT foi concebido como um facilitador de linguagem para ajudar os trabalhadores que lidam com um cliente face a face, para comunicar em outros idiomas. No entanto, o simulador virtual e-CLIENT não é um curso de línguas.

Existem centenas de cursos *on-line* para profissionais com arranjos similares em conteúdos, exercícios, teoria, etc.. De facto, o projeto e-CLIENT começou com uma pesquisa aprofundada sobre recursos anteriormente existentes que podem ser analisados gratuitamente em [www.e-client.org/products](http://www.e-client.org/products). Nestes relatórios, é possível encontrar uma análise minuciosa dos recursos para aprendizagem de línguas, a partir das duas perspetivas diferentes: metodologia e tecnologia. Os relatórios podem ser usados como manuais de pesquisa para o planeamento e desenvolvimento de novos projetos ou de pesquisa sobre a aprendizagem de idiomas.

A equipa do projeto tinha dois objetivos principais: facilitar a aprendizagem de línguas para profissionais do turismo e inovar na metodologia de aprendizagem de idiomas para cursos *on-line*.

A principal inovação foi reproduzir a metodologia TPR (Total Physical Response), num ambiente virtual. A metodologia TP tem a finalidade de possibilitar a proficiência oral ao nível de iniciante; o processo de aprendizagem é um processo mental em que, através da repetição dos vídeos, a mente entende que as frases e o aluno são capazes de repetir ou reagir no idioma alvo. Pretende-se uma reação automática da mente, comparável a um bebé quando aprende a falar. Os vídeos reproduzem situações que os empregados de hotelaria encontram no seu trabalho diário. Os vídeos são suportados por textos onde o utilizador pode verificar o que aconteceria na sua língua nativa.

#### e) Green<sup>7</sup> Games in Tourism/ Hospitality [GGTH]

O projeto Green Games in Tourism/ Hospitality (<http://goo.gl/RVKd0J>) foi desenvolvido por parceiros da Irlanda, Reino Unido, Alemanha, e da Áustria. O objetivo central do projeto Green Games é desenvolver uma metodologia de *Digital*

---

<sup>6</sup> <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/9e43735b-fb5a-4a5b-917c-019f308a653a>

<sup>7</sup> <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/5110153d-c475-4277-9835-5f17f6f3d5f3>

*Game Based-Learning* e para a aquisição e aplicação de conhecimentos e competências relacionadas com gestão de resíduos de alimentos, água e energia para o setor de turismo e hotelaria, para além de defender a mudança de atitude e reforço de valores ambientais relevantes. No âmbito do projeto foi criado um jogo para dispositivos móveis (tablets e smartphones). Vários protótipos foram desenvolvidos antes da criação do jogo final, com base na estratégia de gestão de recursos empresariais - semelhante a jogos altamente populares e bem-sucedidos como 'Hay Day' ou 'Middle Manager of Justice'. O jogo desenvolvido – 'The Green Hipster Hotel' – atualmente está disponível gratuitamente em todos os principais formatos móveis e pode ser instalado na loja iTunes da *apple* (<https://goo.gl/7IIGVQ>) e/ ou na loja Google Play (<https://goo.gl/2nwfrS>). O jogo também foi nomeado para o melhor jogo móvel na Conferência Europeia de 2015 sobre Aprendizagem Baseada em Jogos (<http://goo.gl/nnwE07>).

Além disso, outros resultados das atividades do projeto, estão relacionados com informação sobre como lidar com as competências de educação ambiental existentes em turismo e hotelaria, sobre opções existentes de entretenimento digital e de jogos "sérios" orientados para o meio ambiente, bem como a sua potencial aplicabilidade na sala de aula. Foi também desenvolvido material educacional suplementar, incluindo uma ampla gama de animações educacionais baseadas no conteúdo educacional do jogo (<https://goo.gl/bJo1C4>), bem como uma plataforma de aprendizagem *on-line* para facilitar o uso do jogo para ensino e aprendizagem (<http://goo.gl/bkXEQH>).

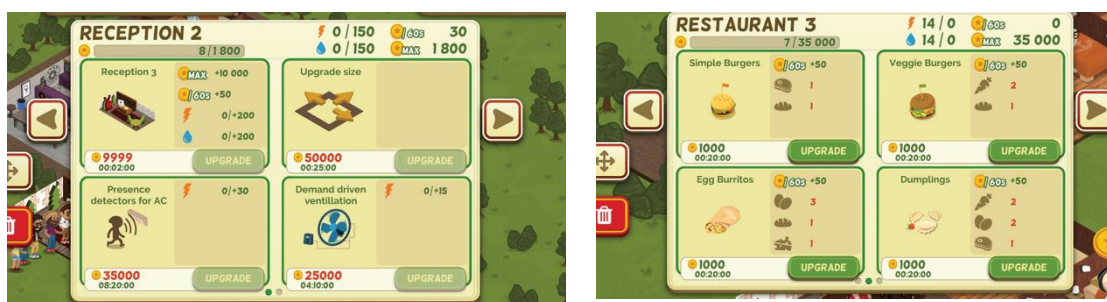


Figura 11 – Imagens da plataforma GGTH

### 1.2.2. Empresas produtoras de jogos digitais em Portugal

Para uma análise do mercado de oferta de projetos *gamification* na Hotelaria em Portugal, bem como para identificar quais as diferentes fases de construção de

uma ferramenta de *gamification*, foram realizadas entrevistas com responsáveis de cinco empresas especializadas em ferramentas tecnológicas aplicáveis à formação. As empresas são: 1) MagicBit, 2) Make a Dream, 3) FractalMind, 4) Global Estratégias e 5) Gfoundry. Solicitou-se também as estas empresas que apresentassem uma proposta de desenvolvimento de jogo para o contexto hoteleiro que se encontram disponíveis cf. anexo 2, 4 e 6.

A tabela 8 apresenta um sumário da informação recolhida nas entrevistas e das propostas apresentadas.

Tabela 8 – Quadro síntese das entrevistas exploratórias

<b>Empresas</b> <b>Categorias</b>	<b>MagicBit</b>	<b>Make a Dream</b>	<b>FractalMind</b>	<b>Global Estratégias</b>	<b>GFoundry</b>
<i>Caraterização genérica da oferta</i>		Vários projetos de <i>engagement</i> para empresas de diversos setores, apresentando soluções digitais como meios de ativação para os resultados definidos	Recorrem a ferramentas como a <i>gamification</i> de forma a conseguir um maior compromisso, envolvimento e motivação no processo de aprendizagem contínua	Implementação e gestão Integral de projetos de <i>e-learning</i>	Utilizam estas ferramentas para aumentar a eficácia da aquisição de conhecimentos e da adoção de comportamentos
<b>Temas/Conteúdos disponíveis</b>	Diversos conteúdos atrativos e interativos, na vertente dos <i>Advergames</i> , <i>Serious Games</i> e Jogos Educativos.	Utilização do produto MyLearning, em modalidade <i>app mobile</i> e plataforma que apresenta diversos conteúdos formativos gamificados	Soluções de <i>gamification</i> aplicáveis a qualquer contexto	Cursos formativos de média e longa duração com acompanhamento tutorial e pedagógico; módulos de curta duração	Mensagem corporativa e marketing Qualidade e segurança Vendas Recursos humanos Gestão Formação técnica
<b>Forças</b>	Mais motivados para obter bons resultados nos jogos, retendo deste modo	Prémios Estatuto e reconhecimento Sentido de cumprimento	Maior compromisso, envolvimento e motivação	Manter os trabalhadores ativos e envolvidos. Atribuir ao	Mais motivação, conhecimento, alinhamento e valor

	muitas informações e conhecimentos úteis para o bom desempenho na empresa.	de objetivos Competição Fazer parte de uma comunidade		formando o papel de ator na condução do seu processo formativo	
Portefólio/ferramenta	Não indicado	My Learning	Funifier	Opção 2D: Interatividade média Interatividade avançada Opção 3D: serious factory	Gfoundry
Projetos em hotelaria	Módulo de higiene e segurança	Módulo de cozinha	Não indicado	Módulo de segurança	Não indicado
Investimento (por jogo)	6900€	6500€	7300€	3500€ A 9000€	Não indicado
Etapas para desenvolvimento à medida	Conceito Design Desenvolvimento de código Testes Entrega de projeto	Setup Carregamento de conteúdos Implementação	1ª etapa: Workshop de sensibilização e aferição 2ª etapa: Design da visão	Planeamento Desenho Produção Testes de usabilidade Validações finais Entrega	Adesão Parametrização Conteúdos Utilização

Fonte: Elaboração da autora

A MagicBit é uma start-up especializada na criação de jogos digitais. A proposta apresentada evidenciou um exemplo concreto de um jogo na área da Segurança e Higiene Alimentar, aplicável na cozinha que poderia ser customizado para outras áreas, como bar, restaurante, quartos, receção, entre outros. O desenvolvimento do projeto, teria uma duração total de 3 meses e incluiria a definição do conceito, criar conceito do jogo, áudio e imagens e a programação do respetivo jogo. Incluem uma equipa de projeto, com programador sénior, designer gráfico e gestor de projeto.

A Makeadream apresenta uma proposta que identifica como objetivo: gamificar conteúdos formativos possibilitando a formação à distância através da solução mobile. Esta proposta também reforça as vantagens da *gamification*: regras simples, ser

divertido e acessível, ganhar prémios, uso de plataforma simples, *feedback*, mantém o interesse e a novidade. A proposta exemplifica a ferramenta, com um design apelativo, e identifica os princípios da sua utilização: **Usabilidade** - O formato do tipo 'percurso' da *app* permite que o utilizador sinta que está envolvido numa lógica continua (idêntica a um percurso de jogo), podendo iniciar vários desafios em simultâneo, recebendo dicas e notificações à sua medida; **Segurança** - Toda a informação gerada na *app* é protegida e salvaguardada nos servidores da Makeadream. Toda a informação tem um *backup* de segurança realizado regularmente, podendo ser enviado ao cliente; **Ambiente** - A solução é compatível com smartphones iOS e Android. Em ambos os casos a solução só está preparada para versões recentes do sistema operativo; **Manutenção** - A solução é chave-na-mão. Toda a manutenção da *app* é feita através de um *backoffice* de gestão, que terá uma formação de utilização acompanhada de um manual. Neste *backoffice* é possível ser efetuada toda a gestão de conteúdos, criação de novos desafios, gestão de utilizadores, notícias, dicas e pontos. A equipa de projeto é constituída por designer gráfico, engenharia informática e de multimédia e um especialista em *smartapps*. O projeto passa por várias etapas: customização do produto à imagem e estrutura do cliente, carregamento de conteúdos (que inclui a preparação dos módulos), carregamento de dicas e documentação e, por fim, a fase de implementação que inclui formação de *BackOffice* e publicação nas *stores*. A Fractal Mind, desenvolve soluções empresariais com base nas ferramentas de *gamification*. Esta empresa diferenciou a sua proposta ao apresentar uma metodologia de projeto, com base numa primeira etapa de levantamento de necessidades, através da metodologia de *focus group*. Após esta primeira fase de análise e conhecimento do cliente, apresentaria uma proposta de desenvolvimento de conteúdos e ferramenta à medida do cliente. Esta empresa divide em duas fases a sua intervenção neste processo: 1ª fase, workshop de sensibilização e aferição, preparação conjunta do workshop/sessão aberta com cinco diretores de cadeias hoteleiras, animação conjunta da dita sessão, análise conjunta dos resultados da mesma e delinear das linhas de ação consequentes. Numa fase posterior trabalha-se o *design* da ferramenta/*framework* propriamente ditos. Esta 2ª Fase constitui o *design* da Visão: 1) apresentação do desafio - encontro presencial com o cliente e potencial equipa de projeto interna - meio-dia; 2) análise, *benchmarking* e preparação das fases de ideação (em conjunto com a equipa interna de projeto) – duas a três semanas; 3) ideação, workshops (dois) - dois dias; 4) definição e apresentação da visão da solução - duas semanas. A Fractal Mind possui experiência especificamente em *gamification*

aplicada a várias áreas de negócio, desde a gestão de recursos humanos, ao marketing, em diferentes tipos de empresas e organizações.

A Global Estratégias apresenta-se como especialista no desenho de soluções formativas na área do *elearning* incluindo com recurso a abordagens pedagógicas de *gamification*. A proposta da Global Estratégias inclui uma apresentação detalhada das diferentes fases do projeto, descrevendo cada componente, e respetiva duração: pedido inicial, planeamento, desenho, produção, testes de usabilidade, validações finais, entrega do produto/serviço. Esta proposta inclui uma abordagem pedagógica, e por níveis de complexidade (*standard*, intermédio e avançado). Exemplificam o desenvolvimento do projeto, na área da segurança, e incluem dois cenários diferenciados, pelo seu grau de produção. A opção A dispõe de um nível de interatividade intermédia, e uma interatividade avançada. A opção B, que é um jogo 3D, inclui a adaptação de um jogo da empresa Serious Factory. Esta empresa apresenta experiência no desenvolvimento de projetos formativos e conteúdos *e-learning*, com vista à aquisição de competências técnicas e/ou comportamentais, em várias empresas. A equipa de projeto inclui *instructional designer*, designers e programadores. A proposta financeira apresentada difere mediante os dois cenários, A e B, e níveis de interatividade. O investimento vai desde 3500€ (opção A) a 9000€ (opção B) para um jogo de duração de 30min, com um módulo.

A GFoundry, apresenta-se como uma empresa orientada para a tecnologia. A empresa dispõe de uma ferramenta tecnológica específica que adapta e customiza para cada cliente, à medida dos objetivos, áreas a desenvolver e competências adquirir. A GFoundry apresenta uma multiplataforma de *gamification* para motivar a audiência mais importante das empresas: trabalhadores, clientes e parceiros. A proposta que apresentam permite que as empresas possam definir um objetivo, lançar um desafio, reconhecer as equipas/colegas, partilhar boas práticas, usando prémios inovadores e envolvendo a comunidade. A GFoundry combina os benefícios da *gamification*: 1) o poder da componente social (ferramentas de criação, partilha e troca de informação); 2) a capacidade do 'mobile' na extensão do espaço empresarial e 3) a riqueza da análise de dados.

## **2. Necessidades da procura – resultados dos *focus group***

### 2.1. Categoria de dados

Para análise dos dados qualitativos resultantes do *focus group*, foi utilizado o software NVivo, tendo resultado sete categorias, associadas às questões definidas no guião de entrevista, e que foram colocadas nos *focus group*: 1) temas/áreas, 2) duração, 3) formato, 4) obstáculos, 5) satisfação, 6) motivação e 7) estratégias. Os temas e áreas, dizem respeito aos momentos em que são discutidos as principais áreas formativas, necessárias para cada um dos intervenientes. Ou seja, na opinião dos participantes quais as maiores necessidades de formação existentes no sector hoteleiro, e especificamente no seu estabelecimento hoteleiro. A duração é a categoria onde se integraram todas as referências em relação à duração ideal para o contexto de aprendizagem online, O formato foi a categoria onde se registaram os momentos de discussão sobre o formato de aprendizagem ideal em contexto formativo, em sala, online ou misto. A categoria obstáculos refere-se aos momentos discutidos sobre os obstáculos que o setor hoteleiro coloca à aprendizagem, à formação. A categoria satisfação reflecte as discussões sobre os factores e grau de satisfação dos estudantes em relação à formação realizada no sector hoteleiro, A categoria motivação reflecte o que motiva os estudantes para a formação e por último, a categoria estratégias, inclui todos as referências a estratégias de melhoria para a eficácia da formação, aumento do grau de satisfação e motivação para a formação.

Por último existe uma categoria outros que reúne todas as outras referências não incluídas em nenhuma destas categorias, e que se relacionam com momentos de início ou finalização do *focus group*.

Na tabela 9, apresenta-se a taxa de incidência de cada categoria, ao longo dos cinco *focus group* realizados.

Tabela 9 – Taxa de incidência

<b>Nós</b>	<b>N.º de referências</b>	<b>Cobertura</b>
Áreas	12	23,12%
Estratégias	7	19,62%
Formato	16	18,64%
Outros	8	10,11%
Motivação	7	8,62%
Obstáculos	8	8,11%
Satisfação	6	6,08%
Duração	8	5,70%

Fonte: Elaboração da autora

As áreas e os temas de formação considerados mais importantes para cada uma das funções é a categoria com maior incidência (23,12%). A discussão das estratégias que poderiam ser utilizadas para tornar a formação mais atrativa, motivar os trabalhadores para a formação e aumentar o grau de satisfação, teve uma incidência de 19,62%. Também interessou ao grupo discutir o formato preferencial, e que permite conciliar a formação e o desempenho das funções, com uma percentagem 18,64%. Os obstáculos sentidos na realização da formação, ocupou 8,11% e por sua vez a motivação para a realização de formação, 8,62%. O grau de satisfação, ocupou 6,08% e por último a duração adequada de cada formação, tem 5,70%.

Na figura 12 apresenta-se nuvem de palavras que salienta os termos mais utilizados.



Figura 12 – Nuvem de palavras

## 2.2. Especificação dos resultados

Importa agora descrever em pormenor os resultados obtidos por *focus group* e por participantes, conforme as categorias acima identificadas.

### 2.2.1. Temas

Na tabela 10 é possível indicar os temas mais referidos nos diferentes *focus group*. Destacam-se os standards de serviço, a gestão das reclamações, as áreas da segurança e higiene, línguas e técnicas de venda.

O *focus group* dos diretores de recursos humanos, focou mais a discussão na importância da aquisição de competências comportamentais, atitudinais, liderança e coaching, mais do que na formação técnica. Defendem que o investimento na formação deve ser realizado a todos os níveis para preparação das equipas para um serviço de qualidade e excelência. Referem a importância do conhecimento da cultura da organização, dos standards de serviço, e de ferramentas de gestão e liderança de equipas. A componente técnica é plano de formação e passa pelas áreas de HACCP, línguas, bem como outras formações técnicas que permitem aos diferentes trabalhadores conhecer diferentes áreas e departamentos.

Os restantes *focus groups* focaram-se na necessidade de conhecimento em temas como os standards de serviço, interação com o cliente, gestão das reclamações, técnicas de vendas, e línguas. É de destacar que o *focus group* dos estagiários identificam uma formação mais técnica que lhes permita o domínio do sistema operativo.

Tabela 10 – Quadro síntese da categoria 'temas'

<b>Focus group</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Temas</b>
<i>Focus group 1</i>	E.C.	Padrão do serviço do hotel Standards de serviço Higiene e segurança
	A.B.	Competências técnicas Standards de serviço Área comportamental Coaching Gestão hoteleira Cultura da organização
	M.C.	Comportamentais Técnicas Gestão
	N.C.	Standards de serviço Línguas
	J.N.	Ergonomia Línguas HACCP
<i>Focus group 2</i>	R.P.	Awareness de segurança Línguas
	V.F.	
	A.V.	Standards de serviço
	M.S.	Línguas
<i>Focus group 3</i>	R.U.	Pastelaria
	C.L.	
	S.C.	Standards de serviço Qualidade do serviço HACCP
	A.S.	Comunicação de marketing (cliente externo/interno)
	C.C.	

	A.S.	Técnicas de venda Gestão das reclamações
<i>Focus group 4</i>	A.P.	Standards de serviço Comportamental
	V.C.	Áreas transversais Interação com o cliente HACCP Standards de serviço
	J.P.	
	T.R.	
<i>Focus group 5</i>	A.	Sistema operativo Resolução de problemas
	S.	
	J.	Sistema operativo Gestão de reclamações
	I.	

Fonte: Elaboração da autora

### 2.2.2. Duração e Formato

No que respeita à duração da formação, o foco situa-se na rapidez de acesso aos conteúdos. É comum a todos os *focus group* que uma formação com a duração de “8 horas em sala não resulta”. A discussão da duração mistura-se com a discussão do formato. Estas categorias encontram-se inter-relacionadas.

O *focus group* dos DRH reforça que para uma aquisição de competências comportamentais, é necessária formação presencial, muitas vezes on job. São exemplo, as formações em técnicas de vendas, coaching, liderança e gestão de equipas. O *e-learning* é utilizado para apresentar a visão e cultura da organização, por exemplo, numa fase de acolhimento. Este formato deve ser atrativo, flexível.

É comum a todos os focus-group a preferência pelo formato *blended learning*, ou seja, toda a formação deve ter uma componente presencial e *on-line*. A componente *on-line*, deve proporcionar dinamismo, acessibilidade, flexibilidade através de acesso rápido, design atrativo, desafios diários, vídeos, e assim capaz de motivar os participantes à sua utilização. Por sua vez, a componente presencial é importante para enquadrar, praticar, trocar experiências, avaliar, monitorizar.

A duração adequada para uma formação com recurso ao jogo, de acordo com os participantes, deve variar entre 15 a 30 minutos. A componente presencial deve variar entre uma hora e meia a quatro horas.

Tabela 11 – Quadro síntese das categorias 'duração' e 'formato'

	Intervenientes	Duração	Formato
<i>Focus group 1</i>	M.C.	1h30	on-job + jogo online
	E.C.		Presencial (tem desvantagens) <i>e-learning</i> é flexível
	A.B.	1h30	
<i>Focus group 2</i>	M.C.		Atrativo
	N.C.	7 m	Video
	J.N.		Conteúdos curtos vídeos <i>engaging</i> presencial – para enquadramento
	R.P.	2 h	
	V.F. A.V.		
<i>Focus group 3</i>	M.S.		
	R.U.	15 m	
	C.L.	15 m	
	S.C.	15 m	exemplos práticos online+vídeo
	A.S.	15 m	Dinâmicas Quis
<i>Focus group 4</i>	C.C.	4 h	Presencial+Online (teste) rápida, cativante
	A.S.	2 h	Presencial Dinamismo Exemplos Online (auto-estudo) Prémios Reconhecimento Presencial para

	A.P.	1h30	validar os conhecimentos adquiridos online  Online – mais motivador Acessibilidade
	V.C.		Presencial (exemplos práticos)
	J.P.		Online Desafios diários Online pode ser um complemento
	T.R.		Acessibilidade Design
<i>Focus group 5</i>	A.	3 h	
	S.	30 m	Presencial
	J.		

Fonte: Elaboração da autora

### 2.2.3. Obstáculos

Os principais obstáculos à execução do plano de formação identificados pelos diferentes *focus group*, é a falta de tempo para a formação, em parte consequência da falta de recursos humanos nas equipas, mas também a falta de motivação dos trabalhadores para a formação. Nesta discussão sobre os obstáculos também se discutiram fatores de resistência à formação, a não adesão à mesma, o grau de insatisfação: “muita teoria, pouca prática”, a questão da obrigatoriedade da formação, volume de horas presenciais, falta de *feedback* de resultados, falta de reconhecimento. Ao longo da discussão, os participantes identificavam estes obstáculos e simultaneamente reforçavam como este projeto poderia transformar estes obstáculos em desafios e contribuir para formação com mais dinamismo, *feedback*, reconhecimento, aplicação prática, facilitando a gestão do tempo de formação e contribuindo para a motivação para a formação. “A realidade do trabalho dentro de casa”, como refere A.B, pode funcionar como uma ‘vantagem’ para a implementação do projeto. Isto porque, citando “a formalidade do e-learning, ligar o computador, distanciar-me da família, diminui adesão ao e-learning”. A mobilidade de uma *app* pode ser uma vantagem.

Tabela 12 – Quadro síntese da categoria 'obstáculos'

	Intervenientes	Obstáculos
<i>Focus group 1</i>	E.C	
	A.B	equilíbrio entre casa e trabalho Formalidade do <i>e-learning</i> Formação financiada, obrigatória
	M.C.	
<i>Focus group 2</i>	N.C.	Heterogeneidade das pessoas
	J.N	Pessoas inscritas por obrigatoriedade Volume de trabalho muito intenso Não vêem a formação como uma mais-valia. Vêm como uma responsabilidade <i>Downsizing</i> na equipa
	R.P.	
	V.F.	
	A.V.	Realidades da operação hoteleira, excesso de horas de trabalho, rotatividade, falta de recursos humanos. Duração da formação
	M.S.	Muitas equipas diferentes, Muitas faixas etárias
<i>Focus group 3</i>	RU	Formação repetitiva Formação teórica, repetitiva
	C.L.	
	S.C.	Debitar informação Obrigatoriedade Falta de tempo Falta de staff Falta de interesse
	A.S.	Desistência Falta de staff Ausência de reconhecimento
	C.C.	Falta de tempo Falta de staff Falta de interesse

<i>Focus group 4</i>	A.S.	
	A.P.	
	V.C.	
	J.P.	
<i>Focus group 5</i>	T.R.	
	A.	Muita teoria
	S.	Poucos mini-estágios falta de dinamismo
	J.	Muitas horas de formação em sala Ter que tirar muitos apontamentos
	I.	

Fonte: Elaboração da autora

#### 2.2.4. Satisfação

Nesta categoria foram discutidos os fatores geradores de satisfação, e são reforçadas as seguintes ideias: a ligação da teoria à prática, a socialização, a formação à medida, a definição de objetivos ajustados às necessidades, alargar conhecimentos (não só técnicos mas também comportamentais) e ter consciência do trabalho dos outros.

Tabela 13 – Quadro síntese da categoria 'satisfação'

	<b>Intervenientes</b>	<b>Satisfação</b>
<i>Focus group 1</i>	E.C	Formação à medida Utilidade e aplicabilidade da formação Todos a “falar a mesma língua”
	A.B	Aposta na área comportamental Ligação da formação aos objetivos específicos Apoio dos diretores Contacto e proximidade
	M.C.	
<i>Focus group 2</i>	N.C.	
	J.N	A formação abranger várias pessoas, grupos, áreas
	R.P.	

Focus group 3	V.F.	
	A.V.	Mais tempo de formação Conteúdos mais aprofundados
	M.S.	
	RU	Conhecer o trabalho dos outros
	C.L.	
	S.C.	Conhecer o trabalho dos outros Ganhar conhecimento
	A.S.	Interesse Gostar de aprender Curiosidade em saber Aprender coisas diferentes Ouvir coisa que nunca se ouviu
	C.C.	Ganhar respeito quando se conhece o trabalho dos outros
	A.S.	Conhecer o trabalho dos outros
Focus group 4	A.P.	
	V.C.	
	J.P.	
	T.R.	
Focus group 5	A.	
	S.	Aprendemos mais
	J.	Gostarmos do que estamos a fazer
	I.	Várias visitas guiadas, reforça autoestima Saber fazer

Fonte: Elaboração da autora

### 2.2.5. Motivação

O que motiva os trabalhadores para a formação? Na visão da gestão, “se temos o interlocutor certo a falar sobre os problemas deles, a ajudá-los, os feedbacks deles é que são reconhecidos, agradecidos. Basta isto e não é preciso muita coisa.” “Se as pessoas virem a utilidade e virem que aquilo é para eles, foi feito à medida deles e que lhes é útil, de alguma forma as pessoas reconhecem o trabalho” (E.C.)

*“Importa criar motivos para a ação, Por que é que eu me vou mexer, porque é que eu faço isto, eu estou envolvido porquê? Que sentido faz estar dentro da organização? É só um emprego ou estou aqui por mais qualquer coisa? E isto faz-se por cultura, faz-se encarando a cultura como vantagem estratégica de uma organização com valores. É com estas variáveis que nós temos de trabalhar, e isto é mais um instrumento, mas é um instrumento que está alinhado com os tempos de agora.” (A.B).*

*“Quando falamos de motivação, falamos de visão, valores, missão, estratégia e objetivos.” (M.C.)*

A direção de recursos humanos possui a visão capaz de fomentar e desenvolver a motivação para a formação. E as chefias intermédias materializam esta visão. Os técnicos/operacionais e os estagiários reforçaram os fatores de satisfação, como sendo geradores de motivação: o carácter prático da formação, a interação com os outros, novas aprendizagens, e o desenvolvimento de novos saberes e competências

Tabela 14 – Quadro síntese da categoria ‘motivação’

	Intervenientes	Motivação
<i>Focus group 1</i>	E.C.	Utilidade À medida Útil Reconhecimento
	A.B.	Criar bons motivos para a ação Bons motivos para os <b>trabalhadores</b> se interessarem Cultura Uma organização com valores.
	M.C.	Conceito de visão, valores, de missão, de estratégia, de objetivos, e alimentar mesmo a ganância de forma positiva
<i>Focus group 2</i>	N.C.	
	J.N	
	R.P.	
	V.F.	
	A.V.	
	M.S.	

<i>Focus group 3</i>	R.U.	Dar formação/dar contributo
	C.L.	Saber o que os outros fazem
	S.C.	
		Interação
	A.S.	Formações práticas Ligar a teoria à prática Interação entre departamentos Saber o que os outros fazem
	C.C.	
<i>Focus group 4</i>	A.S.	
	A.P.	
	V.C.	
	J.P.	
	T.R.	
<i>Focus group 5</i>	A.	
	S.	Diversidade de temas
	J.	Saber-fazer
	I.	

Fonte: Elaboração da autora

#### 2.2.6. Estratégias

Por último, interessou em cada *focus group* encerrar a discussão com uma questão orientada para as soluções e estratégias capazes de motivar os trabalhadores para a formação. Este último ponto com um elevado grau de saturação, traduziu a motivação dos grupos para a implementação deste projeto, capazes de dar contributos válidos para o mesmo.

Numa visão estratégica, a E.C. é da opinião que a *gamification* dá utilidade à formação, desde que dirigida às necessidades da unidade hoteleira e com objetivos muito concretos. Ou seja, aplicado para mudanças comportamentais muito específicas.

A.B. reforça que “a estratégia é penetrar em períodos temporais que não são profissionais que consiga advir de uma maneira que seja, (...) prazerosa, fora das situações clássicas profissionais.”

M.C. reforça que “*utilização de ferramentas deste género, é um exemplo, na minha opinião, diria quase perfeito para atrair, implicar, envolver, apaixonar-se por uma marca. As estratégias é implicarem-se, envolverem-se, viverem a sua marca, viverem os seus valores, viverem a sua comunicação de uma forma diferente, mas verdadeiramente apaixonada*”.

Um dos coordenadores identifica várias estratégias de forma a criar envolvimento: a formação não acontecer dentro das organizações, e ser possível a mobilidade, aplicada a conteúdos específicos, e alinhada a progressão da carreira.

Outro dos responsáveis reforça como estratégias para proporcionar o *engagement*, os seguintes aspetos: a compensação, o reconhecimento, a visibilidade, o *feedback*. Assim, “*não roubamos tempo, mas atenção*.”

Nesta discussão também é reforçada a importância dos conteúdos aliciantes, de forma a serem atrativos. Os rankings e os prémios são importantes como forma de compensação. Outra das estratégias é fazer a análise de dados.

A um nível operacional as estratégias centram-se nas ferramentas do novo produto que proporcionem diversão, descontração, acessibilidade, mobilidade, rapidez. Também são identificados como aspetos importantes: os desafios, a interação, a competição e a componente prática.

Por último, o grupo de estagiários, acrescenta a importância do *design* gráfico, acessibilidade, e rapidez como estratégias de atração e consequente adesão à formação.

Tabela 15 – Quadro síntese da categoria ‘estratégias’

	Intervenientes	Estratégias
Focus group 1	E.C	Ajustado às necessidades <i>gamification</i> dá utilidade à formação Ranking/competição Lançar coisas muito específicas Dirigir-se às necessidades do hotel Atingir objetivos muito concretos. Aquisição de conceitos
	A.B	Surge naturalmente e de uma forma equilibrada Pessoalizar os exemplos <i>Recurso à internet</i> , Recurso ao <i>Facebook</i> , Fora das situações clássicas profissionais, compenetrar em períodos temporais que não são

		profissionais
	M.C.	Utilização de ferramentas deste género Implicarem-se, envolverem-se Viverem a marca Viverem os valores Viverem a comunicação de uma forma diferente, mas verdadeiramente apaixonada a <i>gamification</i> é na minha opinião, diria quase perfeito para atrair, implicar, envolver, apaixonar-se por uma marca
Focus group 2	N.C.	Progressão da carreira Aplicado a conteúdos específicos O ideal, por exemplo, era a formação não acontecer dentro das organizações. E acontece sempre Criar condições Criar envolvimento Mobilidade
	J.N.	Perguntas específicas sobre standards Compensação Reconhecimento Visibilidade Autonomia na actualização de conteúdos <i>Engagement</i> <i>Feedback</i>
	R.P.	Compensação Atratividade Fazer o tracking As pessoas ficam com mais conteúdos, ganham mais conhecimento, mas também do outro lado também há nós que estamos a avaliar ou que estamos a tentar ir buscar alguns dados e meta dados que estão a ser produzidos.
	V.F.	Ranking Prémio Conteúdos aliciantes
	A.V.	
	M.S.	Compensação <i>Feedback</i> Um novo canal, uma nova abordagem, pode ser interessante. Pode fazer chegar de uma forma mais simples, no autocarro, no meio de transporte para casa.
	RU	Descontração

<i>Focus group 3</i>	C.L.	Divertimento Acesso online on job Acessibilidade Rapidez
	S.C.	Saber comunicar com todos
	A.S.	Desafio Evolução semanal <i>Quizzeses</i> Puzzle Interativo Abranger todas as pessoas Valorizar a parte mais prática Gestão do tempo
	C.C.	Competição Ver a pontuação de todos
<i>Focus group 4</i>	A.S.	Rápida e cativante Funcionar com incentivos
	A.P.	
	V.C.	
	J.P.	
<i>Focus group 5</i>	T.R.	
	A.	<i>Design</i> gráfico, tem que ser visualmente apelativa A moodle e suas funcionalidades
	S.	Formação teórico-prática
	J.	Mais formação <i>online</i>
	I.	

Fonte: Elaboração da autora

### 3. Análise e Discussão de Resultados

Segundo Landers and Callan (2011) é importante ressaltar que cronologicamente, a decisão para usar um jogo de simulação ou qualquer outro método de instrução só vem *após* a avaliação das necessidades e fase de especificação objetiva.

Nas secções seguintes serão analisados os resultados obtidos em cada uma das fases de desenvolvimento deste projeto.

### 3.1. Potencial da procura – estabelecimentos e trabalhadores hoteleiros

É possível concluir que este projeto dispõe de mercado a explorar, não apenas as cadeias hoteleiras mas também as unidades hoteleiras, de pequena e média dimensão, onde é visível o crescimento em número de estabelecimentos embora com diminuição no número de pessoas para dar resposta à exigência do serviço prestado. É fundamental que o crescimento das unidades hoteleiras, seja acompanhado pelo investimento e capacitação das pessoas para um serviço de qualidade e simultaneamente um ambiente saudável e capaz de gerar compromisso e motivação nas equipas.

### 3.2. Oferta

#### 3.2.1. Projetos Europeus

Os cinco projetos apresentados evidenciam a potencialidade do recurso à tecnologia *gamification* para a aquisição e desenvolvimento quer de competências técnicas (e-cuisine, e-client, EuroCathos), como comportamentais (TOUAREG e Green Tourism). Atendendo à tecnologia, um dos campos onde a *gamification* pode ter maior impacto é na aprendizagem *on-line* (Domínguez et al., 2013 op. cit. Urh et al., 2015). O uso da *gamification* no campo do *e-learning* está a crescer e a ganhar popularidade.

Os resultados permitem concluir que o mercado hoteleiro explorou o potencial dos jogos, numa vertente de formação técnica – idiomas (e-client, eurocathos), cozinha (e-cuisine) e o atendimento. Também se evidenciam projetos que pretendem aquisição de competências comportamentais, como é o caso do TOUAREG, com o objetivo de treinar a comunicação, a componente social e também competências de gestão. Por último, o projeto green tourism perspetiva mudanças de comportamento, através do recurso a Game based learning.

Através da pesquisa realizada foi visível, “a penetração das redes sociais e das tecnologias móveis e baseados na web mudou a forma como os indivíduos e as organizações participam, compartilham, co-criam, discutem e modificam qualquer tipo de experiência” (Kietzmann et al., 2011 op. cit. Robson et al., 2016).

### 3.2.2. Empresas produtoras de jogos digitais em Portugal

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

A FractalMind propôs-se a realizar o levantamento/estudo prévio do cliente, através da metodologia do *focus group*, de forma a conhecer os objetivos, os interesses, as características do público-alvo. Esta empresa assenta a sua base de trabalho na ideia que a ferramenta a construir deverá ser à medida das necessidades e características específicas do cliente. É uma empresa especializada em *gamification* e constrói um projeto à medida do cliente, pensando a solução passo a passo.

A Global Estratégias é uma empresa de formação e apresenta uma solução simultaneamente pedagógica e tecnológica. É visível através da proposta apresentada a focalização nos objetivos pedagógicos, nos níveis de aprendizagem e no ajustamento dos cenários a desenvolver face ao pedido do cliente. A equipa de projeto integra a componente pedagógica e de desenho instrucional. Existe uma preocupação na apresentação detalhada de cada fase, de forma ao cliente perceber as responsabilidades na gestão e implementação do projeto.

A Makeadream apresentou uma proposta baseada no *design* da ferramenta. É visível a experiência da empresa na produção e desenvolvimento de projetos para cliente interno (práticas de recursos humanos) e cliente externo (marketing). Salientam graficamente as vantagens da *gamification* e oferecem uma ferramenta capaz de operacionalizar os diferentes conteúdos a integrar.

A Gfoundry dispõe de uma ferramenta associada às práticas de recursos humanos, desde a formação, acolhimento, reconhecimento, desempenho, etc. E apresenta uma proposta capaz de salientar a versatilidade de uma ferramenta, que pode ser customizada aos objetivos do projeto e cliente em causa.

A MagiBit consegue exemplificar na prática o que pode ser uma ferramenta de jogo, simples e que permita a integração sucessiva de diferentes conteúdos.

Em síntese, as reuniões realizadas bem como as propostas apresentadas, permitiram ganhar conhecimento do mercado existente no que diz respeito à oferta de serviços formativos com recurso a estratégias de *gamification*. É um mercado com

oferta diversificada no que respeita ao desenvolvimento do projeto, desde a tecnologia, à pedagogia, ao design gráfico. Também foi possível identificar as fases de desenvolvimento de um projeto *gamification* e o tipo de perfis profissionais que integram as equipas de projeto. Outro ponto importante foi o conhecimento da dimensão temporal e do investimento necessário. O desenvolvimento de um projeto de *gamification* tem a duração aproximada de 3 meses desde o planeamento à implementação. No que respeita ao investimento, o valor está no intervalo entre 3500€ a 9000€, dependendo do nível de complexidade do jogo, da ferramenta, dos cenários e dos conteúdos. Por último, todas as propostas apresentaram a vantagem da criação de conteúdos modulares, e uma ferramenta tecnológica com a garantia de customização e à medida dos objetivos e resultados alcançar. Os elementos importantes no *e-learning* são a componente pedagógica, tecnológica, design, administração, elementos humanos, financeiros e de *gamification*.

### 3.3. Necessidades da procura – resultados dos *focus group*

Os resultados dos *focus group* sugerem a adesão, por parte das unidades hoteleiras à metodologia deste projeto, o que é coerente com (Robson et al., 2016, que referem que “há um interesse crescente em *gamification*, (...) as empresas estão continuamente a procurar novas maneiras e que impactem de forma a se conectarem com a aprendizagem e influenciem os comportamentos dos funcionários e clientes.” Durante os *focus group* realizados os conteúdos de aprendizagem identificados como mais necessários e ajustados à hotelaria, incidiram sobre competências técnicas (idiomas, HACCP, sistema operativo, standards de serviço) mas também comportamentais (gestão de reclamações, liderança e gestão de equipas, comunicação). A duração mais adequada sugerida foi de no mínimo 15 minutos, no acesso rápido mobile, e de até 4 horas para a formação em sala. Para uma ferramenta desta natureza os participantes salientam a importância de um momento presencial de apresentação/ enquadramento da mesma e outro de encerramento como forma de balanço dos resultados obtidos. A componente online deverá ser dedicada à aquisição de conteúdos teórico-práticos, com momentos de interação e competição entre os participantes, e baseada numa ferramenta acessível, dinâmica e de design atrativa no seu design. “(...) quando a ênfase é colocada sobre os componentes lúdicas de um jogo de aprendizagem digital, os estudantes podem deixar de colocar o esforço necessário para a aprendizagem.” Erhel and Jamet (2013) também sugerem que a

apresentação – tanto da informação na DGBL como das tarefas a serem realizadas, tem um grande impacto sobre a qualidade de processamento de informação dos estudantes.

A categoria relativa a ‘obstáculos’ permite refletir sobre os desafios do projeto. A desmotivação, por questões relacionadas com as metodologias de aprendizagem: “muita teoria”, “formação repetitiva”, a obrigatoriedade da formação, mas também a realidade da operação hoteleira (falta de tempo e de recursos) são aspetos aos quais a implementação deste projeto deve responder. Outros dos aspetos pertinentes são a falta de reconhecimento e a heterogeneidade das equipas (diferentes faixas etárias, diferentes bases de conhecimentos informáticos, diferentes habilitações e funções desempenhadas) que exigem que a ferramenta a desenvolver seja acessível a qualquer tipo de pessoa. Isto é coerente com a ideia de que um sistema gamified, permite a autonomia, isto é a liberdade do jogador para aderir voluntariamente a um sistema gamified e abandonar a qualquer momento (Deterding, 2011; McGonigal, 2011; Schell, 2008 op. cit. Xu et al., 2013). Os jogos normalmente permitem que os jogadores reiniciem ou joguem novamente, tornando os erros recuperáveis. Essa liberdade de falha permite aos estudantes experimentar sem medo e aumenta o envolvimento dos estudantes (Lee and Hammer, 2011 op. cit. Urh et al., 2015).

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

Outros fatores de satisfação identificados referem-se à colaboração e interação entre os participantes, o que proporciona envolvimento e *engagement*.

A reflexão sobre os fatores de motivação incidiu fundamentalmente sobre a importância da formação integrar as seguintes componentes: incentivos, recompensas, *feedback*, pontos, rankings e tabelas de classificação visíveis. Os desafios devem ser diários e proporcionar competição entre os participantes. Os prémios são críticos no jogo, pois proporcionam o retorno sob a forma de pontos

alcançados, emblemas e níveis de competência do jogador. Estes laços envolvem cada vez mais o jogador, provocando diferentes tipos de emoções (esperança, medo, excitação) e conduz o jogador à ação, e torna-o motivado para o jogo. (Zichermann and Cunningham, 2011 op. cit. Xu, et al., 2013). A existência de metas, regras, *feedback* e participação voluntária, são elementos que, de acordo com McGonigal (2011; op. cit. Urh et al., 2015), geram o sentimento de fluxo. O *feedback* positivo é a base de *gamification*, aumenta a autoestima e a motivação dos utilizadores. O progresso e o status atual das atividades dos estudantes devem ser apresentados de forma clara e graficamente. O sentimento de progresso dá aos estudantes a motivação para o trabalho futuro. O reconhecimento e a visibilidade são aspetos fundamentais no desenvolvimento de um projeto formativo, bem como a interação e comunicação entre os participantes. A *gamification* cria um ambiente de aprendizagem que ativa motivações intrínsecas dos trabalhadores para aprender e progredir, eles podem satisfazer a sua curiosidade sobre diferentes temas, competir com outros colegas e adquirir autoestima e reconhecimento dos colegas pelas suas realizações.

Por último, a reflexão dos grupos sobre as estratégias para se obter um grau de motivação elevado e consequente adesão à formação, sugere que a ferramenta e os conteúdos de aprendizagem devem ser acessíveis a todos os elementos das equipas, atendendo às suas especificidades, características e competências. De facto, a compreensão dos desejos e motivações dos jogadores é a chave para projetar experiências gamified envolventes. Para maximizar o impacto de qualquer curso, os objetivos devem ser primeiramente especificados para atender às necessidades de aprendizagem (Landers and Callan, 2011). Outro ponto assinalado é a flexibilidade e rapidez de acesso. Um jogo ao ser acessível a partir de qualquer lugar, pode permitir ao aluno envolver-se com o material quando no local de trabalho não teria possibilidade; a relação entre a acessibilidade do jogo e os resultados da aprendizagem é mediado pela oportunidade (Landers and Callan, 2011).

Nesta discussão também é abordada a vantagem desta ferramenta permitir o acesso a resultados, metadados, *tracking* pelos gestores como forma de analisarem a mudança de comportamentos, a aquisição de competências, e o grau de satisfação e motivação dos participantes. Sem métricas apropriadas, uma organização não pode medir o progresso ou melhorar em experiências passadas, ou seja, utiliza-se a *gamification* para acompanhar a pontuação (Robson et al., 2016).

Também é assinalada a mais valia deste projeto, como uma forma, entre outras já existentes, de promover a cultura organizacional entre os participantes, de uma forma “natural e equilibrada”. O aumento do envolvimento dos funcionários tem sido associado a um aumento da satisfação do cliente (Harter et al., 2002 op. cit. Robson et al., 2016), razão pela qual é do interesse dos gestores melhorar atributos comportamentais internos.

Todos os participantes referem as vantagens deste projeto associada às vantagens do *e-learning*, aprendizagem em qualquer lugar e a qualquer hora, alcance geográfico, controle do aluno (em termos de flexibilidade e conveniência) e custo efetivo num curso, coerente com Draves (2007 op. cit. Urh et al., 2015).

#### **4. A Proposta: REALmente**

Após a realização do *focus group* com a Direção de Recursos Humanos, dirigimos um convite aos Hotéis Real para a adesão a este projeto, e abertura para receberem uma proposta mais concreta (cf anexo 29 e 30).

Segundo Landers and Callan (2011: 421), a *gamification* não envolve a criação de um jogo para fins de aprendizagem. Em vez disso, ele integra as propriedades motivacionais dos jogos nas atividades de aprendizagem, integrando o desejo humano de comunicar e partilhar realizações com o estabelecimento de metas para direcionar a atenção dos formandos e motivá-los para a ação.



Figura 13 – Logotipo do projeto

**Âmbito:** Esta proposta refere-se ao desenho do produto REALmente, *app* mobile e plataforma com conteúdos formativos gamificados, para aquisição/retenção dos Standards de Serviço dos Hotéis Real.

**Objetivo:** Desenvolver módulos de *e-learning* pedagogicamente adequados, com recurso a estratégias de *gamification*, para captar a atenção dos formandos, motivando-os para a aprendizagem.

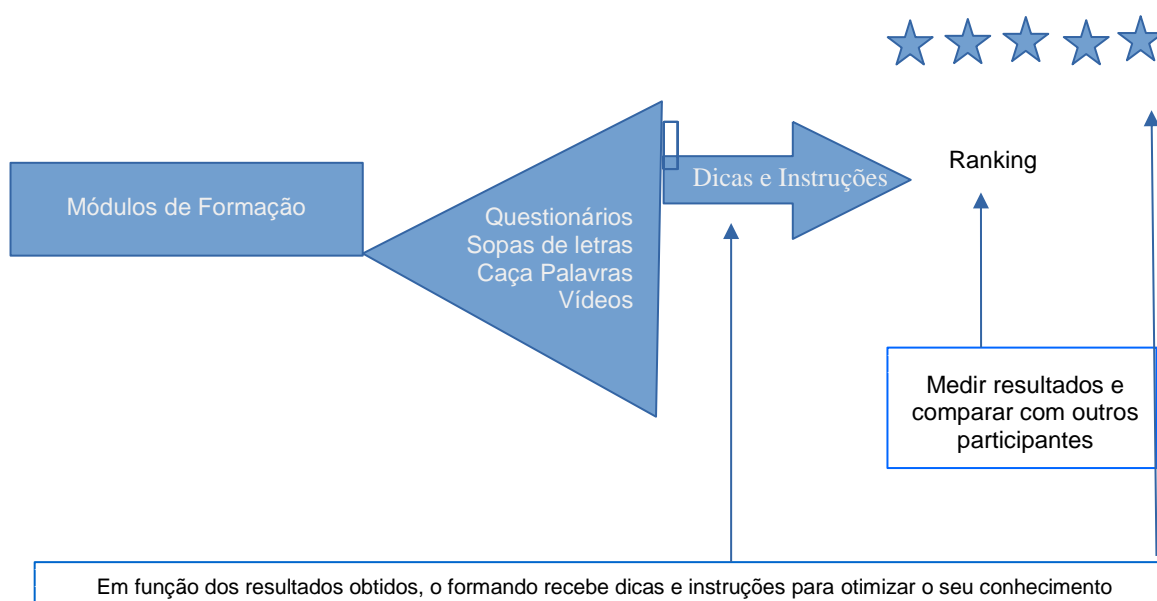


Figura 14 – Etapas do *Digital Game Based-Learning*

Em síntese e conforme figura 14 são estruturados conteúdos, que incluem desafios (questionários, sopas de letras, caça palavras, que contribuem para a aquisição de estrelas, à medida que os formandos alcançam resultados. Estes resultados são comparados com outros participantes.

O conceito evolutivo das etapas formativas corresponde à conquista de estrelas (fazendo alusão às estrelas de um Hotel que sugerem a qualidade do serviço).

#### 4.1. Etapas da projeto

A metodologia decompõe o projeto de *e-learning* em várias fases, incluindo as etapas de validação, permitindo assegurar a coerência relativamente às expectativas e as exigências do cliente. Neste processo, a realização de reuniões de trabalho entre os vários intervenientes no projeto é determinante para o alcance dos resultados esperados.

É com base nesta metodologia de trabalho que se definem as diversas tarefas a levar a cabo em cada fase e os intervenientes envolvidos em cada uma delas.

A abordagem pedagógica assenta na criação de uma base que seja compatível com a visão geral os Hotéis Real. Pretende-se criar uma metáfora que permita compreender o tema da formação, apresentando situações em contexto real, etc. Poderão também ser utilizadas uma ou mais personagens, mediante a área funcional em formação.

Assim a estratégia pedagógica implicará os seguintes eixos:

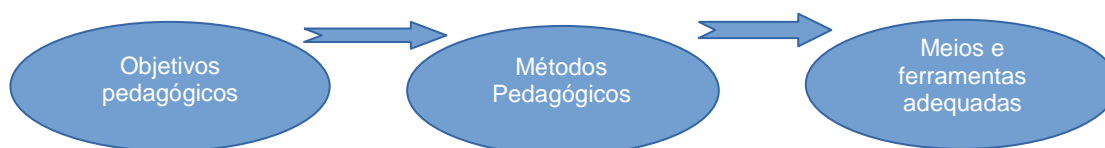


Figura 15 – Estratégia pedagógica  
Fonte: Adaptado de Urh et al. (2015)

A partir dos momentos que estejam identificados os objetivos pedagógicos iremos delinear os métodos, técnicas e meios pedagógicos que permitam o seu alcance. Será também possível definir a estratégia pedagógica mais ajustada ao Hotel

Real, especificando as várias fases de processo, por forma a alcançar o resultado esperado.

A abordagem pedagógica de cada módulo estará centrada no formando, podendo ser concretizada através de uma abordagem progressiva de aprendizagem assente em diferentes etapas conforme a figura 16).

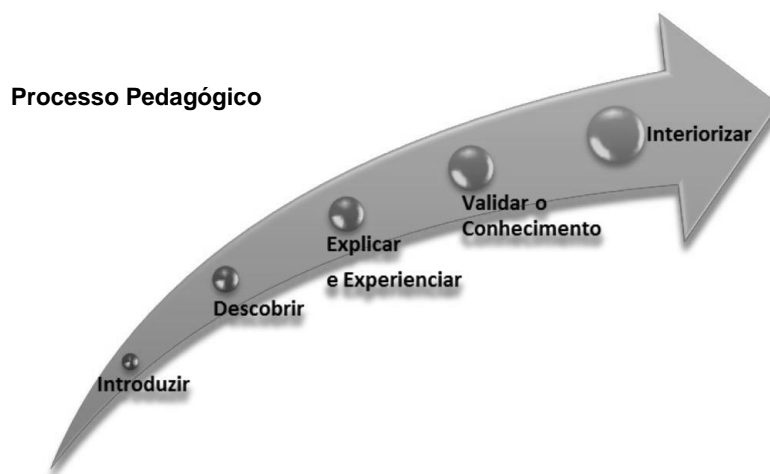
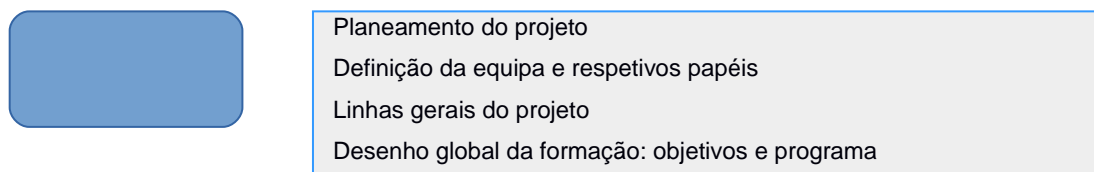


Figura 16 – Processo pedagógico

#### 4.2 Conteúdos e interatividade

No que respeita ao conteúdo, o desenho da versão eletrónica dos materiais não difere significativamente de materiais tradicionais. Os materiais devem basear-se nos mesmos princípios, o que significa que os objetivos devem ser claramente definidos. O material deve ser dividido em módulos separados ou unidades de aprendizagem e deve ser devidamente concebido em termos de conteúdo e didática (Gerlič et al., 2002 op. cit. Urh et al., 2015).

Na figura 17 detalham-se as diferentes fases do projeto, incluindo uma estimativa da duração de cada uma.



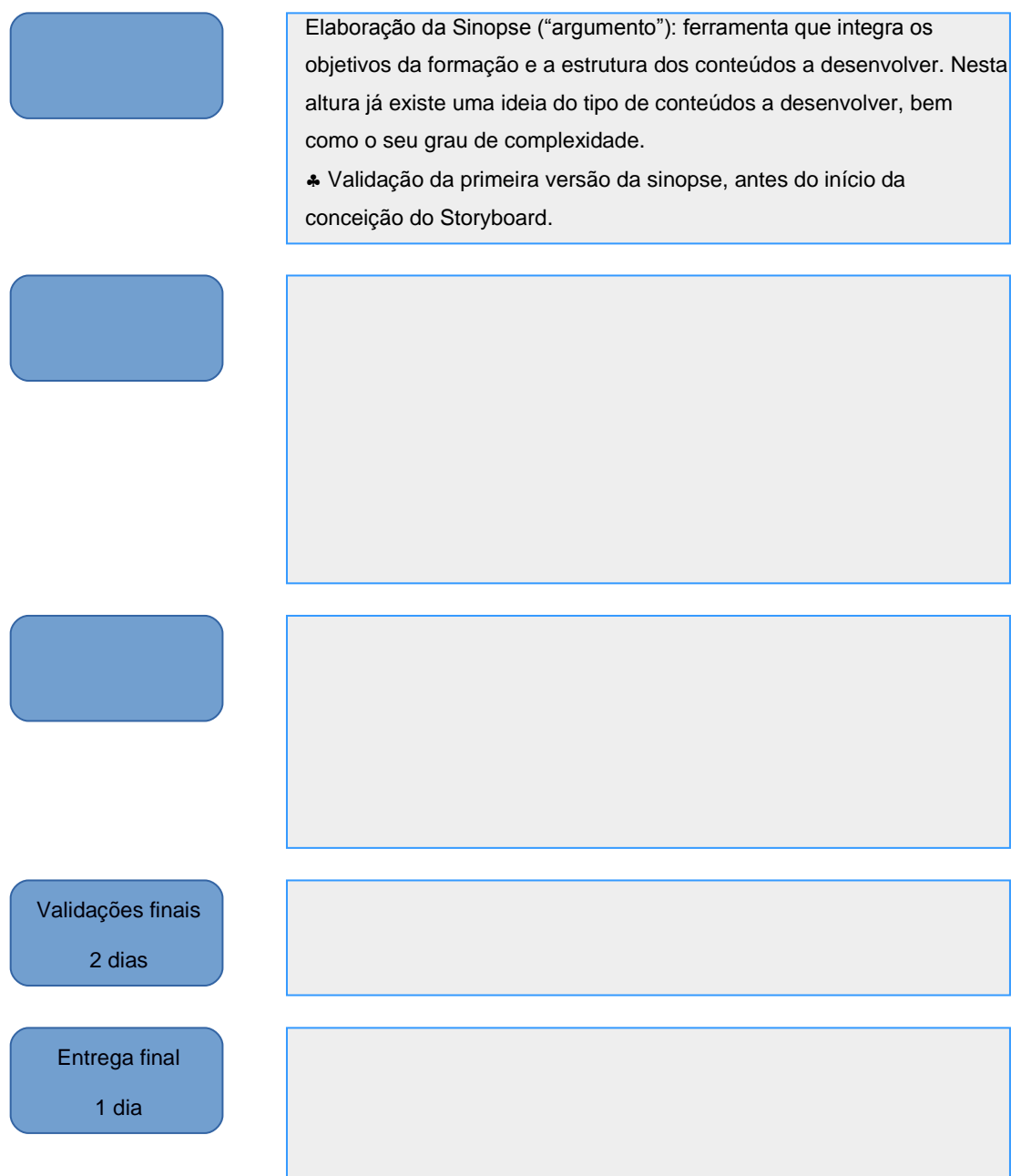


Figura 17 – Etapas do projeto

O teste deve ser feito por pessoas que estão familiarizadas com aplicações web e *e-learning*. Só na fase de implementação, o *produto* é introduzido ao público em geral. Nessa fase é necessário um controlo sistemático dos utilizadores. O ótimo desempenho de *e-learning* é conseguido através da recolha de *feedbacks* dos utilizadores, e pela adaptação de *e-learning*.

Aproximadamente três meses após a entrega será agendada uma reunião com os Hotéis Real para uma avaliação da qualidade do projeto. Através da avaliação é

possível obter as informações sobre a satisfação, motivação, eficiência e eficácia dos formandos.



A fase final inclui a migração dos conteúdos dos Hotéis Real para a modalidade de *e-learning* com recurso a abordagens pedagógicas de *gamification*. A partir dos conteúdos fornecidos propõe-se que o tema seja tratado de acordo com os seguintes princípios de forma genérica:


- Criação de uma metáfora que facilite a compreensão do tema, criando situações reais, diálogos, descoberta de itens, etc.
- Utilização de situações reais e outros vídeos já existentes.

Esta opção consiste assim na construção de ecrãs utilizando a ferramenta de autor que exporta conteúdos de acordo com a versão SCORM da Plataforma.

Os Hotéis Real poderão optar entre três níveis de interatividade: básico, intermédio e avançado.

Tabela 16 – Níveis de interatividade

Níveis de interatividade	Descrição	Design
<p><b>Standard</b></p> 	<p>Conteúdos transmitidos por texto e por voz.</p> <p>Interações simples como clicar, <i>roll over</i>, arrastar e largar.</p> <p>Aprendizagem por tentativa e erro. <i>Feedbacks</i> com apenas um componente (certo ou errado).</p>	<p>Apresentações de Powerpoint otimizadas.</p> <p>Utilização de fotografias ou desenhos 2D de acordo com os objetivos.</p>
<p><b>Intermédio</b></p> 	<p>Manipulação de conceitos, de atividades e jogos de complexidade média.</p> <p>Ecrãs que resumem as mensagens chave.</p> <p>Sequências delimitadas por atividades como casos práticos</p>	<p>Uma mistura entre atividades gráficas e ecrãs visuais simples e esquemáticos.</p> <p>É pedido ao formando que realize pequenas ações que poderão criar uma ligação entre módulos.</p>

	<p><i>Feedbacks</i> com várias componentes.</p> <p>Estrutura linear dos conteúdos.</p>	
<p><b>Avançado</b></p> 	<p>Manipulação de conceitos através de atividades e jogos de elevada complexidade.</p> <p>Sequências delimitadas por atividades como casos práticos complexos.</p> <p><i>Feedbacks</i> com várias componentes.</p> <p>Estrutura não linear dos conteúdos.</p>	<p>Curso que utiliza um grafismo 2 D ou 3D, onde poderão ainda ser utilizados vídeos com interação.</p> <p>O formando pode interagir com o ambiente.</p> <p>Sketches. Por exemplo o formando tem uma missão no decorrer de toda a sua formação. Possibilidade de escolher a personagem principal, etc.</p>

Fonte: Elaboração da autora

### 4.3. Funcionamento

A aplicação **REALmente** estará disponibilizada nas stores *Apple* e *GooglePlay*. A autenticação é limitada aos trabalhadores Hotéis Real.



Figura 18 – Protótipo do design da app mobile REALmente

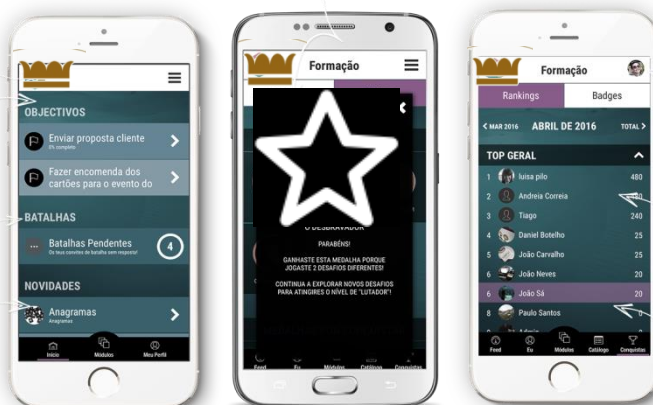
A *app* será concebida de forma a que o utilizador possa avançar no seu percurso (vários níveis) trabalhando diversos conhecimentos e recebendo *feedback* sobre os mesmos. O utilizador terá à sua disposição um conjunto de conteúdos em

formato desafio (*quizzes*, sopa de letras, caça palavras, puzzle, etc.) associados aos Standards de Serviços dos Hotéis Real. As recompensas são imediatas e o *feedback* é detalhado e personalizado em função das respostas do formando. Ao avançar nos desafios da *app*, o utilizador acumula pontos que podem (devem) vir a ser premiados pelos Hotéis Real com ofertas especiais.

O esquema abaixo apresenta as diferentes componentes da app-mobile REALmente: 1) desafios, 2) centro de conhecimento, 3) tarefas, 4) reconhecimento e 5) perfil.

**Desafios:** O utilizador pode iniciar vários módulos ao mesmo tempo, tendo sempre a visão dos módulos que ainda não finalizou. Pode receber notificações e alertas que incentivem à conclusão dos módulos.

**Reconhecimento:** Área onde o utilizador pode aceder ao seu ranking e medir os níveis de conhecimento adquiridos



**Perfil:** O utilizador pode preencher o seu perfil. Quanto mais informação coloca sobre si, mais pontos acumula.

**Centro de conhecimento:** O utilizador poderá encontrar documentação útil aos módulos e dicas formativas

**Tarefas:** O utilizador pode aceder ao seu histórico e voltar a visitar os conteúdos que trabalhou.

Figura 19 – Funcionalidades da app mobile REALmente

E existe a possibilidade de análise estatística dos resultados e que possui várias funcionalidades: 1) gerir utilizadores, desafios, objetivos, iniciativas e parâmetros, entre outros. Também permite notificar os resultados alcançados em todas as iniciativas e o nível de utilização da plataforma e por último, conhecer os seus trabalhadores, o seu nível de participação, resultados e conquistas.

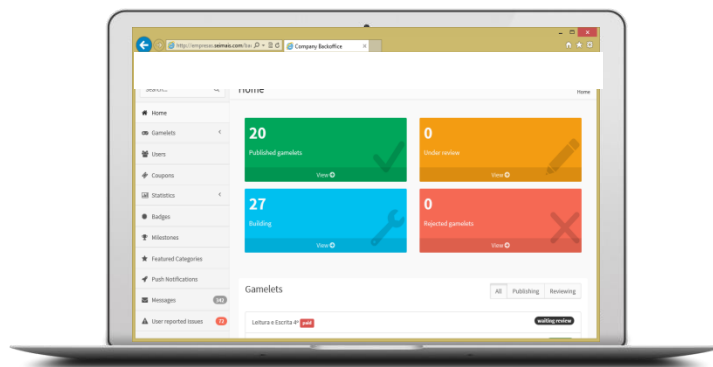


Figura 20 – Backoffice aplicação REALmente

#### 4.4. Equipa de Projeto

Construir cursos *e-learning* exige a articulação entre equipas de trabalho onde colaboram perfis e funções distintas.

Tabela 17 – Papéis e responsabilidades da equipa de projeto

Função	Responsabilidades
Instructional Designer	<p>Analisar e estruturar os conteúdos do ponto de vista pedagógico (temas, módulos, cursos);</p> <p>Elaborar a sinopse e storyboard, mediante as orientações e necessidades identificadas com o cliente e sob a orientação dos especialistas nas temáticas formativas;</p> <p>Acompanhar e orientar a criação dos objetos de aprendizagem e desenvolvimento do conteúdo na ferramenta de autor pela equipa de produção e desenvolvimento;</p> <p>Validar a integração dos conteúdos formativos nos respetivos suportes.</p>
Designers e Programadores	<p>Conceção e criação da interface gráfica, do estilo dos cursos e dos objetos de aprendizagem.</p> <p>Respondem às solicitações dos Instructional Designers</p>
Gestor de Projeto	<p>Responsável pela coordenação de ações estratégicas, tecnológicas e de controlo de qualidade dos projetos e processos de conceção, assim como da implementação, gestão dos recursos materiais e humanos das equipas constituídas. É também responsável pelo controlo orçamental.</p> <p>Estudo das novas tecnologias e iniciativas de proposta de processos para o desenvolvimento de novos serviços.</p> <p>Responsabilidades na conceção e acompanhamento de propostas.</p>

Fonte: Elaboração da autora

#### 4.5. Proposta Financeira

Esta proposta apresenta também uma referência de valores financeiros associados ao desenvolvimento da ferramenta e dos conteúdos, classificando o

desenvolvimento de conteúdos por nível de interatividade: standard, intermédia e avançada, conforme tabela 18 e indicando também algumas especificações, nomeadamente extras como áudios e vídeos, e num nível avançado o que implica a sua implementação, conforme tabela 19. Os valores apresentados são meramente indicativos, pois os valores dependem de reuniões a ter com o cliente.

Tabela 18 – Proposta financeira interatividade standard e intermédia

Desenvolvimento Conteúdos	Especificações	EUR sem IVA
Migração de 1 Módulo. Até 30 minutos	Interatividade standard	3.500 €
Migração de 1 Módulo. Até 30 minutos	Interatividade intermédia	6.000 €
Extras	Especificações	EUR sem IVA
Colocação de Áudio (locação)	Curso 30 minutos	750 €
Produção Vídeos (8 vídeos)	Curso 30 minutos	1.250 €

Fonte: Elaboração da autora

Tabela 19 – Proposta financeira interatividade avançada

Descrição	Custo Unitário	Total	Observações
Implementação	1	9.000€	1 Jogo 3 D com 20-30 minutos
	1	1000€	Customização de Cenários existentes
	1	A partir 4.500€	Criação de Cenário de raiz
	1	3500 €	Customização das personagens (Avatars)
	Na	2.000 €	Elaboração do Script e Guião Pedagógico

Fonte: Elaboração da autora

#### 4.6. Síntese

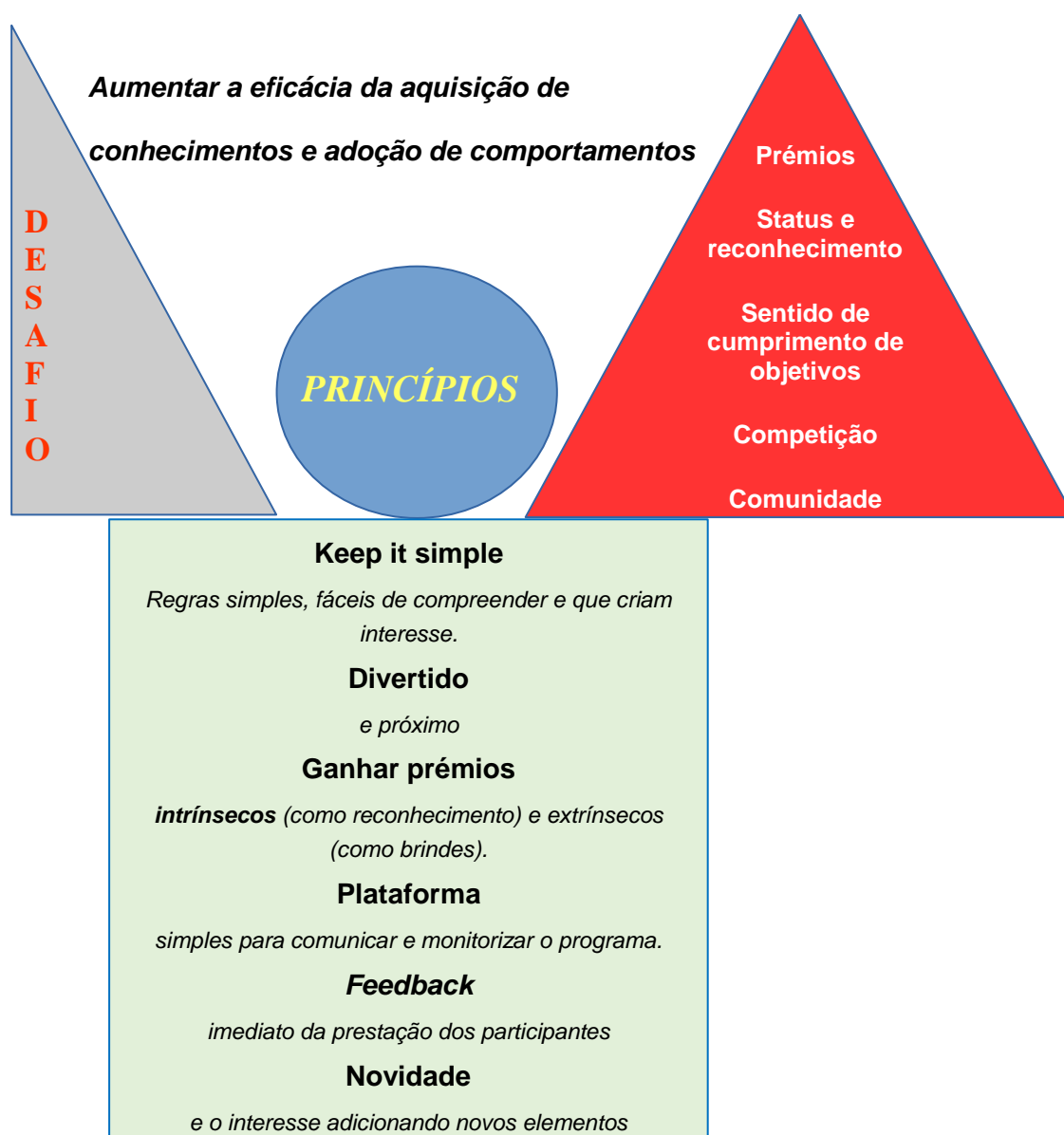
A proposta apresentada recorre a mecânicas de jogo num contexto de não-jogo com o objetivo de criar engagement com os participantes na resolução de desafios.

A proposta pretende acompanhar as estratégias inovadoras do *e-learning* e aposta em novas abordagens pedagógicas que visam o desenvolvimento de competências profissionais com aplicação prática, rápida e eficaz. Neste contexto, esta proposta constituiu-se como um instrumento de potencialização da aprendizagem e do desenvolvimento das competências dos trabalhadores na área da Hotelaria.

A interação com o conteúdo e a reflexão sobre a prática são uma constante, o que permite ao formando apropriar-se dos conhecimentos e aplicá-los em situações que refletem a realidade. O formando reflete, decide e treina de modo construtivo.

A linha pedagógica orientadora pretende manter os trabalhadores ativos e envolvidos e atribuir ao formando o papel de ator na condução do seu processo formativo.

Os Hotéis Real poderão assim dispor de uma ferramenta de *formação capaz* de transmitir os conteúdos e missão junto do seu cliente interno, mantendo um canal de comunicação aberto de forma constante.



## CAPITULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 1. Conclusões

A hotelaria é uma indústria altamente dependente dos RH e o seu sucesso e competitividade depende da qualidade das pessoas, não apenas dos gestores, mas de toda a equipa (Jones and Haven, 2005). O sucesso da empresa hoteleira depende da qualidade dos seus empregados e da eficácia da sua gestão, portanto, é essencial que os hotéis desenvolvam práticas de RH eficazes (Upamanyu, 2014).

Num momento em que grande parte do que fazemos é mediado pelas tecnologias digitais e redes sociais, as empresas podem mudar esse comportamento, transformando processos tradicionais em experiências de jogo mais profundas, mais atraentes para muitos dos seus clientes e para os seus empregados. (Robson et al., 2016).

A *gamification* possui elevado potencial para a melhoria da aprendizagem na educação e formação de profissionais. As instituições de ensino e as organizações profissionais estão a adotar o *e-learning* através de um conjunto crescente de plataformas tecnológicas (Hu and Hui, 2012 op. cit. Urh et al., 2015).

O projeto tinha como finalidade a proposta de instructional design de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros. E concretizou os seguintes objetivos: a) a definição das principais necessidades formativas existentes nas diferentes unidades, centradas em competências técnicas mas também comportamentais, standards de qualidade de serviço, línguas, técnicas de vendas, gestão de reclamações ; b) percecionou os principais obstáculos sentidos pelos gestores e trabalhadores na execução do plano formativo, como o *downsizing* das equipas, a rotatividade, a gestão de tempo e a desmotivação, e c) identificou a *gamification* aplicada à formação como uma estratégia motivacional e de adesão à formação.

E este projeto é inovador pois responde especificamente aos desafios que se colocam à hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos da Gestão da Formação propondo uma ferramenta de elearning com recursos a estratégias de *gamification*. O

principal objetivo é alta eficiência, eficácia, engagment, satisfação e motivação dos estudantes através da utilização da mecânica de jogo e da *gamification*.

O projeto inova também na abordagem metodológica utilizada, pois com vista à conceção da ferramenta e ao desenvolvimento de conteúdos, recolheu informação de diferentes agentes, do lado da procura e do lado da oferta.

A *gamification* em plataformas de *e-learning* possui potencial para aumentar a motivação dos formandos, no entanto, são necessários cuidados na conceção e implementação da experiência para que ela seja totalmente motivadora para os participantes (Domínguez et al., 2013; op. cit. Urh et al., 2015). A proposta que é o resultado final deste trabalho procura atender aos princípios claramente definidos na literatura, bem como às sugestões dos agentes inquiridos.

## **2. Limitações do projeto**

O primeiro desafio deste projeto foi a revisão da literatura, especificamente no que diz respeito à pesquisa de referências bibliográficas que desenvolvessem o tema *Digital Game Based Learning*, especificamente na hotelaria. Atualmente a pesquisa académica em *gamification* ainda é limitada em geral, e mais ainda quando se refere a uma subárea como o turismo (Xu et al., 2013).

Outras das dificuldades deste projeto foram os objetivos ambiciosos do mesmo face ao tempo definido para a concretização e finalização do projeto. No entanto, a adesão das empresas de formação para apresentação de propostas sem compromisso e a participação das unidades hoteleiras nos *focus group*, permitiram a prossecução dos objetivos propostos.

## **3. Recomendações para projetos futuros**

Atualmente a pesquisa académica em *gamification* ainda é limitada, no geral, e principalmente como uma subárea no turismo, especificamente.

Pesquisas futuras poderão incluir: (1) a implicação da *gamification* em diferentes setores do turismo; (2) implicação da *gamification* para dentro (formação de trabalhadores) e para fora (o envolvimento do cliente) e (3) estudos empíricos sobre a

eficácia de como a *gamification* contribui para experiências turísticas e fidelização de clientes (Xu et al., 2013).

De acordo com a Gartner Inc (2013) op. cit. Urh et al. (2015) cerca de 80% de todas as aplicações de *gamification* falham satisfazer os seus objetivos devido à má conceção, pelo que será vantajoso estudos que validem as diferenças nos resultados em função das características dos cursos gamificados. A implementação de sistemas de pontuação na vida real, pode levar a uma fadiga de coletar emblemas, pontos e troféus. Futuros estudos podem focar-se nos riscos do excesso de *gamification* na vida.

Considerando o interesse deste projeto para a promoção das competências dos trabalhadores hoteleiros, e a missão da ESHTe nesse âmbito, solicitou-se a colaboração e cooperação do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI) da Escola para os desenvolvimentos futuros deste projeto, quer na componente de investigação e conceção de conteúdos, quer na elaboração de uma candidatura que viabilize a execução do projeto. (cf anexo 31). Atualmente estão a ser estudadas diferentes possibilidades de financiamento.

Futuramente poderá ser possível a construção e/ou adaptação de uma plataforma formativa com conteúdos para a área Hoteleira com recurso a estratégias de *gamification*. Esta ferramenta poderá vir a estar disponível para as unidades hoteleiras de pequena/média dimensão, apoiando-as na formação dos trabalhadores, e promovendo a aquisição de competências técnicas e pessoais/sociais de uma forma lúdica e interativa.

## REFERÊNCIAS

- Alsop R. (2008) *The trophy kids group up: How the Millennial generation is shaping up the workplace*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Ames C and Archer J. (1988) Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of educational psychology* 80: 260-267.
- Baron RM and Kenny DA. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology* 51: 1173-1182.
- Baum T. (2002) Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. *Journal of Vocational Education and Training* 54: 343-364.
- Baum T and Odgers P. (2001) Benchmarking best practice in hotel front office: the Western European experience. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 2: 93-109.
- Beaver G and Lashley C. (1998) Competitive advantage and management development in small hospitality firms: The need for an imaginative approach. *Journal of Vacation Marketing* 4: 145-160.
- Becton S and Graetz B. (2001) Small business—small minded? Training attitudes and needs of the tourism and hospitality industry. *International Journal of Tourism Research* 3: 105-113.
- Bedwell WL and Salas E. (2010) Computer-based training: Capitalizing on lessons learned. *International Journal of Training and Development* 14: 239-249.
- Beekman T. (2011) Fill in the generation gap. *Strategic Finance* 93: 15-17.
- Berthon PR, Pitt LF, McCarthy I, et al. (2007) When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers. *Business Horizons* 50: 39-47.
- Bíró GI. (2014) Didactics 2.0: A pedagogical analysis of *gamification* theory from a comparative perspective with a special view to the components of learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 141: 148-151.
- Blanchard PN and Thacker JW. (2010) *Effective training, systems, strategies, and practices*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education India, Inc.
- Bloor M, Frankland J and Robson K. (2001) *Focus groups in social research*, London: Sage.
- Bohl JC. (2008) Generation X and Y in law school: Practical strategies for teaching the MTV/Google generation. *Loyola Law Review* 54: 775-779.
- Burke LA and Hutchins HM. (2007) Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review* 6: 263-296.
- Carless SA and Wintle J. (2007) Applicant attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment* 15: 394-404.
- Charles KR. (1997) Tourism education and training in the Caribbean: Preparing for the 21st century. *Progress in Tourism and Hospitality Research* 3: 189-197.
- Clark RE. (2001) *Learning from media: Arguments, analysis, and evidence*, Greenwich, CT: Information Age Publishing.

- Confederation of British Industry. (1995) *Filling the gaps: Skills for tourism*, London: CBI.
- Conner J. (2010) Generation GAP. *Business Horizons* 28: 14-15.
- Connolly TM, Boyle EA, MacArthur E, et al. (2012) A systematic literature review of empirical evidence on computer games and serious games. *Computers & Education* 59: 661-686.
- Consoli J. (2006) 'Millennials' big for media biz. *Media Week*. Available at: [http://www.mediaweek.com/mw/news/recent\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1002725634](http://www.mediaweek.com/mw/news/recent_display.jsp?vnu_content_id=1002725634).
- Cork Institute of Technology. (2017) *Green Games in Tourism / Hospitality - Project Reference: LLP/LdV/TOI/2013/IRL-508*. Available at: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplu-project-details/#project/5110153d-c475-4277-9835-5f17f6f3d5f3>.
- Correia BA. (2016) Impacto da formação no desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira. Estoril, Portugal: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Csikszentmihalyi M. (1988) The flow experience and its significance for human psychology. In: Csikszentmihalyi M and Csikszentmihalyi IS (eds) *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge, MA: Cambridge Univ. Press., 15-35.
- Csikszentmihalyi M. (2008) *Flow: The psychology of optimal experience*, New York: HarperCollins.
- Davies D, Taylor R and Savery L. (2001) The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: a comparative study. *Journal of European Industrial Training* 25: 366-373.
- Deci EL and Ryan RM. (2000) The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry* 11: 227-268.
- Department of National Heritage. (1996) *Tourism: Competing with the best - 2. Benchmarking for Smaller Hotels*. London: DNH.
- Deterding S. (2011) Situated motivational affordances of game elements: A conceptual model. *Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts, a workshop at CHI*.
- Domínguez A, Saenz-De-Navarrete J, De-Marcos L, et al. (2013) *Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes*. *Computers & Education* 63: 380-392.
- Draves WA. (2007) *Advanced teaching online*, Wisconsin: Learning Resources Network (LERN).
- Elverdam C and Aarseth E. (2007) Game classification and game design: Construction through critical analysis. *Games and Culture* 2: 3-22.
- Enz CA and Siguaw JA. (2000) Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41: 48-61.
- Erhel S and Jamet E. (2013) Digital game-based learning: Impact of instructions and feedback on motivation and learning effectiveness. *Computers & Education* 67: 156-167.

- Feiertag J and Berge ZL. (2008) Training Generation N: how educators should approach the Net Generation. *Education+ Training* 50: 457-464.
- FEHR - Spanish Federation of Hospitality. (2017) *e-Client - Project Reference: 134736-LLP-1-2007-1-ES-LEONARDO-LMP*. Available at: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplu-project-details/#project/9e43735b-fb5a-4a5b-917c-019f308a653a>.
- Finley K. (2012) *Freshdesk wants to make customer service fun with game mechanics*. Available at: <https://techcrunch.com/2012/09/17/Freshdesk-wants-to-make-customer-service-fun-with-game-mechanics/>.
- Fishbein M and Ajzen I. (1975) *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, Addison-Wesley: Reading, MA.
- Freshdesk. (n.d.) *Integrated game mechanics: Get the boring out of customer support*. Available at: <http://Freshdesk.com/scaling-support/gamification-support-help-desk>.
- Fundació Universitat-Empresa de les Illes Balears. (2017) *TOUAREG - TOUrism PIATform for euRopean Educational Games - Project Reference: ES/07/LLP-LdV/TOI/149018*. Available at: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplu-project-details/#project/7a1ff6c6-0c97-4a32-87b5-998c407fda7d>.
- Galego C and Gomes AA. (2005) Emancipação, ruptura e inovação: O “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação* 5: 173-184.
- Gamification Wiki. (2013) *Gamification of environment*. 2013.
- Gartner Inc. (2013) *Gartner says by 2014, 80 percent of current gamified applications will fail to meet business objectives primarily due to poor design, 2012*. Available at: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2251015>.
- Gerlič I. (2000) *Sodobna informacijska tehnologija v izobraževanju*, Ljubljana: DZS.
- Gerlič I, Debevc M, Dobnik N, et al. (2002) *Načrtovanje in priprava študijskih gradiv za izobraževanje na daljavo*, Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
- Gilbert D, Guerrier Y and Guy J. (1998) Sexual harassment issues in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10: 48-53.
- Girard C, Ecalle J and Magnan A. (2013) Serious games as new educational tools: How effective are they? A meta-analysis of recent studies. *Journal of computer assisted learning* 29: 207-219.
- Glass A. (2007) Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training* 39: 98-103.
- Gorman P, Nelson T and Glassman A. (2004) The Millennial generation: A strategic opportunity. *International Journal of Organizational Analysis* 12: 255-270.
- Graesser A, Chipman P, Leeming F, et al. (2009) Deep learning and emotion in serious games. In: Ritterfeld U, Cody M and Vorderer P (eds) *Serious games: Mechanisms and effects*. New York: Routledge, Taylor & Francis, 81-100.
- Gredler ME. (2004) Games and simulations and their relationships to learning. In: Jonassen D (ed) *Handbook of research on educational communications and technology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 571-581.

- Groh F. (2012) *Gamification: State of the art definition and utilization*. In: Institute of Media Informatics Ulm University (ed) *4th Seminar on Research Trend in Media Informatics*. Ulm, Germany: Institute of Media Informatics Ulm University.
- Groupe d'Interet Public Formation Continue Initiale et Professionnelle Basse Normandie. (2017) *E-Cuisine - Project Reference: 2011-1-FR1-LE005-24402*. Available at: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplu-project-details/#project/d3befaea-a584-43cc-9391-246fa9113e15>.
- Gursoy D, Maier TA and Chi CG. (2008) Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27: 448-458.
- Hamari J. (2013) Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on *gamification* in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic commerce research and applications* 12: 236-245.
- Hamari J, Koivisto J and Sarsa H. (2014) Does *gamification* work?--a literature review of empirical studies on *gamification*. *System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on*. IEEE, 3025-3034.
- Harter JK, Schmidt FL and Hayes TL. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee *engagement*, and business outcomes: a meta-analysis. American Psychological Association.
- Haute Ecole Louvain en Hainaut asbl. (2013) EuroCatHos - *European Catering & Hospitality Language Training Course - Project Reference: 511483-LLP-1-2010-1-BE-KA2-KA2MP*. Available at: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplu-project-details/#project/0b921912-e746-42bf-a2d7-b8e56159190c>.
- Hays RT. (2005) The effectiveness of instructional *games*: A literature review and discussion. NAVAL AIR WARFARE CENTER TRAINING SYSTEMS DIV ORLANDO FL.
- Hertel G, Geister S and Konradt U. (2005) Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review* 15: 69-95.
- Higgins ET. (2006) Value from hedonic experience and *engagement*. *Psychological review* 113: 439-460.
- Hjalager A-M and Andersen S. (2001) Tourism employment: contingent work or professional career? *Employee Relations* 23: 115-129.
- Hospitality Training Foundation. (1996a) *Employers' survey*, London: HTF.
- Hospitality Training Foundation. (1996b) *Training – who needs it?*, London: HTF.
- Hospitality Training Foundation. (1998) *Skills shortages, labour turnover and recruitment in the hospitality industry*, London: HTF.
- Hospitality Training Foundation. (1999a) *Employers' survey*, London: HTF.
- Hospitality Training Foundation. (1999b) *Look who's training now: Perspectives on training in the hospitality industry*, London: HTF.
- Hospitality Training Foundation. (2000) *Hospitality Sector Workforce Development Plan 2001*, London: HTF.
- Hospitality Training Foundation. (2001) *Skills and employment foresight 2001 for the hospitality industry*, London: HTF.

- Hu PJ-H and Hui W. (2012) Examining the role of learning *engagement* in technology-mediated learning and its effects on learning effectiveness and satisfaction. *Decision support systems* 53: 782-792.
- Hunicke R, LeBlanc M and Zubek R. (2004) MDA: A formal approach to game design and game research. *Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI*. 1722.
- International Labour Organization. (1979) *Tasks to jobs – Developing a modular system of training for Hotel occupations*, Geneva: ILO.
- Jackson SA and Eklund RC. (2002) Assessing flow in physical activity: The flow state scale–2 and dispositional flow scale–2. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 24: 133-150.
- Jameson SM. (2000) Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training* 24: 43-49.
- Jones E and Haven C. (2005) *Tourism SMEs, service quality, and destination competitiveness*, Wallingford: CABl.
- Jones S. (2003) *Let the games begin: Gaming technology and entertainment among college students*: Pew Internet and American Life Project.
- Kahn WA. (1990) Psychological conditions of personal *engagement* and *disengagement* at work. *Academy of management journal* 33: 692-724.
- Kapp KM. (2012) *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*, New York: John Wiley & Sons.
- Karpinskyj S, Zambetta F and Cavedon L. (2014) Video game personalisation techniques: A comprehensive survey. *Entertainment Computing* 5: 211-218.
- Kebritchi M, Hirumi A and Bai H. (2010) The effects of modern mathematics computer *games* on mathematics achievement and class motivation. *Computers & Education* 55: 427-443.
- Keep E and Mayhew K. (1999) The leisure sector. In: ESRC Centre on Skills Knowledge and Organisational Performance (ed) *Skills Task Force Research - Paper 6*. Londres: Oxford and Warwick Universities.
- Kelly T. (2012) Real *gamification* mechanics require simplicity and, yes, game designers can do it. *TechCrunch*, Dec. 8th.
- Kietzmann JH, Hermkens K, McCarthy IP, et al. (2011) Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons* 54: 241-251.
- Kim B-D, Shi M and Srinivasan K. (2001) Reward programs and tacit collusion. *Marketing Science* 20: 99-120.
- Kim WC and Mauborgne RA. (2014) Blue ocean leadership. *Harvard Business Review* 92: 60-72.
- Korn O and Schmidt A. (2015) *Gamification* of business processes: re-designing work in production and service industry. *Procedia Manufacturing* 3: 3424-3431.
- Kraiger K. (2003) Perspectives on training and development. In: Borman WC, Ilgen DR and Klimoski RJ (eds) *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Krueger RA and Casey MA. (2009) *Focus groups: A practical guide for applied research*, California: Sage publications.
- Landers RN and Armstrong MB. (2015) Enhancing instructional outcomes with *gamification*: An empirical test of the Technology-Enhanced Training Effectiveness Model. *Computers in Human Behavior* 71: 499-507.
- Landers RN and Callan RC. (2011) Casual social games as serious games: The psychology of *gamification* in undergraduate education and employee training. *Serious games and edutainment applications*. Springer, 399-423.
- Lashley C and Best W. (2002) Employee induction in licensed retail organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14: 6-13.
- Lazzaro N. (2004) Why we play games: Four keys to more emotion without story.
- LeBlanc M. (2004) Game design and tuning workshop. *Workshop presented at FuturePlay 2005 International Academic Conference on the Future of Game Design and Technology*. East Lansing, MI.
- Lee JJ and Hammer J. (2011) *Gamification* in education: What, how, why bother? *Academic exchange quarterly* 15.
- Lee KM and Peng W. (2006) What do we know about social and psychological effects of computer games? A comprehensive review of the current literature. In: Vorderer P and Bryant J (eds) *Playing video games: Motives, responses, and consequences*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 327-345.
- Lewis C. (2002) Driving factors for *e-learning*: An organisational perspective. *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education* 6: 50-54.
- Lieberman DA. (2006) What can we learn from playing interactive games? In: Vorderer P and Bryant J (eds) *Playing video games: Motives, responses, and consequences*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 379-397.
- Liu M, Horton L, Olmanson J, et al. (2011) A study of learning and motivation in a new media enriched environment for middle school science. *Educational Technology Research and Development* 59: 249-265.
- Loe TW, Ferrell L and Mansfield P. (2000) A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of business ethics* 25: 185-204.
- Lowry DS, Simon A and Kimberley N. (2002) Toward improved employment relations practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry. *Human Resource Development Quarterly* 13: 53-70.
- Marketing Charts. (2007) *Millennials demand on demand content*. Available at: <http://www.marketingcharts.com/television/Millennials-demand-on-demand-content-4654>.
- Marston C. (2007) *Motivating the "What's in it for me?" workforce: Manage across the generational divide and increase profits*, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Martens R, Gulikers J and Bastiaens T. (2004) The impact of intrinsic motivation on e-learning in authentic computer tasks. *Journal of computer assisted learning* 20: 368-376.
- Martin CA. (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training* 37: 39-44.

- Maslach C and Leiter MP. (1997) *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Maxwell G, Watson S and Quail S. (2004) Quality service in the international hotel sector: a catalyst for strategic human resource development? *Journal of European Industrial Training* 28: 159-182.
- Mayer RE and Johnson CI. (2010) Adding instructional features that promote learning in a game-like environment. *Journal of Educational Computing Research* 42: 241-265.
- McCallum S. (2012) *Gamification* and serious *games* for personalized health. *Stud Health Technol Inform* 177: 85-96.
- McGonigal J. (2011) *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*: Penguin.
- McGuire D, Todnem By R and Hutchings K. (2007) Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training* 31: 592-608.
- Monaco M and Martin M. (2007) The millennial student: A new generation of learners. *Athletic Training Education Journal* 2: 42-46.
- Moos DC and Marroquin E. (2010) Multimedia, hypermedia, and hypertext: Motivation considered and reconsidered. *Computers in Human Behavior* 26: 265-276.
- Moreno R and Mayer R. (2007) Interactive multimodal learning environments. *Educational psychology review* 19: 309-326.
- Morgan DL. (1996) *Focus group*. *Annual review of sociology* 22: 129-152.
- Morgan DL. (1997) *Focus groups as qualitative research*, California: Sage publications.
- Morgan DL. (1998) *Planning focus group*, California: Sage publications.
- Muntean CI. (2011) Raising *engagement* in *e-learning* through *gamification*. *Proc. 6th International Conference on Virtual Learning ICVL*. 323-329.
- Murphy PK and Alexander PA. (2000) A motivated exploration of motivation terminology. *Contemporary educational psychology* 25: 3-53.
- Negruşa AL, Toader V, Sofică A, et al. (2015) Exploring *gamification* techniques and applications for sustainable tourism. *Sustainability* 7: 11160-11189.
- Nicholson S. (2012) A user-centered theoretical framework for meaningful *gamification*. In: Martin C, Ochsner A and Squire K (eds) *Games+Learning+Society* 8.0. Madison, WI: Carnegie Mellon University, 223-230.
- Normark OR and Cetindamar D. (2005) E-learning in a competitive firm setting. *Innovations in Education and Teaching International* 42: 325-335.
- Page S and Connell J. (2001) *Tourism: A modern synthesis*, London: Thomson Learning.
- Papastergiou M. (2009) Exploring the potential of computer and video *games* for health and physical education: A literature review. *Computers & Education* 53: 603-622.
- Pew Research Center. (2007) *How young people view their lives, futures and politics: A portrait of "Generation Next"*. Available at: <http://people-press.org/report/300/a-portrait-of-generation-next>.

- Pintrich PR. (2000) The role of goal orientation in self-regulated learning. In: Boekaerts M, Pintrich P and Zeidner M (eds) *Handbook of self-regulation*. San Diego: CA: Academic Press, 451-502.
- Poon A. (1993) *Tourism, technology and competitive strategies*, Oxon: CAB international.
- Popescu Ca, Avram R and Dana Mdl. (2012) New trends in human resource management in the hospitality industry. In: Armed Forces Academy Slovak Republic (ed) *International Conference of Scientific Paper AFASES 2012*. Brasov: Air Force Academy Romania, 185-190.
- Prensky M. (2001) *Digital game-based learning*, New York: McGraw Hill.
- Prosser M and Trigwell K. (1999) *Understanding learning and teaching: The experience in higher education*, UK: McGraw-Hill Education.
- Qualifications and Curriculum Authority. (2000) *Key skills 2000*. Available at: <http://www.qca.org.uk/nq/ks/keyskills>.
- Raines C. (2002) *Connecting generations: The sourcebook for a new workplace*, CA: Crisp Publications.
- Ramsden P. (2002) *Learning to teach in higher education*, London: Routledge.
- Randel JM, Morris BA, Wetzell CD, et al. (1992) The effectiveness of *games* for educational purposes: A review of recent research. *Simulation & gaming* 23: 261-276.
- Randstad Work Solutions. (2007) *The world of work 2007*. Available at: [www.us.randstad.com/the world of work 2007.pdf](http://www.us.randstad.com/the world of work 2007.pdf).
- Rieber LP. (2005) Multimedia learning in *games*, simulations, and microworlds. In: Mayer RE (ed) *The Cambridge handbook of multimedia learning*. New York: Cambridge University Press, 549-568.
- Robson K, Plangger K, Kietzmann JH, et al. (2015) Is it all a game? Understanding the principles of *gamification*. *Business Horizons* 58: 411-420.
- Robson K, Plangger K, Kietzmann JH, et al. (2016) Game on: Engaging customers and employees through *gamification*. *Business Horizons* 59: 29-36.
- Rodrigo MMT. (2010) Dynamics of student cognitive-affective transitions during a mathematics game. *Simulation & gaming* 42: 85-99.
- Ryan RM and Deci EL. (2000) Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology* 25: 54-67.
- Sagoe D. (2012) Precincts and prospects in the use of *focus groups* in social and behavioral science research. *The Qualitative Report* 17: 1-16.
- Saks AM. (2006) Antecedents and consequences of employee *engagement*. *Journal of managerial psychology* 21: 600-619.
- Salen K and Zimmerman E. (2004) *Rules of play: Game design fundamentals*: MIT press.
- Schell J. (2008) *The art of game design: A book of lenses*, USA: Morgan Kaufmann Publishers, Elsevier.
- Shaw S and Fairhurst D. (2008) Engaging a new generation of graduates. *Education+ Training* 50: 366-378.

- Shea PJ, Pickett AM and Pelz WE. (2003) A follow-up investigation of teaching presence in the SUNY learning network. *Journal of Asynchronous Learning Networks* 7: 61-80.
- Silva IS, Veloso AL and Keating JB. (2014) *Focus group*: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*: 175-190.
- Simmons K. (2008) Intergenerational communication in the workplace. *The Online Journal for Certified Managers*.
- Simões J, Redondo RD and Vilas AF. (2013) A social *gamification* framework for a K-6 learning platform. *Computers in Human Behavior* 29: 345-353.
- Skiba D and Barton A. (2006) Adapting your teaching to accommodate the net generation of learners. *Online Journal of Issues in Nursing* 11.
- Skinner BF. (1938) *The behavior of organisms: An experimental analysis*, New York: Appleton-Century.
- Society for Human Resource Management. (2009) *The multigenerational workforce: Opportunity for competitive success*. Available at: [http://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/09-0027\\_RQ\\_March\\_2009\\_FINAL\\_noad.pdf](http://www.shrm.org/Research/Articles/Documents/09-0027_RQ_March_2009_FINAL_noad.pdf).
- Stauffer D. (1997) For generation Xers, what counts isn't all work or all play. *Management Review* 86: 7-19.
- Stewart DW and Shamdasani PN. (2007) *Focus groups: Theory and practice*, Thousand Oaks: Sage publications.
- Sujansky JG. (2009) Spoiled, impatient, & entitled: Why you need strong *Millennials* in your workplace. *Supervision* 70: 263-296.
- Tapscott D. (1998) *Growing up digital: The rise of the net generation*, New York: McGraw-Hill.
- Tay L. (2010) *Employers: Look to gaming to motivate staff*. Available at: [http://www.itnews.com.au/News/169862\\_employers-look-to-gaming-to-motivate-staff.aspx](http://www.itnews.com.au/News/169862_employers-look-to-gaming-to-motivate-staff.aspx).
- Tesone DV and Ricci P. (2005) Job competency expectations for hospitality and tourism employees: Perceptions of educational preparation. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 4: 53-64.
- Thomas R, Lashley C, Rowson B, et al. (2000) *The national survey of small tourism and hospitality firms: 2000, skills demands and training practices*, Leeds: Centre for the Study of Small Tourism and Hospitality Firms, Leeds Metropolitan University, Leeds.
- Tobias S and Fletcher J. (2008) What do we know about the learning effectiveness of computer games? In: AERA (ed) *AERA 2008 conference*. New York: AERA.
- Tsotsis A. (2011) Bing Gordon: Every startup CEO should understand *gamification*. TechCrunch.
- Turismo de Portugal. (2017) *Turismo em números*. Available at: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismoemnumerosagosto2017.aspx>.
- Twenge JM, Campbell SM, Hoffman BJ, et al. (2010) Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management* 36: 1117-1142.

- Upamanyu S. (2014) Managing Attrition through HR System in Hotel Industry. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies* 1: 510-522.
- Urh M, Vukovic G and Jereb E. (2015) The model for introduction of *gamification* into *e-learning* in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 197: 388-397.
- Vogel JJ, Vogel DS, Cannon-Bowers J, et al. (2006) Computer gaming and interactive simulations for learning: A meta-analysis. *Journal of Educational Computing Research* 34: 229-243.
- Volkswagen. (2009) The fun theory. Sweden: [www.thefuntheory.com](http://www.thefuntheory.com).
- Werbach K and Hunter D. (2012) *For the win: How game thinking can revolutionize your business*: Wharton Digital Press.
- Wilson KA, Bedwell WL, Lazzara EH, et al. (2008) Relationships between game attributes and learning outcomes: Review and research proposals. *Simulation & gaming* 40: 217-266.
- Wilson M and Gerber LE. (2008) How generational theory can improve teaching: Strategies for working with the *Millennials*. *Currents in teaching and learning* 1: 29-44.
- Xu F, Weber J and Buhalis D. (2013) *Gamification* in tourism. *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*. Springer, 525-537.
- Zamfiroiu A and Sboru C. (2014) Statistical Analysis of the Behavior for Mobile *E-learning*. *Procedia Economics and Finance* 10: 237-243.
- Zichermann G and Cunningham C. (2011) *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*, Canada: O'Reilly Media, Inc.
- Zynga Inc. (2011) *About Zynga Inc.* Available at: <http://www.zynga.com/about/facts.php>.

## ANEXOS

### 1. Guião de entrevista exploratória

#### Guião Entrevista Exploratória Empresas de Formação/Gamification



#### Apresentação aquando de contacto telefónico e/ou e-mail

Boa tarde. O meu nome é Patrícia Vieira e encontro-me a desenvolver um projeto em parceria com a ESHTE no âmbito do meu Mestrado, cujo tema é Gamification aplicado à Formação RH em contextos hoteleiros. Gostaria, se possível, de agendar uma reunião para assim perceber que ferramentas existem no mercado e possam ser desenvolvidas e/ou aplicadas aos RH de um grupo Hoteleiro.

#### Questões Exploratórias

1. Que tipo de projectos formativos desenvolvem ao nível da Gamification?
2. Que temas/conteúdos formativos desenvolvem utilizando plataformas gamification?
3. Que competências técnicas e/ou comportamentais são desenvolvidas e/ou adquiridas com o recurso a Gamification?
4. Quais as principais vantagens e desvantagens da aplicação da Gamification à Formação?
5. O que mais se aplica à formação? Jogos digitais, ou jogos de tabuleiro? Que ferramentas apresentam melhores resultados?
6. Gostaríamos de consultar o vosso portefólio. Têm algum projeto na área da hotelaria e especificamente aplicado aos RH de um grupo Hoteleiro?
7. Da vossa experiência que temas/conteúdos poderiam ser desenvolvidos para a área da Hotelaria? O que dariam primazia?
8. É possível a criação/adaptação de uma ferramenta às necessidades de um grupo hoteleiro? Qual a estimativa em termos de investimento de tempo e financeiro?
9. A construção de uma ferramenta digital para ser aplicada a um universo de centenas de colaboradores é possível? Por que etapas passa o desenvolvimento de um projecto desta natureza?

## 2. Proposta Magic Bit



# Proposta de Orçamento

26/10/2016

Cliente: ESHTe, representado pela Dra. Patrícia Vieira

## Jogo para formação na Gestão Hoteleira

Empresa especializada na criação de jogos digitais



### Quem somos?

A MagicBit é uma empresa especializada na criação de Jogos Digitais à medida das necessidades do cliente, transmitindo conteúdos atrativos e interativos, na vertente dos Advergames, Serious Games e Jogos Educativos.

### Etapas de Desenvolvimento

Existe um processo em comum na parceria entre a MagicBit e o cliente na criação das soluções que passa pelas seguintes etapas:



### Entrega do projeto

Todas as soluções são criteriosamente testadas antes de serem colocadas em produção.

### Equipa de desenvolvimento necessária

- Programador Sénior;
- Designer Gráfico;
- Gestor de Projeto;

### Proposta de valor

Com recurso à Gamification é possível criar uma aplicação de jogo na qual estejam embutidos métodos e procedimentos de trabalho relacionados com uma determinada atividade numa empresa, conseguindo assim, ter uma componente de um plano de formação para os colaboradores.

Em suma, um Serious game trata-se da transposição de determinados processos ou situações empresariais para um jogo, que serve de simulador para os colaboradores em fase de formação se sentirem ainda mais motivados em obter bons resultados nos jogos, retendo deste modo muitas informações e conhecimentos úteis para os seus bons desempenhos na empresa.

Empresa especializada na criação de jogos digitais

### Descrição geral do projeto

Criação de um jogo para formação na gestão hoteleira.

O jogo trata momentos transversais que podem ocorrer em hotéis distintos, e permite a aprendizagem prática de seus funcionários.

### Conteúdos

Os conteúdos a tratar no jogo terão como base os módulos do curso de pós-graduação em segurança e qualidade alimentar da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

### Funcionamento do jogo

O jogo é uma aventura gráfica que se passa na cozinha de um hotel.

No início, o utilizador cria o seu perfil, e insere seus dados pessoais (nome e fotografia).

A qualquer fase do jogo, o utilizador pode acompanhar a sua evolução e verificar quais os objetivos que cumpriu até ao momento.

Antes de o utilizador entrar no cenário da cozinha, deve vestir a farda correta e na sequência correta. Para tal, tem ao seu dispor um jogo de vestir com um cenário de um balneário, com vários elementos:

- Vários penteados, entre eles o penteado correto;
- Vários toucas, barretes e bonés, entre eles o correto;
- Várias fardas, entre elas a correta.

Quando o utilizador clica nalguns elementos da cozinha, tem acesso a 6 mini-jogos:

- 1) Como lavar as mãos corretamente;
- 2) Como condicionar os alimentos no refrigerador corretamente;
- 3) Como lavar os alimentos corretamente;
- 4) Identificar as Bactérias e reconhecer os riscos de propagação;
- 5) Receber enlatados e verificar sua validade;
- 6) Separar o lixo corretamente.

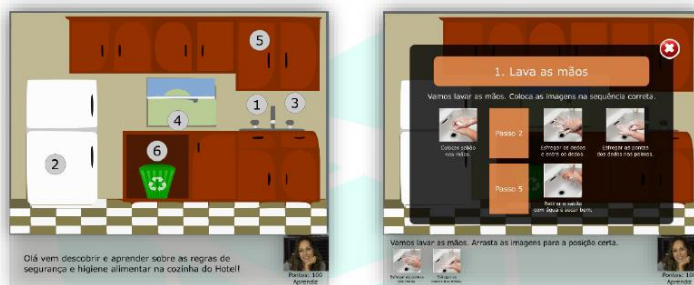
O utilizador tem vários objetivos na cozinha e à medida que os realiza, recebe um feedback positivo na forma de elogio, estrelas e pontuação.

A narrativa é uma forma de comunicação do jogo com o utilizador que trabalha a motivação intrínseca da vocação da pessoa para a profissão.

O momento inicial e o momento final deste jogo são momentos fortes de comunicação em que o utilizador é incentivado a agir de forma profissional.

Quando o utilizador atinge todos os objetivos na cozinha, transita de nível “Aprendiz” para um outro nível mais avançado.

#### Layout sugerido



Este Layout apresentado tem como finalidade ajudar a perceber qual o objetivo do jogo, podendo sofrer alterações para se adequar melhor às necessidades.

#### Disponibilidade

O jogo será multilíngue e estará disponível em 3 ou mais línguas (ver Condições e Informações no fim).

O jogo estará disponível em uma página Web e funcionará em um browser em computadores e equipamentos móveis.

Os utilizadores têm acesso mediante um código fornecido pelo hotel subscritor a este jogo.

O jogo terá a opção de funcionar em fullscreen em Desktop e equipamentos móveis, não havendo a necessidade de instalar o jogo no dispositivo.

#### Nota

Este jogo contempla dois cenários: os balneários e a cozinha.

Podem ser integrados novos módulos, que contemplam outras situações de aprendizagem num hotel que se passarão:

- No bar,



- No restaurante,
- Nos quartos,
- Na recepção,
- Entre outras áreas existentes num hotel.

Estes outros módulos teriam que ser analisados e orçamentados num outro projeto.

#### Navegadores de internet suportados (Browsers)

Pelo computador: Internet Explorer 9+, Firefox, Chrome, Safari e Opera.

Equipamentos móveis: iOS Safari, Android Navegador e Chrome para Android.

O jogo é adaptável ao browser para uma melhor performance usando suporte WebGL ou Canvas.

#### Tecnologias

- Programação: PHP, MySQL, HTML5, JAVASCRIPT, CSS3;
- Arte: Spriter, Gimp, Inkscape;
- Sound/Música: Audacity;
- Testes: Mocha.

#### Tempo de Execução

O tempo total previsto de execução do projeto é de 3 meses por uma equipa multidisciplinar. As etapas poderão ser realizadas simultaneamente ou em uma sequência. Para este projeto as etapas previstas são:

Etapas	Tempo
Definir Conceito / Análise de todo o projeto	1 semana
Criar Assets Jogo: Áudio + Imagens	2 semanas
Programação Jogo	10 semanas

#### Orçamento

Etapas	Preço
Definir Conceito / Análise de todo o projeto	300€
Criar Assets Jogo: Áudio + Imagens	600€
Programação Jogo	6000€
<b>Preço Total</b>	<b>6900€</b>

Empresa especializada na criação de jogos digitais



#### Condições e Informações

- Aos valores apresentados acresce a Taxa de Iva segundo a legislação em vigor;
- Prazo de validade da proposta: 6 meses;
- Condições de Pagamento: 50% com adjudicação e o restante na entrega da solução;
- A propriedade intelectual do Software desenvolvido é da Magic Bit Solutions, Unipessoal Lda.;
- Os serviços de tradução de conteúdos não estão contemplados neste orçamento.

#### Contactos e Morada

##### Carla Ventura

Sócia – Gerente  
Tlm. 960226334

##### Magic Bit Solutions

R/C, R. Salgueiro Maia 34, 2955-028 Pinhal Novo  
[www.magicbitsolutions.com](http://www.magicbitsolutions.com)  
[info@magicbitsolutions.com](mailto:info@magicbitsolutions.com)

Obrigado

### 3. Autorização proposta Magic Bit

**Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril**  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

#### Autorização

Solicito autorização para integração da proposta apresentada, no âmbito do Projeto de Mestrado em Gestão Hoteleira, que tem como tema Gamification aplicada à formação em Hotelaria.

Assinatura: Carla Margarida Roque Ventura

Agradecemos desde já a sua atenção.

#### 4. Proposta Makeadream

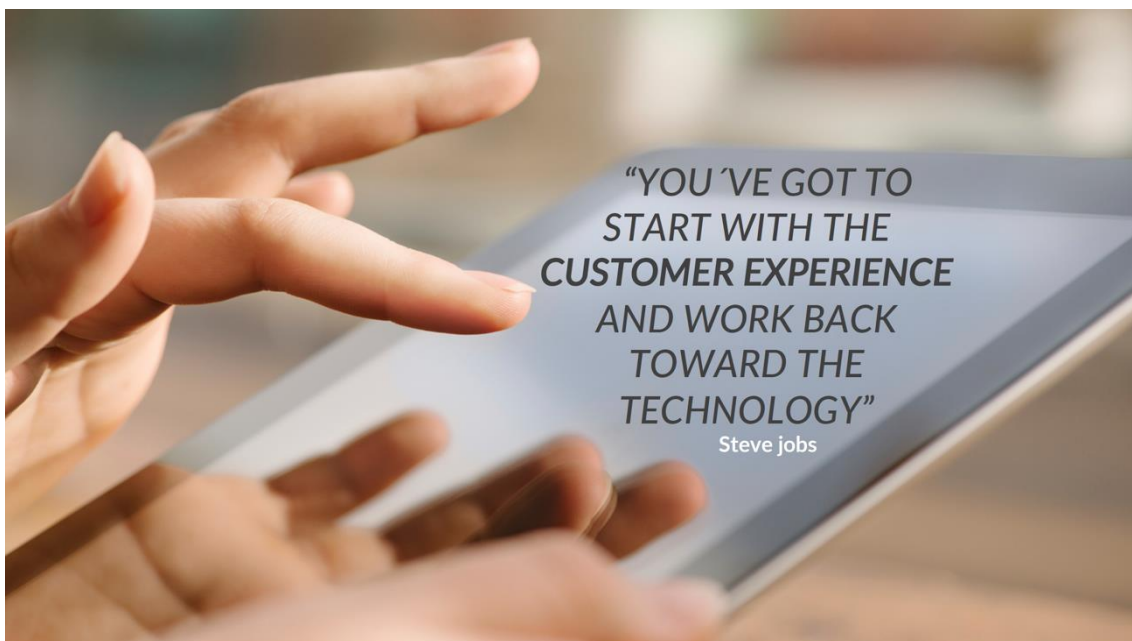


#### PROPOSTA

- 1 MAKEADREAM
- 2 GAMIFICATION
- 3 DESAFIO
- 4 SOLUÇÃO
- 5 IMPLEMENTAÇÃO
- 6 EQUIPA
- 7 ORÇAMENTO



ESHTE - PROPOSTA MYLEARNING | NOVEMBRO 2016



#### BACKGROUND & EXPERIÊNCIA



ESSTE – PROPOSTA MYLEARNING  
NOVEMBRO 2016

1

MAKEADREAM



A agência Makeadream nasce em 2009 como especialista em soluções de design e comunicação versáteis, arrojadas e escaláveis a diversos sectores de actividade. O nosso design sempre quis ser diferenciador e acompanhar as tendências e necessidades do mercado.

*Desde cedo a criação de marcas foi o grande impulsionador dos nossos serviços*, tendo a nossa equipa desenvolvido diversos projectos e soluções de design para produtos, eventos e comunicação dos nossos clientes.

Desde então que a nossa especialização tem evoluído para outras vertentes do design: o digital e a activação online.

Através de processos de gamification, desenvolvemos vários projectos de engagement para empresas de diversos sectores, tendo soluções digitais como meios de activação para os resultados definidos.



WWW.MAKEADREAM.PT



DIGITAL RH



EShte -- PROPOSTA MYLEARNING  
NOVEMBRO 2016

1

MAKEADREAM

## DIGITALRH

O nosso objectivo com a montra de produtos DIGITAL RH, que temos vindo a desenvolver nos últimos 3 anos, consiste em ter um conjunto de soluções simples e práticas de implementar, que consigam responder e adaptar-se de forma rápida às diferentes realidades das empresas, e à constante (r)evolução da era digital que assistimos.

Temos a preocupação em ter um equilíbrio muito atrativo entre a complexidade da solução, pricing e o tempo/impacto que a solução terá na empresa.

Dentro do Digital RH, assentes em metodologias Gamification como alavanca de treino/formação, temos o seguinte produto:

**MyLearning**



WWW.MAKEADREAM.PT

# GAMES *ARE* ENGAGING

## PRINCIPAIS INGREDIENTES



### Gamificação. s.f.

Recurso a mecânicas de jogo num contexto de não-jogo com o objectivo de criar engagement com os participantes na resolução de desafios.

**“Gamification is supposed to help you get more with what you already have.”**

**Exemplo:** Bases de dados, números de telefone, canais digitais, meios de comunicação.



## GAMIFICATION

GAMIFICATION  
increases social  
sharing by **22%**



## PRINCIPAIS INGREDIENTES



1. **Keep it simple** – Regras simples, fáceis de compreender e que criam interesse.
2. **Ser divertido** e próximo
3. **Ganhar prémios intrínsecos** (como reconhecimento) e extrínsecos ( como brindes).
4. **Usar uma plataforma** simples para comunicar e monitorizar o programa.
5. **Providenciar feedback** imediato da prestação dos participantes
6. **Manter o interesse** e a novidade adicionando novos elementos

### PORQUE A GAMIFICATION RESULTA?

- Prémios
- Status e Reconhecimento
- Sentido de Cumprimento de Objectivos
- Competição
- Fazer parte de uma comunidade



*“Gamification allows real-time interaction, and the ability to send the right rewards at the right time to consumers.”*



OBJECTIVOS



EShte – PROPOSTA MYLEARNING  
NOVEMBRO 2016

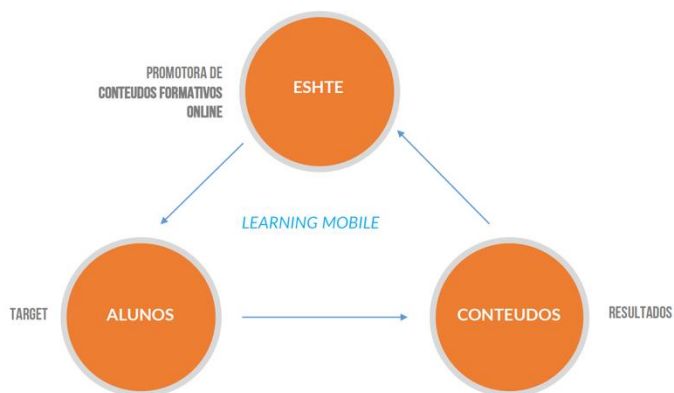


DESAFIO

*Gamificar conteúdos formativos possibilitando a formação à distância através de solução mobile*



WWW.MAKEADREAM.PT



Criação de um canal digital promotor de conteúdos formativos – **Formato APP**.



**APP** – com cursos diversos que são desenvolvidos em modelo “jogo” promovendo um Percorso evolutivo de cada utilizador através dos vários desafios existentes na aplicação.



Os **utilizadores conseguem medir os resultados do seu conhecimento** e receberem dicas e instruções para melhorias/optimização.



Criação de **buzz da ESHTE** com a promoção da APP.



Permitir alargar a área da formação da ESHTE a outros alunos e geografias.

4

SOLUÇÃO



A nossa proposta consiste na utilização do produto **MyLearning**, app mobile e plataforma que apresentam conteúdos formativos gamificados:

**.Apresentação de Módulos**

.Cada módulo contém **vários exercícios** (Questionários, sopa de letras, caça palavras, apresentação de vídeos, etc)

**.Ranking** - Medir resultados e comparar com outros participantes

**.Dicas e instruções** - Em função dos resultados obtidos, o formando recebe dicas e instruções para otimizar o seu conhecimento



*O conceito evolutivo das etapas formativas, correspondem à conquista de estrelas (fazendo alusão ao imaginário da cozinha de um restaurante)*

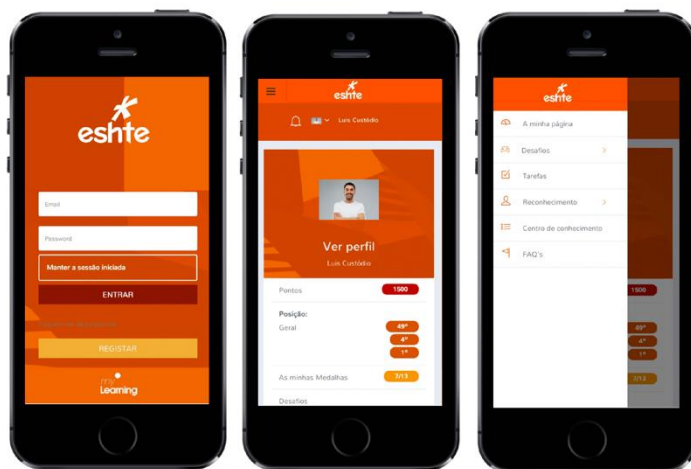
4

SOLUÇÃO

my  
**Learning**

PLAY  
ENGAGE  
LEARN





#### COMO FUNCIONA?

A aplicação **MyLearning** estará disponibilizada nas stores Apple e GooglePlay.

A autenticação é limitada aos users EShte.

O utilizador tem à sua disposição um conjunto de conteúdos em formato desafio (quizz, sopa de letras, caça palavras, puzzle, etc) associados aos cursos da EShte.

O objectivo da APP é que o utilizador possa avançar no seu percurso (vários níveis) trabalhando diversos conhecimentos e recebendo feedback sobre os mesmos.

Ao avançar nos desafios da APP, o utilizador acumula pontos que podem vir a ser (devem) premiados pela EShte com ofertas especiais.

A EShte tem assim uma ferramenta de *engagement* dos seus conteúdos e missão junto do seu público-alvo, mantendo um canal de comunicação aberto de forma constante.

4

SOLUÇÃO



**A MINHA PÁGINA:** O utilizador pode preencher o seu perfil. Quanto mais informação coloca sobre si, mais pontos acumula.

**DESAFIOS:** O utilizador pode iniciar vários MÓDULOS ao mesmo tempo, tendo sempre a visão dos módulos que ainda não finalizou. Pode receber notificações e alertas que incentivem à conclusão dos módulos.

**TAREFAS:** O utilizador pode aceder ao seu histórico e voltar a visitar os conteúdos que trabalhou.

**RECONHECIMENTO:** Área onde o utilizador pode aceder ao seu ranking e medir os níveis de conhecimento adquiridos

**CENTRO DE CONHECIMENTO:** O utilizador poderá encontrar documentação útil aos módulos e dicas formativas.

4

SOLUÇÃO

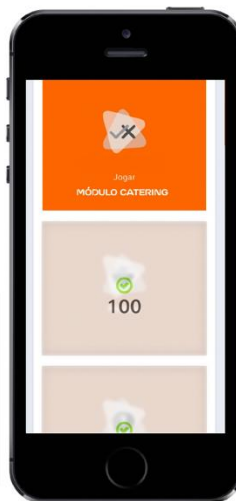
**DESAFIOS:** O utilizador pode iniciar vários MÓDULOS ao mesmo tempo, tendo sempre a visão dos módulos que ainda não finalizou. Pode receber notificações e alertas que incentivem à conclusão dos módulos.



**VANTAGENS:**

.Este modelo formativo garante uma passagem de conhecimento de forma lúdica e com maior nível de engagement.

Permite uma maior análise de resultados por parte da ESHET em relação aos conteúdos com maior taxa de pontuação (aprendizagem)



## PRINCÍPIOS



ESHTE – PROPOSTA MYLEARNING  
NOVEMBRO 2016

### IMPLEMENTAÇÃO

5

**INOVAÇÃO:** Consideramos o meio APP como um veículo ideal para a ritualização de conteúdos junto do público-alvo, existindo uma lógica cíclica de acção e feedback.

**USABILIDADE:** O formato percurso da APP permite que o utilizador sinta que está envolvido numa lógica contínua (idêntica a um percurso de jogo), podendo iniciar vários desafios em simultâneo, tendo dicas e notificações à sua medida.

**SEGURANÇA:** Toda a informação gerada na APP é protegida e salvaguardada nos servidores da Makeadream. Toda a informação tem um backup de segurança realizado regularmente, podendo ser enviado à ESHTE.

**AMBIENTE:** A solução apresentada é compatível com smartphones iOS e Android. Em ambos os casos a solução só está preparada para versões recentes do sistema operativo.

**MANUTENÇÃO:** A solução apresentada é chave-na-mão. Toda a manutenção da APP é feita através de um backoffice de gestão, que terá uma formação de utilização acompanhada de um manual. Neste backoffice é possível ser efectuada toda a gestão de conteúdos, criação de novos desafios, gestão de utilizadores, notícias, dicas e pontos.



## EQUIPA DE PROJECTO



ESHTE – PROPOSTA MYLEARNING  
NOVEMBRO 2016

### EQUIPA

6



PEDRO PALRÃO

Com formação em Design gráfico e WebDesign, completou os estudos em Barcelona, onde inspirado pela cozinha de autor, decidiu criar a Makeadream e explorar o conceito com uma equipa à medida, versátil e sonhadora. Artista visual e especialista em conceptualização, lidera para além da equipa, toda a parte criativa, estratégia e design. Acredita que o equilíbrio entre o digital e o analógico é a chave para as melhores soluções.



ANDRÉ GOMES

Engenharia Informática e Multimédia como ferramentas, permite-lhe ser um programador, que para além de eterno curioso, tem a sensibilidade rara para um GEEK. Com um lado pragmático e outro poético, domina várias línguas de código e assume-se como um crítico por natureza. Metodologia de trabalho é uma regra que não dispensa. O seu sonho é transformar o Mundo através da Inteligência Artificial.



LUÍS CUSTÓDIO

Roqueiro, motard, homem do campo, o Mundo inteiro cabe num bolso. Especialista em smart apps, tem bastante experiência em várias agências com foco no desenvolvimento de soluções tecnológicas para a indústria farmacêutica. Metódico e exigente, desenvolve aplicativos para diversas realidades de empresa, para que o engagement seja o ingrediente principal.



## PROPOSTA

ESHTE -- PROPOSTA MYLEARNING  
NOVEMBRO 2016

ITEM	DESCRIPTIVO	VALOR
SETUP	.Customização do produto à imagem e estrutura da ESHTE	5000€ + IVA
CARREGAMENTO DE CONTEUDOS	.Preparação dos módulos .Carregamento de dicas e documentação	1000€ + IVA
IMPLEMENTAÇÃO	.Formação Backoffice .Publicação nas stores	500€ + IVA
TOTAL		6500,00€ + IVA

7

ORÇAMENTO

WWW.MAKEADREAM.PT



## PROPOSTA

ESHTE -- PROPOSTA MYLEARNING  
NOVEMBRO 2016

## FEE ANUAL DE USERS -- LICENCIAMENTO

Nº Colaboradores	Valor Anual por Colaborador
Até 100	10€ + IVA
Entre 100 e 250	6€ + IVA
Mais de 250	4€ + IVA

*Este valor é pago ao início de cada ano*

7

ORÇAMENTO

WWW.MAKEADREAM.PT





## TERMOS E CONDIÇÕES



EShte – PROPOSTA MYLEARNING  
NOVEMBRO 2016

Todos os direitos de propriedade intelectual relativos à proposta são da titularidade da Makeadream, não podendo ser revendida ou reutilizada em qualquer formato, assim se mantendo caso a mesma venha ou não a ser aceite.  
A Makeadream, compromete-se a manter confidencial toda e qualquer informação relativa ao projeto em curso e não revelar ou tornar pública, sem prévia autorização do cliente.  
As alterações pedidas não contempladas na proposta durante a fase de desenvolvimento do projeto, que total ou parcialmente comprometam o trabalho já efetuado serão cotadas e faturadas extra projeto.  
Sempre que para proceder à execução do trabalho seja necessário que o cliente proceda à entrega de material diverso ou outros elementos, se não a efetuar atempadamente, de acordo com o calendário de ação estabelecido, à dita entrega, não nos responsabilizamos pelo cumprimento de prazos de execução definidos nesse calendário, devendo todos os prazos aí definidos considerarem-se automaticamente alterados, em função do atraso ocorrido.

### É DA RESPONSABILIDADE DO CLIENTE:

A proposta não inclui redação de textos, ficheiros PDF, produção/aquisição de imagens e/ou vídeos (e respectivos direitos de utilização), sendo que estes conteúdos devem ser fornecido pelo cliente em formato digital. Todos os materiais e suas correções são da responsabilidade do cliente.

### CONDIÇÕES GERAIS:

As deslocações para acompanhamento do projeto consideram-se incluídas somente na área da Grande Lisboa.  
Esta proposta é uma estimativa orçamental, podendo sofrer alterações caso as características do projeto mudem durante o processo.  
Os valores mencionados estão em Euros e não incluem o IVA à taxa legal de 23%.  
Este documento é válido por 30 dias, após entrega ao Cliente.

WWW.MAKEADREAM.PT

ORÇAMENTO

### CONTACTOS

Av. Fontes Pereira de Melo  
Nº 14, 4o andar, 1050-121  
Lisboa - Portugal

Telf: +351 213 182 930

info@makeadream.pt

WWW.MAKEADREAM.PT



/Makeadream.pt



Makeadream.pt

# COOKING DIGITAL EXPERIENCE

**EM CONJUNTO CONSTRUIMOS  
O SUCESSO DA SUA MARCA**

## 5. Autorização proposta makeadream



**Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril**  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

### **Autorização**

Solicito autorização para integração da proposta apresentada, no âmbito do Projeto de Mestrado em Gestão Hoteleira, que tem como tema Gamification aplicada à formação em Hotelaria.

Assinatura:

**NContrast, Lda**  
**A Gerência**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "NContrast", is written over a horizontal line.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 6. Proposta Fractal Mind

Dividiria em duas fases a minha intervenção neste processo por isso permita-me que resuma o âmbito daquilo que eu percebi seria a minha intervenção numa primeira fase:

### **1ª Fase - Workshop de sensibilização e aferição:**

- Preparação conjunta do workshop/sessão aberta com 5 diretores de cadeias hoteleiras
- Animação conjunta da dita sessão
- Análise conjunta dos resultados da mesma e delinear das linhas de ação consequentes

Valor:

1.500€

50% na adjudicação

50% a 60 dias após adjudicação

### **Notas da proposta:**

O valor acima indicado não inclui IVA à taxa legal em vigor.

O valor indicado parte do pressuposto de que tudo se passará na região da grande Lisboa.

Ficarão a vosso encargo eventuais despesas associadas a deslocações e possíveis estadias necessárias se ocorrerem noutro espaço geográfico.

Ficarão a vosso cargo todas as despesas relacionadas com material necessário ao apoio à sessão (lista previamente fornecida para vossa validação) bem como eventuais alugueres de espaços e toda a logística associada à sua realização (catering, transporte, etc...).

A proposta é válida durante 60 dias a partir da data deste mail.

Numa fase posterior em que se trabalhará o design da ferramenta/framework propriamente ditos, seguimos um procedimento igual ao mencionado na outra proposta para o qual descrevo aqui a fase preliminar de intervenção:

### **2ª Fase - Design da Visão:**

- 1) Apresentação do desafio - Encontro presencial, com o "cliente" e potencial equipa de projecto interna - 1/2 dia;
- 2) Análise, benchmarking e preparação das fases de ideação (em conjunto com a equipa interna de projecto) - 2 a 3 semanas;
- 3) Fase de ideação - Workshops (2) - 2 dias;
- 4) Definição e apresentação da visão da solução - 2 semanas.

Valor:

5.800€

50% na adjudicação

50% a 60 dias após adjudicação

### **Nota importante:**

Numa perspectiva de otimização de custos, tempo e outros recursos, sugiro incluir a *1ª Fase - Workshop de sensibilização e aferição* na *2ª Fase - Design da Visão* (designo aqui 2ª fase mas é sempre esta o interlúdio do meu framework de trabalho) em que essa sessão seria um dos 2 workshops de ideação. O que acha? Deixo à sua consideração e fico totalmente ao seu dispor para qualquer tipo de esclarecimento adicional necessário.

Com os melhores cumprimentos,



**Rui Cordeiro** / CEO & Creative Director

[ru.cordeiro@fractalmind.pt](mailto:ru.cordeiro@fractalmind.pt) / (+351) 914 354 421

**Fractal Mind** / Enhancing Experiences

Lisboa / Portugal

<http://www.fractalmind.pt>

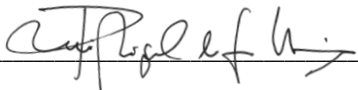
## 7. Autorização proposta fractal mind



**Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril**  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

### Autorização

Solicito autorização para integração da proposta apresentada, no âmbito do Projeto de Mestrado em Gestão Hoteleira, que tem como tema Gamification aplicada à formação em Hotelaria.

Assinatura: \_\_\_\_\_  


Agradecemos desde já a sua atenção.

## 8. Convite carta Altis



**A/C Patrícia Vieira e Dr.ª Lurdes Calisto**  
**Escola Superior de Hotelaria**  
**e Turismo do Estoril**  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

A/C  
Dr. Diogo Fonseca e Silva  
Rua Castilho, nº 13A  
1269-072 Lisboa

Exmo Chief Operations Officer,  
Dr. Diogo Fonseca e Silva

Reconhecendo os desafios que se colocam a hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos da Gestão de Recursos Humanos e mais especificamente da Gestão da Formação, identificou-se uma necessidade que conduziu ao Projeto que estamos a desenvolver no âmbito do Mestrado em Gestão Hotelaria da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, denominado *Digital Game Based Learning*– Projeto de aplicação à formação numa empresa hoteleira.

Venho por este meio convidá-lo/a a participar na realização de um focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito deste projeto que tem como finalidade o desenho instrucional de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

*Gamification* na formação pode ser definida como a adição de elementos comumente associados aos jogos num programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negrusa et al., 2015). Este projeto pretende explorar o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação na hotelaria.

O focus grupo integrará 7 representantes de unidades hoteleiras, de forma a conhecer a recetividade a esta ferramenta e também as necessidades formativas das empresas hoteleiras.  
Esta reunião realizar-se-á no dia 09 de Maio, às 15 horas, na ESHTe, e terá a duração de 90 minutos.

Aguardamos a confirmação da sua disponibilidade para o e-mail: [8694@eshte.pt](mailto:8694@eshte.pt) ; ou nº telefone 933045266.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 9. Convite carta Azinor



**A/C Patrícia Vieira e Dr.ª Lurdes Calisto**  
**Escola Superior de Hotelaria**  
**e Turismo do Estoril**  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

A/C  
Dr.ª Mara Soares  
*Edifício Myriad Crystal Center*  
*Cais das Naus, Lote 2.15.02*  
*1990-173 Lisboa, Portugal*

Exmo Director/a de Recursos Humanos,  
Dr.ª Mara Soares

Reconhecendo os desafios que se colocam a hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos da Gestão de Recursos Humanos e mais especificamente da Gestão da Formação, identificou-se uma necessidade que conduziu ao Projeto que estamos a desenvolver no âmbito do Mestrado em Gestão Hotelaria da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, denominado *Digital Game Based Learning*– Projeto de aplicação à formação numa empresa hoteleira.

Venho por este meio convidá-lo/a a participar na realização de um focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito deste projeto que tem como finalidade o desenho instrucional de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

*Gamification* na formação pode ser definida como a adição de elementos comumente associados aos jogos num programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negrusa et al., 2015). Este projeto pretende explorar o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação na hotelaria.

O focus grupo integrará 7 representantes de unidades hoteleiras, de forma a conhecer a receptividade a esta ferramenta e também as necessidades formativas das empresas hoteleiras.

Esta reunião realizar-se-á no dia 09 de Maio, às 15 horas, na ESHTe, e terá a duração de 90 minutos.

Aguardamos a confirmação da sua disponibilidade para o e-mail: [8694@eshte.pt](mailto:8694@eshte.pt) ; ou nº telefone 933045266.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 10. Convite carta Martinhal



**A/C Patrícia Vieira e Dr.ª Lurdes Calisto**  
**Escola Superior de Hotelaria**  
**e Turismo do Estoril**  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

A/C  
Dr. Rui Cristino  
R. do Clube 2,  
2750-002 Cascais

Exmo Director/a de Recursos Humanos,  
Dr. Rui Cristino

Reconhecendo os desafios que se colocam a hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos da Gestão de Recursos Humanos e mais especificamente da Gestão da Formação, identificou-se uma necessidade que conduziu ao Projeto que estamos a desenvolver no âmbito do Mestrado em Gestão Hotelaria da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, denominado *Digital Game Based Learning*– Projeto de aplicação à formação numa empresa hoteleira.

Venho por este meio convidá-lo/a a participar na realização de um focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito deste projeto que tem como finalidade o desenho instrucional de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

*Gamification* na formação pode ser definida como a adição de elementos comumente associados aos jogos num programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negrusa et al., 2015). Este projeto pretende explorar o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação na hotelaria.

O focus grupo integrará 7 representantes de unidades hoteleiras, de forma a conhecer a receptividade a esta ferramenta e também as necessidades formativas das empresas hoteleiras.  
Esta reunião realizar-se-á no dia 09 de Maio, às 15 horas, na ESHTe, e terá a duração de 90 minutos.

Aguardamos a confirmação da sua disponibilidade para o e-mail: [8694@eshte.pt](mailto:8694@eshte.pt) ; ou nº telefone 933045266.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 11. Convite carta Nau



A/C Patrícia Vieira e Dr.ª Lurdes Calisto  
Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

A/C  
Dr. Manuel AM de Carvalho  
R. Fernão Mendes Pinto 31  
1400-146 Lisboa

Exmo Director/a de Recursos Humanos,  
Dr. Manuel AM de Carvalho

Reconhecendo os desafios que se colocam a hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos da Gestão de Recursos Humanos e mais especificamente da Gestão da Formação, identificou-se uma necessidade que conduziu ao Projeto que estamos a desenvolver no âmbito do Mestrado em Gestão Hotelaria da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, denominado *Digital Game Based Learning*– Projeto de aplicação à formação numa empresa hoteleira.

Venho por este meio convidá-lo/a a participar na realização de um focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito deste projeto que tem como finalidade o desenho instrucional de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

*Gamification* na formação pode ser definida como a adição de elementos comumente associados aos jogos num programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negrusa et al., 2015). Este projeto pretende explorar o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação na hotelaria.

O focus grupo integrará 7 representantes de unidades hoteleiras, de forma a conhecer a receptividade a esta ferramenta e também as necessidades formativas das empresas hoteleiras.  
Esta reunião realizar-se-á no dia 09 de Maio, às 15 horas, na ESHTe, e terá a duração de 90 minutos.

Aguardamos a confirmação da sua disponibilidade para o e-mail: [8694@eshte.pt](mailto:8694@eshte.pt) ; ou nº telefone 933045266.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 12. Convite carta Pestana



**A/C Patrícia Vieira e Dr.ª Lurdes Calisto**  
**Escola Superior de Hotelaria**  
**e Turismo do Estoril**  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

A/C  
Dr. Jaime Morais Sarmiento  
R. Jau 54,  
1300 Lisboa

Exmo Director/a de Recursos Humanos,  
Dr. Jaime Morais Sarmiento

Reconhecendo os desafios que se colocam a hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos da Gestão de Recursos Humanos e mais especificamente da Gestão da Formação, identificou-se uma necessidade que conduziu ao Projeto que estamos a desenvolver no âmbito do Mestrado em Gestão Hotelaria da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, denominado *Digital Game Based Learning*– Projeto de aplicação à formação numa empresa hoteleira.

Venho por este meio convidá-lo/a a participar na realização de um focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito deste projeto que tem como finalidade o desenho instrucional de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

*Gamification* na formação pode ser definida como a adição de elementos comumente associados aos jogos num programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negrusa et al., 2015). Este projeto pretende explorar o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação na hotelaria.

O focus grupo integrará 7 representantes de unidades hoteleiras, de forma a conhecer a recetividade a esta ferramenta e também as necessidades formativas das empresas hoteleiras.

Esta reunião realizar-se-á no dia 09 de Maio, às 15 horas, na ESHTe, e terá a duração de 90 minutos.

Aguardamos a confirmação da sua disponibilidade para o e-mail: [8694@eshte.pt](mailto:8694@eshte.pt) ; ou nº telefone 933045266.

Agradecemos desde já a sua atenção.

### 13. Convite carta Hotéis Real



**A/C Patrícia Vieira e Dr.ª Lurdes Calisto**  
**Escola Superior de Hotelaria**  
**e Turismo do Estoril**  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

A/C  
Dr. Américo Baptista  
Rua Doutor António Cândido, 8º A  
1050-076 Lisboa

Exmo Director/a de Recursos Humanos,  
Dr. Américo Baptista

Reconhecendo os desafios que se colocam a hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos da Gestão de Recursos Humanos e mais especificamente da Gestão da Formação, identificou-se uma necessidade que conduziu ao Projeto que estamos a desenvolver no âmbito do Mestrado em Gestão Hotelaria da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, denominado *Digital Game Based Learning*– Projeto de aplicação à formação numa empresa hoteleira.

Venho por este meio convidá-lo/a a participar na realização de um focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito deste projeto que tem como finalidade o desenho instrucional de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

*Gamification* na formação pode ser definida como a adição de elementos comumente associados aos jogos num programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negrusa et al., 2015). Este projeto pretende explorar o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação na hotelaria.

O focus grupo integrará 7 representantes de unidades hoteleiras, de forma a conhecer a receptividade a esta ferramenta e também as necessidades formativas das empresas hoteleiras.

Esta reunião realizar-se-á no dia 09 de Maio, às 15 horas, na ESHTe, e terá a duração de 90 minutos.

Aguardamos a confirmação da sua disponibilidade para o e-mail: [8694@eshte.pt](mailto:8694@eshte.pt) ; ou nº telefone 933045266.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 14. Convite carta Vila Galé



**A/C Patrícia Vieira e Drª Lurdes Calisto**  
**Escola Superior de Hotelaria**  
**e Turismo do Estoril**  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

A/C  
Dr. Fernando Magalhães  
Campo Grande, 28 - 11º  
1700-093 Lisboa

Exmo Director/a de Recursos Humanos,  
Dr. Fernando Magalhães

Reconhecendo os desafios que se colocam a hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos da Gestão de Recursos Humanos e mais especificamente da Gestão da Formação, identificou-se uma necessidade que conduziu ao Projeto que estamos a desenvolver no âmbito do Mestrado em Gestão Hotelaria da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, denominado *Digital Game Based Learning*– Projeto de aplicação à formação numa empresa hoteleira.

Venho por este meio convidá-lo/a a participar na realização de um focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito deste projeto que tem como finalidade o desenho instrucional de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

*Gamification* na formação pode ser definida como a adição de elementos comumente associados aos jogos num programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negrusa et al., 2015). Este projeto pretende explorar o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação na hotelaria.

O focus grupo integrará 7 representantes de unidades hoteleiras, de forma a conhecer a receptividade a esta ferramenta e também as necessidades formativas das empresas hoteleiras.

Esta reunião realizar-se-á no dia 09 de Maio, às 15 horas, na ESHTe, e terá a duração de 90 minutos.

Aguardamos a confirmação da sua disponibilidade para o e-mail: [8694@eshte.pt](mailto:8694@eshte.pt) ; ou nº telefone 933045266.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 15. Convite e-mail Focus-Grupo

**De:** Carla Patrícia Pinho Vieira

**Enviado:** 25 de abril de 2017 19:09:07

**Para:** [manuel.carvalho@nauhotels.com](mailto:manuel.carvalho@nauhotels.com)

**Assunto:** Convite ESHTe - *Gamification* na Hotelaria

Exmo Director de Recursos Humanos,

Dr. Manuel Carvalho

Reconhecendo os desafios que se colocam à hotelaria em Portugal, nomeadamente em termos da Gestão de Recursos Humanos e mais especificamente da Gestão da Formação, identificou-se uma necessidade que conduziu ao Projeto que estamos a desenvolver no âmbito do Mestrado em Gestão Hotelaria da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, denominado *Digital Game Based Learning*– Projeto de aplicação à formação numa empresa hoteleira.

Venho por este meio convidá-los a participar na realização de um focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito deste projeto que tem como finalidade o desenho instrucional de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

*Gamification* na formação pode ser definida como a adição de elementos comumente associados aos jogos num programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negruș et al., 2015). Este projeto pretende explorar o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação na hotelaria.

O *focus group* integrará 7 representantes de unidades hoteleiras, de forma a conhecer a receptividade a esta ferramenta e também as necessidades formativas das empresas hoteleiras.

Esta reunião realizar-se-á no dia 09 de Maio, às 15 horas, na ESHTe, e terá a duração de 90 minutos.

Vários representantes de diferentes unidades hoteleiras confirmaram a sua participação. E esperamos contar com a confirmação da sua disponibilidade. Não perca esta oportunidade de discutir em conjunto o futuro da formação em hotelaria. Poderá confirmar a sua participação para o e-mail: [8694@eshte.pt](mailto:8694@eshte.pt) ; ou nº telefone [933045266](tel:933045266).

Agradecemos desde já a sua atenção.

**Patrícia Vieira**

933045266

[pt.linkedin.com/in/cpatriciavieira](https://pt.linkedin.com/in/cpatriciavieira)

## 16. Planeamento *Focus group*: direção de recursos humanos

### Objectivos do Projeto:

**Objetivo geral:** Desenho de uma plataforma formativa com conteúdos para a área Hoteleira com recurso a estratégias de *gamification*.

### **Objetivos específicos:**

- Explorar o potencial do DGBL na Hotelaria
- Identificar projetos formativos já desenvolvidos, com recurso à *gamification* na área da hotelaria
- Identificar empresas que desenvolvam ferramentas tecnológicas com recurso a *gamification* para a área da hotelaria
- Realizar o levantamento de necessidades formativas existentes nos estabelecimentos hoteleiros independentes, de pequena e média dimensão;
- Identificar os principais obstáculos percecionados pelos gestores e colaboradores na execução do plano formativo dos diferentes estabelecimentos;
- Identificar as áreas/departamentos onde a aplicação da ferramenta seria mais adequada
- Definir um dos conteúdos formativos identificados no levantamento de necessidades de acordo com a metodologia DGBL

### Objectivos do Focus Group:

- Identificar as principais necessidades formativas existentes nas diferentes unidades, com vista a definir futuramente os conteúdos formativos mais pertinentes
- Percecionar os principais obstáculos sentidos pelos gestores e colaboradores na execução do plano formativo das diferentes unidades.
- Aferir as vantagens ou desvantagens do DGBL face à conjuntura apresentada nas unidades hoteleiras.

**Nº de participantes:** 5 elementos

**Grupo-alvo:** 5 Representantes de unidades hoteleiras de marca nacional (Directores gerais ou Directores de Recursos Humanos) Grupo Martinhal (Dr. Rui Cristino e Dr.ª Rute Alves), Grupo Nau (Dr. Manuel Coutinho), Grupo Pestana (Dr.ª Esmeralda Correia), Grupo Real (Dr. Américo Baptista)

**Duração:** 90 minutos

**Local:** Centro de Recursos da ESHTe

### Guião de Entrevista

Introdução – enquadramento do projeto, objetivos do focus-group, papel dos intervenientes e moderador/facilitador, duração e principais regras do focus group (a) discussão aberta, organizada e que permita que todos os intervenientes possam demonstrar a sua opinião, b) gravação vídeo e c) questões éticas sobre sigilo e confidencialidade,

Realização de atividade quebra-gelo: enquadrada com o tema da *gamification*, que promova interação entre os participantes de forma a criar um ambiente confortável propício à discussão do tema.

**Questões a colocar:**

1. Quais as principais áreas/temas formativos em cada unidade hoteleira?
2. Qual o formato privilegiado para cada formação em cada uma das unidades?
3. Qual a duração média de cada formação?
4. Como conseguem garantir a toda a equipa o acesso à formação?
5. Quais os principais obstáculos/dificuldades na execução do plano formativo?
6. Qual o grau de satisfação dos colaboradores para a formação?
7. Qual o grau de motivação dos colaboradores para a formação?
8. Quais as estratégias que utilizam para motivar os colaboradores para a formação? São eficazes?
9. O que gostariam de fazer mais e/ou melhor?

**A moderação:**

O papel do moderador não é o de emitir julgamentos, mas o de questionar, ouvir, manter a conversação dentro do planeado e certificar-se que cada participante tem oportunidade de participar.

A “equipa de moderadores”: i) um moderador, que teria como principal missão a condução e a manutenção da discussão e, ii) um auxiliar de moderação, cujas principais tarefas seriam a gestão do equipamento de gravação, estar atento às condições logísticas e do ambiente físico, dar resposta a interrupções inesperadas e tomar notas sobre a discussão do grupo.

Os focus group, quando inseridos em projetos de investigação, tipicamente são gravados e posteriormente alvo de transcrição,

A última fase do processo de implementação do focus group é dedicada à divulgação dos resultados, geralmente sob a forma de relatório escrito. O relato de citações é em si mesmo uma parte importante da investigação qualitativa dado que fornece evidência para a credibilidade da análise realizada, permitindo uma ligação direta entre o conteúdo mais abstrato dos resultados e os dados gerados

## 17. Planeamento *Focus group*: trabalhadores Hotéis Real

### **Gamification no Grupo Hotéis Real Focus Group**



#### **Objetivos do Focus Group:**

- Definição das principais necessidades formativas existentes nas diferentes unidades, com vista a construir futuramente os conteúdos formativos
- Percecionar os principais obstáculos sentidos pelos gestores e colaboradores na execução do plano formativo das diferentes unidades.
- Aferir se o DGBL tem vantagens ou desvantagens face à conjuntura apresentada nas unidades hoteleiras.

**Nº de participantes:** 5 a 6 colaboradores (de diferentes áreas, andares, receção, cozinha, alojamento)

**Duração:** 90 minutos

**Local:** Grupo Hotéis Real

**Dia:** a definir

**Hora:**

#### **Guião de Entrevista**

##### **Questões a colocar:**

1. Quais as principais áreas/temas formativos que são importantes para cada uma das vossas funções em cada unidade hoteleira?
2. Qual o formato que preferem para cada formação em cada uma das unidades? Qual o formato que vos permite conciliar a formação e o desempenho das funções
3. Consideram a duração de cada formação adequada?
4. Quais os principais obstáculos/dificuldades que sentem na realização de uma ação de formação?
5. Qual o grau de satisfação/motivação de cada um para realização de formação?
6. Quais as estratégias que poderiam ser utilizadas para motivar os colaboradores para a formação?
7. O que poderia tornar a formação mais atrativa e aumentar o grau de satisfação?

**A moderação:** Patrícia Vieira e Professora Lurdes Calisto

## 18. Planeamento *Focus group*: trabalhadores Grupo Nau

### **Gamification no Grupo NAU Focus Group**



#### **Objetivos do Focus Group:**

- Definição das principais necessidades formativas existentes nas diferentes unidades, com vista a construir futuramente os conteúdos formativos
- Percecionar os principais obstáculos sentidos pelos gestores e colaboradores na execução do plano formativo das diferentes unidades.
- Aferir se o DGBL tem vantagens ou desvantagens face à conjuntura apresentada nas unidades hoteleiras.

**Nº de participantes:** 5 a 6 colaboradores (de diferentes áreas, andares, receção, cozinha, alojamento)

**Duração:** 90 minutos

**Local:** Grupo Nau

**Dia:** a definir

**Hora:**

#### **Guião de Entrevista**

##### **Questões a colocar:**

1. Quais as principais áreas/temas formativos que são importantes para cada uma das vossas funções em cada unidade hoteleira?
2. Qual o formato que preferem para cada formação em cada uma das unidades? Qual o formato que vos permite conciliar a formação e o desempenho das funções
3. Consideram a duração de cada formação adequada?
4. Quais os principais obstáculos/dificuldades que sentem na realização de uma ação de formação?
5. Qual o grau de satisfação/motivação de cada um para realização de formação?
6. Quais as estratégias que poderiam ser utilizadas para motivar os colaboradores para a formação?
7. O que poderia tornar a formação mais atrativa e aumentar o grau de satisfação?

**A moderação:** Patrícia Vieira e Professora Lurdes Calisto

## 19. Planeamento *Focus group*: trabalhadores Grupo Pestana

**Gamification no Grupo Pestana  
Focus Group**



### **Objetivos do Focus Group:**

- Definição das principais necessidades formativas existentes nas diferentes unidades, com vista a construir futuramente os conteúdos formativos
- Percecionar os principais obstáculos sentidos pelos gestores e colaboradores na execução do plano formativo das diferentes unidades.
- Aferir se o DGBL tem vantagens ou desvantagens face à conjuntura apresentada nas unidades hoteleiras.

**Nº de participantes:** 5 a 6 colaboradores (de diferentes áreas, andares, receção, cozinha, alojamento)

**Duração:** 90 minutos

**Local:** Grupo Pestana

**Dia:** a definir

**Hora:**

### **Guião de Entrevista**

#### **Questões a colocar:**

1. Quais as principais áreas/temas formativos que são importantes para cada uma das vossas funções em cada unidade hoteleira?
2. Qual o formato que preferem para cada formação em cada uma das unidades? Qual o formato que vos permite conciliar a formação e o desempenho das funções
3. Consideram a duração de cada formação adequada?
4. Quais os principais obstáculos/dificuldades que sentem na realização de uma ação de formação?
5. Qual o grau de satisfação/motivação de cada um para realização de formação?
6. Quais as estratégias que poderiam ser utilizadas para motivar os colaboradores para a formação?
7. O que poderia tornar a formação mais atrativa e aumentar o grau de satisfação?

**A moderação:** Patrícia Vieira e Professora Lurdes Calisto

## 20. Focus group Real autorizações (1º focus group)

**eshte**

Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

### Autorização Prévia

Autorizo a gravação áudio do conteúdo a ser discutido no âmbito do focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito do Projeto de Mestrado em Gestão Hoteleira, que tem como finalidade o desenho de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

Ricardo Barros  
Nuno Cardoso  
João Cruz Neves  
Vera Fonseca  
Ana Vinagre  
Samuel Santos

Esta reunião realiza-se no dia 23 de Maio, às 11 horas, no Hotel Real Parque, e terá a duração de 90 minutos.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 21. Focus group Real autorizações (2º focus group)



Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

### Autorização Prévia

Autorizo a gravação áudio do conteúdo a ser discutido no âmbito do focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito do Projeto de Mestrado em Gestão Hoteleira, que tem como finalidade o desenho instrucional de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

O focus grupo integra colaboradores dos Hotéis Real, que passo abaixo a identificar:

<u>Cátia Campos</u>	- <u>Revenue</u>
<u>Sara Cristóvão</u>	- <u>Qualidade</u>
<u>Paula Felner</u>	- <u>Engenharia</u>
<u>Carla Lopes</u>	- <u>Contabilidade</u>
<u>ÂNGELO SARA - MARKETING</u>	
Audieira Santos - Comercial - Grupos	

Esta reunião realiza-se no dia 23 de Junho, às 15 horas, no Hotel , e terá a duração de 60 minutos.

Agradecemos desde já a sua atenção.



## 22. Focus group Nau autorizações



Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

### Autorização Prévia

Autorizo a gravação áudio do conteúdo a ser discutido no âmbito do focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito do Projeto de Mestrado em Gestão Hoteleira, que tem como finalidade o desenho de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

ANDRÉ PORTUGAL   
João Raulino Pinto  
Isabel Capela  
Teresa Fátima Rodrigues   
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Esta reunião realiza-se no dia 30 de Maio, às 11 horas, no Hotel Palácio do Governador, e terá a duração de 90 minutos.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 23. Focus group Pestana autorizações



Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

### Autorização Prévia

Autorizo a gravação áudio do conteúdo a ser discutido no âmbito do focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito do Projeto de Mestrado em Gestão Hoteleira, que tem como finalidade o desenho instrucional de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

O focus grupo integra colaboradores do Grupo Pestana, que passo abaixo a identificar:

Nome	Função	Idade
<u>Andre Santos</u>	<u>Rececionista</u>	<u>25</u>
<u>Soraia Costa</u>	<u>Rececionista</u>	<u>22</u>
<u>Joana Nascimento</u>	<u>Rececionista</u>	<u>16</u>
<u>Inês Gonçalves</u>	<u>Rececionista</u>	<u>18</u>
<u>                    </u>	<u>                    </u>	<u>          </u>
<u>                    </u>	<u>                    </u>	<u>          </u>
<u>                    </u>	<u>                    </u>	<u>          </u>
<u>                    </u>	<u>                    </u>	<u>          </u>
<u>                    </u>	<u>                    </u>	<u>          </u>

Esta reunião realiza-se no dia 05 de Julho, às 15 horas, no Pestana Sintra Golf, e terá a duração entre 60 a 90 minutos.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 24. Manuel Carvalho autorização



**Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril**  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

### Autorização Prévia

Autorizo a gravação áudio do conteúdo a ser discutido no âmbito do focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito do Projeto de Mestrado em Gestão Hoteleira, que tem como finalidade o desenho de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

Dr. Manuel Carvalho

Esta reunião realiza-se no dia 09 de Maio, às 15 horas, na ESHTe, e terá a duração de 90 minutos.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 25. Américo Baptista autorização



Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

### Autorização Prévia

Autorizo a gravação áudio do conteúdo a ser discutido no âmbito do focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito do Projeto de Mestrado em Gestão Hoteleira, que tem como finalidade o desenho de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

Dr. Américo Baptista

Esta reunião realiza-se no dia 09 de Maio, às 15 horas, na ESHTe, e terá a duração de 90 minutos.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## 26. Esmeralda Correia autorização



**Escola Superior de Hotelaria  
e Turismo do Estoril**  
Av. Condes de Barcelona, n.º 808  
2769-510 Estoril  
PORTUGAL

### Autorização Prévia

Autorizo a gravação áudio do conteúdo a ser discutido no âmbito do focus-grupo com o tema, *Gamification* na Hotelaria, no âmbito do Projeto de Mestrado em Gestão Hoteleira, que tem como finalidade o desenho instrucional de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos que respondam às necessidades de formação mais comuns nos estabelecimentos hoteleiros.

Dr.ª Esmeralda Correia: \_\_\_\_\_

Esta reunião realiza-se no dia 09 de Maio, às 15 horas, na ESHTe, e terá a duração entre 60 a 90 minutos.

Agradecemos desde já a sua atenção.

## **27. Focus group apresentação**



### **Digital Game Based-Learning** **Projeto de aplicação à formação numa** **empresa hoteleira**



## Gamification: Enquadramento

Gamification na formação pode ser definida como a adição de elementos comumente associados aos jogos num programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negrusa et al., 2015).

Os especialistas nestas áreas defendem que a utilização de jogos é mais popular e eficaz quando criam ambientes de competição, permitindo aos participantes controlar suas próprias experiências de aprendizagem e tornando-as mais interativas, envolventes e com maior facilidade de apreensão dos conceitos chave.

Sabendo que as novas gerações cresceram “agarradas” às consolas de jogos de computador, as empresas perceberam que a utilização de ferramentas que se fizessem parte do seu “meio natural” seria diferenciadora e vantajosa em termos de atração e retenção dos talentos, pelos quais competiam nos mercados.

## Objetivos

**Objectivo Geral: Desenho de uma plataforma formativa com conteúdos para a área Hoteleira com recurso a estratégias de *gamification*.**

Explorar o potencial do DGBL na Hotelaria

Identificar projetos formativos já desenvolvidos, com recurso à gamification na área da hotelaria

Identificar empresas que desenvolvam ferramentas tecnológicas com recurso a gamification para a área da hotelaria

**Realizar o levantamento de necessidades formativas existentes nos estabelecimentos hoteleiros**

**Identificar os principais obstáculos percecionados pelos gestores e colaboradores na execução do plano formativo dos diferentes estabelecimentos;**

**Identificar as áreas/departamentos onde a aplicação da ferramenta seria mais adequada**

Desenvolver um dos conteúdos formativos identificados no levantamento de necessidades de acordo com a metodologia DGBL

## Focus Grupo: Objetivos

Definição das principais necessidades formativas existentes nas diferentes unidades, com vista a construir futuramente os conteúdos formativos

Percecionar os principais obstáculos sentidos pelos gestores e colaboradores na execução do plano formativo das diferentes unidades.

Aferir se o DGBL tem vantagens ou desvantagens face à conjuntura apresentada pelas unidades hoteleiras.

## Focus Grupo: metodologia

Enquadramento do projeto

Objetivos do focus-group

Papel dos intervenientes e moderadora/facilitadora

Duração

Principais regras do focus group (a) discussão aberta, organizada e que permita que todos os intervenientes possam demonstrar a sua opinião, b) gravação vídeo e c) questões éticas sobre sigilo e confidencialidade,

Momento de apresentação dos intervenientes: identificação da área/departamento dentro da unidade hoteleira e quais expectativas sobre a discussão

Guião de entrevista semi-estruturado

Relatório de divulgação de resultados

## Exemplos de Projetos Gamification

<https://youtu.be/yIhVBz1ZHgA>



## **28. Transcrição entrevistas**

# **Transcrição - Entrevistas**

**Tempo áudio: 261 minutos**

**Patrícia Vieira**

## Índice

### NOTAS

*Focus group 1*

*Focus group 2*

*Focus group 3*

*Focus group 4*

*Focus group 5*

## NOTAS

Na transcrição constam alguns símbolos que representam dificuldades de percepção, que assinalam pausas ou até mesmo comentários.

<b>[impercetível]</b>	g	Esta expressão representa que não foi possível transcrever uma ou mais palavras do discurso.
...	g	Indica a suspensão de discurso ou pensamento de forma voluntária ou por interrupção de um interveniente. Sempre que o sinal ... aparece no início do diálogo, significa que após a interrupção é retomado o discurso anterior
<b>[ruído]</b>	g	Mensagem que indica a presença de ruído que pode interferir com a percepção do(s) diálogo(s).
<b>(palavra?)</b>	g	Sugestão de palavra, embora sem certeza.
<b>[mensagem]</b>	g	Referência informativa

### Focus group 1

**Nome do ficheiro** Focus group 1

**áudio:**

**Tempo áudio:** 00:52:45

**Data:** ND

**Observações:**

**Entrevistadora:** Muito bem, então lanço aqui a primeira questão para discussão, no fundo quais são as principais áreas e os principais temas que são desenvolvidos em cada uma das unidades hoteleiras onde desenvolvem o vosso trabalho.

**AB:** Sim, mas temas de formação?

**Entrevistadora:** Sim, temas de formação, temas de formação.

**AB:** Não sei...

**EC:** Eu posso começar...

**Interveniente2/M:** [discurso impercetível].

**EC:** Pronto. Eu posso partilhar convosco o que é a nossa realidade. Eu sou responsável pela área de desenvolvimento de recursos humanos do grupo e portanto tudo isto para nós já faz parte da nossa realidade. Quais são as principais áreas de formação? Todas. Acontece que nós direcionamos muito as técnicas para o *on-job*, para os nossos profissionais que estão na operação. Portanto, o que nós temos além disto? Temos por exemplo pós-graduações em cozinha de alguns *chefs* querem fazer exatamente a evolução, temos, fazemos... é um o único que temos fora das práticas do *on-job*. Mandamos os nossos *chefs* para San Sebastian, e tentamos fazer este *upgrade* a nível do que são os nossos talentos internos que procuramos fora. E internamente, e para desenvolvimento dos nossos operacionais do dia-a-dia, fazemos muito dentro da própria unidade e são eles próprios que têm que fazer essa integração, porque cada unidade tem os seus *standards* e, portanto, há todas essas *nuances* que eles têm que respeitar, e portanto, fazemos muito isso. Temos todos o que são projetos na área comportamental, que é uma das coisas que nós nos mais deparámos como deficitário a nível dos currículos, quer académicos, quer médios, se quiser. Para uma gestão de carreira eficaz qualquer profissional de hotelaria chega a um determinado patamar e tem que gerir pessoas, e os currículos não estão minimamente preparados para isso. Portanto, é um das fortes apostas e um dos grandes programas que nós temos é efetivamente a área comportamental. Fazemos direcionados para o nosso público, são programas de 3 anos, basicamente *master* que eles têm, e muito *taylor made*, portanto, são todos eles levados eles ali às últimas consequências e são direcionados para... começa *top down*, diretores, chefias de primeira linha e depois, transversalmente, temos *team coach* para toda a brigada, todas as brigadas. Ou seja, andamos de norte a sul do país a fazer estas ações. E depois temos uma plataforma chamada Campus PestAP onde estamos, efetivamente... já temos desde 2007, 8, onde surgiu pela necessidade da dimensão do grupo. Ou seja, havia uma série, há uma série de culturas [ruído] transversais, cultura de grupo, para fazer chegar mais facilmente a outras zonas do mundo onde nós estamos, é mais fácil criar então uma plataforma de *e-learning*. E assim fizemos. Temos, não quero mentir, mas uns 15 cursos na plataforma onde vamos anualmente atualizando

desenvolvendo conteúdos. O que é que essa plataforma tem essencialmente? Tem um curso de integração que todos são obrigados a fazer esse curso. Assim que uma pessoa no grupo recebe um e-mail com *login* e *password* para fazer... ou até pode vir a receber até antes do primeiro dia, que já deve saber esse *know-how* uma vez que conta a história do grupo todo, fica por dentro dos padrões, a missão, a visão, os valores, etc. E depois temos outro tipo de formação, que estas plataformas para mim o que têm de deficitário é exatamente... elas não chegam aos públicos e é certo e sabido que nós, portugueses, somos muito maus de *e-learning* porque não temos metodologia de estudo, não é? E, portanto, não somos dos que temos mais. Estamos um bocadinho na cauda da Europa a nível e execução do *e-learning* porque nós não temos essa disciplina que outros países têm. E efetivamente acontece com a plataforma a mesma coisa, que é esta realidade, ou seja, se não estivermos sempre a dizer às pessoas... imagine um operacional que está 10 horas a trabalhar depois tem que ter de ir a uma plataforma fazer um curso, ele, pura e simplesmente, ou estamos em cima dele ou não faz. Transformámos a plataforma para deixar de ser só em PC, é em *tablet*, é em iPad, pronto, já está facilitado nesses aspetos todos. Independentemente disso, não é de todo [00:05:00] o primeiro curso que eles vão à procura para se formarem. Agora, nesta sequência e para tirarem o máximo de proveito, não sei se já estou ir muito além do quer saber, mas para tirar o máximo proveito dessa plataforma estamos efetivamente a desenvolver a *gamification*.

**Entrevistadora:** Ah, ok.

**EC:** Ok? Portanto estamos efetivamente a dar testes, a fazer desafios, de maneira a efetivamente a eles depois então serem designados como talentos, a poderem ter regalias a seguir. Um dos nossos coordenadores, um dos nossos... da empresa que nos faz uma assessoria da plataforma estava a dizer: "Nem que deem bilhetes de cinema, as pessoas gostam, seja qual foi a recompensa, não é preciso ser noites, pode ser bilhetes de cinema." E, portanto, isso sim, e as pessoas vão muito.

**Entrevistadora:** Ah, ok, já há aqui...

**EC:** Exatamente, e fazem e querem e competem. Sejam mais novos, sejam mais velhos, eles virem se estão num *ranking*, mas isso transversalmente em qualquer desafio que nós lancemos na empresa, eles virem se estão num *ranking* batalham, querem conseguir ir atingir objetivos, e como nós somos bastantes os *rankings* para eles são importantes. E basicamente acho que já lhe dei a visão global da coisa.

**Entrevistadora:** A ideia era, é isso...

**EC:** Isto é a nossa realidade. Agora temos mais coisas, e posso acrescentar mais coisas, mas à medida que formos conversando, podemos depois continuar...

**Entrevistadora:** Sim, à medida que formos conversando, é isso, sim. Muito bem.

**AB:** Há alguns pontos de contacto [impercetível] competências técnicas a garantia que são satisfeitas internamente. Temos uma equipa que controla o [impercetível], que é *standards* de serviço, [discurso impercetível] tem que haver essa formação específica de [impercetível] de serviço de [discurso impercetível] e depois são necessidades técnicas mais específicas, essa sim que serão satisfeitas por formações internas, [discurso impercetível] são competências relativamente novas que têm que ser satisfeitas externamente, e a nossa aposta é facto a parte comportamental. E aí sim, porque eu não tenho [discurso impercetível]...

**EC:** Nem eu.

**AB:** E deparei-me com uma área de atividade que estava a arrancar, queria ir a toda a velocidade, mas do ponto de vista da gestão ainda estamos um bocadinho lá atrás, digamos assim. Mas a parte de comportamental de todo. É uma grande dificuldade pessoas e este

leque de gestão de pessoas, a dificuldade de gestão de pessoas é uma coisa muito grande, estratosférica. E tem sido a nossa grande aposta, efetivamente. E vai começar por cima. Depois tem que declinar por aí abaixo, [discurso impercetível], por exemplo, tem que começar no administrador e nos diretores de topo. E estamos a fazê-lo e assim com parceiros externos, naturalmente, começámos pelo *coaching*, também, todos já conseguimos [discurso impercetível] os trabalhadores dentro destas matérias, mas de uma forma mais intensiva [impercetível]. Criámos um curso de gestão hoteleira interno, concorrente. Mas ao fim e ao cabo, temos uma turma que também faz parte da nossa gestão de talentos, onde abarcamos todas as áreas da gestão da gestão hoteleira [discurso impercetível] da organização, e o que ali passamos são vários exemplos práticos, ou seja, *marketing*, recursos humanos, finanças, [impercetível], o que seja. Portanto, todos os anos sempre uma turma de 30 pessoas sensivelmente a fazer este curso de gestão hoteleira sobre a ótica do nosso grupo hoteleiro. Não temos nada de muito sofisticado do ponto de vista da tecnologia. Agora temos sobre a capacidade [discurso impercetível] este tipo de evolução, mas também pelo diversificar [impercetível] a proficiência com determinados equipamentos [discurso impercetível]. E eu notei muito isto quando entrei e pensei: [discurso impercetível]. E está bem, [impercetível], ter paciência e [impercetível] e querer fazer parte de algo mais do que [impercetível], algumas dificuldades [impercetível].

**EC:** Exatamente.

**Entrevistadora:** Claro.

**AB:** Internamente a equipa [discurso impercetível] *gamification*, não tanto sobre a questão de formação, mas até mais por recrutamento. Ou seja, nós conseguimos apurar o [impercetível] cultura da organização, isso para nós é muito importante, porque dentro do que nós temos de argumentos para [discurso impercetível] de captação, nós temos é de apostar muito na cultura de organização para montar as linhas estratégias. E é muito importante, logo à partida garantir [impercetível] dos candidatos e aí pode ser interessante [impercetível] logo na fase inicial o processo de integração para tentar despistar os valores e encaixe no perfil da organização para usar uma ferramenta desta natureza.

**Entrevistadora:** Ok. Faça favor.

**[00:10:00]**

**MC:** Eu tenho que fazer aqui um enquadramento até porque do ponto de vista ético e deontológico eu tenho mesmo que o fazer, e vou tentar esquematizar com toda a transparência e quem me conhece sabe que eu procuro sempre. Ora bem, eu no momento atual e na cadeia e na marca onde estou não tenho boas práticas. Posso explicar porquê. Mas é uma realidade muito específica. Viemos ou saímos em 2012 de um colapso, eu fui o único quadro que transitei, e todos os ativos [impercetível] estão hoje integrados numa... portanto, capital de risco, onde o investimento em pessoas, e como estou em família, não é do interesse. Apesar de tudo vou tentar explicar depois o que é que, enfim, vamos fazendo. Segunda situação. Talvez eu, ao contrário do A.B., possa utilizar e imputar algum *know-how* que eu tenha adquirido desde 1995. Eu passei por uma empresa em que em 1998 eu já tinha *e-learning*, e já tinha programas qualificantes em que à medida que as pessoas, ao contrário do que a E.C diz, vinham ao programa de forma voluntária para um *business center* de forma estritamente voluntária, com uma disponibilidade de horário, mas onde, de acordo com a cultura organizacional, não havia pressão de as pessoas trabalharem 14 horas, não havia pressão da hierarquia, porque o programa qualificante basicamente era em 3 anos. Eu hoje sou rececionista e quero ser amanhã assistente de direção. E para isso fazia, adquiria competências que, enfim, com avaliação, as pessoas faziam esse caminho e depois ainda por

cima remunerávamos a aquisição de competências. Do ponto de vista académico é algo muito complexo. Eu acompanhei um doutoramento neste país, enfim, para dizer que a tese dele, não sei se a professora sabe, é das competências, do reconhecimento às competências, algo assim. Eu acompanhei profundamente aquele doutoramento na base desse programa e, portanto, remunerar competências, enfim, é complicado. Acontece o mesmo com os salários, hoje ainda são muito baixos, e eu estou farto de dizer todos os dias, mas na altura também eram, e, portanto, eu tive uma série de problemas com os sindicatos, que são muito ortodoxos, por remunerar competências. Mas o meu ponto não é esse. O meu ponto é: talvez valesse a pena ou possa valer a pena, o que eu hoje vejo um bocadinho desatualizado em empresas em que eu estou a basear a minha evidência... eu de facto há, enfim, 15 anos atrás, já tinha ferramentas e investimento de gestão, que via *e-learning* ou não, enfim, a formação era, de facto, levada muito a sério, enfim. Portanto essas academias e eu próprio, enfim, coordenei uma equipa que conceptualizou, implementou um determinado programa de desenvolvimento, puro e duro e que depois até foi importado para a universidade de serviços, quer para Paris, que para São Paulo. Portanto, foi uma experiência interessante. Eu diria que como o A.B. disse, e a E.C disse, eu ao nível na formação nesta área talvez 3 ou 4. Uma delas é claramente técnicas, técnicas, é isso que dá [discurso impercetível] eu diria que normalmente [impercetível] entre aspas deposita-se nas competências internas e lideranças que vão-se formando *on-job*, etc., etc. Há uma outra área, para além das técnicas, que é de facto a comportamental. Já falámos um bocadinho nela [00:15:00] mas é absolutamente capital nesta indústria, e eu digo indústria, não digo atividade por razões estratégicas também, isso é discutível, mas eu acho que o turismo é uma indústria e, portanto, nesse... e incluindo a hotelaria no turismo, e, portanto, eu diria que a área comportamental é muito importante também pelo que já disseram, porquê? Porque de facto, e com todo o respeito, temos trabalhadores que todos nós temos... eu ainda sou daqueles que, provavelmente estou errado, mas mesmo com os meus cabelos brancos ainda vi. De facto além de não haver pessoas boas, não há qualificações... eu peço desculpa, porque eu estou numa escola superior, mas entendo que não há qualificações, entendo que não havendo qualificações também não se produzem competências, e entendo que para além disto tudo, a atividade é baixa, os salários são baixos, porque a dignificação das funções, excetuando a cozinha que hoje anda aí uma certa moda, um certo folclore, portanto é complexa, e depois tem [discurso impercetível], a sazonalidade, a ausência transportes... para quem tenha... no Algarve nós sabemos que 3km é muito longe. A verdade é que para eu colocar 400, 500 pessoas nos Salgados é um problema, porque não há, não há uma estrutura organizativa que dote, que possibilite o transporte dos locais de habitação para... enfim, eu vivi numa determinada altura na Cote d'Azur, entre Nice St. Tropez, em que habituei-me a ver transportes em tudo o que era sítio, quer nos aeroportos, quer para os hotéis. Portanto, tudo isto é problemático. Portanto, a questão comportamental, desde a motivação, a organização de gestão, e a questão do planeamento e da organização, a questão de, sei lá, da resistência ao *stress*, a questão de... tudo o que é comportamental é de facto importante. E depois há uma componente que eu chamaria de gestão também, que se coloca, que se coloca e eu vou referir. Porquê? Porque hoje talvez um pouco menos, e isto porque já começamos a ter competências em diretores de hotel que têm formação, têm qualificação, têm competências adequadas, mas mesmo assim, como eu acho, e mais uma vez peço desculpa à professora, como eu acho que a formação é um pouco afunilada, o diretor do hotel hoje é abordado, tem [impercetível] de suporte e tem *expertise* em serviços partilhados isso pode dar *know-how* em *marketing*, em financeiro, em desenvolvimento, em recursos humanos, mas a verdade é que o diretor do hotel é a liderança e pura e dura que tem de saber de tudo um pouco. E, portanto, o A.B. dizia, fez uma referência que eu acho importante, estas novas tendências formativas,

nomeadamente por exemplo *e-business*, o *e-commerce*, o *e-learning*, etc., etc., são áreas que ao nível da gestão obrigatoriamente têm que se fazer. Portanto, 3 áreas de formação, comportamentais, técnicas e gestão. Para entrar nesta vertente da *gamification*, eu não sei se a E.C e o A.B. têm contacto com algumas realidades. Eu queria partilhar convosco, e sobretudo com a Patrícia, aquilo que eu venho a assistir nesta matéria. Por um lado os chamados (Mook) não é? Eu por exemplo como tenho alguma, eu sou da geração do francês, e, portanto, a minha língua de trabalho foi durante muitos anos o francês, mas eu por exemplo vi muitos mooks e noutras coisas parecidas algo, e de facto estamos a falar de plataformas *e-learning*, mas que é perfeito porque é aquilo que dizia ali a apresentação, não importa quando, não importa a distância, importa é saber. Portanto, esta questão dos mooks é interessante. Do ponto de vista da *gamification* eu conheço duas plataformas que vocês também conhecem com certeza, uma é a Pacónica, enfim, que tem de facto experiências e tem de facto já conteúdos muito interessantes, e já lá vou. Talvez um pouco melhor do que a Pacónica, a GFoundry, enfim, [00:20:00] que tem também, não sei se tens acompanhado, mas enfim a GFoundry está talvez um pouco mais à frente em termos de conteúdos e, Patrícia, eu recomendaria aqui, eu posso dar os *sites*, eu posso dar contactos, eu posso...

**Entrevistadora:** A GFoundry, sim....

**MC:** Pois. A Pacónica também é interessante. Quem está com a Pacónica é a Firmina. [impercetível] É uma página de [discurso impercetível]. E, portanto, é assim eu conheço... conheço depois a própria gestora da plataforma. Eu aliás tenho aqui, até posso mandar à Patrícia, tenho duas apresentações, uma da Pacónica, outra da GFoundry, era isso que estava a dizer há bocadinho. E, portanto, estas duas empresas estão de facto em Portugal a trabalhar nomeadamente em hotelaria, nomeadamente em hotelaria, em cadeias hoteleiras. Depois temos uma outra que é uma *startup* portuguesa, que eventualmente aí, quer o A.B. quer a E.C já fizeram contactos, [discurso impercetível] não é? Que está a fazer um trabalho muito interessante. É uma *app*...

**EC:** Eu ia dizer isso.

**MC:** É uma *app*, mas que está a entrar, está a entrar...

**EC:** [discurso impercetível].

**MC:** Portanto, enfim, a E.C então...

**EC:** Sim, conheço perfeitamente.

**MC:** ...conhece bem a *app*, eu conheço bem [discurso impercetível], aliás eu...

**EC:** [discurso impercetível].

**MC:** [discurso impercetível] comigo e com o João, e tu conheces bem o João. Portanto, enfim, está... agora, atenção, ó Patrícia, a *app* da [impercetível] não é propriamente na área da formação, é mais uma ferramenta para a área do reconhecimento, da dedicação, da motivação, e depois há aqueles tais pontos, não é? Ganham pontos e não sei quanto...

**EC:** [ruído] a questão é essa, é que pode... É configurável? O que nós colocamos... pronto. O que nós colocarmos como sendo o ponto essencial é passar todos os dias um padrão do serviço do hotel.

**MC:** Por exemplo.

**Entrevistadora:** Ah, ok.

**EC:** E eles têm que necessariamente fazer desafios em relação àquele padrão de serviço para obter então os ditos reconhecimentos.

**Não identificado:** [discurso impercetível].

**EC:** O que é que é para os associados. Além disso tudo, eles têm lá aqueles objetivos todos para atingir e vamos associá-los àquilo que nós temos, que é o nosso programa de trabalhadores [impercetível]. Isto é mais uma ferramenta, é que quanto mais eles evoluírem nisto mais eles podem ter... associado às outras metodologias de eleição, é mais uma ferramenta que eles podem ser reconhecidos enquanto trabalhadores do mês. Portanto, mas nós é que definimos tudo o que é que aparece na *app* [ruído]

**MC:** [ruído].

**EC:** [ruído] efetivamente dentro daquele hotel colocar os *standards* e sobre eles e fazer os desafios para eles irem fazer.

**MC:** É muito adaptável, quer ao nível dos *standards*, quer ao nível dos valores, quer ao nível do...

**Entrevistadora:** Pois, tudo pode ser personalizado, não é?

[impercetível – sobreposição de vozes]

**MC:** Tudo pode ser personalizado. [ruído] a mesma coisa. Aquilo que eu queria vender, Patrícia, é na perspetiva, enfim, da investigação, do trabalho, eu acho que, vamos lá ver, não copiamos nada, mas podemos contactar, podemos qualificar, e aquilo que de facto eu quero dizer é que, quer a GFoundry quer a Pacónica, têm de forma muito personalizada a possibilidade e qualquer empresa colocar lá conteúdos. E mesmo numa perspetiva de - como é que eu hei de dizer? -, de competição. Esse tipo de plataformas em termos de *gamification* têm que ter sempre *goals*, têm que ter sempre... por causa do reconhecimento, por causa disto. Isto é uma luta, é um jogo, não é? É um jogo, a única coisa que eu espero é que não dê em mutilação, não é? [ruído.] Portanto, enfim... mas o conceito é sempre este. Mas, Patrícia, nesta perspetiva percebi que percebo que está concentrada na formação, mas hoje os sistemas de avaliação, enfim, eu sou um bocadinho mais cuidadoso nessas coisas ao nível da avaliação, porque a avaliação eu hoje não a vejo como eu a via há 20 anos atrás, mas a avaliação é uma das hipóteses. A questão corporativa, por exemplo, tratando-se de uma cadeia... portanto, eu há pouco nos 3 *ítems* [00:25:00] da formação não falei na componente mais *corporate*, a questão da missão, da visão, dos valores, enfim, quer o real, quer o *standards*, são, na minha enfim modesta opinião, excelentes bons exemplos nomeadamente deste trabalho *corporate* que existe e que eu, por exemplo, no meu caso em concreto e independentemente de termos uma pessoa que eu adoro e a pessoa também lá dentro, enfim, outras coisas são mais importantes, infelizmente. Mas de facto era componente *corporate* também. E, portanto, tudo o que seja *apps*, tudo o que seja plataformas de *gamification* como aquelas que eu lhe dei e posso partilhar, posso partilhar [discurso impercetível], tudo o que é na minha perspetiva, tudo o que é *know-how*, conhecimento, aquisição de conhecimento, como é o caso, convém ver, APlisar e [impercetível] etc., etc. Portanto, para terminar esta minha pequena intervenção, eu sou um adepto ferrenho, incondicional deste tipo de tecnologias. Nós estamos na era do digital, eu também acho que é possível coexistir cabelos brancos com o digital. Eu por exemplo sou bastante digital, acompanho e faço algum esforço em acompanhar sobretudo alguns blogues franceses, mas o ponto é: eu acho que o trabalho que a Patrícia pode fazer, e o trabalho que pode aportar nomeadamente a esta indústria poderá ser muito interessante, que é um pouco vanguardista, do meu ponto de vista, em processos de digitalização a nível por exemplo [impercetível] etc., etc., o que é que rende para o cliente, mas é um pouco retrógrada no investimento para o cliente interno. E, portanto, esse tipo de ferramentas fazem todo o sentido numa perspetiva de valorização, numa perspetiva de reconhecimento, numa perspetiva de motivação dos nossos trabalhadores, porque hoje qual é o colaborador que não tem um *smartphone*, que não tem... eh pá, e eu por exemplo sou muito adepto de que os

trabalhadores, independentemente de trabalharem 14 horas por dia, esse é outro tema, se calhar andam um pouco mais satisfeitos, a motivação ou se tem ou não se tem mas essa discussão já é diferente, se lhe dermos digamos ferramentas que os possam valorizar, reconhecer, motivar, e este tipo de conceptualização de *gamification*, ou *apps*, ou seja o que for, pode ser ou podem ser ferramentas muito, muito interessantes. E eu quero felicitar a Patrícia pelo trabalho que está a fazer, devidamente orientado também pela escola, porque eu acho que nós já temos tantos problemas, dentro do meu ponto de vista, eu não quero ser pessimista, neste nosso perímetro de trabalhadores... porque trabalham 14 horas por dia, quer dizer, isso garantidamente, e depois temos as outras situações que podem ser de facto um *plus* significativo.

**EC:** [ruído] é só da experiência que tenho pelo Campus PestAP e plataforma, e dando aqui o *apport* se calhar sobre [impercetível] e fazendo, e reforçando aquilo que nós dizemos na área comportamental, comportamental não é *e-learning*, nós não temos curso da área comportamental em *e-learning*. Nós continuamos a dizer que esta área é uma área de serviços de pessoas para pessoas e, portanto, não dá para andar a fazer gerir equipas numa plataforma de *e-learning*. Desculpem, eu continuo a achar que são horas e horas que nós passamos em sala com formadores, com os nossos consultores na área comportamental, e só assim é que conseguimos lá chegar. Portanto, tudo aquilo que é os cursos que nós temos, são efetivamente de higiene e segurança, dos ingleses, pronto, tudo aquilo que estava a dizer de início, temos a avaliação de desempenho, temos a elaboração de objetivos, portanto tudo o que são conceitos que podem ser perfeitamente apreendidos numa plataforma de *e-learning* que são transversais. O que é que nós achamos de mais-valia tendo a *gamification* dentro do nosso Campus PestAP e efetivamente [00:30:00] essa mais-valia? Isto porquê? Vamos meter... Todos nós trabalhamos, os nossos operacionais também, mas todos nós trabalhamos 10, 12 horas por dia, o que se calhar é certo é que chegamos ao final do dia se tivermos aqui um jogo que nos está a entusiasmar: “Deixa-me cá ver onde é que eu estou”. Quanto mais não sei aqui assim: “Deixa cá ver, olha, se calhar tenho aqui mais um bónus, deixa cá ver se eu ganhei.” E é exatamente isto que nós queremos que eles façam, mas sempre e... e isso é um dos pontos assentes que nós pedimos na *gamification*, sempre com o objetivo de aprendizagem, porque a *gamification* aplicada a um *e-learning* tem que ser sempre com o objetivo de aprendizagem, não é só obter estrelas que embora no clima atual deem efetivamente para prestação ao serviço, ou porque se superou, ou porque o colega reconheceu, ou porque o [impercetível], não é? Na plataforma de *e-learning* têm efetivamente que atingir objetivos formativos. Ou seja, ele tem mesmo que aprender determinados conceitos. Agora podemos fazer isso de uma forma sã. E aí sim, e a pessoa... e depois fazemos turmas-piloto que é: “Estás designado nesta turma para não sei quê, no final tens esta recompensa, estás tu, o Joaquim, o António e não sei quê”, e eles efetivamente no final do dia: “Eh pá, deixa ver se o António João passou...” E isto sim, e não se importam, não são coisas que levem, não é a mesma coisa... ou seja, o conceito aqui muda muito em relação o que é aprender num curso de *e-learning*, que é estar 2 horas em frente ao computador e ir passo a passo e depois para chegar ao fim tem que passar por todos os módulos e aquilo é muito lento... não, é efetivamente dar-lhes e selecionar algumas áreas *core* dentro de alguns cursos, porque nós queremos atingir objetivos, não é? “Este grupo tem que atingir este e este, e no final tem que saber estes e estes conceitos”. Lança-se uma turma-piloto, seleciona-se o grupo, seleciona-se os objetivos: “Agora não sei quê têm tanto tempo para o fazer, no final têm a recompensa, quem conseguir [discurso impercetível].”

**Entrevistadora:** Que principais necessidades formativas é que identificam, conseguem elencar aqui?

**EC:** Tudo aquilo que for uma coisa que possa estar a correr menos bem dentro de um processo de serviço que exerce. Tudo aquilo que quiser evidenciar dentro de um processo de serviço que exerce.

**MC:** Ó Patrícia, eu... E o A.B. pode falar dito muito melhor do que eu, e vai ver que eu tenho razão no que eu estou a dizer, eventualmente por desconhecimento meu, mas [impercetível] também. Eu acho que hoje na perspetiva das lideranças, a questão do *coach* ou do *coaching* é, na minha opinião, muito importante. O A.B. tem tido um trabalho que eu classifico de fantástico, com uma amiga comum, com a Paula, salvo erro, e parabéns, A.B., pelo trabalho que vocês têm feito, mas eu acho que hoje ao nível do [impercetível] ou como implementar uma cultura de *coaching*, ou como, vá lá... algo desse género, é importante isso, porquê, Patrícia? Porque onde é que estão, por exemplo, os pilares da gestão de uma organização? Estão nas chefias médias e nas direções. E, portanto, eu diria que atendendo à competitividade, atendendo às estratégias, essas pessoas para declinarem - declinar é um termo mau, mas é muito francês - para divulgarem, para secundarem o conhecimento e para secundarem essa gestão da liderança, esta necessidade, na minha opinião, existe, e o *coaching* é hoje, a este nível, a ideia é como implementar essa cultura em mínimos olímpicos. Não estou a falar por exemplo daquele *coach* mais estratégico de um CFO ou de um CEO, isso aí é algo um pouco...

**MC:** Exatamente, é um bocadinho diferente, mas eu acho que a necessidade é essa. O A.B. e a E.C que me corrijam, eu identificaria outra, outra... mais uma outra necessidade sobretudo por razões geracionais, geracionais. Nós sabemos hoje que os *baby boomers*, não é? Quer dizer, é óbvio. E aquilo que eu quero dizer é: a questão da comunicação e o serviço e na prestação da qualidade de serviço ao cliente eu... [00:35:00] pelo menos no meu perímetro eu identifico-o como importante. Hoje um [impercetível] na comunicação... por exemplo, eu vivo nomeadamente nos Salgados... Eu vou-vos dar... nem é preciso ir aos Salgados. Aqui há dias eu assisti a uma coisa no Palácio do Governador, que é um hotel que não tem nada a ver com... é relativamente... é um hotel interessante, é um hotel *boutique*, enfim, eh pá, mas tem uma equipa de facto muito frágil e são só elementos jovens. A Patrícia não sabe, mas o A.B. e a E.C sabem. Nós bloqueámos o hotel durante quase 1 mês e meio para o lançamento do novo Bugatti. É um carro de 2.500.000,00€. E, portanto, aquilo por causa da espionagem industrial etc., etc., aquilo é tudo muito XPTO. Eh pá e portanto nós tínhamos um antigo quadro lá da Alemanha, lá de um sítio, a gerir... os clientes eram todos convidados para, enfim, o gestor de Bugatti e não sei quantos, mas eu tinha um cozinheiro, eu, enfim, o hotel, a diretora, tinha um cozinheiro de serviço e era um bocadinho [impercetível], e então a gestora lá da Alemanha e não sei quê e o governador, pronto, e eles foram altamente *breefados*, foram altamente recomendados, foram altamente não sei quê, e chega-me lá o cozinheiro e diz-me assim: "Olhe - acho que até chamou pelo nome, que eu agora não... é o João - Olhe lá, eh pá, quando puder traga-me umas torradas e [impercetível]." O João que é um eficiente puro e duro, muito bom, um artista na cozinha, eh pá, diz assim: "Não tem nada a ver comigo." Portanto, o cozinheiro não faz as torradas porque em Portugal [impercetível] era um serviço vulgar. Isto para dizer, ou para evidenciar, e melhor explicar o conceito que eu estava a tentar perceber. Eu acho que a questão da comunicação/assertividade, não sei como é que hei de classificar pedagogicamente isto, é importante ao nível das gerações, da geração atual no contacto com o cliente. Portanto, a comunicação, etc., etc., ou seja... interrompe-me, A.B..

**AB:** [discurso impercetível] parte do conteúdo: do que é que gostaria de ver já falou aqui bastante. Na verdade, quer dizer, todos os contributos na parte formativa [discurso impercetível] um modo que me parece mais interessante. E um modo interessante para si. Foi um aspeto que a professora falou logo no início que isto é uma certa [impercetível], vê-lo como uma empresa sofisticada, porque o produto que oferecemos é sofisticado, mas [discurso

impercetível] e isso é importante, [discurso impercetível]. E o facto é que os *Millennials* que o M.C fala também, isso é um facto, e são comportamentos [discurso impercetível] e vemos com os nossos filhos em casa, a recompensa rápida.

**EC:** Exatamente, é no imediato.

**AB:** Quem nos vai entrar portas dentro que são os futuros trabalhadores, não é em contexto profissional, é no contexto de lazer do dia-a-dia que já o conhece. É malta que não conhece geografias, precisa de portabilidade e que está habituado a recompensa rápida. É isso que me está a entrar porta dentro e não trabalhadores. Eu percebo isso, eu não sou também sofisticado em processos. Eu, entra-me malta nova dentro da organização e de repente o que temos que é em papel e eles olham para mim. [discurso impercetível].

**EC:** [discurso impercetível]. Amanhã já não vêm.

**AB:** Isto é verdade [discurso impercetível].

[impercetível – sobreposição de vozes]

**AB:** Para mim é mais neste sentido. Em termos comportamentais têm outro tipo de envolvimento, mas que depende do ambiente que nós tivermos. Não é? Enquanto módulo para nativos digitais com estas novas gerações. É que isto de facto é muito determinante para a nossa indústria.

**Entrevistadora:** É isso. Ou seja, a questão seguinte que vos coloco é, ou seja, qual é o formato privilegiado nas vossas ações de formação.

**AB:** a formação presencial, e isso é o cabo dos trabalhos para nós. É uma trabalhadeira brutal, não pode ser.

[impercetível – sobreposição de vozes]

**AB:** uma complexidade tremenda. obrigar a estar sempre na mesma hora, no mesmo sítio [discurso impercetível] **[00:40:00]** espalhadas geograficamente, em que a função de controlo é muito mais difícil de acontecer. Ou estamos todos alinhados, está tudo naquele registo que está controlado localmente, de outra maneira a fonte do poder está aqui em Lisboa isolada. Vai controlar os processos do Algarve, em Olhão, Albufeira, é difícil. Se tiver flexibilidade para nós é uma ajuda tremenda.

**Entrevistadora:** E em termos de duração média da formação?

**MC:** Depende dos conteúdos também, não é?

**EC:** Se for em sala mais de 2 dias é impossível. Depois das 35 horas... ainda há pouco entrou uma nova diretora de recursos humanos, era uma das coisas que ela queria era 35 horas [discurso impercetível].

**MC:** Mas ela também foi [impercetível].

**EC:** E chegou ao pé de mim: “Nós não estamos a cumprir.” E eu: “Não, não estamos a incumprir que os 10% estão lá todos. Nós não estamos a incumprir, agora se a senhora nos disser como é que eu tiro todos os anos um colaborador 35 horas da operação para os formar em sala ou que quer que seja, eu agradeço-lhe imenso e depois a seguir convenço o diretor do hotel, que tem que lhe pagar essas coisas todas e têm que vir extras para substituir a ausência dessa pessoa em formação.” Ouça, nós debatemo-nos e, efetivamente, hotelaria é um setor muito particular, e temos que fazer das tripas coração efetivamente para estas coisas acontecerem. Portanto, assumimos desde já que esse não é o nosso objetivo, portanto, e foi o que eu disse àquela senhora é o mesmo que digo aqui, o tempo que eles passam tem que ser um tempo útil que eles achem proveitoso e até nem se importam de ir nas folgas, ou até não se importam... se for um tempo proveitoso face àquilo que é as necessidades especificadas deles,

isso sim, fazemos formação em sala na área comportamental. E na área de vendas, a nível de *selling*, e é *on-job* e vai lá o formador e ajuda-os na altura e etc... o resto e tudo o que pode ser, como digo, não há, já não fazemos, na altura fazíamos, em 2007 ou 2008 fazíamos o *learning* e o *b-learning* e a seguir íamos para sala... não. Fazemos tudo o que é acolhimentos *online* puro e duro...

**Entrevistadora:** Isso dá uma média mais ou menos de quanto tempo, tem noção, em termos de conteúdos?

**EC:** [impercetível] o máximo 1 hora e meia. E mais do que isso também não vale a pena.

**MC:** E é razoável, é razoável.

**EC:** E mais do que isso não vale a pena.

**MC:** E não funciona. Como não há disponibilidade para tal...

**EC:** E efetivamente, e efetivamente, e complementado o que o A.B. estava a dizer, esta gente toda que ali está tudo em frente a um monitor se não lhe dermos desafios... eu não os posso meter em sala a dizer: "Os padrões do PestAP Palace..." Aí o fastio assim... isto para eles... se eu não lhes der os desafios de eles irem apreendendo por algum interesse próprio [ruído] o que é que eles estão a dizer.

**MC:** Nesta questão do *e-learning* e aqui de acordo aqui com a experiência da E.C, e recuando a 2000, eu acho que funciona com 3 variáveis de compreensão. A primeira é esta: a operação, e dependendo de unidade para unidade, é pesada, é diferente, não é? Mas é possível, com organização, com planeamento e organização, é possível afetar tempos mínimos, eh pá, num *business center* 1 hora, 1 hora e meia. A segunda questão é: se tivermos como pensamento complementar estes períodos... a questão dos vídeos. O vídeo, por exemplo, pode ajudar mais tempo [discurso impercetível] mas ele está só a ver o vídeo e o vídeo explica, etc., etc. Portanto a terceira variável é o que a E.C estava a referir-se, a uma pessoa que eu por acaso conheço, que é nós temos que perceber da operação, temos que ser sensíveis à operação, temos que compreender os problemas subjacentes à operação, quer seja na cozinha, quer seja na sala, quer seja na sala, quer seja nos quartos, etc., etc. Ó Patrícia, eu fiz uma incursão numa empresa 3 meses em Londres e 3 meses e Paris, fiz copa, fiz quartos, fiz não sei quê. Não sei hoje eu conseguia fazer isso na minha empresa, na minha marca. A verdade é que eu fiz. Eu fui para lá, passei por um conjunto de marcas e portanto eu tenho muita sensibilidade com uma copa, com um quarto [discurso impercetível]. E, portanto, quando alguém como a Isabel chega ao pé da E.C: "Então, mas as 35 horas..." Esse é outro problema, é a diferença entre nós os dois [00:45:00] é essa, é que eu fui operacional e ela está numa fala fechada.

**MC:** Com a porta fechada. Não vamos falar mal de ninguém, aliás eu adoro a Isabel, não é isso que está em causa, mas a minha questão, Patrícia, é a sensibilidade nossa para pro ativar, para positivar, para facilitar a compreensão da operação é muito importante, ok?

**EC:** Exato, e isso não... desculpe.

**MC:** Não, só para não me, enfim, alongar e para me calar. Ó Patrícia, eu ousava ainda propor uma outra coisa. Há uma... chama-se France... como é que é? France... Université qualquer coisa. É uma Universidade toda *online* e tem os tais (Mook) os tais (PUC?) os tais (SPOC?), eu acho que deveria no âmbito do trabalho, eventualmente, porque eles estão um bocadinho à frente, e pode fazer lá em termos de investigação, colher algumas ideias nesta área do *gamification*, das plataformas como aquelas que já falámos. É uma universidade, mas é uma universidade completamente *online* e, portanto, enfim, eu conheço pessoas que... Eu próprio faço os meus enfim os meus, enfim, os meus mook que são razoáveis, quer dizer, dura 3 meses e eu vou lá uma vez por semAP e vejo os vídeos é que me ajudam muito, não é? Tem a

plataforma e os vídeos, enfim... mas é interessante para verificar esta interação, e que eu acho que apesar de a nossa realidade hoteleira ser muito específica por causa da disponibilidade de alguém que trabalha 12 horas, 10 horas, etc., etc., para depois fazer isto. Agora tem que haver condições. Eu ainda em 2000 lembro-me que criámos em cada hotel um *business center* com 3 computadores para os operadores...

**MC:** As empresas têm de criar isso, não é? Para as pessoas irem lá.

**MC:** Senão não dá. Agora é diferente... sei lá, uma coisa é um hotel, um chamado *resort*, outra coisa é um hotel de cidade. Se for em cidade... estamos a falar de coisas completamente diferentes. O hotel de cidade eventualmente pode ter aqui algo de diferente, pode proporcionar um bocadinho mais destas matérias.

**Entrevistadora:** Já estamos falando aqui de alguns obstáculos – não é? – que vão sentindo nas diferentes unidades. Seria interessante aqui que os sintetizassem e aliassem aqui o que gostariam de fazer para os colmatar?

**MC:** Obstáculos?

**Entrevistadora:** Sim. Obstáculos e estratégias para...

**AB:** Inevitavelmente o trabalho vai entrar para dentro de casa e vai entrar para dentro da família, etc. Se eu crio um momento em que eu entro em contacto com conteúdos, situações profissionais, mas não surge naturalmente e de uma forma equilibrada [impercetível]. Eu digo isto e nós temos um caso na nossa organização que tem a ver um bocadinho com isto. [discurso impercetível], pessoalizar os exemplos, [impercetível], outras é da comunicação interna, e muito bem, a hipótese inicial, meter *internet*, [discurso impercetível], aqui, vamos então rentabilizar isto, [discurso impercetível]. Até que chegámos ao óbvio e o óbvio é o *Facebook*, onde está a pausazinha para fumar um cigarrinho...

**Interveniente/F:** [impercetível].

**AB:** [impercetível]. Criámos um grupo fechado para a comunicação interna do Grupo., criámos uma avatar Maria real, e tudo o que é vida da nossa empresa é alimentado pelo *Facebook* interno da organização [discurso impercetível].

[impercetível – sobreposição de vozes]

**AB:** Neste momento [00:50:00] é o maior alívio. Eu não tenho [impercetível]. Em boa verdade, há 30 pessoas ou mais, já nem sei quem são nem quero saber, que estão habilitadas [discurso impercetível] então em todo o lado, no momento em que está as situações, está a aparecer um *post*. O que é que eu noto? Às 10, 11, meia-noite, 1, 3 da manhã [discurso impercetível] há interação das pessoas em casa com a vida da empresa. Porque é interessante, porque é *Facebook*, e pode estar a família a partilhar Inevitavelmente isto vai ser a nossa vida profissional, não vai ter separação, vai ser una. É isto. Se isto for agradável, ótimo. E isto pode-nos ajudar. Porque eu posso estar em casa, porque se for aquele sistema clássico do *e-learning* um bocado mais formal [impercetível] eu não quero depois de jantar ir fazer isso, desculpem. Se eu estiver [impercetível] no *tablet* e tiver os miúdos à volta e a minha mulher ando a ver fotografias, vídeos, etc., uma coisa descomprometida... isso é o estilo que se vê agora. E aí nós conseguimos tomar tempo, passo a expressão, aos nossos trabalhadores fora das situações clássicas profissionais e isto pode-nos ajudar. Sem dúvida nenhuma.

**EC:** É verdade.

**AB:** [impercetível] compenetrar em períodos temporais que não são profissionais que consiga advir de uma maneira que seja, pá, prazerosa.

**EC:** É. Eu neste caso eu na plataforma só mesmo quando precisamos de atingir objetivos muito concretos. E quando precisamos que determinados conceitos entrem...

**EC:** E quando é preciso criar ali um grupo que faça determinado tipo de objetivos para aquelas pessoas, acho que sim, que serve e tem que ser. Agora, e muito no sentido do que o A.B. acabou de dizer, nós não temos o *Facebook*, mas acabámos, acabámos, aqui há uns tempos, de ter o Yammer, que é uma rede de *Facebook* profissional. Portanto, com... não sendo *Facebook*, portanto não é como as cadeias de *facebooks*, mas é uma plataforma disponibilizada penso, não quero errar, mas que é pela Google, que é o Yammer, e onde estão todos os profissionais da empresa, onde são convidados todos a participar, e onde é um bocado o equilíbrio dentro da empresa, mas qualquer um pode postar o que está a acontecer agora, vais lá e fazes *like*, é exatamente a mesma coisa só em vez de se chamar *Facebook* é Yammer e aquilo tem sido um sucesso, e as pessoas vão efetivamente nas horas vagas e não sei quê, e ao menos a empresa não se importa de descarregar para lá coisas porque são coisas da própria empresa. Portanto, é mesmo uma rede profissional dentro da própria empresa. E, portanto, tudo quanto for estas coisas eu continuo a dizer, nós só conseguimos cativar aqueles meninos que ali estão se tivermos...

**MC:** [impercetível] quer do A.B. ao nível da, enfim, do *Facebook* interno, dos relacionamentos de uma rede social interna e eu [impercetível] exemplo, aliás, A.B., acho que a distinção que vocês tiVFM foi bem merecida, rigorosamente por isso, porque o conceito de [impercetível] acho que é merecida, e foi uma das coisas, com certeza, em conjunto, mas essa claramente tem um efeito [discurso impercetível] apreciação, porque implica, envolve as pessoas a viverem a sua marca, não é? À noite, quando... aquilo que dizias, isso é real. Ou seja, as pessoas acabam por... pela utilização de ferramentas deste género, implicarem-se, envolverem-se, viverem a sua marca, viverem os seus valores, viverem a sua comunicação de uma forma diferente, mas verdadeiramente apaixonada. Portanto, isto é um exemplo, na minha opinião, diria quase perfeito para atrair, implicar, envolver, apaixonar-se por uma marca. Bom, para fazer isto é evidente que tem que haver aqui compromisso, nomeadamente com a gestão, com o topo da gestão. E eu a partir daqui stop, stop, stop porque... acho eu, acho eu...

**AB:** [discurso impercetível] a administração pode ser [impercetível] de outra maneira.

[impercetível – sobreposição de vozes]

**Entrevistadora:** Se pudessem situar, o grau de satisfação das vossas equipas relativamente à formação que lhes oferecem em que escala situariam?

[00:55:00]

**EC:** Eu isso aí estar a dizer exatamente... eu estive há pouco também na EXPO RH, fui convidada para ir falar sobre universidades corporativas etc... e, efetivamente, no fundo daquilo tudo basicamente, é assim, eu já disse aqui isto, se conheceres as tuas pessoas e fazendo as coisas à medida das pessoas, as pessoas veem utilidade e reconhecem que aquilo é feito para eles. Isso é um dos nossos pontos positivos na organização PestAP, portanto quando eles começam todos a falar as mesmas linguagens dentro do programa de formação para mim o meu trabalho está bem feito. E é como digo, o grupo é imenso, é claro que eu não consigo ter e se for fazer o clima, que vamos fazer agora o clima, de certeza que ainda há muita gente que não está satisfeita, mas eu sei que aquelas pessoas, aqueles programas feitos à medida delas e que elas reconheçam o grau de satisfação, é impecável, é impecável. E agora aqui mais um *apport*. Por exemplo, se for um programa de vendas que nós fizemos *on-job* a seguir crio uma *gamification* que mete objetivo de vendas nas unidades ao pé do formador, e a seguir faz uma *gamification* e vai vê-los a lutar... porquê? Nós tínhamos exatamente notado isso. Ou seja, o formador vai lá 2 dias, faz uma série de ações *on-job* com eles e aquilo... vendes 2.000,00€ de bolas de Berlim numa piscina... eh, maravilhoso. Ao fim de uma semAP, ao fim de uma semAP, de 15 dias de o formador ir embora, já não foi isso. Ou

seja, como é que nós conseguimos influenciar isto? Não é? É fazer um *ranking*, o formador esteve ali, ali, ali e ali: “Meus amigos, vocês estão implicados e agora vocês vão competir entre vocês e criar novas ideias”, e a partir daí a *gamification* faz todo o sentido, e deu utilidade à formação. Portanto, tudo isto tem que ser feito à medida da necessidade de cada, de cada... e neste caso eu falo pelo grupo, não sei, porque a nossa realidade e na minha maneira de pensar, eu tenho que falar por um país inteiro [impercetível], portanto eu vejo isto na globalidade. E em termos individuais, temos que lançar coisas muito específicas e dirigir-nos quase à consideração das necessidades do próprio hotel. E, portanto, para mim eles estão muito satisfeitos e aí de mim que alguma vez me dissessem o contrário, tem que ser assim.

**MC:** Mas eu não me posso pronunciar sobre níveis de satisfação nomeadamente na dimensão de formação por uma razão. Eu tenho total ausência de implementação de uma ferramenta, todo um instrumento de clima organizacional...

**Ficheiro áudio: Focus group DRH - cassete\_2 - Lado B 10m29seg.mp3**

**MC:** Comunicador pelo facto de não ter nenhuma ferramenta ou instrumento de gestão que possa dar *inputs* sobre esses temas. Eh pá, o diz que disse, eu já não estou a ver por aí e não me posso pronunciar.

**AB** No nosso caso é positiva. E tivemos estudos que nós fizemos [discurso impercetível] e abrimos sempre as portas a quem nos queira estudar, de maneira geral vêm-nos bater à parte: “Tenho um mestrado, tenho um doutoramento, é difícil procurarmos uma empresa e nós queremos um sítio de estudo.” E já acedi a vários estudos sobre a nossa empresa. A questão da formação é positiva, não é extraordinário, mas positiva, nomeadamente quando começámos a trabalhar as questões comportamentais, quando começámos a trabalhá-las como pessoas. Quando eu entrei a formação era um processo de formação financiada.

**EC:** [ruído]

**AB:** era uma obrigação.

**EC:** Completamente.

**AB:** E nessa altura se fosse medir o nosso grau de satisfação de formação é: “Tirem-me daqui.” Nós tínhamos uma sala cheia para servir: “Eu estou aqui a fazer o quê?” Quer dizer, é mais um embaraço do que outra coisa qualquer. Quando começámos a formação com nexos, e a ligar a formação com determinados objetivos específicos, com um determinado comportamento a transformar, etc., começam a perceber o porquê da formação, e aderem e querem mais e começam a perguntar: “Quando é que voltamos”, não sei quê. Quando há nexos naquilo que se faz. Portanto, os últimos estudos de clima que tivemos, independentemente da fonte, a formação teve uma avaliação positiva, efetivamente. Isso sim. Mas depende do grupo também, da comunicação, de facto, é fundamental, lá está, [impercetível] estrategicamente, depois tem de ser tudo muito bem interpretado até à base. Temos que ter o apoio, todos os diretores das tuas equipas têm que ser os melhores intérpretes da conceção cá em cima até lá chegar, há muito ruído [discurso impercetível].

**EC:** [impercetível] lá de baixo, não é?

**AB:** A que é que isso leva? Simultaneamente é importante a presença porque cada vez é mais importante a presença, de facto, [discurso impercetível]. [ruído] a proximidade das pessoas, e aquilo é vendido de uma maneira [discurso impercetível].

**EC** [ruído].

**AB:** Verbalizar esta ação [ruído].

[impercetível – sobreposição de vozes]

**AB:** É tão importante isto como a questão da proximidade com as pessoas. Portanto, mas não me perdendo, genericamente é positiva [discurso impercetível].

**Entrevistadora:** [impercetível] e questionando-nos relativamente à motivação dos trabalhadores para a formação que reflexão é que fazem?

**AB:** [discurso impercetível] eu tenho um módulo interno no nosso curso interno que é para aprender a gestão de pessoas, e às tantas no meu módulo lanço uma provocação, que é: nós somos movidos por preguiça, medo e ganância, e peço para eles comentarem. O desafio da gestão de pessoas é exatamente contrariar o que são regras de instinto, instinto de sobrevivência. Nós somos todos movidos por medo, preguiça e ganância, ponto final. Por mais mau que isto possa parecer é o que nos motiva. É o que existe dentro das organizações, e é o que temos de contrariar todos os dias, é o instinto para [discurso impercetível], e o medo é a expressão clássica da situação da [discurso impercetível], que é o medo do que eu não sei. E a ganância é nós [impercetível] confrontarmo-nos com mais do que aquilo que nos faz falta. É a questão da recompensa. [discurso impercetível] a ganância no sentido positivo, vamos ganhar algo, vamos colher aqui uma recompensa. O desafio da gestão de pessoas é contrariar o instinto de sobrevivência. É exatamente isto. A motivação é trabalhar com isto é assumir isto claramente e criar bons motivos para a ação, bons motivos para o colaborador se interessar [impercetível]. Numa imagem é exatamente isto. Na minha leitura, isto faz-se por cultura, faz-se encarando a cultura como vantagem estratégia de uma organização com valores. Porque é que eu me vou mexer, porque é que eu faço isto, eu estou envolvido porquê? Que sentido faz estar dentro da organização? É só um emprego ou estou aqui por mais qualquer coisa? É com estas variáveis que nós temos de trabalhar [00:05:00] e vão ser [discurso impercetível]. Portanto, isto é mais um instrumento, mas é um instrumento que está alinhado com os tempos de agora. Portanto, a minha grande relevância para isso está aí, [discurso impercetível].

**MC:** Eu identifico-me também com o que o A.B. disse, de uma forma intensa. E reforço que, de facto, é o conceito de visão, valores, de missão, de estratégia, de objetivos, e alimentar mesmo a ganância de forma positiva...

**EC:** Eu deixe-me, agora aproveito aqui... já percebi, portanto o que o A.B. acabou de dizer, mas deixe-me só contar-vos esta história, só para [ruído]. Eu estava a falar que nós estamos a falar, isto é, dentro do nosso projeto comportamental [impercetível], não é? Diretores, as chefias, [impercetível] e o *team coach* não é mais do que meter a brigada inteira... por exemplo, imagine, agora estamos aqui ao pé do Estoril, ou de Cascais, PestAP Sintra, estive lá a semAP passada, e então a direção não está, estão todos menos os diretores. Então o nosso objetivo é que eles [impercetível] um dos nossos *coach* dos melhores [impercetível] do mercado, santa paciência, graças a Deus, tê-los em sala, o mais informal possível, portanto, não há cá grandes coisas, umas cadeiras como nós aqui estamos e então o formador está o dia todo com eles a fazer um trabalho muito rico, e que as pessoas não têm, nem os diretores têm tempo, não estão habilitados para... e as pessoas precisam, porque estão num *stress* diário na hotelaria tão grande que é preciso às vezes parar, sentar e refletir. Eu não quero que eles reflitam sobre a lua... mas sobre eles. Portanto, eles passam o dia inteiro a refletir sobre eles enquanto equipa, os pontos fortes, os pontos fracos, o é que se podia melhorar, o que é que há, não há... e no fim chega lá o diretor para ver, eles... e depois dito tudo criam as regras de equipa. Isto é um *team coach* típico. Criam as regras de equipa. Todos eles comprometem-se efetivamente, tudo resumido, todas as regras, criam eles próprios. Certo? [impercetível] todos nós sabemos que temos o lobo bom e o lobo mau, portanto, o que a gente quer que eles vejam no final daquilo tudo é que independentemente, e efetivamente hotelaria é isto mesmo, no final daquilo tudo aquilo depende deles, independentemente das horas trabalhadas, e depois chega

o diretor, olha e conversa, e tal, e coiso e tal, e assinam as regras e aquilo depois é afixado no refeitório com as fotografias do dia [impercetível], etc... porque todos estes conceitos são passados para eles de uma forma *fun*? Porquê? A maior das vezes eu estive que lançar esta formação a dizer: "Isto é obrigatório." Foi mesmo assim que lancei. "É para todos, os senhores diretores arranjam-se, contratem extras, mas pelo menos um dia em sala toda a gente tem que estar." Teve ser que assim. Mas no final vou lá dar-lhes os bons dias, a seguir chego lá, cheguei lá no final com o diretor, e eles são pessoas completamente distintas da manhã para a tarde. E isto para lhe dizer o quê? Que se temos o interlocutor certo a falar sobre problemas deles, a ajudá-los na... pode ser... aquilo não é mais do que comportamento, mas a ajudá-los naquilo que eles podem... e eu também às vezes digo-lhes assim: "Encheram os pulmões de ar, não é?" E saímos dali e os *feedbacks* deles são tão reconhecidos, tão reconhecidos e tão agradecidos que eles vêm pessoalmente agradecer: "Muito obrigado, isto foi o melhor dia que a gente teve." Às vezes basta isto e não é preciso muita coisa.

**MC:** [discurso impercetível], não é?

**EC:** Isto é conheceres as tuas pessoas e ires ao encontro e dar-lhes uma coisa que eles estão tão cansados, as pessoas trabalham tanto, é dar-lhes uma coisa... mas a maior parte deles chega lá de manhã: "O que é que eu estou aqui a fazer o dia inteiro?" Ainda por cima... eu digo-lhes exatamente isto: "Isto é para vocês, isto não é...", não, podíamos [impercetível] "Eu a pensar que ia para o Algarve ter formação." E eu a dizer assim: "Não, mas podíamos ir, era muito mais giro, irmos todos da unidade, mas eu quero que mesmo que vocês estejam aqui, é um dia de trabalho, mas a fazer uma coisa diferente." E aquilo está efetivamente lançado de uma forma muito... com umas brincadeiras muito sérias, mas que eles muito *fun* apreendem tudo, eles chegam ao final do dia... E isto para lhe dizer que efetivamente se as pessoas virem a utilidade e virem que aquilo é para eles, foi feito à medida deles e que lhes é útil, de alguma forma as pessoas reconhecem o trabalho e é muito [discurso impercetível]. E isto para mim é um motivo de muito orgulho.

**MC:** É gratificante, claro.

**EC:** Portanto, eu acho que isto é o nosso trabalho. Efetivamente estar junto deles, como dizia o A.B. e muito bem, ver as necessidades, o que é que efetivamente as nossas brigadas [00:10:00] estão... enfim e, portanto, nem que lhes vamos dando estas... e tem que fazer sentido, tem que fazer sentido, se não fizer sentido as pessoas não têm apego, e principalmente parece estarem... eu o que mais... Muitas vezes, esta malta nova: como é que a gente vai dar a volta a estas mentes mais inquietas e que qualquer coisa os dispersa? E isto para mim é o maior desafio vai ser esta geração, porque aqueles que eu tenho em casa [discurso impercetível].

<b>Nome do ficheiro</b>	<i>Focus group 2</i>
<b>áudio:</b>	
<b>Tempo áudio:</b>	00:52:45
<b>Data:</b>	ND
<b>Observações:</b>	

**Entrevistadora:** Aqui...

**NC:** Uma ideia aqui dentro deste contexto, que me lembrei que poderíamos aplicar nos nossos hotéis que é os *standards*. Espécie de um *quiz* dentro de uma plataforma ou uma aplicação em cada hotel em que os trabalhadores teriam uma formação contínua, tanto para quem entra, como para quem já cá está. Questionários aleatórios, quando abre, preenche o nome, é pontuado consoante as respostas que dá nesse *quiz* e, ao mesmo tempo, quem avalia ou está a avaliar, também consegue verificar se porventura os *standards* estão a ser bem respondidos, se não estão. E há ali, porventura, uma competição constante. Porque o outro verifica que pontuação que mete lá, e como está em determinado ponto e se houver essa competição [impercetível].

**AV:** Sim, determinado restaurante já ter uma [impercetível] inicial para começar a tentar...

**NC:** Lembrei-me dos *standards*. Mas os *standards*, principalmente...

**VF:** Criar uma situação de interação, formar uma situação de entrevista, perceber como é que ele reagia aos *standards*. Tentar descentralizar um bocadinho da questão só teórica dos *standards*, que eles têm presentes o que devem fazer e como...

**Entrevistadora:** Ah, ok.

**RP:** eu acho que também faz falta aqui à organização alguma *awareness* sobre as ameaças em termos de segurança, segurança de informação, mas também segurança lógica, e acho que é uma área que não tem a ver diretamente com o negócio, é muito mais abrangente, mas certo que o negócio também concentra aqui algumas coisas que podem trabalhar. Nomeadamente, algumas situações que se podem trabalhar com as equipas de segurança e também aqui interna, de acesso aos quartos, zonas públicas... na parte de sistemas de informação, também, como é óbvio, também se guarda determinados dados que são pessoais do colaborador, e para o ano temos o regulamento geral de proteção de dados, que também poderá servir para, primeiro, para fazer a avaliação, para fazer o aviso: como é que nós estamos, onde é que nós estamos. E, então, aí a parte do *gamification* ajuda, sobretudo, como estava a dizer, com algumas perguntas específicas, que podem ser... que podem ajudar a saber como é que a empresa está em termos de maturidade relativamente a esta questão, e depois também, depois de nós implementarmos então o plano de formação para as pessoas se adaptarem a essa nova ideia de segurança. Temos todos que ver, semAP passada houve um ataque global, algo que nós não estávamos preparados. Eu tive que desenhar um plano de contingência durante o fim de semAP, porque não havia. Portanto, isto vai ser um desafio para nós e acho que aí também a espaço para se usar isto... que tem também a ver com a tecnologia, não é? As pessoas estão todas abertas para tecnologia. Também ao nível estrutural, agora vou trazer para aqui uma coisa, uma coisa que eu vi lá na, já se começa a fazer alguma coisa, outros países, uma das ações onde demos um exemplo destes, também

com avatar, mas a pessoa estava a ser filmada e era para proteção, sobretudo, era para as empregadas de andares saberem que tinham uma postura para não ficarem com lesão.

**Entrevistadora:** Ah, ok. Sim, sim.

**JN:** Em termos ergonómicos, como é que as pessoas, qual a postura que se deviam baixar, como é que se deviam levantar, como é que... e, portanto, havia uma simulação e estavam a ser filmadas em tempo real, por uma câmara que lhes dizia, mostrava a pessoa em tempo real associada ao cenário que estavam a ver, e se estaria ou não a correr... estar de acordo com aquilo que tinha visto nos vídeos. Já é uma abordagem deste nível, o nosso país ainda não tem capacidade para pensar nisso. Mas isso também é uma abordagem interessante de trazer também para aqui.

**Entrevistadora:** Muito bem. Mais temas.

**NC:** Já essa ferramenta que vocês vão criar já existe algum *draft* como é que vai ser, como é que não vai ser?

**Entrevistadora:** ainda não. Ou seja, ainda estamos numa base, levantamento de necessidades e de interesse junto das unidades. Aquilo que nós temos é tomado contacto com empresas que já as desenvolvem. Por exemplo, uma delas é a empresa que já tem estado presente em alguns congressos e que vai desenvolvendo algumas aplicações para algumas unidades, para algumas unidades hoteleiras. Por exemplo, a Global Estratégias, também, por exemplo, foi outra das empresas com quem também, estivemos. Depois a outra empresa está sediada no Politécnico de Setúbal. Mais temas que [00:05:00] que vejam...

**VF:** Eu na minha área, como é um bocado mais técnica, não é?

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**AV:** Vejo que pode haver enquadramento no sentido de, por exemplo, nós temos técnicas nos como por exemplo, um papel numa parede, é-lhes igual. É-lhes um bocado indiferente. Para que é que eu vou olhar para aquilo? Se calhar, se tiverem uma aplicação para qualquer coisa, para qualquer dúvida mexem a panela com uma mão, mas têm o telemóvel na outra. Isto é uma agilidade...

**Entrevistadora:** A sério?

**AV:** Sim. Nós não conseguimos, hoje em dia, eu estive a discutir isto, porque eu acho que se lhes tirasse os telemóveis, eu acho que despediam-se metade deles. Portanto, temos que tentar enquadrar a situação. E acho que o nível de formação de cozinha, ou das bases, ou das fichas que temos... acho que seria um interesse, não é? Mesmo a situação da avaliação também acho que sim. Perceberem quais são os pontos que têm que melhorar, e ficar lá, porque acho que sim...

**VF:** Isto de facto é o futuro. Eu acho que acaba por ser aplicável a qualquer área que consideremos pertinentes para formação. Para mim o desafio em hotelaria é mesmo a heterogeneidade das pessoas que trabalham, e não estão confortáveis com tecnologias. É um grande desafio. Mas, por exemplo, na comunicação interna da empresa passamos por criar uma *intranet* para passar as várias atividades que iam havendo. Sentimos que não funcionava, lá está, porque se calhar a maioria das pessoas não trabalha com computador... e, portanto, não consultava. Depois acabamos por criar um grupo fechado de *Facebook*, onde a informação passava muito melhor. Porque as pessoas, hoje em dia, mesmo quem não tem computador, pelo menos o *Facebook* têm, não é?

**Entrevistadora:** O *Facebook* tem, não é?

**VF:** Portanto, é tentar aqui adaptar à realidade do público que temos. Mas qualquer tema acaba por ser aqui bastante para desenvolver.

**Entrevistadora:** Ok. Em termos de formato, como é que vocês, diferenciam este tema? Ou seja, qual é o formato privilegiado, de que forma é que vocês encaixam ou veem esta dinâmica de formação presencial, formação *online*, jogos. Ou seja, como é que fazem esta divisão, o que é que privilegiam mais, o que é que dão mais importância?

**JN:** Aqui na organização?

**Entrevistadora:** Sim. E do vosso ponto de vista.

**JN:** Nós na formação *online* temos quase zero. Ou mesmo zero. Temos esta situação que falou de ser mais comunicacional.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**NC:** Não é propriamente formação. Mas acho que faria todo o sentido criar, até escrevi aqui uma coisa que me lembrei agora, nós se olharmos para todos os nossos trabalhadores, eles quando têm um tempo livre, entre aspas, eles estão agarrados ao telefone. Estão agarrados ao telefone, sempre.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**NC:** É como em casa, também. Os miúdos que nós temos, quem tem filhos sabe que é assim, estão sempre agarrados ao telefone. Um aparte para esse tipo de ferramenta, criar um, para ti também, aqui para o nosso amigo será possível isto, criar um, entre aspas, não digo *Facebook* interno onde possamos colocar, onde estariam só pessoas da organização, pessoas da organização e onde poderíamos colocar esses conteúdos que nos interessam, porque aí vai chegar às pessoas. Enquanto se calhar aqui, nós temos aqui somos capazes de estar aqui 8 horas, e o que entra, pá, entra sempre alguma coisa, como é óbvio, mas não entra tanto como se eles estiverem motivados para ler isso.

**VF:** Então, é o formato dessa plataforma. Tem que ser uma coisa atrativa. Porque se for uma coisa “chata” já ninguém...

**JN:** Claro que sim. Obviamente. Por isso é que eu falei em *Facebook*, porque neste momento é o mais atrativo para esta gente. Quem diz *Facebook*, diz... oh pá, não sei.

**RP:** Fazer uma plataforma de *e-learning* com conteúdos muito curtos. Tipicamente seriam vídeos, lá está, com as tais experiências que as pessoas possam associar e perceberem: “Eh pá, este tipo corta as batatas de uma maneira espetacular. Nunca tinha visto isto”, e então, acaba por criar e depois está lá a explicar a técnica do tipo que corta as batatas, porque faz assim, faz assim... Portanto, isto cria um *engagement*. O que é que faz a pessoa agarrar naquilo? É porque antes nunca viu aquilo, não é? E está ali disponível o quê? Pelo seu telemóvel. Não tem que se esforçar muito. Mas isto tem que ser também um complemento, eu acho, tem que ser também um complemento de formação em sala, ok? Portanto, tem que haver um período onde as pessoas... um enquadramento, um contexto. Não pode ser: “Olhe, vocês vão lá estudar isto e peguem uma *password* e entrem lá na plataforma”, ninguém vai.

**VF:** é uma formação em sala, por exemplo, com uma equipa para uma formação mais...

**NC:** Não é uma formação. É um enquadramento. Tem que se chegar lá e explicar: Olha, isto funciona assim. Olha este assim. Vejam lá e tal... **[00:10:00]** como é que se faz esta dobra na cama? Vou-vos mostrar aqui um vídeo que vocês nunca viram”.

**VF:** É muito prático, não é?

**JN:** Pronto. E a pessoa viu. Viu aquilo a trabalhar, e: “Agora vocês podem ir aos vossos telemóveis, façam lá *download* todos desta aplicação. Vão lá a este *site*. Guardem aí nos vossos favoritos no telemóvel, e se quiserem, ver isto e ver os outros conteúdos que lá estão”.

E isto já está lançado. Porque senão, as pessoas não... lançando assim email: "Vocês têm 1 ano para estudar, para ir à plataforma, vai estar disponível 1 ano para vocês verem os vídeos".

**Entrevistadora:** Hum. Depois está-se aqui a pegar muito nesta questão do tempo. O que é que vocês veem como duração ideal para uma formação?

**VF:** 2 horas.

**RP:** Eu acho que algumas são... mas estamos a falar de quê? Em sala?

**Entrevistadora:** Aqui deixo a discussão livre.

**JN:** Eu acho que em sala, lá está, não é...

**NC:** Nós temos que...

**NC:** A formação, nós costumamos dar a formação com a receção e até em *housekeeping* é presencial e contínua. É na prática.

**NC:** *On-job*.

**Entrevistadora:** *On-job*, sim. Está bem. Ok.

**RP:** Essa obviamente que é teórica, é importante. Mas é como o Manel disse há bocado, em sala fechada 8 horas, absorve 1, 2. Se calhar, duas horas de trabalho absorve uma e meia. Ou absorvem 2. E é completamente diferente estar na prática, no terreno, do que estar fechado numa sala a ouvir alguém a falar. E se não cativar, então vai adormecer, de certeza.

**JN:** E que sejam, de facto, lá está o tal desafio para perguntas específicas sobre *standard*. Ter uma aplicação que faz perguntas *standards* e depois haja um motivo: "Se ganharmos àquele tipo que vai à frente conseguimos muito mais pontos...", algo assim do género.

**MS:** Querer, querias. Agora, receber pontos.

**Entrevistadora:** Mas é isso. É isso mesmo - não é? – pô-los a pensar.

**JN:** Aquando da entrada do Hi5, toda a gente entra no Hi5 neste hotel. Quase toda a gente. Pessoal do *housekeeping*, toda a gente. Do que tem a 4.<sup>a</sup> classe, até ao mais formado A [impercetível] do Hi5 e há uma qualquer barreira em que, entre aspas, obrigue a pessoa a responder a alguma coisa, a ver algum conteúdo que nos interessa a nós que eles vejam, no sentido de formação e só depois de ver isso, ou de... é que tem acesso ao Hi5.

**Entrevistadora:** Estou-me a lembrar aquela questão dos aeroportos, não é? Os aeroportos é um bocado assim, não é?

**MS:** E às vezes até para ver vídeos, tens de ver publicidade.

**Entrevistadora:** Sim, sim.

**NC:** Mas há uns que...

**RP:** Não, mas tem de ter apresentação. Isto tem quer ser coisas que sejam, ao mesmo tempo sejam atrativas para as pessoas, não é? Para as pessoas não acharem que...

**RP:** Quantas vezes vês os vídeos de publicidade?

**JN:** Mas isto não é publicidade. Não é publicidade.

**NC:** Tu passas a ter é, eu para entrar no Hi5 tenho que ver um vídeo qualquer. Não vou entrar já, ver se concordo, acabo de mexer o tacho, já deve ter passado... já estou dentro do Hi5. Já passou o tempo.

**JN:** Provavelmente. Provavelmente.

**Entrevistadora:** Mas se calhar, a primeira visualização a pessoa faz sempre, não é?

**RP:** A primeira faz-se por curiosidade.

**Entrevistadora:** A primeira faz.

**RP:** A partir do momento em que, cada vez que entra no Hi5 tem que ver o vídeo, ou ver... o ver o conteúdo e pergunta. Obrigá-te a ver.

**JN:** eu estou a falar ao conteúdo que nós chegamos.

**NC:** A minha opinião é assim, eu abria aqui mais uma nota que era elencada aqui ao paradigma de carreira das pessoas, a parte de remunerações. neste momento a nível de remuneração não é atrativa. E nós estamos a ter, novamente, problemas de recrutamento, na organização, todos os hotéis de Lisboa, e no Algarve então uma expressão ainda muito mais preocupante. Eu sou muito competitivo. Eu adoro estar em primeiro. E quando me metem em segundo lugar é melhor nem me dirigirem a palavra. Agora, eu na *app* estar a competir com o Pratas é engraçado, mas o *online* diz-me pouco.

**RP:** Mas para aquilo que é...

**MS:** O *online*... tem que haver uma compensação.

**JP:** Tem que haver uma compensação.

**NC:** Tem que haver.

**Entrevistadora:** Pois.

**RP:** No final tem que haver qualquer coisa.

**JN:** Eu vou ser barra nos *standards*, vou. Mas vou ganhar um fim de semAP.

**NC:** Ok, a pessoa manda...

**JN:** Um kit de fim de semAP para mim e para a minha família. Agora, eu à segunda feira de manhã picar, entre aspas, com o Cardoso, ou com o Pratas, como acontece entre Benfica e Sporting: “Eh pá, perdi, pois perdi, hoje. quando eu ganhar ligo-te mais”, essa competição iria ser interessante, eu acho que pode existir, mas no fim da linha tem que haver uma recompensa.

**Entrevistadora:** Pois, tem que haver [impercetível].

**JN:** Tem que haver, porque lá está, estamos a falar em *engagement*. E as pessoas, esta nova... e já temos isso com gerações que eram as muito mais antigas, as pessoas um bocadinho menos recetivas à formação a esta parte [00:15:00] do digital, não é? Faixa etária e por aí fora. Mas os novos miúdos obviamente o que querem experiência, mas querem antes de mais, reconhecimento. Aquilo que estava a dizer há bocado, reconhecimento, visibilidade. Eles querem viver. “O Cardoso é o melhor de uma qualquer coisa”, obviamente, o Cardoso tem 40 anos, não precisa disto. Mas miúdos com 23 hoje querem ser falados: “Eu fui o melhor estagiário, eu fui”. Eles querem essa tal visibilidade e mais, não é só eu encontrar a VF no corredor e dizer...

**Entrevistadora:** Tem que ser em escala. Hum, hum.

**RP:** É.

**JN:** Está bem, mas chegas a um ponto que a nota... ou: “Quem é que vai em primeiro?”; “Vai a VF”, mas depois, tu até podes ser muito competitiva como eu e eu até...

**JN:** Tem que haver um prémio para quem ganhou o primeiro lugar.

**VF:** Quer dizer, eles não têm prémio nenhum no fim e eles andam a competir imenso entre eles para saber quem é que a melhor nota nos testes E na verdade, nem sequer têm acesso às notas dos colegas. Eles tendo acesso ao *ranking*, provavelmente, ainda terá mais competitividade.

**JN:** Repara, eles aí foram convidados para entrar para um fórum.

**VF:** Mas a formação que nós vamos dar enquanto formador também há de ser sempre na empresa para a participar numa ação de formação, não é?

**JN:** Está bem. Mas vai ser muito mais transversal. Aí, eu estou convidado e nós vendemos o conceito de [i com tu és especial e vais [impercetível].

**VF:** Obrigado.

**JN:** Tu és especial, mas é um bocado isso. Tu és especial. Vais ser. Aqui não, aqui há um novo *standard* [impercetível]. Todos vão ter este *standard*. E há uns que podem ser [impercetível]...

**RP:** [impercetível] exclusividade.

**JN:** Tu é que tiveste 98% de avaliação naquele *standard* de um novo... uma nova forma do *bedding* dos quartos. Imagina. Crias um vídeo, crias a explicação, uma coisa em 8 minutos, uma coisa mesmo vá, para não estares ali 25 minutos à volta do vídeo. 7 minutos. Ok. Tu tiveste 98%, tu estiveste atenta, depois vais fazer o tal teste, entre aspas, para nós monitorizarmos a tua retenção no *standard*, a tua aprendizagem. Tu tens 98. E eu tenho 67. Para ti, ok, dou-te aquela dica. Eu perdi. Qual é o dilema agora? Perdi, perdi. No próximo vídeo já vou fazer a tal coisa. Tiveste 52. Ok. Depois vamos ter o Pratas ou nós todos em *backoffice*, o que é que se está a passar com ele? Ele é incompetente? Ou está desligado, digamos, desse cAPI?

**Entrevistadora:** É esta questão da adesão – não é? – que também falava aqui, não é? Ou seja, como é que as pessoas aderem, não é?

**JN:** É o compromisso e as pessoas verem. Mas para verem tem que ter uma qualquer mais valia no fim da linha.

**NC:** Acho que é importante, dou um exemplo, que é aplicar uma *gamification* para uma coisa que é generalista desde uma formação de base, não é? Eu acho que isto funciona muito mais quando há uma coisa muito mais específica. E funciona muito mais quando há um evento da organização. se calhar se nos envolvermos nisto é muito mais fácil termos aqui uma atividade qualquer em que nós depois queremos... agora estou-me a lembrar da semAP, em que lançaram uma ação de *gamification* à volta disto, transportamos esta informação para todos nós e criamos cultura também na empresa, não é? E as pessoas nessa altura estão disponíveis. Porque uma semAP estão focadas naquilo. Nós não podemos depois também... lá está, eu não sei se uma ação de *gamification* pode ser tão generalista que consiga abranger todas as áreas de formação que nós queiramos dar. Se calhar, depois fazer avaliação, talvez. Para depois conhecer a validação das tais pessoas que estíVFm lá na sala e estíVFm assim, mas, entretanto, recebem: “Eh pá...” Se calhar erraram, mas depois como já sabem que aquilo é de escolha múltipla, na segunda vez já vão responder a esta pergunta de outra maneira e já adquiriram esse conteúdo, que depois não o apanharam durante... isto acho que sim.

**Entrevistadora:** Ah, ok.

**NC:** Isto acho que sim. Que funcionará bem.

**Entrevistadora:** Ou seja, como um complemento. Ou seja, a formação em sala e depois – não é?

**NC:** Traz desafios, depois desafiavam-se uns aos outros e a pessoa repete muitas vezes a pergunta e a pessoa à terceira vez, são três hipóteses, já respondeu às duas e estavam erradas e agora já sei. Mas não estive em sala, não teve a capacidade em sala de estar concentrada para receber aquilo.

**VF:** Porque é muito melhor pensarmos juntos. Por exemplo, os que já fizeram um jogo em contexto de recrutamento. No fundo, aquilo era quase como o FarmVille, tinha que administrar um hotel e gerir vários departamentos.

**Interveniente2/M:** Ok.

**VF:** Já consegues dar outro tipo de formação que não apenas o metodozinho de avaliação, estás a ver? É um bocadinho a forma como o jogo foi pensado e construído. Mas eu acho que consegues fazer em qualquer tema. Agora, importa definir é o que é prioritário para nós, não é? [impercetível].

**JN:** Pois, aqui o foco é uma coisa muito, muito, muito clara. Depois validar o que é que há em termos de soluções. Eu, por exemplo, acho que os *standards* é uma coisa que é capaz de ser muito simples, depois é reaproveitável. E lá está, se a plataforma tiver capacidade de nós inserirmos conteúdos, amanhã mudamos ou adaptamos um *standard*, ou criamos um novo, e vamos ao *backoffice* e ficamos com essa experiência [00:20:00] imediatamente há disponibilidade para continuar a ser usado, percebes? E aí funcionará. Agora, se for uma coisa que seja muito estanque, ou que seja dependente de terceiros para desenvolver, e haver muito investimento, inclusive.

**RP:** Tentativa, falha, erro ou erro tentativa vai acabar por... vais ter que, no *standard* tens que ter, otimizar, digamos assim, plataformas para os telemóveis. Se calhar, 80%, 90% de jogos, não têm. Como é que vais jogar?

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**JN:** Depois, lá está, como é que... depois entra aqui a equidade e justiça. Eu para te avaliar ou para [impercetível]...

**NC:** Se calhar [impercetível] computadores, sabes?

**MS:** Diz?

**NC:** Se calhar, nem computadores. Em casa ou trabalho...

**MS:** Está bem.

**RP:** Não têm *smartphone*, mas têm computador. [impercetível] fazer formação de [impercetível]..

**RP:** Eh pá, tu tens um *share* nem sei se chega a 10%.

**JP:** Não, não são assim tão poucos.

**MS:** Não são assim tão poucos. Então e tu a e [impercetível] eu sei que têm.

**JP:** Sim.

**JN:** O Toni, por exemplo - desculpe, estamos aqui a personalizar.

**Entrevistadora:** Não, mas sim, mas bem.

**MS:** Eu tenho esta forma de, não estou a desconstruir. Não sou negativista.

**Entrevistadora:** Não, e porque aqui está provado a dificuldade de chegar a todos, não é? Eu percebo. É isso. As diferenças.

**MS:** Exatamente.

**RP:** Estamos a falar de novas tecnologias.

**JN:** Sim, novas tendências para novas gerações. Ok. Para não falar também de tendências. Eh pá, temos que ter este quórum. Temos que ter, por exemplo, noção que no Algarve, nesta altura do ano, 30% das pessoas ou 40% das pessoas que lá trabalham, não trabalham para o grupo. E têm que saber de *standards*. Também têm de chegar a eles. Também tens que criar *engagement*, percebes? Só que o *engagement* não chega ao mesmo tempo. E eles pensam:

“Eu hoje estou aqui e amanhã estou no Epic Center”. Estás a perceber? Mas tu queres imprimir *standards* a essas pessoas. Tu não podes ter o colaborador da casa a servir o café de uma forma, e o colaborador para a receção do cliente é da casa, mas na prática não é, servir de outra. Há aqui um *standard*. Portanto, são este tipo de coisas que desmontando, eu não estou a trazer entropia, mas são efetivamente coisas com as quais temos que abrir o nosso raciocínio...

**Entrevistadora:** Aqui nós estamos a levantar obstáculos, não é? é isso que nós estamos aqui a levantar.

**JN:** Pois. Mas repare...

**Entrevistadora:** Sim, que é ...

**JN:** Mas quanto mais obstáculos logo ultrapassamos, mais profícuo e eficaz vai ser a ferramenta. Claramente.

**Entrevistadora:** Sim, sim, fica a ferramenta.

**VF:** Nunca há formas consensuais, não é? Aquilo que para uns é atrativo, para outros é difícil. Nós simplificarmos de mais, para os outros têm [impercetível] tecnologia, mas também é desinteressante.

**JN:** Claro.

**VF:** Não se consegue arranjar aqui um consenso.

**JN:** Com o devido respeito, não existe. Isso não existe.

**VF:** Não, mas tentar pegar numa ferramenta e optar por aquela que é mais vantajosa.

**JN:** Ela própria é dinâmica. Vai ser otimizada. Com o tempo também vai se adaptando, não é?

**Entrevistadora:** Sim. Vocês à data atual, ou seja, o grupo consegue chegar a todos a nível de formação? Que dificuldades é que vocês encontram ?

**AV:** A maior limitação, para além da questão da duração da formação, é de facto as realidades da operação hoteleira, é muito difícil.

**NC:** Era o que eu ia falar. A dificuldade principal é essa. É que nós temos muitas vezes... o relógio não para. Estamos a preparar... eu já estive – isto é um exemplo - nós fazemos formação interna ao mesmo tempo que se faz a Real Academia. Eu já tive e não pude naqueles dias estar. Entretanto, e isto acontece muitas vezes, não é? Na parte operacional, vocês na cozinha saberão isso melhor do que eu. Muitas vezes: “Olha, às 10h30 tenho que ir embora”, mas entretanto... Isso é o problema principal.

**AV:** Exatamente.

**NC:** Este tipo de soluções responde a isso. Afirmativamente. Mas mesmo assim, acho que talvez seja... agora, as equipas têm uma mescla de heterógenos e tem uma mescla de pessoas que estão disponíveis para a tecnologia, outras não, também é uma coisa importante. Eu acho é que depois tem que complementar de outra forma. Ter, por exemplo, conteúdos multimédia também nas nossas televisões, nos nossos... já temos hoje em dia.

**MS:** Refeitórios.

**MS:** Nos refeitórios.

**Entrevistadora:** Ah, ok.

**MS:** Aí está aí um bocadinho de aproveitar a formação. Porque, lá está, alguns dos vídeos já podiam estar lá. Sabe que tem que atender o telefone ao 3º toque, [impercetível]. Sei lá, algumas coisas que podem fazer hoje já, mas que não estamos a fazer. Mas que estão em espaço. Mas vai haver sempre essa situação. Agora, sabes que essas pessoas também são

mais facilmente... eu acho, acho eu, essas pessoas são mais facilmente depois também de aprender não por isto, mas pelas equipas. Eles são muito mais...

**MS:** São jovens e...

**MS:** A D. Alzira, se calhar, é uma pessoa muito mais disponível do que, se calhar, um miúdo que contrates com 23 anos para dizer: “Olha, tens que fazer isto assim, ou tens que fazer isto assado...”, não está preparada para isso.

**Entrevistadora:** não vai aceitar ir para o banco da escola, outra vez.

**VF:** Uma outra vertente que ainda não abordamos, que é conteúdo aliciante para as gerações mais jovens. Se calhar, estamos a pensar em dar trabalho [00:25:00] o facto de nós ajudarmos nessas ferramentas, para eles vai ser uma mais-valia, não é?

**MS:** Também.

**VF:** Estamos mais atualizados.

**JN:** Sem dúvida. Isso é a tal coisa, é a tal questão da atratividade. Que nós temos que ter. Que nós temos que ter fatores diferenciadores da concorrência, não é?

**RP:** Basta o recrutamento, aí é um passo interessante. Já uma relação em termos tecnológicos, por estes meios. Mesmo que a pessoa não seja contratada, já estamos a: “Ok. Tem um currículo normal, mas criou ali uma coisa em termos de resposta aqueles estímulos que nós lhe demos”. E para a avaliação, que nós estamos a fazer está aqui alguém que faz sentido. Mesmo não sendo um currículo, ou não sendo uma pessoa que à partida a gente olhasse para ela...

**RP:** experiente, com o comportamento.

**JN:** Tem que ser uma ferramenta interessante, porque hoje em dia, principalmente os miúdos até aos 25, 30 anos, eles todos...

**AV:** Eu tenho um cozinheiro que é assim, quando eu preciso que ele venha trabalhar uma folga, eu tento ligar para o telemóvel, nada. Mando mensagem. Nada. Mando-lhe uma mensagem pelo WhatsApp, ele responde logo.

**MS:** Já está.

**RP:** E agora tem outra coisa, fazer *tracking* é um passo.

**AV:** Quando é que viu.

**RP:** Consegues ver. Foi entregue, foi aberta. E foi lida...

**JN:** Exatamente.

**RP:** A partir do momento em que é lida, tu comesças [impercetível].

**AV:** Exatamente.

**MS:** Ele já leu. O *feedback*, não há *feedback* há 1 hora, não há *feedback* há 1 dia, não há *feedback* não sei o quê...

**JN:** Está-se nas tintas.

**JN:** Esse, se calhar, está-se nas tintas. Olha, é um facto.

**RP:** Está bem.

**JN:** Há estudos já com esta, que medem esta tendência do *timing* de resposta e do teu nível de interesse em função do *timing* de resposta.

**VF:** E que é importante para o jogo. O jogo tem esta coisa do WhatsApp. Quando é que a pessoa viu, se está a ver...

**MS:** Mas [impercetível] alguém está 3 dias à espera de resposta? Contextualmente, para ti, que tens 28 anos, 30 anos de idade.

**RP:** [impercetível].

**MS:** Não estás. Não estás. Já está enraizado em nós. Hoje em dia essa é resposta imediata. “Mandei-lhe uma mensagem há 20 minutos”. Para os miúdos é um *timing*. Nós, então, temos já vidas e somos pais e por aí fora, andamos noutra ritmo, estamos noutra onda. Os putos? “Houve lá, não me respondeste? Mandei-te uma mensagem há 20 segundos. Não digas que não levas o telefone para a casa de banho”.

**JN:** Ainda ontem me chateie com a minha filha por causa disso. Estava há 1 hora na casa de banho com o telefone.

[risos]

**JN:** Há esta questão de chegarmos a estes jovens. Até porque é um facto, agora sendo mauzinho, quer dizer, também para lá caminho, estas pessoas mais antigas de casa, se calhar daqui a 20 anos não estão connosco, não é? É um facto, daqui a 20 anos já estes miúdos da geração *Millennials* e não sei quê, já têm quarentas. E como é que... o que estamos a fazer não é mais do que abrir novo caminho...

**Entrevistadora:** Sim, sim. Exatamente.

**JN:** ... e a começar a parar e a trilhar outro terreno.

**Entrevistadora:** em termos de grau de satisfação e de motivação destes trabalhadores, vocês têm noção...

**MS:** Temos.

**Entrevistadora:** Qual o grau de satisfação face à formação.

**RP:** Temos. Nós temos o departamento de RH com...

[impercetível – sobreposição de vozes]

**JN:** Faz-se a avaliação da...

**JN:** Quer o processo de avaliação de desempenho, quer avaliação dos módulos de formação, quer um conjunto de parâmetros e de métricas...

**Entrevistadora:** Como é que, ou seja, o que é que eles pontuam, o que é que levantam como principais...

**AV:** É dicotómico porque a maioria das pessoas diz que gostava de ter mais tempo de formação. Sentem que os conteúdos não são suficientemente aprofundados, mas também já o tempo que eles despenderam para estar lá foi muito esforçado. Portanto, é difícil conseguirmos...

**MS:** E nós esforçamo-nos, quase todos aqui já tivemos ações de formação e fomos formadores, sentimos; eu já dei 8 horas, ao fim de 6 horas as pessoas já não estão lá.

**RP:** Sim, claro. Depende da dinâmica e depois...

**JN:** Se calhar o colega não é por mim, o senhor Joaquim, vai ser e ele até precisa, não estou a dizer... vais ter a 15.ª formação de HACCT.

**JN:** Pois.

**RP:** Onde o processo é exatamente o mesmo. Por isso é que eu lhe estava a dizer, depende da dinâmica do colaborador. Porque pessoas menos abertas, menos recetivas à formação, fruto se calhar da própria formação da pessoa, faixa etária, por aí fora, nesse caso...

**NC:** ...afinidade com telemóveis, de hoje para amanhã até podes vender um bocadinho a coisa do género: “Pá pede ajuda ao filho”. Os nossos filhos daqui a pouco mais de 5 anos dão-nos

dez a zero nestas coisas, o meu já me dá aqui em novas coisas. E agora apendeu a ler, foi um salto para ele quântico. Ele agora já lê o que aqui está. A partir de agora, é tudo dele.

**NC:** É tudo dele.

**NC:** Uma, uma...

**RP:** É, é.

**NC:** ...a sério, Jorge. Escolhe músicas, já não ouvia a música que o pai queria. Agora: “Ó pai, dá-me aí o telemóvel”, pumbas [impercetível] pau... E é um bocado assim. É um facto. É um salto quântico para ele, a cena da leitura.

**NC:** É só meter aqui o jogo, não é? Obrigado.

**JN:** Podemos até chegar a essas pessoas noutra onda, que é: nós tentamos também aquela extensão de: isto é o meu trabalho, esta é a tua vida pessoal. A nossa hoje em dia, a vida é cada vez percetível. Se assim é, vamos levar um bocadinho do meu peixe para a família e trazer as famílias também para os hotéis. E aqui pode-se incentivar: “Por que é que não pedes ajuda, se calhar, à tua neta, por exemplo, ajudar-te. Numa plataforma ajudar-te a fazer isto, ela lê-te e tu dizes - olha, o *standard* dá esse. E ela pumba, pimba. Passas para o *standard*...” Quer dizer, pode-se com imaginação trazer também estas pessoas menos recetivas. E, se calhar, com isto, vamos abrir um outro cAPI para as tais [inovações?] que, infelizmente, têm que acontecer. um índice de formação que tem que ter, aquilo que nos chamamos é qual a nossa taxa de abrangência, digamos assim. Acho que não temos 100%. Estamos muito próximos. O facto é que, se calhar, para um determinado [impercetível] em HACCT, para o nicho seguinte é (Colab?), para o nicho seguinte já é uma qualquer formação de *leading* ou de liderança.

**MS:** E depois?

**JN:** E depois há um que está na parte de [impercetível] e de informações mais comportamentais... a falar deste nicho já estamos a falar já de cargos de chefia e de direção. Portanto, para a máquina que leva o apelo diário mesmo que são, digamos, que é [impercetível], não gosto de dizer isto assim. Portanto, as equipas operacionais não precisam de mais do mesmo. Os HACCP da vida, o [impercetível]...

**Entrevistadora:** Eles identificam temas que lhes interessavam ter? Identificam?

**RP:** Na avaliação de desempenho, pelo menos eu, peço sempre o...

**Entrevistadora:** E quais são assim os principais temas que eles identificam?

**NC:** Na minha área é línguas.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ok.

**NC:** É línguas. Mas...

**NC:** Línguas é muito fácil, até porque é típico, não é só da língua [impercetível] ...

**VF:** Mas, lá está, línguas é aquele tipo de formação que 20 horas não dá para nada.

**JN:** Mas, olha, línguas, nesta base...

**VF:** [impercetível] 50 horas é muito...

**MS:** Está impecável, não é?

**NC:** Nesta base...

**JN:** Era top. Era top. Línguas [impercetível]...

**Entrevistadora:** Há um jogo já criado, que está relacionado com o atendimento num restaurante de um hotel e vai indicando os nomes dos alimentos, e objectos em diferentes línguas...

**JN:** Exatamente. E aquilo diz-te o que é que é a palavra numa determinada língua.

**RP:** Com um vídeo na linguagem real, atual e cada pessoa introduz o...

**Entrevistadora:** é um projeto europeu. Exatamente nessa base. Através de diferentes línguas consegue-se uma forma muito fácil descarregar uma aplicação para... é isso, para se ir aprendendo – nomes de pratos, nomes de... e depois a nível de atendimento também.

**MS:** Que nós temos. Temos também essa componente de línguas...

**Entrevistadora:** Mais temas. Eles em termos de, por exemplo, de é isso, de muito mais pessoal...

**JN:** Higiene e segurança no trabalho, por exemplo, Higiene e Segurança no Trabalho.

**NC:** Tem.

**RP:** Há bocado falei em seguranças, mas antigamente podíamos ter um curso anual de incêndios.

**VF:** Mas nós temos as nossas formações anuais.

**MS:** Vais aos mínimos.

**JN:** Mínimos zeros. Não há, nunca vi neste hotel, não me lembro de ver aqui neste hotel, por exemplo, uma...

**NC:** Não. Já houve.

**VF:** Já.

**MS:** Ah, isso já houve, já! [impercetível], eu já estive em três [impercetível] formações.

**JN:** Já estivemos numa. Já houve, já.

**NC:** Já.

**JN:** Olha, interessa é mínimos. Ou seja, tu tens que ter quotas, tens de ter quotas de formação. Somos 1.000 trabalhadores, a pessoa vai colocando as quotas em função também [impercetível] e por aí fora.

**NC:** Esta equipa, formação de incêndios...

**RP:** Mas também é uma coisa que é transversal à indústria, não é?

**VF:** Mas esse é aquele tipo de formação que o nosso contrato, com as empresas prestadoras, já prevê. E, portanto, provavelmente não iríamos ter aqui informação quando ela já nos é assegurada por outras vias. Percebes?

**JN:** Nós passarmos a essas [00:05:00] empresas de formação a linha que estamos a começar a pensar é outra.

**VF:** Sim.

**JN:** Porque, se calhar, a própria atratividade dessas empresas obrigatórias, quando forem externas a nós, lá está, a Lusocristal quantas vezes já alterou o documento de formação para que vinha?

**NC:** Aquilo é um contrato.

**JN:** E se calhar, vou buscar outra vez o Toni [impercetível] mim, o Toni, se calhar, já fez 8 formações, com o mesmo slide, com o mesmo formador.

**MS:** Igual. Igual.

**RP:** Pá, ou seja, [impercetível]

**NC:** Assim são as formações de Segurança.

[impercetível – sobreposição de vozes]

**JN:** Vá, oh M.C dos Santos, tu continuas com dificuldade no preenchimento...

**RP:** E agora vamos descarregar um extintor, [impercetível]...

**JN:** Já tiveste três formações disto. Só que, se calhar, ele não está a atingir. O slide é o mesmo, o formador é o mesmo e ele quando lá vai por causa do [impercetível] de equipas, eles levam tanta tarefa, digamos, [impercetível] pela formação. É para descansar. É para descansar. Não vão, não veem...

**NC:** É para descontrair.

**JN:** ...não veem a formação como uma mais-valia. Veem como uma responsabilidade. É: “Eh pá, grande seca. Grande seca. Eh, formação, eh pá, vai tu”. É uma obrigação. É uma chucha. Vão levar uma seca. Portanto, uma pessoa que vai com este *drive* para uma formação, se a taxa de captação de conteúdos... depende também das horas e do próprio modelo, mas geralmente, não é de 100%, obviamente, quando se vai com este *drive* – não é? – a pessoa está lá só mesmo para assinar o papel e: “Posso-me ir embora”, quando é a 9ª vez que ouve aquilo, com o mesmo PowerPoint, o mesmo formador e por aí fora, não há...

**Entrevistadora:** Eles fazem sugestões ou não?

**MS:** Eles querem muito, há muitos deles que é assinar a folha, “já tive a formação...”

**Entrevistadora:** E não fazem sugestões? Ou seja, e esta leva-me à próxima questão, que é ou seja, ao terem oportunidade como é que fariam diferente?

**MS:** Nós ou instrutores?

**Entrevistadora:** Sim. Vocês. Vocês.

**JN:** Para mim aí entramos quase num campo de...

**NC:** Havendo recursos é...

**JN:** Utopia. Utopia neste sentido, e estou a falar da nossa realidade. Aquilo que temos vindo de alguma forma a ilustrar a imagem que nós trabalhamos, com a existência da crise veio trazer isso à hotelaria toda. Felizmente agora está a recuperar. Mas houve um *downsizing* na equipa. Muito grande. Muito grande. E colocando, muitas vezes, *standards* de satisfação de clientes, houve efetivamente um afinar, um afinar da parte de custos, depois da crise, um afinar muito a hotelaria na parte de custos. Isso veio-nos trazer a nós, obviamente, mais rigor na gestão. Trouxe muitos cortes às pessoas. Nós temos há 3 anos, e agora de uma forma muito mais sólida, um sistema muito bom de avaliação de desempenho, que permite e muito bem premiar a competência e penalizar a incompetência. Agora, também temos noção que as equipas não estão com os números aceitáveis para eu poder, se calhar, ministrar uma formação *standard* e poder ter aqui um tempo de *maturamento*, de dizer: “Não, daqui a um mês, este *standard* tem que estar implementado por parte desta pessoa, porque esta equipa onde são precisos dez, até tem dez elementos.” E, portanto, há uma determinada velocidade, há uma determinada concentração. Esta equipa de dez elementos chega ao dia de hoje e tem sete. Posso-lhe falar de rácios. Há rácios de quartos por colaboradora, pessoas número de clientes ao pequeno almoço. Os rácios estão muito, muito apertados. Ou seja, isto mete o quê? Mete tensão, mete desgaste nas pessoas, mete inconscientemente, ou melhor, conscientemente, até por parte de nós, chefias, muito menos recetividade. A pessoa pensa de uma forma muito - desculpe se calhar a frase um bocadinho mais pragmática -, pancada. Pronto. E seja qual for a formação. A formação é que eu e o meu colega demos 250 almoços hoje, pá. E vem-me dar formação de línguas ou de *savoir-faire* em francês e serviço? Qual quê, pá. 200 pequenos almoços com 3 elementos. Qual é sentimento? Eh pá, é todos os dias. Portanto, as equipas são muito densas. Quando o ministro perguntou o nosso ideal, o nosso ideal era, e já que começa a acontecer, felizmente, era invertermos a curva. Porque a curva tem sido sempre nos últimos anos, e não

só no nosso grupo, mas na indústria, descendente de mais rigor, mais custos, mais controle, mais controle, mais controle. Tentaram levar o máximo, digamos assim, para resultar, e neste momento começamos a ver, na nossa e noutras indústrias, felicidade no trabalho, bem-estar, a parte da atratividade das [00:10:00] organizações. E, portanto, esta curva está-se a inverter.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**NC:** Mas era como o Pratas e [impercetível] que o Pratas dá, quando nos faz... o RP faz essa questão é um bocadinho de... entramos num campo, não digo de sonho, digamos assim...

**Entrevistadora:** Mas faz parte. Sim. Faz parte, sim.

**JN:** ...mas obviamente. Obviamente. Estamos a caminhar para lá, mas ainda estamos a uma distância muito grande. Não temos, efetivamente, as condições ideais. Se me pergunta se vamos ter, não vamos. Se calhar o que é que é ideal, como dizia o Cardoso, não há nada de perfeito, não é? Mas neste momento há a dificuldade [impercetível] a dificuldade [impercetível]...

**Entrevistadora:** Há constrangimentos. É isso?

**MS:** Para nós libertarmos e as pessoas terem essa noção... a Patrícia não faz ideia, não é? É que não faz ideia.

**NC:** O ideal, por exemplo, era a formação não acontecer dentro das organizações. E acontece sempre. Eu saio daqui...

[impercetível – sobreposição de vozes]

**MS:** Até isso é complicado, está ali ao balcão, eh pá, a sua chamada vai sair daqui para lá.

**VF:** [impercetível]

**JN:** Tu tiveste agora uma formação em Oeiras. Foi a formação de incêndio...

**VF:** Para chegarem lá é um problema.

**JN:** Pois, companheira, acho que é mais fácil chegar ao Cascais [impercetível] do que a Oeiras.

**RP:** Isso é uma envolvimento. A pessoa vai, ok, vai haver uma atividade. E da parte da manhã vão estar em sala a ter formação. E da parte da tarde têm...

**VF:** Na Real Academia faz planeamento das unidades. Eu já sei quando tenho uma aula prevista [impercetível] só vou ter inscritos da [impercetível], quando tenho aula aqui é só pessoal daqui.

**NC:** Pratas, tens que criar, mais do que envolvimento, criar condições.

**NC:** Mas dentro da nossa organização. Não digo fora daqui.

**MS:** Olha...

**RP:** Pode não haver é recursos, percebes?

**MS:** Não tens, não tens recursos. Eu posso dizer assim, vamos para a Herdade da Malhadinha. Muito giro. Bora.

**VF:** Xau.

**JN:** Como é que vamos? Como é que vais? Vais em que horários? Estás a perceber?

**NC:** Exatamente.

**MS:** Três dias para a Herdade da Malhadinha, a encher [impercetível] do NC.

**NC:** Pronto.

**JN:** Não vão. E tu podes dizer que vão para 5 estrelas e há duas ou três que até se multiplicam em 40 e vão. Mas as 10 pessoas não vão. Te garanto que não vão.

**VF:** Mesmo que tu tivesses os meios ideais depois vinham aquelas questões: “Então, e os meus filhos? Eu tenho que os ir buscar às 4 da tarde. Como é que é? Onde é que eu estou?”

**MS:** Claro, esta é a tua realidade. Às 5 tem que sair.

**RP:** Mas isso é aquelas situações que deviam ser pontuais. Também é a mesma coisa...

**JN:** Não, é pontual.

**NC:** Não, não, isso é diário.

**JN:** Pontual é como te disse, é 2 em 20. As outras 8 depois têm filhos para ir buscar às 4 da tarde.

**RP:** [impercetível] para saíres daqui.

**JN:** Oh, Ricardo, claro. A questão não é essa. Quando lá chegam, as pessoas quando lá chegam, adoram. O problema é fazê-las chegar lá.

**RP:** Se porventura forem elas e a família, com certeza, se calhar...

**NC:** Tens muita gente...

[risos]

**RP:** Mesmo assim acho que não...

**VF:** Aqui também...

**JN:** Oh Prata, eu vou dar-te um exemplo, um exemplo disto a nível de atratividade. Uma vez perguntei ao Brito... nós vamos já agora, para contextualizar. Nós vamos ter uma ação na sexta feira de manhã limpeza da ria em Olhão. Temos um hotel de 5 estrelas, em Olhão. É uma oportunidade da pessoa ir sem qualquer custo. Sair de Lisboa na quinta feira, dormir num hotel de 5 estrelas, jantar num hotel de 5 estrelas, dormir num 5 estrelas, tomar o pequeno almoço no 5 estrelas. Ter uma atividade de solidariedade, de responsabilidade ambiental, numa praia de uma beleza raríssima. Muito bonito. Almoçar e vir para Lisboa. Zero custos. Foge da rotina. É muito bonito. Vai, se calhar, ter uma oportunidade de dormir num hotel onde nunca dormiu. Custo zero. Quantas pessoas inscritas de Lisboa?

**RP:** Não faço ideia. Para aí 5.

**JN:** Zero.

**MS:** Estão algumas, mas estão inscritas porque é obrigatório.

[impercetível – sobreposição de vozes]

**MS:** Estão inscritas porque é obrigatório.

[impercetível – sobreposição de vozes]

**JN:** Se fores a ver, pessoas com mais poder de compra, [impercetível], e com automóveis.

**JN:** No caso delas estão inscritas porque é obrigatório. Por causa da avaliação de desempenho.

**Interveniente1/M:** Do *briefing* vou eu, estão zero.

[impercetível – sobreposição de vozes]

**NC:** Vai a todas, porquê?

**MS:** Porque não tem filhos.

**RP:** Então pronto. É isso.

**JN:** Agora, a convidar se calhar as famílias a limpar a ria e passarem lá o fim de semAP, obviamente que isso tem custos, se calhar ia muito mais.

**JN:** Ah, pois ia. É verdade. Ia o Cardoso, a Carla, as filhas.

**RP:** Ah, pois é. Pois é.

**NC:** Porque as pessoas, quer dizer, vão passar um fim de semAP fora, longe da família? Deixam cá o marido e os filhos e agora vão lavar a ria.

**JN:** Limpar.

**MS:** Ou limpar.

[risos]

**JN:** Vão apanhar berbigão.

[risos]

[impercetível – sobreposição de vozes]

**Entrevistadora:** Não, já está. Já está. Estamos a ver aqui o que é que se privilegia. Vamos voltar à questão dos incentivos e do reforço e das recompensas.

**RP:** Não convidem só os trabalhadores. Convidem as famílias dos trabalhadores.

**JN:** Isso é, lá está, depois a parte da gestão é muito complicado.

**MS:** Pois é.

**AV:** Precisávamos do hotel só para isso.

**MS:** Pois é.

**NC:** É complicado.

**JN:** É muito complicado. Lá está, [impercetível] que estava a falar há pouco, este *downsizing* de equipas veio trazer dificuldades a todos os níveis.

[00:15:00]

**Entrevistadora:** Ou seja, estamos a falar de uma questão de valorização do capital, não é? E, portanto, na aposta na felicidade das pessoas, naquilo que podem ser, de facto, cenários aqui de relaxamento.

**MS:** Estamos a falar de uma realidade que digo assim: “Não para”, obviamente que não para e nada para. E nós temos um grupo de trabalho tão homogéneo, e nós vamos muito além de meros colegas. Portanto, as coisas não param. Mas eu digo-lhe que há muitas equipas que estão assentes num elemento. Ou seja, no papel para. Ou seja, o meu copeiro não vem, parou o vizinho, parou a copa. Então? Só há um. O turno das 7 às 1 da tarde, das 7 às 3 é um copeiro. Então e o copeiro? Param os pequenos-almoços, porque lá está, também há um volume de louça... está a perceber? Bom, isto acaba por estar; está a perceber?

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**NC:** Ou seja, preponderância dessa pessoa: fundamental.

**Entrevistadora:** Fundamental. É.

**RP:** Vamos meter essa pessoa a fazer formação?

**Entrevistadora:** É insubstituível, não é?

**JN:** Não é a pessoa, é o que ele faz, [impercetível]...

**Entrevistadora:** Sim, sim. É a função. Sim.

**MS:** A copa para. Porque também tem vida, também tem férias, tem... mas está a perceber? Há esta tensão, quer da pessoa, quer das chefias, quer das equipas, quer do diretor de recursos, há esta tensão.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**NC:** Há este rigor, digamos assim, da preponderância de cada um.

**Entrevistadora:** Ok.

**JN:** Percebe? E depois é um volume de trabalho muito intenso. “Pá, queres-me dar qualquer coisa, não me dês formação. Dá-me uma folga.”

**Entrevistadora:** Certo. Sim.

**MS:** Está a perceber? Portanto, o desafio aqui e este o *gaming*, porque eu vejo muito como *gaming*, um novo cAPI, uma nova abordagem, pode ser interessante. Pode fazer chegar de uma forma mais simples, num autocarro, no meio de transporte para casa.

**Entrevistadora:** É isto. Nos intervalos, não é? Nos espaços da...

**MS:** Exatamente. Chegarmos às pessoas.

**RP:** [impercetível] disponíveis para ter estímulo.

**JN:** Tecnicamente, não lhe estamos a roubar tempo. Ou melhor, roubamos atenção, não lhes estamos é a roubar tempo, ela vai no autocarro ir a ver o *Facebook* ou um joguinho, [impercetível] *standards* o tempo é o mesmo, que ela vai no autocarro.

**Entrevistadora:** Sim, sim, sim.

**NC:** E aí sim, vejo uma grande, grande mais-valia nessa ótica, que é a parte de mobilidade. A mobilidade. Temos muita gente e aqui a percentagem de pessoas que quase são infoexcluídas, ainda é relativamente alta.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**MS:** Temos muitas equipas, muitas faixas etárias que, lá está, mas é o tal [impercetível] claramente isto. Os [impercetível] as gerações que aí vêm. Mas no [impercetível] é que temos muita gente com faixas etárias muito altas e que...

**JN:** Não estão predispostas...

**JN:** Não estão predispostas, não é? Mas que ainda tem um peso essencial aqui. São [impercetível] pessoas. Mais neste hotel.

**Entrevistadora:** Saber como é que se conseguia chegar...

**RP:** Neste exemplo, não é? Nos 20 e tal temos uma faixa etária muito mais baixa.

**Entrevistadora:** Mais baixa.

**MS:** Pessoas muito mais...

**RP:** Mais formadas.

**NC:** ...mais formadas e muito mais...

**JN:** Também é um hotel mais recente.

**NC:** Exatamente. Lá está, está indexado a isso também. Mas mais recetivas a isto. Este é o hotel com a faixa etária mais alta. Eventualmente, o Bela Vista, ou o...

**MS:** Não, é o mais antigo.

**VF:** Para terem uma noção do grupo da Maria Real tem cerca de 400 participantes no universo tem 19 trabalhadores. Portanto...

**Ricardo Prata:** Mas há 500 que não aderiram.

**VF:** E é uma coisa que está bastante instituída e que toda a gente gosta e comenta – não é? – e quer estar.

**JN:** E na prática...

**NC:** É fácil. Enquanto plataforma, o *Facebook* é...

**MS:** Se a gente reparar, tipicamente, estão sempre ali 50, 60 que participam. Que participam. Há muitos que, realmente, estão no grupo, mas se a gente reparar, são sempre as mesmas pessoas, mas isso é porque... mas lá está, mas as pessoas hoje em dia também são todas muito diferentes.

**JN:** Não se pode incluir também aqui no Maria Real.

**VF:** Eles desenvolvem agora uma possibilidade de criar jogos, não é? Acho que estão a trabalhar...

**RP:** Sim, sim, sim. Já existe. Já existe.

**JN:** A parte, por exemplo, da [impercetível], os *standards* podiam perfeitamente ser incorporados na Maria Real. Segunda ou terça feira, tumba, manda para lá. [impercetível]...

**RP:** Faz a pergunta com os gráficos, faz a pergunta com os gráficos a dizer: "O telefone deve ficar de que lado da cara?"; "Lado direito. Lado esquerdo. Pode não ficar na cara. [impercetível]. Fica lá uma fotografiazinha..." Ora, o Cardoso respondeu a A, o Jorge respondeu a B.

**NC:** A pergunta era [impercetível] não é? Uma coisa que dá para fazer já é sondagens.

**JN:** É isso. Pois. Mas tem de haver um conceito de sondagem para quem faz perguntas.

**MS:** Fazes a pergunta. Há aqui outra coisa que também é importante...

**AV:** Eu acho que também há lá cursos noutros sentidos para teatro, que permite...

**MS:** [impercetível] Portugal

[risos]

[impercetível – sobreposição de vozes]

**JN:** Por isso é que disse na segunda feira para trabalhar isto. Isto de *gamification* dá, obviamente, as pessoas ficam com mais conteúdos, ganham mais conhecimento, mas também do outro lado também há nós que estamos a avaliar [00:20:00], ou que estamos a tentar ir buscar alguns dados e metadados que estão a ser produzidos. Isto implica que as organizações também têm que estar preparadas para isso, não é? Para não considerar [impercetível] sozinha que neste momento já tem algumas dificuldades na avaliação que depois fazemos da formação. Se calhar, pedir indicadores, não tens indicadores reais. Tens que os tratar. Nós estamos a compilar esses dados, mas depois não estamos a tratar os dados... estamos a trata-los de uma forma sistemática para que a gente possa fazer a análise. As organizações depois também têm... se vão utilizar plataformas tecnológicas para produzir formação, essas plataformas vão dar *feedback*. E nós também temos que trabalhar depois o resto, o resto dessa informação, não é? Portanto, temos aqui um bocadinho de [impercetível] sobre aquilo que a formação está a dar. Para depois fazermos as adaptações a meio, para podermos ver. Isto não pode ser feito *ad hoc*. Ah e tal, como é que é esta semAP? Temos aqui uma reunião. Para a semAP traz os dados. E nós [impercetível] nunca mais tratamos disto, não é? Portanto, uma alteração, isto tem que ver, tem que estar preparado, tem que haver estrutura para fazer isto e ter também tecnologia implementada para isto. Não é só lançar a solução de *gamification*. É depois fazer a avaliação e fazer a adaptação e fazer isto de uma forma estruturada. Completa.

**VF:** Fez-me lembrar aqui uma questão que eu não sei se me sabe responder. Do ponto de vista legal como é que depois eles conseguem usar a participação na *gamification* para justificar as 35h de formação obrigatórias, por exemplo?

**Entrevistadora:** Pois, não lhe consigo responder a isso. Porque, no fundo, em termos de emissão, estamos a falar de emissão de um certificado – não é? – e de um comprovativo associado à formação.

**RP:** Mas quanto tempo é que esteve lá?

**NC:** Critério de resposta.

**Entrevistadora:** Sim.

**VF:** Mas eu acho que obrigatoriamente adaptam [impercetível] pedagógica, de que forma é que...

**Entrevistadora:** Sim, sim. De que forma é que isso acontece.

**VF:** ...é que a exposição.

**Entrevistadora:** Isso é uma boa questão, sim.

**JN:** Obrigado.

**MS:** Não tens nada que agradecer. Se fosse cerveja, servia. Agora, água para servir...

**Entrevistadora:** Vou ficar com o registo dela para ver. De facto, é uma boa questão. Ainda não tinha sido levantada, não é? Muito bem. Eu dou por concluída as minhas questões e agradeço-vos imenso a participação. O que é que decorre daqui? Decorre uma análise dos dados dos respetivos grupos que fizemos e que ainda vamos fazer. No fundo, este projeto tem como data de limite de conclusão em outubro. E, portanto, até lá devo conseguir fazer chegar, um relatório, que seja visível estes *inputs* que foram dados nos diferentes grupos de discussão. Portanto, eu agradeço-vos a participação e mais uma também ao Dr. A.B., um agradecimento de ele ter feito esta ponte...

**VF:** E vai-nos mantendo a par?

**Entrevistadora:** Sim, vou-vos mantendo a par.

**NC:** Obrigado.

**Entrevistadora:** Obrigado, mais uma vez.

**MS:** Obrigado.

**Entrevistadora:** Obrigada.

**AV:** Obrigada.

**JN:** Muito obrigado.

<b>Nome do ficheiro</b>	<i>Focus group 3</i>
<b>áudio:</b>	
<b>Tempo áudio:</b>	00:57:07
<b>Data:</b>	ND
<b>Observações:</b>	

[impercetível – sobreposição de vozes]

**Entrevistadora:** Ok. Então, se calhar, é isso, ia pedir que é assim, voltassem a repetir o nome e dissessem de que área é que vêm – não é? -, para depois então iniciarmos aqui, no fundo, as questões. Depois passar-vos a bola.

**SC:** Posso começar? O meu nome é SC. Eu estou na área da qualidade, mas na área da qualidade de temas da responsabilidade social e ambiental e também temos o foco na satisfação do cliente. E, por isso, é que falamos em produtos *standard*, de passar aquilo que vimos que seria a qualidade de serviço dos hotéis cá e passar isso para as equipas da melhor forma. E o ponto que nós vimos aqui é mesmo os *standards*. Passar à equipa de uma forma interativa e que eles sintam interesse e aprendam com isso.

**CC:** O meu nome é CC e eu sou do departamento de revenue. A minha função é mais *revenue mAPger*. Estou mais focada no segmento que envolva tudo o que seja grupos.

**Entrevistadora:** Ok. Hum, hum.

**AS:** E ela estar a falar dos grupos, eu faço parte do departamento de grupos, sem ser o *revenue*, mas da parte comercial. O meu nome é AS. Eu faço parte da equipa de vendas dos hotéis, nós não somos centralizados, nós não trabalhamos só com um.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**AS:** A Sara e a Cátia também não. Mas depois há aqui outras variantes. Mas...

**SC:** Acho que é só.

**AS:** É só, mesmo. Exato. Só uma variante. Porque nós temos uma cadeia nacional, temos também serviços centralizados, em que focamos serviços pela cadeia. E é assim que funciona, funciona pelos departamentos E eu estou na parte de venda, mas da venda de grupos.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Muito bem.

**ANS:** O meu nome é ANS, departamento de *marketing*. Mais especificamente, na parte da comunicação, intercomunicação, imprensa, grupos sociais. Gerir a parte da comunicação, que vai afetar a comunicação esta parte de aprender. Estamos sempre a fazer novas maneiras diferentes de comunicar e acho deve ser giro também para o grupo inteiro. Para os novos hotéis.

**CL:** O meu nome é CL, sou técnico de contabilidade e não contacto com os clientes, diretamente. Lido mais com os clientes internos. Envio dos relatórios e estou nessa parte.

**Entrevistadora:** Ok. Sim. E é uma área em constante formação, não é? Porque a atualização de regras e leis é constante.

**CL:** Sim., essa parte sim.

**Entrevistadora:** É incrível, não é? E é formação bem chata. Bem precisa de *fun*, não é? Muito bem.

**RP:** Sou o RP Palma. Trabalho na cozinha. Sou cozinheiro aqui deste hotel. A minha função é só mesmo cozinhar para os clientes e funcionários daqui.

**Entrevistadora:** Por acaso foi das áreas, com maior enfoque na última reunião que tivemos, porque isso tem muitas regras inerentes a nível de higiene. E, portanto, é uma das áreas que tem sempre muita formação anual e que, muitas vezes, é muito repetitiva. E, portanto, até foi uma das áreas que se deu bastante enfoque, como é que se transforma isto – numa forma menos rotineira.

**Entrevistadora:** Sim. Exatamente. Sim. Muito bem. Então, ponto de partida? E acho que isto é assim a questão chave, que é quais são os temas, quais são as áreas, que vocês consideram mais importantes para serem desenvolvidas?

**AS:** Mas afetas à nossa área, ou...

**Entrevistadora:** Sim. Ou seja, no fundo, vou pedir o contributo de cada um de vocês. não só da vossa área, mas também da visão que vocês têm do grupo.

**AS:** Sim. Por exemplo, mais na minha área, eu sinto muita necessidade de formação a vários pontos...

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**AS:** ...tem a ver com as técnicas de venda.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Permitam-me que vá tirando só algumas notas?

**AS:** Sim.

**Entrevistadora:** Sim.

**AS:** Porque nós estamos na venda e é importantíssimo saber as técnicas. E isso também vai havendo várias atualizações e novas ideias e tudo mais. E porque o mercado não é nada estável, nem estagnado e há vários... e há vários comportamentos que vão mudando nos consumidores e nós temos que ir estando muito atentos. E, às vezes, só nos apercebemos quando já está a acontecer e não antecipamos, porque não é fácil fazer essa leitura. Mas, essencialmente, as técnicas de venda e a gestão das reclamações é uma coisa que também... fundamental e aí, na parte da qualidade, eu sei que a Sara concorda também com isto, mas nós também, porque é a parte da venda, mas depois também temos uma componente operacional de receção dos clientes e tudo mais. E isto não é perfeito e há sempre coisas que falham.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ok. Muito bem. Mais opiniões.

**ANS:** Primeiro, eu gosto muito da parte de como se comunicam os diferentes assuntos. Enquanto nós na parte de comunicação de *marketing*, portanto, comunicamos para o cliente, para o cliente externo, como para o cliente interno, portanto...

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** Hoje em dia, a nível de *marketing* fazemos quase 50-50, muita comunicação para cliente interno também e, pronto, e essa comunicação é mesmo a parte de comunicar diferente. E acho que também essa parte pode ser desenvolvida através de um jogo da parte de comunicação que acho que é importante.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Mais?

**SC:** Eu aqui já falei dos *standard*.

**Entrevistadora:** Certo.

**SC:** Acho que os *standard* são, se calhar, aquilo que eu vejo mais como mais relevante. Depois também temos a parte da HACCP, que já falamos das regras. Todos os anos há esta

formação, mas a formação é sempre do mesmo conteúdo e as pessoas com tanto trabalho, que às vezes não... custa estar a sair do trabalho para uma formação tão parada, quieta. Se calhar, aí é desagradável.

**RP:** É secante.

**Entrevistadora:** [riso] Força.

**RP:** A pior formação que a gente pode ter é de HACCP, aqui. Eu falo porque já trabalhei noutros hotéis e nós tínhamos a formação de HACCP completamente diferente. Ia lá o senhor, em vez de estarmos fechados numa sala, íamos ao sítio, ao terreno, perceber o que é que era, o porquê, e porquê de todas as higiènes. Temos um centro qualquer de laboratórios, onde eles faziam as experiências deles, e o porquê de termos de desinfetar as mãos de x em x tempo, porque é que, a importância de quando cai a comida ao chão, ou qualquer coisa, ele manda fora ou desinfeta logo, porque há um contágio, uma contaminação muito elevada, e aqui a formação é completamente diferente. Estamos aqui sentados a olhar para a televisão e estamos quase como, falo por mim, cinco horas por dia [riso] levanto-me...

**Entrevistadora:** É, a concentração depois também...

**RP:** Vai. Vai muito.

**Entrevistadora:** Cansa rapidamente. Muito bem.

**ANS:** [impercetível] manter os seus capitais. É uma parte teórica, essencialmente, é essa a dificuldade, eu também, como dávamos formação também a nível interno, percebo isso, por isso é que a seguir À hora de almoço já não [impercetível], parte muito teórica.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Pois. Já lá vamos ao formato, sim. Se calhar, terminamos a questão dos conteúdos daquele lado. Vocês na parte da contabilidade têm – não é? – aqui muito conteúdo específico, muitas vezes, é dado até pela própria Ordem – não é? – dos Contabilistas, e são conteúdos muito específicos.

**CL:** Sim.

**Entrevistadora:** Vocês acabam por fazer mais formação aqui ou fora? No caso específico da contabilidade.

**CL:** as chefias fazem fora.

**Entrevistadora:** Pois, fazem mais a formação fora.

**CL:** Sim, eu penso que sim.

**Entrevistadora:** Algum tema, ou seja, não quando há necessidade, mas quando há o interesse, por exemplo?

**CL:** Se há...

**Entrevistadora:** Se há algum tema que lhe interessa? Ou seja, em vez de irmos à necessidade, há um tema que gostasse, que a estrutura desenvolvesse?

**ANS:** os relatórios por exemplo, que era uma coisa chata de se fazer, e era uma coisa gira de ser através de um desafio.

**Entrevistadora:** É, e normalmente as pessoas não preenchem...

**Entrevistadora:** Isso cabe-nos a nós pensar. Mas...

**CL:** juntar as faturas, não sei quê...

**CC:** Ia ajudar muito

**AS:** Comigo...

**CC:** Mais essa, tem que mudar estas coisas.

**ANS:** Eu concordo com [impercetível] fazem, agora o resto não sei, [impercetível] mas depois tem sempre a parte física.

**Entrevistadora:** Mas depois é as faturas e as assinaturas.

**CL:** Isso deve ser, e da parte pelo menos inicial, é conferido, por isso...

**ANS:** É mesmo... realmente é mais... uma das áreas [impercetível].

**Entrevistadora:** Sim, é. É mesmo, sim. E, às vezes, é difícil, não é?

**CL:** [impercetível] para...

**Entrevistadora:** RP, assim mais contributos a nível da formação?

**RP:** A nível de formação?

**Entrevistadora:** Estas regras são centrais, não é? Estas regras a nível de HACCP...

**SC:** Não sei se é só HACCP, outras coisas...

**RP:** Acho que devíamos ter formação em várias coisas. Por exemplo, já tive formação...por exemplo, eu não fui pasteleiro, nunca fui, mas nós tínhamos formações de pastelaria e tudo. A qualquer momento, nós somos todos uma equipa ali dentro, o pasteleiro pode faltar, ninguém pode faltar. Bem eu sei porque onde a gente... eu já trabalhei nós tínhamos que ajudar-nos uns aos outros e parece que é a cozinha de um lado, pastelaria do outro... não nos querem ensinar, por mim, por mim é na boa, não é? Mas também acho que devíamos de ter esse tipo de cuidado. Também devíamos – como é que eu hei de explicar?

**Entrevistadora:** Pelo menos, ter noções gerais, é isso?

**RP:** Não, eu acho que sim. Nós não temos é tempo. Porque nós aqui, no hotel, temos uma coisa que é o: “Mete-te na tua vida”, só que realmente dentro da cozinha não temos tempo.

**Entrevistadora:** Tempo. Então, eu introduzo a próxima questão, que é a duração – de uma formação. Ou seja, qual é que vocês consideram que seria... e aqui conjugando com a questão do formato, ou seja, há o formato presencial, há a possibilidade de termos um formato *online*, não é? Entre estes dois, como é que vocês pensam em termos de duração? O que é que é desejável, o que é que é desejável num formato, o que é que é desejável noutro?

**AS:** Eu acho que os formatos *online* são sempre úteis, mas tem que ter uma primeira abordagem presencial.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**AS:** Porque aquela coisa do envia para ler, quantas vezes nós não fazemos, “depois vejo”, e depois nunca tocamos. E adiamos. E adiamos eternamente, porque depois damos prioridades, porque não há tempo. Quer dizer, tem de haver a primeira concentração de apresentação.

**ANS:** E a parte de ser *online* é que os departamentos não operacionais não têm acesso à *net*.

**SC:** Não têm.

**CC:** Muitas vezes.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** Portanto, a parte menos operacional, digamos assim, sentados, toda a gente pensa se estiver ao computador é diferente. E aqui vou pedir, se calhar, não chegar a casa de depois 12 horas de trabalho e muito menos fazer isso no meu horário de trabalho.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** Portanto, por isso é que essa parte do *online*, eu sinto essa... isto também vem da comunicação interna. Por exemplo, um [impercetível] que eu cheguei [impercetível], e ele ia dar a formação interna, e eu perguntei-lhe: “Ah, [impercetível]”, e eu ia dar a formação dela, eu não

sei que formação é que estás a falar, porque a informação não chega aos departamentos mais operacionais, porquê? Porque não têm acesso *online*, também não [impercetível] ou da forma como as coisas são difundidas, pode eventualmente, a parte da formação do [impercetível] por dia, não está no refeitório, portanto, ninguém tem acesso.

**CC:** Nos balneários [impercetível].

**ANS:** Os folhetos. O que eu sinto é que os folhetos, como precisam [impercetível], e, portanto, [impercetível], é isso que [impercetível]...

**Entrevistadora:** Estou a perceber. Hum, hum. Muito bem. Então aqui o acesso à informação pode ser um obstáculo...

**ANS:** sim, vai abranger assim menos pessoas.

**Entrevistadora:** Falava-se também, noutra discussão, por exemplo, do ser suficientemente rápido – para, por exemplo, no intervalo pudesse estar acessível -, imaginemos, que falava-se muito nesta questão do *Facebook* e que as pessoas em tempos muito curtos acedem só para poder ver as publicações e assim. Tinha que ser algo muito neste registo - não é? -, que facilmente eu quisesse ir ver como é que as coisas estavam, o que é que tinha sido feito. O que é que vocês acham disto? Ou seja, no fundo, colmata aqui um pouco esta questão do acesso. Ou seja, as pessoas não têm computador, mas por exemplo, podem ter telefone que permita este acesso?

**CL:** [impercetível] mas há um exemplo que é muito atual, feito [impercetível] agora mais do que...

**Entrevistadora:** Ok.

**CL:** se bem que aplicação ainda não funciona muito bem, mas mesmo assim ainda há pessoas que não interagem bem com essas aplicações. Mas não abrange todos os departamentos, porque não é permitido o acesso a *Facebook*, nem acesso *online* nos postos de trabalho...

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**SC:** Por exemplo, se fosse uma aplicação que cada um de nós pudesse carregar no telemóvel, se calhar, o telemóvel pessoal e que fosse assim uma coisa muito rápida, se calhar abrangia mais gente.

**RP:** Ou não.

**RP:** Eu acho que não, porque eu falo por mim, eu quase não... eu se for ao telemóvel é para ver coisas assim para descontraír um bocado e é quando vou no comboio daqui para casa, porque, não vou perder tempo...

**Entrevistadora:** Sim, mas é isso. É transformar isso...

**AS:** Teria que ser uma coisa bem rápida e cativante.

**RP:** Sim, se for um bocado aborrecido...

**AS:** Sim. Facilmente se desliga.

**RP:** Ninguém vai...

**AS:** E também podia funcionar muito com incentivos, por assim dizer, tipo um jogo.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**AS:** Não sei. Ou pontos. Ou... jogos verdadeiros, não é? Mas...

**ANS:** Eu jogava um jogo *online*, que era um jogo de desenvolvimento mental, em várias áreas. Tinha estratégia, tinha a parte cognitiva, também.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** E de manhã, a empresa punha um desafio e vemos o que se passa em 15 minutos. E vemos, gostava de desenvolver aquilo [impercetível] gráfica. Nós víamos a nossa evolução sem API. E eu só sugeria jogos que eu achava que precisava de melhorar.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** E, por acaso, esse jogo pode ser um bom mote de aplicar também aqui à hotelaria.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** Cada um, se calhar, aplicar à sua área. Porque, se calhar, há áreas que as pessoas também querem conhecer.

**Entrevistadora:** Sim, sim, sim.

**ANS:** Há pessoas que fazem um questionário, por exemplo, muito rápido, de 10 minutos para perceber logo o perfil dessa pessoa. E depois essa aplicação sugerir jogos dentro desse perfil porque se não, a pessoa está ali...

**Entrevistadora:** Pois é. Ou seja, tem que ser suficientemente apelativo para o Rúben ir no comboio, em vez de abrir o *Facebook*, abrir o jogo, não é?

**ANS:** Mais de 15 minutos, não funciona, mesmo.

**Entrevistadora:** Mais; ah, atendendo aqui à duração que estávamos a discutir.

**ANS:** Porque imagine, eu moro relativamente perto, mas há a opção de a pessoa fazer um segundo jogo.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** Por mais 15 minutos, e assim sucessivamente, porque o primeiro jogo tem menos de 15 minutos.

**Entrevistadora:** Ok.

**ANS:** Eu acho que também ninguém vai pegar mais de 15 minutos.

**SC:** Pois. Nas viagens também de casa trabalho, se calhar as pessoas iam fazer mesmo.

**Entrevistadora:** Toda a gente concorda nesta duração?

**CL:** Mas esse jogo seria mesmo só de 15 minutos.

**CC:** 10 a 15 minutos. Sim.

**ANS:** Neste caso era todo o tipo de jogo. Tinha perguntas, tinha jogos de *quizes*, tinha puzzles, tinha tudo.

**Entrevistadora:** Sim, a ideia é haver sempre uma devolução de conhecimento, não é? Para isto ser uma aprendizagem. Ou seja, tem de haver sempre um *feedback*. Ou seja, que era como estava ali a funcionar, ou seja, tínhamos uma questão, depois várias opções de resposta. A pessoa clica numa opção de resposta, aquela opção é errada, significa que a resposta correta apareceria. Que é para haver aprendizagem e aquisição de conteúdo.

**CC:** E há bocado falou da competição...

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**CC:** ... acho que a competição também torna, torna as coisas mais, se calhar, eu na minha área, se souber o que as minhas colegas estão a fazer, estamos ali a ver quem é que consegue mais, ou...

**RP:** Sim, nesse aspeto, se calhar, eu vejo isso, porque os meus colegas estão sempre a jogar uma coisa que é o Futebol não sei quê *MAPger*, a sala contra - não sei - a cozinha. Estão sempre a jogar isso e sempre a ver quem é que está em primeiro lugar. Se calhar aí puxava mais...

**Entrevistadora:** Ok.

**CC:** Se nós conseguíssemos ver a pontuação de todos e estivéssemos ali naquela...

**Entrevistadora:** Nessa dinâmica. Muito bem.

**CC:** Aqui ainda ajudava mais as pessoas a acederem.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ok. Estamos muito a falar no plano futuro ou seja, de contributos para a ferramenta. Gostava de vos ouvir falar um pouco mais da realidade da formação, atualmente. Ou seja, no fundo, que formatos é que são apresentados aqui, que vocês têm preferência que, no fundo, principais obstáculos que vocês sentem na realização dessa formação? Podemos falar um bocadinho acerca disso?

**SC:** Sim. Nós, por exemplo, aqui, asseguramos formações. Nós também temos além destas *revenues*. Nós temos um plano interno, mais do que um, temos vários, na empresa, com muitas ideias, mas também temos um que é de formações internas, que dividimos por áreas. Damos formação a quem se quiser inscrever e tiver oportunidade, ou tiver oportunidade de divulgar, que é de várias áreas. Por acaso, estão aqui presentes três pessoas que deram e eu dei o ano passado. Demos todos o ano passado. E também não somos muito experientes nessa área, mas eu senti que, conforme vamos fazendo, vamos também aprendendo a criar maior dinâmica. Eu senti que evolui muito no tipo de formação que dei o ano passado, para este ano. E verdadeiramente importante é não ser só debitar informação. Isso nunca vai funcionar. E sente-se mesmo um apagão, como vocês estavam a dizer. As pessoas, às tantas, estão dispersas. Já não estão a perceber nada do que a gente está a dizer.

**AS:** Não sei se já foram este ano a [impercetível]?

[impercetível]

**AS:** Não, a sério. Mas o ano passado – foste este ano?

**SC:** Fui, porque [impercetível]...

**AS:** Ah, pois. Mas foste o ano passado, também?

**SC:** Fui. Também.

**AS:** É totalmente diferente. No ano passado, nós quase debitamos tudo. Para já, nós éramos todas recentes em *revenue* e nunca ninguém tinha dado nenhuma formação e, basicamente, o que a gente queria era dar umas luzes das coisas. *Revenue* já é por si só um bocado chato. Eu não acho que, a nossa formação o ano passado foi muito chata, e este ano...

**Entrevistadora:** Quanto tempo é que foi?

**CC:** É um dia.

[00:20:00]

**SC:** Que eu acho muito. Já vamos falar disso daqui a um bocado.

**AS:** Este ano, foi o nosso chefe que fez a formação e acho que foi muito mais dinâmica. Ele fez realmente um *quiz* e, pelo menos, o *feedback* que nós temos ouvido das outras pessoas que foram assistir, disseram que foi muito melhor que o ano passado.

**Entrevistadora:** Ok.

**AS:** Foi mais cativante. Depois tinham lá um jogo mesmo, com pontuação e não sei quê. Um jogo; pronto. Sim.

**ANS:** Eu acho que as pessoas que também vão lá dar formação, a Maria nunca tinha feito.

**AS:** Sim.

**ANS:** Portanto, nós a nível, por exemplo, eu que tirei o CAP de formador e ainda tentei introduzir aqui algumas técnicas de desbloquear, que no início, de apresentação e assim.

Depois introduzir alguns jogos pelo meio, mas mesmo assim, a cassete também tinha um livro, que me deram no CAP, a referência tem lá alguns jogos diferentes que uma pessoa pode fazer para cativar melhor as pessoas a aprender.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ok.

**ANS:** Mas, pronto, eu tentei, por exemplo, o inicial, que não tem nada a ver com a formação, é um jogo de apresentação. Depois os outros, os outros são jogos mesmo aplicados a exercícios práticos, digamos assim.

**Entrevistadora:** Sim.

**ANS:** E não é tanto o jogo. É um exercício prático também para as pessoas acordarem. Depois tentamos introduzir um outro vídeo, também, para as pessoas também quebrar um bocadinho a teoria e espalhar. Fazemos, como no ano passado fiz dois *breaks*. Depois também depende do grupo. Há grupos que não querem fazer *breaks*. Há outros que faziam *break* de manhã e outro à tarde. Este ano acho que fiz dois de manhã, depende também do grupo, fiz dois de manhã e dois à tarde. *Breaks*. Mais curtos, mas fazia mais *breaks*. Que, realmente, as 8 horas e a seguir ao almoço também mudou. E houve coisas que também começamos a notar, percebemos que as pessoas também não estavam muito interessadas a... depois nós também vamos ajustando, conforme o grupo. A nível de formação temos duas vertentes. Temos as pessoas que se inscrevem e depois temos as pessoas que são obrigatórias, que é um grupo fechado.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** E essas formações nós não podemos fugir muito e cortar coisas, que elas depois vão fazer um teste para ter acesso aquela informação. Na parte da [impercetível] aí sim, podemos jogar e adaptar mais informação e formação em grupo.

**Entrevistadora:** Esta questão de obrigatoriedade, e da possibilidade de escolher, o que é que vocês acham que resulta melhor? Ou seja, o que é que faz com que, exista uma taxa de adesão, ou de satisfação?

**ANS:** Não sei. Mas aqui depende, porque o grupo... o grupo que vai obrigatoriamente, ou no grupo especial. Especiais a dar formação.

**Entrevistadora:** Ok, ok.

**ANS:** É diferente.

**Entrevistadora:** Não, muito bem. Sim, sim.

**ANS:** Agora, as outras pessoas que se inscrevem, aí sim, nota-se que ao se inscreverem, se não for a chefia a obrigar elas a se inscreverem é diferente. Mas agora, se se inscreverem nota-se que a pessoa está mesmo interessada e gosta de aprender, ou pelo menos tem curiosidade em saber.

**CC:** [impercetível] pode falta de tempo.

**ANS:** Sim. O que reparamos muito é que as pessoas, a inscrição é feita com muito tempo de antecedência, depois na hora ninguém aparece, ou seja, ou esquecem-se ou...

**CC:** Os recursos humanos têm mudado isso este ano. Lá está foi à comunidade, fazem um alerta.

**ANS:** As coisas vão; sim, mais perto e confirma-se se a pessoa efetivamente vai ou não, porque também é chato eu estar à espera de 20 pessoas para dar formação e aparecerem três.

**Entrevistadora:** Certo.

**ANS:** Já me aconteceu. É chato também.

**CC:** Sabes que este ano, mesmo com isso, no Algarve, eram 24 que confirmaram e apareceram 9.

**ANS:** Pois.

**Entrevistadora:** Digam-me uma coisa, da vossa experiência, dos temas que foram ministrando ou foram alvo de formação, o que é que vocês colocariam *online*, ou o que é que vocês manteriam no presencial? Veem a possibilidade de tudo aquilo que foi dado em sala, por exemplo, passar para uma parte *online*? Como é que vocês fariam esta divisão?

**AS:** Terá, por exemplo, a formação presencial e depois no *online* um teste...

**ANS:** Ou um jogo. Ou um jogo sobre a formação.

**AS:** Sim.

**ANS:** Com exemplos práticos. Por exemplo, nós, eu estou a fazer exemplos práticos.

**SC:** Sim, sim, nós também.

**ANS:** E a [impercetível] também. Sim. Exemplos práticos *online*, se calhar com vídeo, com...

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** Um exercício prático que faço na minha formação é passo um vídeo, depois a pessoa tem de estar atenta ao vídeo e depois tem que escrever os tipos de turismo, por exemplo, que viram no vídeo. É um jogo simples, mas depois de dar a parte da formação dos tipos de turismo, faço um vídeo com os vários tipos de turismo...

**Entrevistadora:** Ou seja, os conteúdos vocês manteriam no espaço presencial, é isso?

**ANS:** Sim. Mas também se pode dar uma formação mais prática como o Rúben estava a sugerir, ir para o local. Mas aqui também tentamos fazer, a nível comercial no ano passado, fizeram foi uma visita prática.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** Explicar como é que se faz uma visita, uma visita a nível comercial.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**AS:** Aí, sabes porque é que não funcionou? E é o que pode acontecer uma coisa prática, no terreno, quando são muitas pessoas, não funciona. Que às tantas quem está atrás não acompanha, começam a falar uns com os outros, já não estão atentos...

**ANS:** Ou dividir em grupo, ou assim, não sei...

**AS:** Porque acontece, porque tem que se ver no local [00:25:00] depois os de trás já não estão a ver. Já estão a perder interesse. Já não estão a acompanhar.

**ANS:** Mas gostei da parte prática disso. Juntamos a competição. Ao menos, as pessoas acordam.

**CC:** Isso, eu acho, das formações todas, acho que a do *revenue* quebrava muito as pessoas. Como tinha várias *quizes* e as *quizes* eram de competição, e nós estávamos a ver os resultados uns dos outros. Todas as pessoas estavam atentas, porque queriam ganhar a seguir o *quiz*.

**ANS:** Porque é uma coisa que mantém o interesse.

**CC:** Isso quebrava muito ali porque... exato, ninguém queria perder. E, então, queriam estar atentos que era para, no *quiz* para ver os resultados. Notei que as pessoas estavam mais a ouvir tudo, para ver se tinham boas notas a seguir, claro. E isso resulta bem. Acho que a formação, e eu falo da perspectiva do formando, que eu a ver estas formações como os colegas

estão a dizer, acho que a parte presencial, tem que haver sempre, uma parte presencial, mas...

**Entrevistadora:** Então, mas e qual formato... como vocês diziam. Ou seja, de apresentação das coisas, de explicação e enquadramento, não é?

**CC:** Mas estas dinâmicas, muitos deles fizeram de explicar casos até dos nossos hotéis, como é que nós fazemos isso, quebra muito...

**AS:** É isso, eu também ia dizer isso, envolver as pessoas, fazer perguntas aos formandos. Envolvê-los. Capta também a atenção. Porque começam a perceber onde é que cada segmento, cada departamento se integra naquilo que está a ser falado. E, às vezes, eles dizem: "Ah, pois foi, quando aconteceu aquilo, quando foi aquele exemplo", e aí as pessoas sentem-se envolvidas. E quando se sentem parte integrante também sentem-se muito mais motivadas e ouvem mais e também dão mais pareceres, o que é ótimo.

**ANS:** Estou-me a lembrar da formação que com o Rogério Castanheira, não sei quem é que falou aqui, [impercetível], Rogério Castanheira passa muitos poucos dados e a formação é muito prática, quase toda. Tipo a parte que constituiu o menu, o que estamos a fazer daquela maneira, a parte de desperdício de comida. Ele colocou duas pessoas a descascar batatas para ver o desperdício. E depois calcular esse desperdício no custo. Coisas muito, muito práticas. Toda a gente adorou a formação do Rogério, porque ele também tem base em...

**CC:** Pois.

**RP:** Ele também dá aulas.

**CC:** deu aulas durante anos.

**ANS:** Na Escola de Hotelaria, portanto, está mais habituado a saber; cativar as pessoas. E que tipo de formação é que funciona melhor.

**CC:** Ele não foi chefe [impercetível] também deu uma formação muito prática?

**ANS:** Sim. Fomos à cozinha.

**CC:** Fez uma visita à cozinha.

**ANS:** Fomos à cozinha ver os erros a nível de HACCP que se faz, com eles a trabalharem na cozinha, ao mesmo tempo. Portanto, tivemos que vestir todos as fardas, as batas e ver depois *in loco* o que é que estava mal e o que é que estava bem, com a formação que tínhamos tido.

**Entrevistadora:** E é, este contacto direto é sempre fundamental.

**ANS:** Se calhar nunca teria ido à cozinha. Foi giro. Foi uma coisa diferente.

**AS:** E até podes ter noção das dificuldades que a cozinha tem para fazer aquele tipo de serviço. E, por exemplo, a venda se calhar já não pensa em vender com serviço, não é? Não, mas é verdade. É porque nós temos a noção de como o departamento trabalha...

**Entrevistadora:** Falou-se muito aqui na falta de tempo, e isso é assim o principal obstáculo.

**SC:** É o principal obstáculo, porque temos pouco *staff*.

**CC:** Exatamente.

**ANS:** Sente-se mais no espaço operacional.

**SC:** O Rúben não pode falar, não é?

**RP:** Quase não se pode tirar férias.

**Entrevistadora:** Mais obstáculos que identifiquem para a formação?

**SC:** Só se for mesmo também a falta de interesse.

**CC:** É isso que eu ia dizer.

**SC:** É capaz de ser um obstáculo.

**CC:** Se calhar, também a dificuldade de muitas pessoas não terem acesso.

**AS:** Até mesmo por exemplo, o que é que aquela formação vai, o que é que vão falar na formação?

**SC:** Por exemplo

**AS:** Exato. Há pessoas que devem ter uma ideia do que é que é e depois...

**CL:** Eles não vão perguntar

**SC:** Pois. Porque acham que muitas vezes que é perda de tempo.

**ANS:** Uma coisa importante é o reconhecimento. Eu, por exemplo, se não recebemos um diploma, não recebemos nada. Portanto, o reconhecimento final acho que é importante para as pessoas... também, pelo menos, ao fim e ao cabo, perceberem por que é que estíVFM ali.

**SC:** Não foi em vão, não é?

**ANS:** Sim. Sim.

**CC:** Acabou, acabou. Não leva nenhum...

**SC:** Sim. Não prova...

**ANS:** Por exemplo, eu só sei a nota final que tive, porque fiz no Excel e...

**SC:** E fizeste a média.

**ANS:** ...fiz as médias, porque se não, eu nunca sabia.

**SC:** Foi noutro dia o que a Maria estava a dizer.

**ANS:** Portanto, nós também estudamos, entre aspas – não é? -, os testes são todos com consulta. Também, isto não é uma universidade, e também temos de ter tempo para estar a estudar a sério as coisas.

**SC:** Mas tem havido alguns testes que eu ouvi foram bem difíceis.

**ANS:** Sim, foram difíceis, mas nós, não tirávamos muito tempo, mas tirávamos dia para fazer aquele teste e era giro. [00:30:00] Mas depois sentimos que estávamos a perder tempo a fazer aquilo, ok, recebemos a nota, pronto. Não houve um diploma final com uma nota de curso, não houve uma grande festa, como há quase sempre... assim, uma coisa simples.

**CC:** Sim. Uma cerimónia, vá, neste caso se calhar mais formal, simples...

**ANS:** Foi isso também a parte do reconhecimento.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Isso, estamos aqui a tocar a questão da motivação das pessoas para a formação. O que é que vocês apontam como principais fontes de motivação para as pessoas fazerem formação? Além deste reconhecimento...

**RP:** Por exemplo, aqui, eu estou a tirar o curso de formador de formadores que eu quero ir dar aulas. E também uma coisa que me ensinaram é que eu tenho que ter um sorriso na cara.

**Entrevistadora:** Sim, isso é um ponto. Sim.

**RP:** Eu já vi muitas formações aqui, que as pessoas...

**Entrevistadora:** Se calhar devolvo-lhe a questão assim, que é RP, o que é que o motivou a inscrever-se nessa formação?

**RP:** Ah, é mesmo os meus estagiários não sabem nada. Foi isso que me motivou.

**Entrevistadora:** E aí daria um contributo...

**RP:** Eu penso assim: eu andei na escola. Eu andei na escola, não aprendi nada. Onde eu aprendi foi no campo. A trabalhar. E depois tudo o que eu aprendi, vou ter que passar aos

meus estagiários, e quando chegam-me aqui estagiários, cometem erros. Ok, são estagiários, mas cometem erros que, supostamente, deviam aprender na escola: como é que se usa uma faca? Como é que se usa... o que é que se faz à comida? Não. Cai ao chão, vai logo tudo fora. Tipo, um legume pode ser lavado. Se for uma proteína é diferente. Mas se for uns legumes e isso, não. E há erros. Foi por isso a motivação de tirar a formação. Para, não estou a dizer que sou o melhor, dar um bocado mais de formação.

**Entrevistadora:** Para dar um contributo

**CC:** É a motivação, é bom.

**Entrevistadora:** Muito bem. Quem faz a formação, o que é que sentem que é... é isso, no fundo.

**ANS:** A nível interno, eu acho que uma grande parte da motivação, porque também toda a gente se conhece e as formações são muito práticas ao que nós desenvolvemos no dia a dia.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ok.

**ANS:** Na nossa área. No meu caso, é um bocadinho mais teórico, mas no caso delas acho que passa muito o que elas fazem no dia a dia.

**ANS:** Isso acho que também a motivação...

**Entrevistadora:** Ok. A ligação da teoria à prática?

**SC:** Exatamente.

**ANS:** Eu acho que a grande motivação é cruzar os outros departamentos e saber o que os outros fazem.

**SC:** E onde é que depois eles se vão tocar.

**Entrevistadora:** Ok.

**CL:** Do que é que o nosso trabalho é feito, no trabalho dos outros.

**Entrevistadora:** Muito bem. Isso também é uma motivação.

**ANS:** As formações mais úteis... não foi a que mais gostei, ou foi uma das que eu mais gostei, mas também foi a contabilidade da nossa diretora financeira, Paula Barroso. Porquê? Porque ela explicou as dificuldades que existe a nível de várias coisas dentro do grupo e por que é que nós não podemos fazer algumas coisas. Eu, na altura, estava a lidar com clientes, estava na parte comercial. E ela explicava-me por que é que podia fazer isto, não podia fazer aquilo. Muitas coisas práticas que depois foi útil no dia a dia eu saber: "Ok, não posso fazer isto, porque ela explicou porquê", portanto, é a parte onde estava a dizer, onde é que cabe a parte do outro e começa a minha, onde é que os grupos se tocam, e é essa a minha curiosidade em saber mais a área dos outros. Também desenvolvemos melhor na nossa.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Virando aqui um pouco para quem faz formação, no final da formação, quando sentem a satisfação das pessoas, o porquê de elas estarem satisfeitas, conseguem identificar algumas razões?

**ANS:** Se calhar pelas coisas diferentes. Se calhar, ouviram coisas que nunca tinham ouvido.

**RP:** Eu, por exemplo, falo por experiência que quando fui fazer, eu tinha uma ideia, quando fui fazer, a primeira vez e única que fiz até agora o: "Mete-te na tua vida", fui fazer a parte comercial, aqui neste hotel, e eu sou honesto, pensei que era só pegar nos computadores e tal. Grande seca, pronto, ok. Mas depois eu percebi que eles é que vendem o que nós vamos fazer. E se eles não; nós lá dentro temos uma ideia que é eles estão sempre errados porque é que escolhem isso e não sei quê. Não, eu depois percebi. Por isso é que saí de lá contente. Percebi como é que eles...

**Entrevistadora:** O ponto de visto do outro. Sim.

**RP:** Afinal isto até trabalha.

**AS:** Eu acho muito importante o “Mete-te na tua vida”, esse *COST training*, porque eu já estive em outros hotéis, em que não há qualquer noção do que cada departamento faz. E o facto de nós estarmos sempre a vê-los ou sentados ao computador, ou por exemplo os rececionistas ali em pé, tipo, não têm mais nada para fazer, a não ser quando tem um cliente. Não. Quando nós estamos no “Mete-te na tua vida” temos uma noção do que é que eles realmente fazem, qual é a importância do seu papel dentro do hotel e...

**ANS:** E as dificuldades também que têm.

**AS:** Exato. E as dificuldades que muitas vezes nós lhes colocamos [00:35:00] sem saber também.

**SC:** Sim, sim. Isso ajuda muitas vezes a melhorar, como há bocado estava a dizer, os nossos procedimentos e às vezes a facilitar a vida de todos.

**ANS:** E até a relativizar os nossos problemas. Porque às vezes resolvemos os problemas dos outros departamentos e não os nossos.

**SC:** Sim, como por exemplo o *housekeeping*, a gente está ali a reclamar: “Ah, temos que pagar...”

**ANS:** Mas não sabemos o que é que custa fazer um quarto, isso por acaso é importante.

**SC:** Sim, sim.

**SC:** Nem pensar não se mexer no dia a seguir.

**ANS:** Como os clientes... nós dizemos: “Então, ainda não tem os quartos prontos?” Mas depois pensamos: “Bem, está lá uma senhora...”

**SC:** A dar no duro.

**AS:** Exatamente.

**Entrevistadora:** Ok.

**CC:** Ganha-se muito mais respeito quando conhecemos o trabalho do outro e vemos...

**SC:** Respeito, admiração.

**ANS:** Uns são mais físicos que outros, não é?

**CC:** Claro.

**ANS:** Mas todos são importantes.

**CC:** Exatamente.

**Entrevistadora:** No fundo, as pessoas ficam, no final da formação ficam satisfeitas, é isso?

**CC:** Eu acho que sim.

**Entrevistadora:** Por terem descoberto, não é?

**SC:** Sim. E também por terem ganho conhecimento. Eu acho que isso também é muito importante, na nossa vida, percebermos naquele dia aprendemos realmente alguma coisa que fez diferença, que foi importante para nós. Não foi só mais uma formação, tipo de HACCP, que aquilo é mais do mesmo. Estão a entender?

**AS:** Mesmo que não seja uma área que nos afete, ao menos ficamos a saber que aquela pessoa faz aquilo daquela maneira. Pronto, é diferente. Conhecemos também a pessoa e a função dela. É importante.

**RP:** Dá para ver de tudo um pouco. Desde as dificuldades às vantagens. A única vantagem que eu vejo na mesa é que estou sentado.

[risos]

**SC:** E nós passamos demasiado tempo sentados.

**RP:** Estás a ver? E eu demasiado tempo de pé.

**ANS:** Ao menos provas.

**RP:** Isso é verdade.

**Entrevistadora:** Muito bem.

**ANS:** Tens acesso a outros ingredientes.

**AS:** Não, mas por exemplo, eu fiz a minha nos recursos humanos e não tinha noção nenhuma do que é que era departamento de Recursos Humanos. Pensava que era só entrevistar e pronto.

**SC:** E processar salários.

**AS:** Exato. Tipo, elas era quatro, na altura. Agora acho que até são mais. Eu pensava: “Mas para quê tanta gente no departamento, o que é que elas fazem?” Por isso, acho que até foi no primeiro “Mete-te na tua vida” e realmente é importante saber. Porque depois eu passei, fiquei com cada uma e cada uma me explicou o que é que faz, e eu acho que é muito importante mesmo.

**Entrevistadora:** Excelente projeto, o “Mete-te na tua vida”.

**AS:** É. Pois.

**Entrevistadora:** Muito bem. Acho que assim por última questão é devolver-vos, vocês a terem possibilidade de dar um contributo para motivar mais pessoas para a formação, o que é que vocês fariam de diferente? Como é que fariam as coisas? Que estratégias é que utilizariam?

**ANS:** Interativo...

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** para também abranger todas as pessoas.

**SC:** Às vezes temos pessoas que têm qualificações elevadas, e outras que não. Temos que saber chegar, temos que saber comunicar. Saber comunicar é muito importante.

**ANS:** Por exemplo, na primeira formação nós até pedimos à VF, que era a coordenadora do projeto, para ter os CV's de todos para nós sabermos em que patamar é que estavam as pessoas que nos iam ouvir. E para também adequar um bocadinho, porque realmente é muito díspar. Há pessoas com a 4.<sup>a</sup> classe e depois temos pessoas licenciadas e a diferença de [impercetível]...

**AS:** E perceber às vezes certas terminações que nós utilizamos e outros que não. Temos que nos lembrar, acima de tudo, que há quem possa não entender. Porque se nós não acompanharmos isso, aquela pessoa já perdeu o interesse, e nunca mais [impercetível].

**Entrevistadora:** Ok.

**ANS:** Sim. Na hotelaria também existe pessoas que não falam inglês, em hotelaria é muito [impercetível]... e também percebi em algumas formações que eu estava a perceber que a pessoa não estava a perceber nada do que eu estava a dizer. [impercetível] e tudo. E as pessoas depois também têm vergonha de perguntar: “O que é quer dizer isto, ou o que é que quer dizer...”, parece que estão a ser inferiorizadas em relação ao resto do grupo, aí sinto isso, por isso, portanto, às vezes a interação pode ser...

**AS:** Por acaso é curioso. Uma das primeiras coisas que eu digo na formação que dei é que: Por favor, não há perguntas parvas. Perguntem tudo o que quiserem, porque é normal nós não sabermos tudo. É que é tanta coisa que eu vou falar vocês não têm noção...”

**ANS:** Mas mesmo assim, as pessoas têm vergonha.

**AS:** Têm. Mas por isso é que quando tu comesças a falar e a tentar quebrar o gelo do grupo, se eles se forem sentindo um bocadinho mais à vontade, eles vão ter um bocadinho mais capacidades de dizerem: “Eu não sei”.

**Entrevistadora:** Um dos grandes desafios deste projeto é isso, é não aumentar aquela sensação de ser infoexcluído, não é?

**AS:** Sim. Exatamente.

**Entrevistadora:** Esse é um grande, grande desafio. Sim.

**CC:** Mas isso que o Ângelo disse do falar inglês, eu acho que é uma grande dificuldade. Porque até nas nossas formações, às vezes olho para colegas meus que sinto que eles estão nervosos, com medo que se pergunte qualquer coisa, de um texto, ou qualquer coisa, por causa do inglês. E não quer dizer que a pessoa não saiba inglês, mas às vezes não está à vontade.

**SC:** Sim, a pessoa não está à vontade, ou não...

**CC:** Ou que não domina e que para ele, aquilo está-lhe a passar completamente ao lado.

**Entrevistadora:** Certo. Por isso é que vocês situariam, por exemplo, esta questão dos exercícios e da avaliação **[00:40:00]** numa parte mais *online*, não é? Porque é mais atrás do visor? não cria tanta suscetibilidade, não é?

**ANS:** Ou valorizar a parte mais prática. Se bem que há áreas que também não é possível ser prático.

**Entrevistadora:** Há sempre, é isso. Nunca esquecendo a questão dos conteúdos, não é?

**ANS:** Claro.

**Entrevistadora:** Tem sempre, o objetivo da ferramenta é ser uma ferramenta para a formação. E nunca podemos esquecer esse horizonte, não é? Que é para a aquisição de conteúdos.

**ANS:** Às vezes, estamos aqui a falar há pouco da questão do tempo. Nós também para explicarmos o que fazemos no dia a dia, 8h também às vezes é pouco e para explicar os conteúdos, mas também é muito para quem está a ouvir. Portanto, também [impercetível] uma gestão de tempo.

**Entrevistadora:** Esse balanço, esse equilíbrio.

**AS:** Mas 8h é muito tempo. O ideal numa formação é ser meio dia. Para nós não sentirmos que é um dia completamente perdido. E é mais fácil, por exemplo, para a parte operacional tirar 4h e conseguir aí, do que tirar 8h, que é um dia inteiro, que o chefe muitas vezes nem vai permitir ir.

**RP:** Eu estou aqui, porque estou de folga. Porque se não estava na cozinha. Só vim por causa disso. É mesmo isso que nós estamos a falar.

**Entrevistadora:** É isso.

**AS:** Está aqui um grande... e às vezes basta umas horas já... pronto, há uma pessoa, duas, ou mais, uma equipa inteira que faz um esforço de colmatar aquelas horas, mas não é um dia inteiro. Um dia inteiro é muito.

**Entrevistadora:** Muito bem.

**AS:** E isto, a parte operacional ainda pior. Mas até nós, que não é tão operacional nos faz diferença estar um dia inteiro, ou só meio dia.

**CC:** Eu este ano não consegui ir a nenhuma por causa disso.

**AS:** Pois.

**CC:** Não dá. Não consegui.

**Entrevistadora:** Muito bem. Eu não tenho assim mais questões a colocar. Não sei se vocês querem fazer mais algum tipo de comentário, ou colocar alguma questão acerca do projeto?

**AS:** Tenho a dizer que nunca tinha ouvido falar de *gamification*.

**CC:** Nem eu.

**AS:** Achei super giro. Fui pesquisar ao Google.

**Entrevistadora:** Muito bem. O que é que acharam? O que é que encontraram?

**AS:** Eu achei super interessante.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**AS:** E nós estamos a falar numa ótica de formação, mas há quem aplique, e depois até as coisas que aparecem, numa ótica de motivação no trabalho.

**CC:** De conhecimento, até...

**AS:** Porque não...

**ANS:** Várias entrevistas...

**Entrevistadora:** Em diferentes vertentes do recrutamento. Exatamente. Era isso que eu também ia dizer. Também é muito utilizado, sim.

**ANS:** Quando vamos a uma entrevista vamos sempre nervosos porque vai ser mais perguntas chatas, básicas, que toda a gente faz. A pergunta típica é: "Como é que se vê daqui a 5 anos?"

**SC:** Qual é o seu defeito.

**Entrevistadora:** E cada vez mais no *marketing*. Ou seja, até aqui no âmbito da hotelaria ela tem sido muito... esta ferramenta tem sido muito utilizada na ótica do cliente externo. É isso. Estratégias mesmo de jogo. Caças ao tesouro para conhecer a região.

**ANS:** Por acaso percebe-se a interação com o *marketing*. Por acaso recebi agora, vamos, na segunda feira vai começar uma estagiária nova no *marketing* e ela teve formação em *marketing*. Então, teve outra visão de como fazer um currículo. O currículo dela está espetacular, não tem texto nenhum, tem gráficos.

**Entrevistadora:** One page profile.

**ANS:** Gráficos, imagina, de percentagens que ela gosta...

**Entrevistadora:** são infográficos.

**ANS:** Só com percentagens. Um gráfico com percentagens: faço isto; isto; isto... [impercetível] áreas de conhecimento. Até a parte das línguas ela pôs em percentagem. Inglês 80%, francês...

**Entrevistadora:** E tudo numa só página. Acredito eu.

**ANS:** Não. Por acaso, tinha duas.

**Entrevistadora:** Ah. Mas resulta muito mais num *one page profile*.

**ANS:** Sim.

**Entrevistadora:** É isso. Porque nós visualmente...

**ANS:** Está espetacular. Espetacular. Eu achei super diferente.

**CC:** Os currículos é uma área que eu... muitas vezes um curriculum que eu acho apelativo...

**Entrevistadora:** O Marriott, utilizou a estratégia do jogo para o recrutamento.

**ANS:** [impercetível].

**Entrevistadora:** Exatamente. Sim. E, portanto, têm diferente, tanto para o cliente interno, como para o cliente externo tem sido cada vez mais...

**SC:** Também utilizam muito o formulário, mas esse é super aborrecido, não é nada de apelativo, mas que nós vamos respondendo a várias situações, o que faríamos e que não faríamos. Eles daí retiram a nossa personalidade, o nosso *profile*...

**Entrevistadora:** Sim.

**SC:** ...mais ajustado, ou menos ajustado, mas dá uma ideia daquela pessoa será ajustada ou não...

**Entrevistadora:** Ao perfil, sim.

**SC:** Antes de fazer qualquer tipo de entrevista com a pessoa fazem essa pré-seleção.

**Entrevistadora:** Certo, mais uma vez ao nível da personalidade.

**AS:** Sim. Por exemplo, eu tenho, uma vez fui a uma entrevista no Algarve e era tipo só testes. Como é que reagia se o cliente reclamasse. Tipo, era perguntas assim um bocado...

**Entrevistadora:** Mas é diferente.

**AS:** Sim, dava para ver como é que ele reagiria. E só aí depois é que ia...

**Entrevistadora:** A uma segunda fase...

**ANS:** Há um jogo que é [impercetível], que é o [impercetível]...

**AS:** Ah, sim.

**Entrevistadora:** Sim, sim.

**ANS:** [impercetível] [00:45:00] os restaurantes [impercetível]...

**Entrevistadora:** Exatamente, sim.

**ANS:** Depois o computador dá um *match* [impercetível]...

**Entrevistadora:** Exatamente.

**ANS:** Eu tive que descobrir durante 10 semAPs, fazer os quadros perfeitos. Com a interação que eles estavam a ter. Óbvio que o jogo era mais que isso. É mais [impercetível] que essa parte, mas [impercetível].

**Entrevistadora:** Mas sim, tem. Por exemplo, neste estudo prévio contactamos com diversas empresas... e há uma empresa fora, que tem trabalhado mais neste segmento de hotelaria. Mas as empresas com as quais contactamos nacionais, conseguem ter uma ferramenta simples que depois se adapta a todo o tipo de conteúdos, contextos. Ou seja, e aquilo que no fundo cada vez mais aparece como fundo este projeto é, independentemente da ferramenta, o que interessa é a definição das áreas e dos conteúdos que têm que ser muito ágil. Ou seja, tem que ser uma ferramenta tão simples, que permita uma mudança constante de conteúdos, duração, tipo de pessoas, tipo de organização.

**ANS:** Mas acha, portanto, esse tipo de jogo ter as duas componentes? A parte competências emocionais e competências profissionais.

**Entrevistadora:** Técnicas. Sim, sim.

**ANS:** Porque acho que dei isso numa formação. Uma pessoa com muito poucas competências pessoais não perceber nada do que vai fazer porque nós vamos ensinar, do que ao contrário.

**Entrevistadora:** Embora aqui, partilhando convosco, por exemplo, dos *focus groups* que temos vindo a fazer, vocês direcionaram sempre mais para uma componente funcional, e é um dos resultados que por acaso vou trazer ao de cima, que é esta componente mais atitudinal que é

sempre muito reservada para o momento presencial. Ou seja, apurando este trabalho de desenvolvimento mais pessoal é feito em sala. E contacto direto em relação – não é?

**ANS:** Uma pessoa que não está vocacionada para sorrir, também muito provavelmente não vai conseguir captar a atenção das pessoas, portanto, essa parte é uma parte interessante, [impercetível] pode só sorrir e não desenvolver mais.

**SC:** Mas é um primeiro passo.

**ANS:** Sim, mas é o primeiro passo. Portanto, a parte das competências pessoais...

**Entrevistadora:** Comportamental.

**AS:** Mas ainda falando na história dos currículos, eu tive uma situação caricata, aqui há uns anos, que eu fui a uma entrevista de trabalho e eu achei tão engraçado, porque uma pessoa está... vai preparada e vai nervosa, preparada para aquelas perguntas. Depois disse: "Ó A.S, fala-me de ti. O teu currículo não fala de ti"; "Como assim?"; "Não, não, profissionalmente, fala-me, mas de ti pessoalmente, não diz nada. Fala-me de ti". E uma pessoa bloqueia, pensa assim: "Espere aí, eu não me preparei. Mas fala-me de ti, como assim? Mas o que é que ele quer saber de mim?"

**ANS:** Depois não tem parte nenhuma...

**AS:** E ele explicou-me.

**ANS:** Aquela parte dos hobbies, mas isso...

**SC:** Se é uma pessoa determinada, profissional...

**AS:** O que é que ele queria? Quando nós falamos um bocadinho dos nossos hobbies, daquilo que nós gostamos, falamos muito de nós. Ele disse, porque se alguém puser no currículo que completou uma meia-maratona, ou uma maratona eu sei que aquela pessoa é determinada, focada e esforçada. Tem espírito de sacrifício. Isso já me demonstra bastante da personalidade da pessoa.

**Entrevistadora:** Às vezes as pessoas desvalorizam é isso, o participar em determinados movimentos, ou fazerem parte de determinadas associações, não é?

**AS:** Mas eu estou-lhe a dizer que fazem parte.

**Entrevistadora:** Sim, porque acham aquele de menor valor.

**AS:** A gente nem se lembra, que acha que é uma cena importante...

**Entrevistadora:** Sim, mas não é verdade.

**AS:** Eu fiquei... eu fiquei assim: "Ok, o que é que eu vou dizer? Espera. O que é que eu quero?" Eu fiquei assim um bocado engasgada de: não estava a contar.

**ANS:** Sim, mas por acaso [impercetível] para a empresa e [impercetível] currículo. Não sabia, obviamente sabia que era presencial, mas não [impercetível] mais nada, ou seja, confiou a parte pessoal [impercetível] como viu que eu era novo, queria era aprender muito...

**Entrevistadora:** Sim, sim.

**ANS:** Como era o meu primeiro emprego é sempre diferente...

**Entrevistadora:** Tem-se falado sempre nesta questão atitudinal, sim.

**ANS:** A pessoa quer aprender.

**AS:** Há muitos que gostam disso, pessoas sem vícios...

**ANS:** Sem vícios, mas... se a parte comportamental e de relações humanas for muito boa, tudo o resto se aprende.

**Entrevistadora:** Sim, cada vez se faz mais avaliação, que era um pouco do que estava a falar. A avaliação do perfil de competências. Faz-se muito mais a avaliação comportamental – não é? -, muitas vezes é através disso, de questionários e assim. Ferramentas cada vez existem mais para avaliar, no fundo, aquilo [impercetível]. Sim, sem dúvida.

**ANS:** Eu acho que é mais importante a componente pessoal do que a profissional.

**Entrevistadora:** É isso, ou seja, no fundo, a aquisição de conhecimento pode fazer-se ao longo da vida.

**SC:** Sim. E podes ser um excelente profissional, mas depois a equipa...

**RP:** É má pessoa. Que é o que acontece.

**[00:50:00]**

**RP:** Eu concordo. Mas em equipa, não concordo. A minha equipa diz que a gente tem que ser focados só ali e sorrir só lá fora, mas lá está, são as pessoas mais velhas, [impercetível]...

**Entrevistadora:** É outro método. Sim, eu também acho.

**SC:** Sim, acho que isso também está a mudar, cada vez mais.

**AS:** Eu acho que sim.

**RP:** Eu acho que em algumas coisas.

**AS:** Eu acho que os mais antigos têm essa...

**SC:** Sim...

**RP:** É porque aqui temos uma coisa que é há 15 anos é assim, há 15 anos vais fazer assim, de há 15 anos, vai ter que ser sempre assim. Ponto.

**SC:** Não há aquela coisa para mudar.

**RP:** Por exemplo, eu sou uma pessoa muito descontraindo, por natureza. Derivado a fazer surf, então estou sempre zen, não sei quê. E eles aqui...

**AS:** Trabalha na cozinha, eles são uns stressados.

**RP:** Não, mas é que eles aqui irritam-se por eu ser...

**AS:** Assim.

**RP:** Nós estamos no lodo, estamos no lodo, e eles ficam parvos como é que eu consigo estar ali a respirar, tranquilo.

[impercetível]

**RP:** Às vezes dizem: "O grupo mudou de x hora para x hora", já começam todos... então qual é a cena? Então, vamos. Está feito.

**AS:** Bora. Bola para a frente.

**Entrevistadora:** São sempre precisos perfis assim, não é?

**ANS:** No *marketing* isso é completamente ao contrário. [impercetível] se passarmos o dia na galhofa, não estamos a trabalhar.

**AS:** Ah, sim.

**ANS:** Por isso às vezes o chefe [impercetível]

**AS:** Sim, mas pode [impercetível]

**ANS:** Não só. Nós passamos o dia a rir. Mas é bom. É um ambiente lá que se criou.

**SC:** Nós, por exemplo, no nosso departamento, acho não sei, às vezes que é essa... nós somos muito sérios, concentrados, não sei quê. [impercetível] Porque quando vai lá alguém nós somos [impercetível] estamos ali... mas quando não está lá ninguém...

**Entrevistadora:** E a verdade e agora virando um bocadinho para este conceito da *gamification* associada à formação, isto começou a romper aqui só agora. Porque, é muito mau visto o divertimento associado à aprendizagem. Ou seja, que as pessoas não estão a aprender nada. Só estão é a brincar com o telemóvel. Não estão atentos.

**SC:** Mas a brincar aprende-se tanto...

**Entrevistadora:** Exatamente. Pronto, é essa a...

**AS:** Estamos tão mais divertidos e focados sem nos aperceber.

**SC:** Às vezes basta mudar de ambiente. Ou seja, podemos dar a mesma formação, mas por exemplo, fora ou na rua, ou no jardim, não dentro de uma sala, já é diferente. Já, uma pessoa já vai com outra disposição.

**AS:** Com outra disposição.

**ANS:** [impercetível] fez isso, [impercetível]...

**SC:** Ah, sim, pois.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANS:** Com a cesso à internet, [impercetível] telemóveis, ou com telemóvel estar a fazer um vídeo, eu acho que...

**CC:** O nosso maior problema é a rede, mas pronto. Mas também já...

[impercetível – sobreposição de vozes]

**CC:** Ah, é muito difícil. É muito difícil. Eu consigo, mas acho que a IG não consegue [entrar?] em lado nenhum. Tem a ver muito com os computadores, também, mas eu acho que era muito importante. Imagina ir para uma esplAPda...

[impercetível]

**ANS:** Acho que é demais, porque depois há um [impercetível] não ia conseguir fazer nada.

**AS:** Eu não me iria concentrar, mas isto depois cada um ajusta ao seu perfil.

**RP:** Ai, eu quando estudava tinha que ser em cafés, porque se não, não dava. Se estiver num ambiente sossegado, eu não consigo concentrar-me, se estiver a ouvir barulho...

**Entrevistadora:** É que o *online* permite isto, não é? Ou seja, permite aceder à formação em contexto mais ajustado para...

**AS:** Cada um.

**Entrevistadora:** ... à pessoa, sim. Não é? É uma grande vantagem. Muito bem.

**ANS:** Mas imagina que me dissessem: "Vais ali para o café e vais fazer este jogo *online*..."

[risos]

**Entrevistadora:** Isso era um grande fator de motivação. Grande fator de motivação.

**ANS:** Vai ali para o jardim...

**RP:** É quase tipo o Pokémon.

**Entrevistadora:** Não, mas sinceramente, não é? Isso é o grande objetivo. Tentar corresponder dessa forma.

[impercetível]

**RP:** Tal e qual, por causa do Pokémon, sim, sim.

**ANS:** Acho que os Recursos Humanos vão fazer uma semelhante à [impercetível] jogo.

**Entrevistadora:** À procura dos Pokémons. Muito bem. Vou-vos só a quem não tinha dado a rubrica por causa desta questão de autorização desta gravação. Próximos passos. Pronto,

como vos disse, há aqui a abertura – não é? – para serem um grupo piloto. Portanto, vão receber notícias muito em breve. Eu conto que até setembro, mais ou menos, tenha os dados tratados e, portanto, já tenha aqui uma estrutura, vá, para apresentar ao grupo, não é? Portanto, depois daqui devem correr aqui alguns contactos com quem participou na [impercetível] deste projeto. E é isso, tenho a agradecer-vos a...

[conversas paralelas]

**AS:** Sim. Ideias.

**Entrevistadora:** E tenho a agradecer-vos a disponibilidade. Sei quão difícil é conseguir?

**AS:** A Patrícia trabalha em hotelaria?

**Entrevistadora:** Não. Neste momento trabalho num âmbito bem diferente. Eu sou psicóloga [00:55:00] e estou a trabalhar na área de recursos humanos, na gestão da formação, na Ordem dos Psicólogos. Nós somos uma associação pública que rege a prática profissional da Psicologia e é o que estou a exercer. Bem perto daqui, aliás. Lá, a uns escassos metros daqui.

**ANS:** [impercetível]

**Entrevistadora:** Não. Agora já não. É na Avenida Fontes Pereira de Melo.

**ANS:** Ah, junto à baixa. Ordem dos Psicólogos...

**Entrevistadora:** Foi?

**ANS:** Nos tempos de formação de [impercetível]...

**Entrevistadora:** Ah, muito bem. Dos benefícios e protocolos.

[impercetível]

**AS:** É um troca tintas.

**Entrevistadora:** Nós temos uma movimentação enorme de...

**SC:** Eu trabalhei na altura...

**Entrevistadora:** É uma movimentação enorme de pessoas e tínhamos parcerias, como temos parcerias com vários hotéis.

[impercetível – sobreposição de vozes]

**Entrevistadora:** Sim, sim.

**ANS:** [impercetível] Exatamente. [impercetível]

**Entrevistadora:** Exatamente. Principalmente, assembleias de representantes e assim, sim. Sem dúvida. Portanto... Sandra Ferreira, Vasco Oliveira, A.S Silva. Já não está lá. Já não está lá.

[Conversa paralela. Impercetível]

**AS:** Já passaste por vários departamentos. É giro.

**ANS:** Sim.

**AS:** Sim, tem havido...

**Entrevistadora:** Mobilidade.

**AS:** Quando é que vais [impercetível]?

[risos]

[discursos impercetíveis]

**ANS:** Tenho dois anos para...

**AS:** Para escolher.

**SC:** Para pensar.

**ANS:** Isto é diferente. Aprendi em todos, mas o *marketing* é diferente, aprende-se muito...

**Entrevistadora:** É dinâmico.

**ANS:** É dinâmico, sim. [impercetível]

**Entrevistadora:** E apela à criatividade.

**AS:** E nunca vai ser igual.

**ANS:** Nunca vai ser igual. Uma coisa gira que não há [impercetível]. Tínhamos relatórios mensais e anuais para fazer, a parte da [impercetível].

**Entrevistadora:** Muito bem. Obrigada.

**AS:** De nada.

**SC:** Até breve.

**Entrevistadora:** É um até breve. Sim. Estejam à vontade. Agora, se calhar, já conseguem...

**ANS:** Se calhar [impercetível] ou levar para comer.

<b>Nome do ficheiro</b>	<i>Focus group 4</i>
<b>áudio:</b>	
<b>Tempo áudio:</b>	00:36:45
<b>Data:</b>	ND
<b>Observações:</b>	

**Entrevistadora:** Se calhar ia começar mesmo por pedir que se apresentassem. Para tentar conhecer as áreas que cada um desenvolve.

**TR:** TR. Sou, neste momento, assistente de direção do [impercetível] funções que comecei a exercer há cerca de 1 mês. Aqui estou, então, para também ajudar neste processo de desenvolvimento de uma ferramenta de trabalho para hotelaria.

**VC:** O meu nome é VC. Sou [impercetível] no hotel. Já estou aqui há já há algum tempo. Já quase há 1 ano e meio. E claro, também estou disponível para qualquer tipo de ajuda que possa dar no novo projeto. Podem contar.

**JP:** JP. Eu faço parte [impercetível] mais dois ou três [impercetível] tudo o que tem preço, disponibilidade e também *e-commerce*.

**AP:** AP. Eu sou diretora do hotel. Pronto. Faço gestão.

**Entrevistadora:** Muito bem. Então, se calhar, a primeira grande questão que coloco é quais são os grandes desafios que a formação coloca ao grupo. Ou seja, que principais obstáculos e que necessidades é que sentem ao nível da formação.

**AP:** Bom, muito francamente, isto é, às claras, não é? Podemos mesmo dizer que nós neste momento temos uma lacuna muito grande em formação. Se calhar, qualquer um dos elementos que está aqui, exceto o Tiago, que entrou no início da abertura do hotel e teve a formação inicial, ninguém frequentou formação.

**JP:** Não, não.

**VC:** Não, não.

**AP:** Ninguém teve qualquer tipo de formação. É uma carência. É uma lacuna. É uma reclamação que os trabalhadores notam e que se verifica que eles próprios reclamam. Agora perguntando, é assim, tivemos uma formação em HACCP, *on-job*. Eu vou um bocadinho mais longe. Porque eu também sei que os trabalhadores são adversos um pouco à formação. Dizem que não têm, mas quando há: "Pá, isto é uma chatice. Agora temos que estar numa sala a ter formação." Mas consideramos que essa formação realmente é essencial e é uma das nossas grandes falhas.

**Entrevistadora:** Quais seriam as áreas que dariam enfoque? O que é que apontam como fundamental?

**AP:** As áreas; é assim, eu gostava que eles também dessem a opinião deles.

**TR:** Claro.

**Entrevistadora:** É isso.

**AP:** Às vezes, eu prefiro ficar para o fim, porque eles depois sentem-se um bocado constrangidos.

**TR:** Há áreas que são transversais aos diversos departamentos, não é? Mal ou bem a questão técnica, não é que a formação seja mais especializada para um elemento na receção de uma determinada área, o que será necessariamente diferente em alguém que esteja na cozinha, ou que esteja a servir à mesa, não é? Mas há áreas que são transversais, não é? Nós aqui...o saber receber, o saber prestar serviços efetivamente de 5 estrelas. Nós aqui não estamos a vender quartos, estamos a providenciar experiências, não é? E às vezes as equipas não estão necessariamente ao mesmo nível, nem preparadas para dar exatamente o mesmo tipo de serviço que um colega mais preparado consiga dar, ou que a própria estrutura queira que seja dado. Interação com o cliente é determinante. E vai desde o bagageiro até nós, não é? Que temos que lidar com situações [00:05:00] às vezes um bocadinho mais complicadas. Toda a formação é bem-vinda, mesmo se calhar para nós com um bocadinho mais de experiência temos...

**AP:** Eu acho que também falta outra coisa e se calhar por isso é que nos limita um pouco, que é a implementação dos *standards*. Ou seja, não há definição de *standards*, que é o que eu acho que falta no grupo. Porque é assim, não estamos a falar de um hotel em particular, estamos a falar de um grupo. E sendo um grupo com vários hotéis deveria haver, pelo menos, *standards* básicos, não é? Isto faz-se assim. Depois o que sai é feito por cada unidade, consoante e mediante a necessidade do seu cliente. Agora, os *standards*, é assim, isto é um pouco como vós. Vão criar uma plataforma, tem que haver coisas generalistas e depois daí passamos ao particular. E é isso que falta, muitas vezes. É não há *standards*, por isso as pessoas acabam por ir...

**TR:** Ao sabor do...

**VC:** Acho que são necessários conceitos básicos, não é?

**TR:** Bem, isto é uma base mais generalista, não é? Depois em cada departamento haverá, necessariamente, algo mais personalizado, não é? Por exemplo o HACCP para pessoal de cozinha [impercetível] para o departamento de receção sobre manutenção, *housekeeping*... também é essencial. Mas se calhar numa receção como é um hotel só, ou quase maioritariamente com muitos franceses, haver algum tipo de aproximação do que se pode falar...

**AP:** Por exemplo, eu acho que há uma coisa que funcionaria muito bem, aqui e em qualquer hotel, que é a nível comportamental. Eu acho que é muito importante haver sistema de incentivos. Incentivos tipo, o próprio cliente; imagine, o próprio cliente vota num empregado. Ou o próprio cliente vai a uma Booking – eu estou a falar a Booking, porque é...

**Entrevistadora:** Sim, sim, sim.

**AP:** ... o que nos dá mais visibilidade. Ou vai a uma TripAdvisor e diz: “O TR foi encantador, estou...”, pronto. O seu nome, a partir de uma plataforma... [impercetível] gratificar, ou seja, que é este sistema que não existe. Ao não existir, não há mais-valia. “Por que é que eu vou ser mais simpático?” Ou seja, se houvesse um sistema destes, muitas pessoas dizem: “Eh pá, eu vou ter que ser ótimo, que é para o meu nome também aparecer”, não é? Isto, no fundo, cria uma competitividade saudável, mas cria um [impercetível].

**JP:** Não, eu na parte da formação é isso que tenho para dizer, acho que é essencial.

**Entrevistadora:** Falávamos aqui há pouco, na introdução que fiz, ou seja, que a formação *online* não substituisse a formação presencial. Como é que dividiriam a formação para estes dois formatos? Ou seja, o que é que privilegiavam para um espaço em sala e o que é que privilegiavam para a parte mais virtual?

**JP:** O espaço em sala ajuda na prática. A parte mais prática permite dar exemplos concretos, do que é que, se calhar, se deve, ou não fazer o que fazer mediante cada situação.

**Entrevistadora:** Ok.

**AP:** Eu sou um bocadinho avessa à parte da formação online. Isto, porquê? Porque a pessoa para estar a ter uma formação *online* tem que estar muito motivada. Ter noção que ao ir aplicar aquilo ganha qualquer coisa. Porque é assim, vou-lhe dar um exemplo. Eu tive muita formação *online*, porque a média é produzir muita formação *online*. Eu acho que a formação *online*, muitas vezes, acaba por não ter o mesmo impacto que a formação presencial. E isto, porquê? Porque eu estou *online*, porque se, entretanto, a minha cabeça começar a voar para outro sítio, pode voar horas, não é? Porque: “Eu apreendi, não apreendi; sim, faço os exemplos práticos...” Aquilo, quando estamos em sala acabamos por ter algo que nos puxa para a realidade: “Olha, espera aí, estás aqui ou aqui mais não sei quantos”, não sei, sou um bocadinho adversa ao *online* por causa disso. Mas é assim, eles são mais novos do que eu, por isso se calhar estão mais habituados.

**TR:** O trabalho... eu conheço, também...

**VC:** Sim, eu acho que presencial [00:10:00] esse chamar obriga-nos que... se calhar é um termo muito forte. Nós queremos é aprender e não nos devemos sentir obrigados. Mas de certa forma nós temos um horário a cumprir, ou uma data a cumprir. Se calhar uma coisa *online*, apesar de estarmos lá é mais, sei lá...

**AP:** “Ok, se calhar agora estou cá, mas espera aí, está a dar um programa que eu até gostava...”

**VC:** Exato. Não nos obriga a uma certa concentração, que nós obviamente em sala, o nosso cérebro também pode viajar para outro planeta, mas é diferente. Nós estamos ali e de certa maneira vamos apanhar alguma coisa...

**AP:** O espírito competitivo em sala, eu acho que é maior. Porque, imagine que vamos fazer um exercício prático, não é? Nós estamos ali, podemos supor 10 pessoas, nós queremos ser os piores. Nós queremos demonstrar, se calhar nem é ao formador, às pessoas que estão à nossa volta, demonstrar...

**VC:** Que estamos mais concentrados.

**JP:** O que sabemos.

**AP:** Que sabemos, não é? E *online* somos nós e o computador. Por isso ali...

**Entrevistadora:** Um grande desafio da formação *online* é exatamente tentar trazer para este ambiente virtual fatores que...

**AP:** Que prendam a pessoa, não é?

**Entrevistadora:** É isso. Que prendam a pessoa.

**TR:** *Online*, e as empresas americanas estão muito mais à frente do que nós, porque [impercetível] aproximar mais, mas tem começado, os *standards* têm começado a apostar nessa formação *online*. E mal ou bem se exigia recurso, que é o colaborador chegar a casa, pegar no seu computador, na sua *internet* e estar a fazer qualquer coisa na sua hora de descanso, não é? E [impercetível] no hotel, no horário de trabalho requer um interesse de dedicarmo-nos [impercetível] ou estar numa sala a aprender ou a responder a questões, não é? Ou operacionalmente estar aqui a tirar duas pessoas da cozinha e [impercetível] se calhar não é, mas depois em casa as pessoas também estarem a ser obrigadas, no seu tempo de descanso, a usar o seu computador, acho que não é o ideal.

**Entrevistadora:** Ou seja, teria que ser algo suficientemente móvel, ajustado e flexível a uma... é isso, a um ambiente de trabalho?

**AP:** Eu sou-lhe franca. Eu tirei um curso *online*, tirei imensos, em imensos sítios [impercetível], porque é assim – o que é que acontece? Tira o curso, paga a aprendizagem para terminar no teste, não é? E depois eticamente também se não souber fazer, volta por trás, nem que seja à quinta vez, repetir o teste. Eu acho que isto deveria ser – como é que eu hei de dizer? – tem que haver aqui um sistema de incentivo. Muitas, há o psicológico que eu vou aplicar o meu conhecimento numa plataforma dinâmica, por isso de uma forma que me dê imenso gozo eu aplicar o meu conhecimento.

**Entrevistadora:** Ou seja, uma forma contínua. Ou seja, teríamos um espaço presencial e como continuidade, aí sim, teríamos um espaço virtual. É isso?

**AP:** Também. Ou então eu teria que fazer esta aplicação da aprendizagem de várias maneiras. Porque é assim...

**Entrevistadora:** Em vários espaços.

**AP:** Eu acho que não é suficiente, eu faço o curso e depois faço o teste.

**TR:** E é estanque. Acabou.

**AP:** E é estanque, não é? E tenho o diploma. Por isso eu acho que para haver aprendizagem... e hoje pergunta-me assim: “Olhe, e desses diplomas, o que é que sabe?”. Zero. Não sei aplicar nenhum. Porque é assim, era um sistema de reservas, por isso se eu não continuar a utilizar o sistema, esqueço. O que eu acho é que tem que haver um *input* em que: “Ok, eu hoje fiz a formação, eu até tenho o diploma, mas amanhã recebo uma mensagem a dizer, “ok, vai fazer um *refreshment*.” E por esse *refreshment*, vais ter mais um ponto. Está a ver o que é que eu estou a dizer? Um sistema de pontos...

**Entrevistadora:** Que permitam a reciclagem contínua dos conhecimentos e uma aplicabilidade. É isso.

**AP:** Porque eu acho que o *online* tem essa desvantagem. Se depois não for utilizado...

**Entrevistadora:** Certo.

**AP:** ...não reteve. Enquanto a aprendizagem em sala é completamente diferente. Vai vendo. Vai tendo ali experiências físicas, pessoais, de intercâmbio, não é?

**Entrevistadora:** Em termos de duração, o que é que consideram tempo desejável – não é? - para uma formação?

**VC:** Mas estamos a falar *online* ou virtual? Ou os dois?

**Entrevistadora:** As duas.

**VC:** Eu acho que uma hora que é o tempo ideal, 1 hora ou hora e meia, acho que é o tempo ideal. Acho que mais [00:15:00] do que isso, uma pessoa não fica muito concentrada. Mas voltando um bocadinho atrás do que há bocado perguntou, eu sei que estamos em pleno séc. XXI, e que toda a gente à partida tem computadores e *internet* em casa. Não é 100% certo que, principalmente, aqui no hotel nós trabalhamos com várias pessoas, e vemos vários escalões, se calhar sabemos perfeitamente que não será fácil para todos ter um computador e *internet*. E isso tem que ser acessível a toda a gente. Eu própria falo, eu comprei o meu computador para aí há 2 semAPs e acho que não tinha computador há imenso tempo. Ou porque tenho o telefone, ou porque faço alguma coisa, mas se calhar há pessoas que não têm esse recurso e acho que sempre, toda a gente ter essa possibilidade temos...

**Entrevistadora:** Sim, tem que ser transversal.

**AP:** Sim. Eu não concordo com dar a formação dentro das empresas e na média, nós temos formação *on-job*. Nós [impercetível] 2 horas em que dedicávamos...

**JP:** [impercetível]

**AP:** Pois [impercetível]...

[discursos impercetíveis]

**AP:** Ou seja, eu acho que isso tem que ser feito, não pode ser feito em casa. Ou seja, em casa é feito aquilo que eu decidi. Eu quero tirar, por que razão? Por exemplo, o seu caso, está a tirar um mestrado. Tem que estudar, não é? E tem que fazer análises. Isso aí é uma decisão sua, pessoal. Agora, eu não tenho que ser obrigada, nem o meu *staff* tem que ser obrigado a chegar a casa e estar a fazer uma formação. Por isso, eu acho que isto tem que ser *on-job*. Eu posso-lhe dizer que aqui há muito tempo atrás, quando começou a formação *online*, eu tive uma experiência, o [impercetível] da Nestlé contou-me que - até era muito engraçado - eles tinham umas bandeiras e então quando entrava em formação era posto na secretária desse colaborador a bandeira. Por isso ninguém o interrompia. Porque a pessoa sabia que naquele momento ele estava *off*. Por isso, ele estava a fazer outra coisa. Estava ali, mas estava...

**Entrevistadora:** Dedicado a outra...

**AP:** ...dedicado a outra coisa. E naquele momento não podia ser interrompido. Por isso, havia realmente uma sinalética em que a pessoa estava absorvida com outra coisa. Era como se estivesse numa reunião. Ou como não estivesse lá. Essa formação era dada no local de trabalho. Eu achei isso muito engraçado. Porque acho que era uma maneira de as pessoas perceberem que aquele colaborador não estava disponível. E que estava no local de trabalho, por isso é assim, ele tinha que fazer aquela aprendizagem no seu local de trabalho. Agora é assim, em relação à formação em tempos, eu não concordo muito com a VF, porque eu já tive várias formações. Ela é mais nova, não é? Eu posso-lhe dizer que tive formações de vários dias. E tive com uma formação de liderança de 3 dias. Espetacular. E essa formação consistia em quê? Numa parte teórico-prática. Ou seja, tinha a parte teórica e depois tinha a aplicação com exercícios práticos. E por que é que eu me lembro da formação? Porque os exercícios práticos eram espetaculares. Eram através de jogos, interação, partilha de experiências, grupos de trabalho. Por isso é assim, havia a parte teórica e depois havia uma parte dinâmica. E as pessoas: "Ok, agora interrompemos, temos aqui um...", e isto acabava por ser muito interativo.

**Entrevistadora:** Ou seja... é isso, esta noção de comunidade de grupo - não é - se nós a conseguirmos recriar num ambiente virtual, isto motiva, não é?

**AP:** Sim. Por exemplo, eu acho, lá está, eu acho que a formação poderia ser imputada com desafios. Imagine, hoje, nós temos uma plataforma e temos aqui a rede de governadores. E na rede de governadores nós temos um desafio do dia. Vamos ver quem é que hoje é o colaborador mais simpático. Olhe, uma coisa simples que motiva imenso o pessoal: vamos pontuar esta semana as refeições do refeitório. E as pessoas pontuam, não é? E nós começamos a perceber o que é que cada um quer.

**Entrevistadora:** Como é que se podem agregar conteúdos a este tempo de...

**AP:** Agregar?

**Entrevistadora:** Sim.

**TR:** Então, neste caso, se existe um desafio, a pessoa colocava certo numa plataforma, tipo *online*, mas aqui [impercetível] a esse tipo de conteúdo para aprenderem a fazer a unidade. Isso aí torna uma coisa, um desafio um bocadinho pessoal, também. Por exemplo, o desafio do

dia, quem é que agrada mais o cliente? Se eu não sei como é que [00:20:00] hei de agradar o cliente, tenho acesso a uma plataforma que me diz como é que eu tenho...

**Entrevistadora:** *Standards*.

**TR:** *Standards*, aí até é a própria pessoa, se calhar: “Eu hoje quero tentar ganhar o desafio”, eu próprio vou pesquisar. E, se calhar, a tal formação *online* já parte de uma coisa pessoal, do que propriamente de uma obrigação que a pessoa tem para com a empresa. Por exemplo.

**AP:** Agora, continuo a achar que depois tem que ter um sistema em que, não diariamente, mas vamos supor que cada colaborador tem uma bolsa - não é? -, uma bolsa de prémios, ou uma bolsa de reconhecimento. E depois [impercetível]. De alguma forma. Eu não estou a dizer qual é a forma. Isso a forma, depois...

**Entrevistadora:** Até terá que ser visto em cada...

**AP:** Terá que ser visto. Mas é assim, eu acho que deveria haver um *target* e um objetivo definido, vamos supor, se calhar, não mensalmente, mas, se calhar, trimestralmente, e ao fim de 3 meses o colaborador que tivesse tido melhor *performance*, seria premiado de alguma forma. Eu acho que isto desenvolveria muito...

**Entrevistadora:** Certo. Cria maior adesão.

**TR:** Por exemplo, o *standard* da pousada, o conhecimento do colaborador no trimestre também, os períodos em que precisamente [impercetível] especiais. Ou seja, [impercetível] colaborador, quem é que foi mais vezes referenciado? E isso depois era traduzido num prémio. [impercetível] faz hoje a apresentação do [impercetível]. Depois temos que não sei quê que é [impercetível] faça uma pequena história do colaborador, [impercetível] e ao trimestre o cliente [impercetível] colaborador. Ou seja, se o colega de trabalho está na ordem de outro departamento...

**AP:** Sim, sim. Mas, ó Tiago, eu acho bem as tuas bases, ou seja, nós é assim, uma coisa destas pode fazer, as estruturas podem fazer [impercetível] e menos tempo.

**TR:** Tem que haver essa gratificação, não é?

**Entrevistadora:** Certo, e essa visibilidade, não é?

**TR:** “Fizeste um bom trabalho”.

**AP:** E tem que haver uma proatividade constante. Não pode ser... eu acho que as formações, os problemas das formações são esses. Têm informação, é estanque. Acabou a formação, ponto. Guarda no saco. E pronto. E este “guarda no saco” sou absolutamente contra. Porque é assim: “Ok, queimamos não sei quantas horas, legalmente cumprimos. Fantástico. Por isso, está feito”. Não. Eu acho que a formação é para o desenvolvimento e da *performance*, não é?

**VC:** [É o que eu estive a dizer há bocado?]

**AP:** Não é? Por isso é assim, se nós tivermos, imagine: eu já nem vou dizer que o faça diariamente, porque é uma coisa muito complicada, não é? Mas quinzenalmente temos um desafio. E naqueles 15 dias aquilo pode estar a funcionar, não é? Pronto. O desafio quinzenal é este. As pessoas têm que ir levando *inputs*. Porque eu acho que nós somos... eu posso-lhe dar um exemplo. Ontem, por exemplo, [impercetível] a dizer que está muito [impercetível] que a diretora de Marketing da Salvador Caetano chegou ao pé dela e foi super rude e tratou-a super mal. Eu disse: Olhe, isso é um reforço para tu te sentires revoltada e para conseguires fazer, pronto. Isto é para te estimular”, e ela disse: “Mas as pessoas precisam de ser malcriadas?”; “Pá, há pessoas que reforçam assim.” Por isso é assim, eu não vou estar a minimizar e a dizer que tu não estás a fazer nada, está se calhar, atrás do [impercetível], ou seja, qual foi o objetivo dela durante o dia todo? Foi conseguir que ele...

**Entrevistadora:** Estar lá, conseguir corresponder.

**AP:** Não é? Por isso, isto... é esse reforço que eu acho que as pessoas precisam.

**Entrevistadora:** Precisam. Portanto, cairia aqui, um pouco o fator tempo – não é? – e ele estaria assim associado a algo mais de contacto diário, é isso?

**AP:** Isso pode ser feito através de um jogo, no fundo. É assim, não estamos a falar de jogos, mas nós podemos é utilizar o jogo a nosso favor.

**Entrevistadora:** Certo. Diga-me uma coisa, ou seja, aqui não, não estando aqui aplicado a formação, mas de que forma é que é possível medirem, a satisfação dos trabalhadores face à formação? Ou seja, aqui [00:25:00] em cenários hipotéticos o que é que levaria os trabalhadores a estarem satisfeitos com a formação e motivados para a formação?

**AP:** Eu acho que era depois poderem aplicar [impercetível]. É assim, lá está, uma formação fecha a porta e depois nunca mais é aplicado. [impercetível] quando a formação, muitas vezes nem temos formação, [impercetível] conhecimento, adquirimos [impercetível].

**Entrevistadora:** Estava a pensar por exemplo, em conteúdos – não é? – como há pouco falava da HACCP, não é? Que muitas vezes esses [impercetível], não mudam, não é? Como é que se pode tornar isto mais...

**TR:** Eu acho que depois desta formação, eu dava uma pontuação de 100 para [impercetível].

**AP:** Em que aspeto? Em que aspeto? Por exemplo. Não estou a perceber.

**Entrevistadora:** Ou seja, como é que... ou seja, como é que em termos de conteúdos uma formação de HACCP, normalmente os conteúdos são estáveis, digamos assim. Como é que nós poderemos tornar ou transformar estes conteúdos em algo mais atractivo?

**AP:** Fácil. Super fácil. Por que não, por exemplo, hoje, vamos supor, a HACCP: eu tenho um vídeo sobre temperaturas e todas em *in put*, daqui a 3 dias digo: “Já mediu a temperatura do fiambre?” Estou a inventar. Amanhã há um novo conteúdo. Novo vídeo, novo *input*. É assim, eu não sei fazer árvores, só sei ter ideias.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**AP:** [riso] Mas acho que quem faz as árvores é superinteligente. Por isso, é assim, quem faz conteúdos é superinteligente. Eu já dei muita formação. Por isso, eu quando dava formação, o que é que eu fazia? Ia buscar vídeos, por exemplo; vou-lhe dar um exemplo. Eu dei uma formação de [impercetível] pessoas deficientes, não é? Eu ia à *internet* procurar vídeos de pessoas de cadeira de rodas a ir a restaurantes, como é que faziam, como é que não sei quê. Ou seja, o que me interessa é que as pessoas fiquem lá com os cliques, não é? Eu posso fazer um vídeo de [impercetível] HACCP ou uma coisa curta, mas que foque os pontos que me interessa. Vamos supor, temperaturas. [impercetível] quais são os registos que tenho que fazer? E depois fazer os *inputs*: “Já fez o registo não sei quê? Tem feito o registo? Se fizer o registo diariamente ganha 5 pontos”; “Ok. Eh pá, eu não fiz, já perdi 5 pontos.

**Entrevistadora:** [impercetível]

**AP:** Não sei.

**Entrevistadora:** Não faz ideia.

**AP:** Estou a ser uma tonta a dizer isto...

**Entrevistadora:** Não, não.

**AP:** Mas é assim, acho que isto pode ser uma ideia. Ou seja, isto pode ser uma ideia que faça com que as pessoas ganhem hábitos.

**Entrevistadora:** Sim, é isso. O objetivo é criar rotina.

**AP:** Percebe o que é que eu estou a dizer? Ou seja, ao dizer: “Ok, já perdeste 5 pontos. Esses 5 pontos podem desclassificar-te. Por isso, se calhar até te faltavam 5 pontos para seres o melhor...”

**Entrevistadora:** Mais contributos.

**TR:** Acho que depende um bocadinho...

**AP:** Já estou farta de falar.

**TR:** Depende um bocadinho do conteúdo para cada departamento. [impercetível]

**AP:** É o mais fácil.

**TR:** [sorriso]

**AP:** É o mais fácil.

**TR:** Agora, se calhar, para o caso da HACCP para quem está na cozinha, ou quem está no restaurante, faz mais sentido ter uma formação mais prática, [impercetível] depois mais uma parte *online* que pode completar. Um exemplo. Não sei. Para a receção talvez não faça aqui tanto sentido, ter tanto esse peso.

**AP:** Não acho.

**TR:** Ou seja, o peso não é o mesmo. Tem peso. Eu acho que tem peso. Continua a ter peso.

**AP:** Não acho, porque nós podemos pôr *input*. Uma vez dei uma formação de atendimento. E um *input* que as pessoas se vão esquecendo, que é, por exemplo, vamos supor: “Quantos clientes hoje é que já te chamou pelo nome? Já sorriu hoje?” Em todas as matérias, nós podemos inventar.

**VC:** [impercetível]

**AP:** No âmbito da formação, se calhar, tive de inventar muito, não é?

[risos]

**AP:** Mas sim, mas são estes *inputs*. “Foi simpático para o seu colega? Valeu a pena chatear-se?” Por exemplo, há *inputs* que nós podemos... agora, empregados aos conteúdos certos. E acho que isso é assim, eu acho é que tem que ser pontuado. Nem que seja porque nós somos competitivos, um quer ser melhor do que o outro, o outro quer ser melhor do que o outro. E eu acho que é assim, aqui a grande questão é irmos atrás da nossa competitividade.

**Entrevistadora:** Imaginemos que [00:30:00] arrancávamos com o projeto aqui. Onde é que começaríamos? Ou seja, quais seriam as áreas prioritárias?

**JP:** [impercetível]

**AP:** [impercetível] por exemplo, em relação até aos *housekeepings* [impercetível] porque vamos supor, imagine que eu tiro uma foto aqui de uma...

**Ficheiro áudio: Focus group Nau - cassete\_3 - Lado B 5min.mp3**

**AP:** Começar a ser a partir de hoje, por isso esses aí começam a ser os selecionados. Depois esses levam os outros atrás. Esses depois dizem: “Eh pá, já viste? Eh pá...”

**VC:** Ou então a situação da imagem, olharem para a imagem e dizerem uma coisa que ainda não conseguiram perceber qual é que é o erro. Eu acho [impercetível] percebes? Pronto, e lá está, esta não é competitividade, mas o sentido de, pronto, estar a mostrar ao outro que não tem problema de ver se está [impercetível], ou não, mas porque não consigo. Pronto, é um bocadinho esse desafio diário, porque eu acho que todos nós gostamos de desafios, se houver um desafio diário, eu acho que amanhã vou pensar: “Ah, [impercetível]...”

**AP:** Sim, por exemplo, imagine em termos de rácio, qual é a temperatura ideal que está exposto.

**VC:** Ah, isto eu acho que são perguntas que podem ser feitas quase diariamente.

**Entrevistadora:** Sim. E a verdade é que podem ter depois a resposta por trás. Ou seja, o conteúdo que está por trás, não é?

**VC:** Ou seja, pode aparecer o verdadeiro. Não é errado. A resposta certa é a x.

**Entrevistadora:** E, avançando com o projeto, quais as áreas que alavancavam, para a componente presencial? E os conteúdos que nós poderíamos colocar do ponto de vista virtual?

**AP:** Componente presencial eu colocaria todos, na mesma. Ou seja, mas primeiro deixar que eles apreendessem e depois faria uma coisa já, lá está, dar um período para aprendizagem *online*, e depois fazia um componente presencial com aquilo que nós queríamos, em que consolidamos conhecimento e vemos quais são os conhecimentos que eles foram... ou seja, vamos avaliar se, realmente, o *online* está a fazer sentido, ou não.

**Entrevistadora:** Este espaço presencial seria um espaço de avaliação...

**VC:** Por exemplo, as perguntas que tivessem sido utilizadas nessa tal *app*, depois serem novamente questionados, a informação, para ver até que ponto é que ficaram na nossa cabeça. Essa pergunta da temperatura, numa formação de HACCP fazia exatamente a mesma pergunta para ver se alguém sabe responder. Para ver se realmente aquilo ficou interiorizado.

**TR:** Ou então, haver uma ação de pequeno almoço...

**VC:** Exato.

**TR:** ...para medir as temperaturas todas e ver o que estava errado. Por exemplo. Uma coisa mais prática.

**AP:** Eu até sou super contra fazer estes testes, eu sou mais de fazer coisas... por exemplo, estava a ver um grupo, uma roda numa ação de formação, uma roda com umas perguntas, com uns papéis escondidos debaixo de umas cadeiras e cada um tem que tirar o seu e responder. Ou fazer um *pitch*. Ou fazer um...

**VC:** Sim. Não ser aquela formação que estamos todos em meia lua a olhar...para o PowerPoint e depois passado uma semAP vamos todos fazer um teste. Vamos decorar aquilo três horas antes, *tim, tim, tim*. Depois, quando acaba, sai tudo da cabeça.

**Entrevistadora:** Muito bem. Acho que estou satisfeita. Não sei se querem colocar mais alguma questão?

**TR:** Muito obrigado por ter vindo.

**Entrevistadora:** Obrigada eu, pela vossa disponibilidade. Entretanto, sim, em breve – não é? - [impercetível] fases em relação a este projeto, também os comunicaremos no fundo com as entidades que - é isso -, que colaboraram connosco [impercetível].

**AP:** Esperemos que o nosso contributo tenha sido...

**Entrevistadora:** Foi.

[00:04:23]

<b>Nome do ficheiro</b>	<i>Focus group 5</i>
<b>áudio:</b>	
<b>Tempo áudio:</b>	00:47:55
<b>Data:</b>	ND
<b>Observações:</b>	

**ANDS:** Rececionista ou estagiário?

**Entrevistadora:** Pode ser rececionista. Sim, sem problema, sim. Só para decorar os vossos nomes. Não vai ser difícil. Como é que é o teu?

**ANDS:** ANDS.

**Entrevistadora:** ANDS.

**SC:** SC.

**Entrevistadora:** SC.

**JN:** JN.

**Entrevistadora:** JN.

**Entrevistadora:** Ou seja, vocês começaram a estagiar há pouquíssimo tempo, certo?

**SC:** Sim. Já fiz o estágio no ano passado.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**SC:** ...no Vila Galé Cascais.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**SC:** E esse estágio começou hoje.

**Entrevistadora:** Então, quer dizer que vão poder trazer-me aqui as vossas experiência de formação mais académica como depois também a vertente mais profissional.

**SC:** Sim.

**Entrevistadora:** Muito bem. Como ponto de partida e acho que vamos começar assim, porque é mais fácil de identificar. Ou seja, que temas e que áreas é que vocês dão como preferência ou como importância para o desenvolvimento do vosso trabalho?

**SC:** No sentido de que áreas?

**Entrevistadora:** Ou seja, tendo em conta o estágio que vocês estão a desenvolver, vocês ao dia de hoje dizem assim: "Ora bem, eu sinto que necessito, ou gostaria de fazer mais formação nesta, nesta, nesta, nesta e nesta área..."

**SC:** No sistema operativo.

**Entrevistadora:** Ok. Quando falamos de sistema operativo, conseguem assim especificar...

**SC:** O módulo de... por exemplo, há muitas coisas que nós ainda não sabemos fazer [imperceptível]

**JN:** Eu também. Eu às vezes já sinto necessidade de até ter em casa. Eu sei que é um bocado de exagero, mas eu gosto de explorar as coisas. E, nesse sentido, às vezes ter disponível em casa, que é para depois chegarmos aqui e se nos surgir uma situação não termos de imediatamente perguntar a um colega que esteja aqui mesmo a trabalhar...

**Entrevistadora:** Ok. Hum, hum.

**JN:** Eu gostava de ser mais autónoma neste sentido. Eu só estou aqui também há duas semAPs. Mas gostava de ser mais autónoma.

**Entrevistadora:** Quando vocês falam de sistema operativo ele é próprio em cada uma das unidades, ou é algo transversal?

**JN:** Não. Por exemplo, na escola aprendemos a utilizar o [impercetível] e aqui utiliza-se o Opera.

**SC:** Há vários sistemas operativos, depende de...

**Entrevistadora:** Ok.

**ANDS:** Eu não cheguei a utilizar nenhum. Pronto, não...

**JN:** Pois não. Quer dizer, eu usei alguns, mas não me estou a lembrar de nenhum.

**ANDS:** Não cheguei a utilizar nenhum. Neste caso, neste o Opera, que eles utilizam aqui, eu não acho o sistema difícil, só que como tem muitas funções – não é? -, muitas coisas, torna-se às vezes difícil memorizar tudo. Mesmo que nós vamos apontando. Eu tenho o meu caderno, tenho as coisas. Vamos sempre apontando. Às vezes podia haver... acho que podia ter existido uma formação nessa área mais... do sistema operativo.

**Entrevistadora:** Ok. E vocês veem, por exemplo, uma formação a este nível a decorrer, por exemplo, em contexto de sala de aula? Ou isto pode ser facilmente transformado, online?

**JN:** Eu acho que pode ser uma parte mais... eu, para mim, até digital poderia ser. Eu não me importava de fazer em casa, por exemplo. Eu acho que é um sistema que é interessante, por isso, eu não me importava de fazer em casa. Não sei.

**ANDS:** Sim, eu também não.

**JN:** Não sei.

**ANDS:** Acho que dava nos dois sentidos. Podia ser em contexto de aula, como em casa.

**JN:** Como em casa.

**SC:** Sim, sem muitos, muitos pormenorzinhos, que isso às vezes depende, se calhar, do tal [impercetível] não é?

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ok. Que mais temas é que vocês identificam?

**SC:** Se calhar, a resolução de problemas, às vezes quando os clientes aparecem a dizer qualquer coisa, e nós ficamos assim, e agora? O que é que fazemos?

**Entrevistadora:** O que é que se faz?

**JN:** E reclamações, também. Eu, reclamações também fico assim sem saber o que hei de fazer. Ainda para mais como estamos agora no início, em certas situações tentar acalmar um cliente, eu acho que é complicado.

**ANDS:** Eu tive um módulo de gestão de reclamações, mas foi pequeno, não foi muito grande. Acho que também se podia dar mais ênfase a essa parte. Isso é algo que acontece muito.

**JN:** Ainda por cima é uma situação muito, eu acho que não é muito previsível. E depois, às vezes...

**ANDS:** Isso é espontâneo.

**JN:** Exatamente. E depois as situações, às vezes, nem são, para nós se calhar, nem fazem muito sentido, mas para o cliente, no momento, estão a fazer sentido. E está-lhe a fazer confusão. [00:05:00]

**ANDS:** Pois.

**JN:** E nós termos de tentarmo-nos colocar no lugar dele, e tentar corresponder aquilo que eles querem, eu acho que é complicado. Mas pronto.

**ANDS:** Nós no momento de mostrarmos inseguros, às vezes que é esse o caso, não é? Que nós não saibamos, não é? Às vezes, estamos inseguros, sabemos que se vamos fazer mal ou não... às vezes temos necessidade de chamar o nosso chefe, o nosso superior, às vezes isso também pode deixar o cliente um bocadinho de pé atrás. Pensa que se calhar a culpa é nossa, ou assim. Isso acontece muito.

**Entrevistadora:** Deixa-vos numa situação de desvantagem.

**ANDS:** Sim.

**JN:** Exatamente.

**ANDS:** Pronto, eu gostava também que dessem mais ênfase a essa parte, não é?

**Entrevistadora:** E esta componente mais dita comportamental, vocês colocam-na ao mesmo nível, por exemplo, do sistema operativo? Ou seja, também facilmente acessível, de uma forma, por exemplo, é isso *online*, a partir de casa?

**SC:** Eu acho que é mais em contexto de sala de aula, porque há situações muito específicas e depois há algumas mais gerais. Por exemplo: “A limpeza no quarto não foi feita até às 15:00”; “Ok, mas pode ser feita até às 17:00”, não é? Que eu acho que, pelo menos, os hotéis que eu visitei, não é algo muito normal.

**ANDS:** Sim.

**SC:** Geralmente quando eu chego a casa, depois... chego ao hotel depois das 15h, o quarto já está pronto.

**ANDS:** Sim.

**SC:** E aqui, o quarto pode ser limpo até às 17h. Acho que são situações muito pontuais, que variam de hotel para hotel e que seria, se calhar, mais vantajoso fazer em sala de aula, com rececionistas para [impercetível] também.

**Entrevistadora:** Ok. Em contexto de sala de aula, qual é que vocês acham que é a duração desejável? “Eu em sala não me imagino mais de x horas” Ora, pensem um pouco sobre isto, não é? Ou seja, até onde é que vai, a vossa capacidade de concentração em contexto presencial?

**JN:** Eu, às vezes... mas eu estou num curso profissional, então, a minha duração de aulas é um bocadinho, não sei se é a mesma coisa com eles, mas eu tenho, eu estou muito tempo na escola. Quase o dia todo.

**Entrevistadora:** Ah, ok.

**JN:** Eu, normalmente, entro às 08h, saio às 18h. Tenho dias assim. Isso para mim... eu aceito fazer isso, até porque eu fui para um curso profissional, sabendo que, provavelmente, ia estar exposta a esse tipo de horários. Mas sei que às vezes saio muito cansada. Por isso é que estou a dizer. Às vezes...

**Entrevistadora:** Por exemplo, ou seja, tu consegues me identificar, por exemplo, exemplos de temas que tu tenhas das 08h às 18h, em contexto presencial, que pudessem ser, transformados em componente *online*, por exemplo?

**JN:** É assim, nós temos disciplinas específicas que eu acho que nesse sentido, nós estamos tanto tempo no computador, que eu até em casa podia fazer. E eu acho que às vezes o trabalho da escola, há partes do trabalho da escola, devia ficar pela escola, mas quase que me obriga a mim mesma a fazê-lo em casa, que é para depois não ter de o levar para a escola.

**Entrevistadora:** Já percebi.

**JN:** Nesse sentido. Eu tenho, acho que são duas, duas ou três que são específicas e que nós estamos mesmo muito tempo no computador e que às vezes tê-lo em casa, se calhar, fazia mais sentido do que estar na escola.

**Entrevistadora:** Por exemplo, consegues-me identificar...

**JN:** Pronto. Eu tive também um módulo de sistema operativo, que eu acho que isso é essencial fazer em casa.

**Entrevistadora:** Ok. Hum, hum.

**JN:** Eu acho. Não sei mais. Até esse vídeo que mostrou, eu também acho que, se calhar, em certas situações, por exemplo num módulo mais... que tivesse mais a ver com o comportamento do cliente, ou com a maneira de resposta. Ou mesmo nos *check-in* e nos *check-out*, nós tivéssemos um módulo onde pudéssemos estar em casa e assistir a esse tipo de jogos...

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**JN:** É nesse sentido. Claro que eu acho que também reclamações e assim é mais... acho que tem de ser mais presencial. Como é muito espontâneo acho que na escola é mais essencial, mas não sei.

**Entrevistadora:** Mais? Mais, ou seja, no fundo, o que é que vocês conseguem, ou seja, em termos de duração, o que é que vocês acham que é o desejável?

**SC:** Eu acho que depende muito dos temas. Nesta questão das reclamações, eu acho que três horas, se calhar seria suficiente. Penso eu.

**Entrevistadora:** Tendo em conta também isso, não é? Depois a carga – não é? -, em termos profissionais. Ou seja, até quanto é que vocês acham que não vos prejudica – não é? -, no fundo, sair do posto de trabalho e transitar para uma sala de aula. Três horas? Seria aqui...

**SC:** Eu acho que sim para abordarmos um bocadinho todos os temas que possam acontecer.

**Entrevistadora:** Hum, hum. E *online*? Ou seja, agora aqui medir um bocadinho os tempos, em que vocês se imaginam a explorar uma aplicação? Estamos a falar de níveis de atenção de quanto tempo, mais ou menos?

**SC:** Sei lá...

**Entrevistadora:** Sim. Conseguem distinguir o que é que será uma vantagem em termos de duração?

**JN:** Em termos de duração? Eu, na minha opinião, eu se calhar [00:10:00] eu podia não estar sempre à frente do computador, mas como estou em casa, se calhar, saía e depois voltava. Continuava a fazer esse módulo.

**ANDS:** É diferente.

**Entrevistadora:** Certo.

**JN:** Até, eu acho que é mais complicado. Aí estimar o número de horas que nós íamos estar ali. Mas, nesse sentido, eu acho que não é tanto a ver com a concentração. É mesmo a ver com, se calhar, com o tempo que vamos estar à frente do computador.

**Entrevistadora:** Ah, ok. Sim... isto a níveis de envolvimento e de atenção para reterem conteúdos. Ou seja, três horas é demais?

**JN:** Sim. Mas lá está, se for feito, se poder ser feito por fases. Porque eu também estou a fazer um curso de *e-learning* em língua gestual...

**Entrevistadora:** Ah, ok.

**JN:** E tenho os módulos todos, e vou vendo, à medida que me vai apetecendo.

**Entrevistadora:** E consegues estimar mais ou menos, ou seja, no momento, quanto tempo é que fazes a leitura do conteúdo?

**JN:** Os vídeos que têm mais de 30 minutos já começam a ser cansativos.

**Entrevistadora:** Ok. Isso é uma discussão... Hum, hum. Muito bem. E *slides*, por exemplo, tens noção quantos slides é que visualizas? Mais ou menos...

**JN:** Não sei. É tudo por vídeos.

**Entrevistadora:** Uma hora. Por exemplo, uma hora de autoestudo? Ah, é tudo por vídeos?

**JN:** É.

**Entrevistadora:** Ah, pois, está bem. Sim, ok. Hum, hum. Muito bem. E assim aguentas mais?

**ANDS:** É assim, os slides às vezes são um bocadinho cansativos. Se tiverem muito texto.

**Entrevistadora:** Muito conteúdo?

**ANDS:** Sim, muito conteúdo.

**Entrevistadora:** Uma hora é demasiado?

**ANDS:** Esse é o problema, às vezes, eu acho que os slides [impercetível] mais apelativos, às vezes têm mais, mais imagens, mais esquemas. Acho que isso é essencial. É o que falta muita das vezes na formação e assim é que, no fundo, não... o PowerPoint é o mais usado, não tem muita noção de como fazer uma apresentação. Ou põem muito texto ou... e depois acaba por ser cansativo.

[Batem à porta]

**Entrevistadora:** Bem me parecia que estava assim... se calhar é a IG.

**JN:** Ah, pois, deve ser

**Entrevistadora:** Olá, é a IG?

**IG:** Sim.

**Entrevistadora:** Força, IG.

**IG:** Obrigada.

**Entrevistadora:** Podes-te sentar.

**ANDS:** Pelo menos, no meu caso, acho que esquemas, tópicos, mesmo assim, acho que é muito mais fácil de nós conseguirmos memorizar, pronto, estudar, que é estar, focarmo-nos nessa ideia, do propriamente textos.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANDS:** Acho que é mais fácil assim.

**Entrevistadora:** IG, só fazendo aqui um resumo. Não começamos há muito tempo. Estamos a discutir um tema que é conseguir associar jogos à formação. Ou seja, para tornar a formação mais lúdica, mais apelativa, num formato fundamentalmente *online*, nunca substituindo a parte presencial. Porque é que surge esta discussão? Eu estou a desenvolver um mestrado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Esse projeto, é um trabalho de campo, vá, ou seja, vai ao terreno e tem ido junto das diferentes unidades hoteleiras. Tentar apurar no fundo, resultados, temas, *inputs* para este mesmo projeto. O objetivo da escola é desenvolver uma ferramenta, uma plataforma, como quiser entender que depois disponibiliza às diferentes estruturas hoteleiras, como forma de dinamizar e colmatar alguns obstáculos que há relativamente à formação. E é uma das coisas que também vou, tentar que vocês discutam. É, de facto, obstáculos e desvantagens associadas à formação. E estávamos aqui, na primeira

questão, ou seja, que temas é que são mais apelativos? Que áreas , que sentem mais necessidade de ter formação. E começamos por aí. E o objetivo é que a discussão seja dinâmica, que cada um de vocês troque aqui ideias e opiniões. Não sei em que área é que estás? Que tipo de função é que...

**IG:** Eu estou no mesmo curso que a JN.

**Entrevistadora:** Ah, ok.

**IG:** Curso de Turismo da Portela de Sintra e é mais para nossa facilidade. Para a nossa formação.

**Entrevistadora:** E, sobretudo, ou seja, que necessidades é que vocês identificam na vossa formação? Por exemplo, falava-se aqui a nível de sistemas operativos, gestão de reclamações, resolução de problemas. Isto foram aqui os temas mais fortes, não é? Na tua opinião, IG, quais seriam aqui, no fundo, as tuas maiores necessidades?

**IG:** Talvez o sistema operativo.

**Entrevistadora:** Também. Hum, hum.

**IG:** Que no início nós ficamos ali, nós não temos bem noção de como se trabalha com aquilo. Eu acho que seria mais fácil nós termos uma formação, por exemplo, com o Opera.

**Entrevistadora:** Ok.

**IG:** Seria bastante...

**Entrevistadora:** Mais benéfico?

**IG:** Sim.

**Entrevistadora:** E mais temas que identificas?

**[00:15:00]**

**IG:** Também com as reclamações, também temos que saber lidar bem com mais calma, que alguns clientes não aceitam bem. Nós também temos de lidar com isso. Apesar de eles não quererem aceitar, nós temos tipo, pronto, também aceitar isso e tentar falar da melhor maneira possível com eles.

**Entrevistadora:** Ok. Estávamos aqui a discutir, por exemplo, de que forma é que fazíamos esta divisão, de temas, ou seja, o que é que fazia mais sentido. Se, por exemplo, a partir de casa, confortavelmente, com o computador, ou por exemplo, fazia mais sentido ser em sala, presencial?

**IG:** Acho que era muito bom. Em casa termos um meio que nos ajudasse a aprender melhor, por exemplo, com o sistema operativo.

**Entrevistadora:** Por exemplo. Ok. Isso também...

**IG:** Acho que isso nos ajudava bastante. No tempo livre nós temos oportunidade de aprender melhor.

**Entrevistadora:** E isso fosse [impercetível]. Mas aqui não se aplica. Uma das coisas que também estávamos aqui a falar era a duração. Ou seja, o que é que seria mais adequado, não é? Uma duração de uma formação presencial – não é? – e de uma formação *online*. Ou seja, quanto tempo é que eu consigo, no fundo, estar ligada a um computador a visualizar conteúdos e quanto tempo é que será adequado, por exemplo, eu ter formação em sala? Mais ou menos.

**JN:** Quanto tempo? 1 mês.

**Entrevistadora:** Mas, por exemplo, tu vês intensivo? Ou seja, imaginemos que, ou seja, um curso teria a duração de 1 mês, 8 horas por dia. É isso?

**JN:** Mas a formação?

**Entrevistadora:** Sim, a formação.

**JN:** Sim.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ou seja...

**JN:** JN.

**Entrevistadora:** ...a JN, sim. A JN dava o exemplo que tem aulas das 08:00...

**JN:** Das 08 às 6.

**Entrevistadora:** ...às 6.

**JN:** Sim.

**Entrevistadora:** E que havia algumas coisas que até se podiam dividir, por exemplo.

**JN:** Eu acho. Eu acho que, por exemplo, as aulas da Prof.<sup>a</sup> Albertina que nós estamos muito tempo ao computador, acho que às vezes essas aulas podiam passar às vezes para casa. Porque nós levamos muito trabalho para casa, então, às vezes acho que perdemos um bocadinho de tempo...

**SC:** É tempo escusado. O que nós fazemos fazer ali, podemos fazer em casa.

**JN:** É um bocadinho também o tempo perdido.

**Entrevistadora:** Hum. Algum de vocês já mexeu, por exemplo, com Moodle, por exemplo?

**Várias vozes:** Sim.

**Entrevistadora:** Sim. Ok. Gostava que me falassem um bocadinho disso. Ou seja, olhando para aquela ferramenta, vocês consideram-na atrativa? É algo que vocês utilizam?

**JN:** Eu só utilizava para ir buscar ficheiros.

**Entrevistadora:** Ok.

**JN:** Que os professores colocavam lá, basicamente.

**SC:** Pois. Exatamente.

**ANDS:** [impercetível], no tempo de escola sim, exatamente.

**JN:** Ou mais funcional. Basta meter um “ç” aquilo já não lê.

**Entrevistadora:** Ok.

**ANDS:** Pois.

**JN:** E, pronto, tem ali uns problemazinhos.

**SC:** Era bastante útil, quando nós tínhamos testes.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**SC:** A stôra escolhia meter lá matéria.

**Entrevistadora:** Ok.

**SC:** Assim nós podíamos estudar em casa, também. Era bastante positivo nesse aspeto.

**Entrevistadora:** Nesse sentido tinha vantagens, é isso? Ou seja, ter os ficheiros lá para estudo.

**SC:** Até a acessibilidade que elas diziam-nos quando estavam... se precisássemos podíamos mandar uma mensagem pelo Moodle e às vezes, por vezes nós até comunicávamos até em turma ali com a professora e fazíamos as perguntas necessárias. Ela sempre se mostrou, algumas delas, nem todas. Isso também é outra coisa. Há professores que utilizam o, por exemplo, o correio eletrónico e há outros que utilizavam o Moodle. Então, aquilo às vezes não havia ali a junção, a ligação entre tudo e tínhamos de ir aos dois sítios para irmos buscar duas coisas. Depois íamos...

**Entrevistadora:** Isso não é funcional, não é?

**JN:** Pois. Lá na [impercetível] acontece a mesma coisa. Acho que a vantagem do Moodle, de facto, é estar tudo organizado. E organizado por um professor e fica lá. No email, de vez em quando desaparecem os emails dos professores com a matéria e assim.

**Entrevistadora:** Claro. Ou seja, deve ser algo que tanto os formandos, como os formadores estão?

**SC:** Exatamente.

**JN:** Sim, sim.

**Entrevistadora:** E uma coisa, olhando para a Moodle, e eu acho que isto pode ser um bom exemplo, como é que vocês gostariam, como é que vocês a transformariam para ela, efetivamente, ser mais interativa, mais dinâmica?

**JN:** Para além de ser mais apelativo, que eu para mim acho que aquilo não está assim muito apelativo, pelo menos, o nosso não está...

**Entrevistadora:** Ok, em termos gráficos.

**JN:** ...em termos gráficos. Eu acho que mudou agora um bocadinho. Em termos gráficos [00:20:00] o nosso não estava muito apelativo. Às vezes não dava para [impercetível]. E eu sei que isso parece que não é importante, mas para mim é, também dou muita atenção nisso. E depois, não sei, ter assim, cada turma ter um separador de cada disciplina. E, sei lá, colocarem um *link* de, por exemplo, de um jogo. Ou um *link* que tivesse um glossário com todos os termos. Algo que não só tivesse a matéria que nós tínhamos que estudar para aquele teste, mas que nos fornecesse também outro tipo de plataformas, onde pudéssemos adquirir conhecimentos.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**SC:** E que fosse mais acessível. Fosse mais acessível.

**Entrevistadora:** Quando vocês dizem mais acessível, ou seja, que não estivesse só dependente de eu ter que pegar num computador, é isso?

**SC:** Não.

**Entrevistadora:** Não.

**SC:** Para mim, pronto, pelo menos o problema que eu vejo é preciso entrar no *site* da EST, entrar no Moodle...

**Entrevistadora:** O passo 2, 3.

**SC:** Exato.

**Entrevistadora:** Já percebi.

**SC:** E depois é um bocadinho, tornava-se um bocadinho confuso. Eu às vezes andava lá à procura, onde é que eu vou procurar a disciplina? Tem que se ir só ao primeiro separador, quase... a não ser que já estejamos registados na disciplina. Depois tínhamos que voltar atrás até ao primeiro, para procurarmos uma disciplina. Eu acho que aí podia ser um bocadinho mais funcional, mais prático.

**Entrevistadora:** Hum, hum. E tocaram ali na questão, ou seja, outras turmas, outros grupos. Era vantajoso, por exemplo, haver aqui mais interação? Ou seja, ou vocês continuarem a trabalhar muito por nichos e por grupos separados? Como é que vocês veem?

**SC:** Eu não sei, no Moodle, não sei. Sei que por turmas, por cursos, nós tínhamos sempre uma página no *Facebook*...

**Entrevistadora:** Ah, ok.

**SC:** ...onde partilhávamos os testes e assim.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ou seja, ok. Hum, hum. E...

**SC:** Ou apontamentos. Podia ser uma boa ferramenta no Moodle. Não sei se existe, se não. Acho que há lá uma zona com ficheiros. Pronto, se calhar se tivesse agrupado por turmas, e que pudesse comunicar entre elas, também podia ser funcional.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**JN:** Também pode ser. Também se via vantagem, sim.

**SC:** Entre cursos.

**ANDS:** Elas estão a falar de, eu como sou mais velho, a última vez que usei o Moodle já foi há 10 anos, acho eu. E na altura acho que ainda estava muito no início. Por isso, muitas das coisas que elas estão a falar, na altura nem existia. Por isso é que...

**Entrevistadora:** A Moodle está... é óbvio que depois em termos gráficos – não é? – para ser customizada...

**ANDS:** Que na altura ainda era rudimentar. Eu lembro-me. Ainda era muito no início.

**SC:** Agora acho que já há uma aplicação para telemóvel.

**Entrevistadora:** Já. Ela deu passos largos.

**ANDS:** Sinceramente, pensei que já nem existia, hoje em dia.

**Entrevistadora:** Ah, ainda existe.

**ANDS:** Ah, ok.

**Entrevistadora:** Ainda existe, sim.

**ANDS:** Pensava que já não usávamos, já não...

**Entrevistadora:** Não, não. E até, pronto, a nível da formação *e-learning* acaba por ter aqui até a possibilidade de, por exemplo, de descarregar – não é? – os tais manuais, de haver fóruns e *chats* e assim. Para tornar graficamente mais apelativo, pronto, é preciso uma customização da Moodle e quem, no fundo, entre aspas, domina bem um pouco, um pouco as coisas. Pronto, trouxe aqui o caso da Moodle para ter um bocadinho uma noção, ou seja, do que é que uma ferramenta destas tem que funcionar como vantagem, não é?

**ANDS:** Já agora, por exemplo, dá-se a possibilidade o Moodle de personalizar a nossa página, por exemplo?

**Entrevistadora:** Haver aqui um *profile*, não muito. Ou seja, dá para carregar uma fotografia, não é?

**ANDS:** É.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Mas a ideia era ter aqui um perfil mais avatar, não é? Ou seja, aqui mais....

**ANDS:** Se calhar, se fizessem, se calhar, se fizessem uma opção que desse para personalizar mais ao estilo de cada pessoa, acho que isso também iria ajudar.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Isto como objetivo de se poderem dar a conhecer. Ou seja, numa interação aqui com outros utilizadores, é isso?

**ANDS:** Sim.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ou com a própria formadora, por exemplo, não é?

**JN:** Sim.

**Entrevistadora:** E haver aqui a possibilidade de carregar aqui mais informação dessa parte. Ok. Muito bem. Mais coisas? Pronto, falamos aqui um bocadinho no formato, ou seja, o que é

que passa para *online*, o que é que passa para presencial, a parte da duração. Gostava que me falassem um bocadinho, ou seja, dos obstáculos que vocês sentem atualmente, quando realizam formação. O que é que vocês identificam aqui como maior dificuldade, ou que, entre aspas – não é? –, não é entre aspas, ou seja, que vos desmotive muitas vezes a fazer a formação. Já vamos à parte positiva, mas fatores que vos desmotivem – não é? - para a...

**ANDS:** Muita teoria, se calhar.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**SC:** Também acho. Muita teoria.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**ANDS:** Não é que a teoria seja má. Mas tentar complementar mais a teoria com a prática. E o sistema operativo acho que é o melhor exemplo, acho eu. Nós a matéria que damos depois, por exemplo, tentar dar um conteúdo, depois tentar aplicá-lo na prática.

**Entrevistadora:** Ok.

**ANDS:** E acho que seria mais vantajoso assim, do que não dar vários conteúdos seguidos...

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**SC:** Pois.

**ANDS:** ...depois às tantas, nós, por exemplo, nos primeiros que já demos já não sabemos.

**SC:** Já não sabemos. Já não nos lembramos.

**ANDS:** Já não nos lembramos. Se calhar lembramo-nos, mas não sabemos aplicar na prática, acho que seria vantajoso, por exemplo [00:25:00] darmos esses conteúdos, depois aplicarmos logo de seguida na prática.

**Entrevistadora:** Contextualizá-los, não é?

**ANDS:** Sim.

**Entrevistadora:** Ou seja, sentem que muita da teoria que é dada, depois nem sempre vocês a conseguem trazer para o terreno.

**ANDS:** Acaba por ficar às vezes um pouco perdida.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ok.

**JN:** Eu, no meu sentido, eu no nosso sentido também acho que o horário é uma coisa que vai ser um bocadinho negativo. Nesse sentido. Porque nós, não é que a escola seja má, porque não é. Mas o tempo que nós passamos lá é tanto que acaba por afetar, até a nossa vida, pronto, nós temos uma vida também fora da escola, não é?

**Entrevistadora:** Claro.

**JN:** Depois acaba por nos afetar nesse sentido.

**IG:** Saímos de lá muito exaustos.

**SC:** Exato. Isso também prejudica também o nosso tempo na escola.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**SC:** Das 8 até Às 6 da tarde, qualquer pessoa vê que é um bocado exausta.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ok.

**ANDS:** Qual é a pausa que vocês têm? Têm almoço, têm...

**JN:** Temos almoço de 50 minutos.

**ANDS:** Só?

**JN:** Para o tempo que estamos lá é pouco. Pronto, nós temos a vantagem...

**IG:** Temos intervalos.

**JN:** Sim, temos os intervalos. Mas nós depois temos é a vantagem no final nós começamos a acabar os módulos e acabamos por ficar com semAPs que nem sequer temos nada.

**ANDS:** E os módulos são de quanto tempo? Uma hora?

**JN:** Uma ou duas.

**ANDS:** Quanto tempo é que é cada módulo?

[impercetível]

**JN:** Nós temos tipo...

**ANDS:** Eu sei como é que funciona.

**Entrevistadora:** 25 horas, 50 horas, não é?

**JN:** Sim.

**ANDS:** Não, mas estou a dizer quanto é que é por módulo, pronto. Vocês têm, vá, têm um dia - não é? – completo. Quanto é que é por disciplina?

**JN:** Ah, ok.

**ANDS:** As horas.

**JN:** Isso depende.

**ANDS:** Uma hora, uma hora e meia?

**IG:** Isso depende.

**JN:** Depende.

**ANDS:** É?

**JN:** Nós temos o máximo de horas que nós passamos, que é a maior aula que nós temos são de 4 horas.

**ANDS:** 4 horas?

**JN:** Na mesma...

**ANDS:** Seguida, na sala?

**JN:** Sim.

**ANDS:** Isso é muito cansativo. Pelo menos, para mim.

**JN:** Nós temos intervalos. Mas, pronto, é sempre a mesma disciplina que estamos a dar.

**ANDS:** Ah, ok. Ok.

**JN:** E sempre é o mesmo conteúdo que estamos a dar. Nesse sentido.

**Entrevistadora:** Ok. E o horário é, de facto, ou seja, a carga horária...

**ANDS:** Exatamente.

**Entrevistadora:** ...é muito pesada, não é? Hum, hum. Mais. Mais obstáculos.

**JN:** Eu, pronto, no ensino superior acho que, ainda por cima em hotelaria, que acho que é algo muito prático... acho que deviam haver mais, nem que fosse miniestágio, acredito que não seja fácil para um hotel aceitar, mas por exemplo, duas, três semAPs em *housekeeping*. Porque acho que é uma coisa que, se calhar, para aprendermos a respeitar também quando estamos na receção: “Ah, mas é preciso este quarto”, ok. Mas também é preciso saber que elas às vezes não têm roupa.

**SC:** E depois também...

**JN:** As pessoas saem tarde do quarto. Acho que é um bocadinho o saber o que é que acontece...

**Entrevistadora:** Nas outras áreas.

**JN:** Exato. Porque temos dois estágios. São F&B e receção. Em alojamento, não tem de ser em receção. Mas a maioria vai para receção, ninguém vai fazer dois meses em *housekeeping*, quase. Não conheço ninguém lá da escola que tenha feito isso.

**Entrevistadora:** Que tenha feito isso.

**JN:** Mas acho que seria importante fazer mais, ou por exemplo, duas semAPs no economato. Tentar perceber um bocadinho o funcionamento, não faço ideia como é que funciona o economato. Eu estou a acabar a licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira.

**Entrevistadora:** Ou seja, vocês visualizam por exemplo, uma formação que não seja exclusiva no vosso foco de trabalho? Ou seja, que vos permita ter uma noção do trabalho das outras áreas.

**JN:** Também para nos metermos na posição deles, não é? Ainda para mais estamos, acho que é um órgão que influencia mais o hotel, que é a receção. Nós comunicamos com todos e às vezes metermo-nos um bocadinho na posição deles, eu acho que é importante.

**ANDS:** Claro.

**Entrevistadora:** ... para determinados *timings* que, de facto, não é possível, porque isso não faz sentido. Ou seja, mais uma vez esta questão de ser uma ferramenta que permita esta, esta interação e este conhecimento mais transversal de cada uma das áreas.

**SC:** Isso mesmo.

**Entrevistadora:** Ok. Agora vamos ao lado contrário, ou seja, o lado positivo, não é? Ou seja, o que é que vos leva a fazer formação, o que é que vos motiva a aprender, que vantagens é que isto vos traz?

**JN:** Eu acho que acima de tudo é sabermos reagir no momento, não é? Eu, pelo menos, eu escolhi o curso profissional, eu podia ter ido para humanidades. Para tirar Turismo, também. Porque eu quero ir para a faculdade. Mas eu vim para o curso profissional precisamente para ter formação e para poder estar, para estar em terreno, estar mesmo no sítio e perceber como é que se faz. E mesmo com as pessoas a colocarem-nos as questões e nós termos de saber reagir no momento. Acho que isso é [00:30:00] um dos pontos mais positivos da formação. Mas depois, não sei.

**Entrevistadora:** Mais opiniões.

**SC:** Eu, pelo menos, pelo que falo do meu curso, acho que é um curso muito global. Tem um bocadinho de tudo. Aprendemos línguas, temos matemáticas, temos um bocadinho de tudo. E acho que para o curso de Direção e Gestão Hoteleira tem mesmo que ser assim. Tem que ser um curso dinâmico. Devia ser mais dinâmico, nesse sentido. Mais formação no terreno. Não tanto só no espaço...

**Entrevistadora:** Hum, hum. Sim. Hum, hum.

**SC:** ...de aula. E, pronto, e acho nesse sentido é um bom curso, porque de facto passamos um bocadinho por tudo. Nós passamos em sala de aula e depois no terreno.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Ok. Falta esta ponte, não é?

**SC:** Sim.

**Entrevistadora:** Da sala para o terreno. Ok. Mais? Mais coisas que vos motivam? [silêncio] Se calhar faço a questão de uma forma diferente, que é ou seja, se vocês organizassem formação

que estratégias é que utilizariam para motivar as pessoas a quererem fazer aquilo que vocês estavam a dinamizar?

**SC:** Eu acho que basicamente era mais parte prática.

**ANDS:** Pois. Falta.

**SC:** Também tinha a parte teórica, que acho que também é muito importante, mas um bocadinho mais de prática.

**Entrevistadora:** Como é que vocês se veem a motivar, a motivar as pessoas? Ou seja, imaginam-se a dinamizar um espaço destes, acham que, por exemplo, que é possível de uma forma *online* tornar isto dinâmico e apelativo e atrativo para as pessoas? O que é que vocês acham?

**JN:** Em termos de sala de aula?

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**JN:** Que acho que era melhor, não é? Porque nós temos aqui muita teoria, se tivéssemos algumas aulas que fossem mais direcionadas para o estar *online*, eu acho que até íamos estar mais: "Oh meu Deus vamos ter a aula, não é? Eu acho que nesse sentido era melhor. Porque sabíamos também que não ia ser uma aula que nos ia cansar tanto. Porque...

**Entrevistadora:** Certo.

**JN:** ...parecendo que não, a teoria às vezes é um bocadinho, ficamos exaustos, por estarmos sempre a ouvir e a ter de passar. Ainda para mais o nosso curso tem, temos de passar muita coisa...

**Entrevistadora:** Ah.

**JN:** ...porque é muito a nível disso.

**Entrevistadora:** E se o material estiver disponível já não havia tanta necessidade de tirar apontamentos?

**JN:** Exatamente. Nós até temos algum material. Mas a questão é que nós até nos sentimos obrigados a escrever, porque na altura a professora diz mais coisas do que está no PowerPoint, então nós escrevemos imenso. Mas se fosse *online* algumas dessas aulas, acho que sim, acho que era mais apelativo.

**Entrevistadora:** Hum. Eu vou acrescentar aqui mais uma questão. Ou seja, imagina, não sei se já estíVFm nessa situação de terminam uma formação e sentem-se satisfeitos com aquela formação, não é? O que é que aconteceu? Para vocês saírem satisfeitos.

**SC:** Aprendemos mais.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**SC:** Ganhamos essa formação... temos mais... pronto...

**JN:** Eu, por exemplo, nas visitas de estudo, eu acho que a gente às vezes faz visitas de estudo... ainda para mais, nós temos nesse sentido temos melhorado muito, nesse sentido.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**IG:** Fazemos várias atividades com visitas guiadas, também.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**JN:** Temos feito imensas visitas guiadas. Chegamos ao final e sabemos que podemos fazer aquilo. Eu acho que isso também é uma coisa boa.

**Entrevistadora:** Hum, hum.

**JN:** É que nós, em termos de autoestima, eu acho que acaba por nos melhorar, nesse sentido. Eu e a IG agora também temos feito imensas visitas guiadas com pessoas mesmo que foram para fazer a visita guiada e isso prova-nos logo: “Ok, consigo estar aqui, consigo estar a fazer isto, consigo transmitir a informação...”

**Entrevistadora:** Ok.

**JN:** Não sei, acho que isso, nesse sentido ajuda. As visitas de estudo, no nosso curso, têm sido...

**Entrevistadora:** Importantes.

**JN:** ...importantes. Eu acho que sim.

**IG:** Nós até tivemos uma experiência de intercâmbio. Vieram os estudantes italianos à nossa escola, que até estíVFM hospedados em nossa casa, e nós estivemos a fazer várias atividades com eles, a fazer visitas guiadas e Sintra, falar inglês...

**JN:** O intercâmbio é essencial. Eu acho.

**IG:** Tivemos uma boa ligação entre eles. Foi muito giro.

**JN:** Eu acho que sim, eu acho que o turismo e ainda para mais o turismo que, se calhar, é o que está a ser mais abordado, eu acho que é... devia ter, toda a gente devia ter experiência de fazer intercâmbio. Eu acho que é mesmo muito importante. Nós fizemos imensas coisas com eles, e depois também a língua acaba por se desenvolver, porque eles gostavam de falar inglês e às vezes até apanhavam espanhol, também e queriam... eu acho que o intercâmbio é muito importante.

**IG:** Nesta área, sim.

**Entrevistadora:** Se, é isso, se a ferramenta permitisse criar aqui um ambiente virtual... de vos colocar lá?

**JN:** Exato.

**Entrevistadora:** ...[00:35:00] ou seja, criando aqui – não é? – no fundo é isso, avatares, ou seja, personagens – não é? – que vos conseguem quase que recriar um ambiente, como é que vocês se sentiriam num ambiente, ainda sabendo que virtual? Açam que conseguiam fazer esta transição e quase que é simular um ambiente real? Açam que... açam que seria possível? Compreenderam a questão, ou não? Ou seja, imaginemos, à semelhança daquele vídeo que viram – não é?

**JN:** Sim.

**Entrevistadora:** ...que coloca – não é? – as pessoas, é possível – não é? – criarmos ambientes de tal forma reais, que quase que vos situa – não é? – num espaço. Ou seja, recriando, não é? É isso, pontos turísticos, não é? E fazer uma visita, ainda que simulada, não é? Vocês acham que isto seria igualmente atrativo, ou um real é sempre o melhor?

**SC:** Eu acho que também é interessante, porque nós [impercetível] outra experiência, fomos a uma visita de estudo, a um sítio, nós estávamos a fazer uma visita, estávamos com auscultadores, e depois à medida que íamos entrando num sítio, já estava uma visita guiada... virtual.

**Entrevistadora:** Ok. Sim, é isso mesmo. Sim.

**SC:** Eu acho que é interessante.

**Entrevistadora:** Ok.

**JN:** E então se tivesse essa, se pudéssemos estar todos juntos...Eu até pensei se estivéssemos nesse jogo, e se até pudesse, imagine, estar eu e a IG, e ela pôr-me situações,

até podia ser de reclamação, ela fazer uma reclamação e eu ter de agir naquele momento, mas no jogo...

**Entrevistadora:** Ah, ok.

**JN:** ...eu acho isso até acaba por ser engraçado.

**IG:** Sim.

**JN:** E, aliás, se nós pudéssemos comunicar até em termos, mas isto se calhar já estou a sonhar alto, mas em termos internacionais, imagine, com estas pessoas...

**Entrevistadora:** Sim, sim.

**JN:** ...com quem fizemos o intercâmbio. Eles também eram de Turismo, acho que até acaba por ser importante.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Acho que temos aqui um multilingue, sim, sim. Bom, mais. Aqui deste lado.

**JN:** Eu gostei, elas não sei.

**ANDS:** Também gostei.

**JN:** Mas, pronto, acho que depende de gostarmos do que estamos a fazer é meio caminho andado para sairmos satisfeitos...

**ANDS:** Isso é verdade.

**Entrevistadora:** Satisfeitos de uma formação, ok.

**JN:** Sim. Completamente. Por exemplo, havia cadeiras, eu não gostava minimamente e dificilmente saía de lá a sentir: “Hum, gostei tanto disto”, não. Mas por exemplo, houve outras, como Estratégia Empresarial, no final estivemos a aprender teoria de jogos, eu adorei aquilo, porque era lógica e tínhamos de resolver problemas, e assim...

**Entrevistadora:** É o professor?

**JN:** Não. Era a Prof.<sup>a</sup> Lurdes Calisto.

**Entrevistadora:** Ah.

**ANDS:** [impercetível] quem é.

**Entrevistadora:** A Prof.<sup>a</sup> Lurdes é a orientadora deste projeto.

**JN:** Exato. E até... e gostava de andava, antes do secundário e assim, gostava de ser... quando era matemática, gostava de ser sempre a primeira acabar de resolver o problema. Para mim, não tinha que dizer ao professor: “Acabei e não sei quê...”, era para mim, e pronto, e mesmo no secundário sentava-me ao lado de uma das raparigas que tinha melhores notas e, então, havia sempre aquele desafio de ver se ela já tinha acabado primeiro do que eu.

**Entrevistadora:** Essa disciplina eu via numa componente mesmo *online*. Porque é movida por desafios, resolução de problemas...

**JN:** Sim.

**Entrevistadora:** No fundo, foi a forma como entendi. É óbvio, em termos de conteúdo, o que retive, diria, zero. Mas percebi a lógica. Ou seja, o sentido é processos de tomada de decisão em função da estratégia que está definida para aquela unidade hoteleira, não é? E, no fundo, pensar, analisando sempre o mercado – não é? – fora e as diferentes variáveis e os diferentes fatores. E em função dessa análise tomar a melhor decisão, não é? Face aquela análise. Foi a forma como... e isto depois dado através de jogos, sim.

**JN:** E [impercetível] nunca eram aquelas que nós pensávamos à partida.

**Entrevistadora:** Hum, hum. Sim. Exatamente.

**JN:** A maioria das vezes não era.

**Entrevistadora:** E, de facto, eu pelo menos, pronto, aquilo foi dado em contexto de sala de aula em si, eram promovidos jogos entre as pessoas, para ver quem é que acabava primeiro e quem chegava à solução correta. Isso era perfeitamente passível de passar para um espaço *online*. Não precisava de ser em contexto presencial, não é? Sim. E, portanto, sim. É um bom exemplo. Eu estou satisfeita.

[risos]

**Entrevistadora:** Reunimos aqui pontos muito interessantes, principalmente na área [00:40:00] nos principais temas que [impercetível], depois nesta divisão de formato – não é? – presencial e *online*. A questão da duração. A questão da componente teórica e componente prática é importante, se é que isso tem em termos de motivação e satisfação para a formação. A questão de tornar o mais real, e o mais factual e de terreno, de prático possível. A questão do grafismo, do dinamismo, da interação, para de facto apelar – não é? – à participação e à adesão, não é? Neste caso, dos diferentes profissionais, dos diferentes formandos. Portanto, digamos que é os principais pontos que retenho. Não sei se querem fazer aqui mais, perguntar alguma questão? Não? Pronto, o que é que se segue daqui? A ideia, no fundo, APLisar – não é? – os resultados obtidos nas diferentes unidades hoteleiras. Ver, no fundo, aqui pontos comuns, que nos permitam aqui delinear – não é? – programas. No fundo, conteúdos formativos. E ver como, no fundo, as empresas com as quais contactamos, como é que poderíamos transformar isto – não é? – numa ferramenta de jogo associada à formação. Manterei, como é óbvio, as unidades hoteleiras com quem contactamos a par – não é? – dos resultados...

**ANDS:** Está bem. [impercetível] do seu estudo, qual é a amostra que está a fazer? As unidades hoteleiras.

**Entrevistadora:** Ah, muito bem. Então, estamos neste momento com o Grupo Real, o Grupo Nau e o Grupo PestAP. No fundo, são aqui as estruturas com as quais contactamos. Em termos de amostra, temos uma boa saturação. Pronto, ou seja, nós fomos ao nível da direção, também conseguimos uma amostra interessante ao nível da coordenação – não é? – de determinadas áreas. Portanto, pessoas que, no fundo, são formadores – não é? – dentro das unidades hoteleiras, de [impercetível] e também uma linha muito operacional. Ou seja, de terreno – não é? –, como vocês com as mãos na massa, que é mesmo assim.

**ANDS:** Mas não é só nesta unidade em Lisboa. Está a fazer por todo o país, é isso?

**Entrevistadora:** Não. Só aqui em Lisboa. Só fizemos aqui, sim.

**ANDS:** Ah, ok.

**Entrevistadora:** em diferentes grupos que têm expressão ao nível nacional e internacional.

**ANDS:** Sim.

**Entrevistadora:** Mas fizemos os focos grupo aqui, essencialmente, na zona de Lisboa. com uma amostra bastante heterogénea, porque também conseguimos pessoas de diferentes áreas mesmo. Ou seja, por exemplo, houve focos de grupo que tiVFm áreas, por exemplo, comercial, *marketing*, cozinha, pastelaria, informática. Portanto, conseguimos aqui uma heterogeneidade muito grande para termos, efetivamente, aqui os diferentes temas. E a transversalidade. E digo-vos, pronto, ainda não trabalhei os resultados, numa forma pormenorizada, mas aquilo que se salienta mais é as componentes mais técnicas, sendo que quando vocês falam do sistema operativo. *Standards*, Por exemplo, serem passíveis de passar para uma parte *online*. Tudo o que seja mais comportamental, trazer para sala. Ou, pelo menos, haver sempre um misto. Ou seja, apesar de termos uma ferramenta, haver sempre momentos de sala. E que se

dê o *kick-off*, ou seja, uma apresentação da ferramenta para toda a gente utilizar, a questão por exemplo, da acessibilidade, também é muito trabalhada. Ou seja, todas as pessoas terem a possibilidade de aceder. E, sobretudo, isto, que é: não interessam tanto os conteúdos, mas sim a ferramenta, ou seja, que seja uma ferramenta suficientemente ágil, rápida, de rápido acesso, fácil, porque depois os conteúdos são adaptados e introduzidos pelas próprias unidades hoteleiras. À medida das suas necessidades. Porque há estruturas que têm necessidades diferentes – com conteúdos distintos e isso interessa-lhes a elas com *standards* distintos. [00:45:00] E, portanto, interessa-lhes que seja uma ferramenta que elas possam utilizar para elas e depois introduzir lá conteúdos. Portanto, no fundo, para já, estes têm sido assim os aspetos mais focados nos diferentes grupos que tenho feito e este hoje é o último.

**ANDS:** Ah, é?

**Entrevistadora:** Sim. Na sexta feira iremos apresentar o projeto a um congresso que está a decorrer no Algarve. Ok. obrigada mais uma vez pela vossa disponibilidade.

**SC:** Obrigada nós.

**Várias vozes:** Obrigada.

**JN:** Então, até breve.

**ANDS:** Obrigado, então. E boa sorte para o estudo e para a apresentação. E que tudo corra bem.

**AP:** Eu até sou super contra fazer estes testes, eu sou mais de fazer coisas... por exemplo, estava a ver um grupo, uma roda numa ação de formação, uma roda com umas perguntas, com uns papéis escondidos debaixo de umas cadeiras e cada um tem que tirar o seu e responder. Ou fazer um *pitch*. Ou fazer um...

**VC:** Sim. Não ser aquela formação que estamos todos em meia lua a olhar...para o PowerPoint e depois passado uma semana vamos todos fazer um teste. Vamos decorar aquilo três horas antes, *tim, tim, tim*. Depois, quando acaba, sai tudo da cabeça.

**Entrevistadora:** Muito bem. Acho que estou satisfeita. Não sei se querem colocar mais alguma questão?

**TR:** Muito obrigado por ter vindo.

**Entrevistadora:** Obrigada eu, pela vossa disponibilidade. Entretanto, sim, em breve – não é? - [impercetível] fases em relação a este projeto, também os comunicaremos no fundo com as entidades que - é isso -, que colaboraram connosco [impercetível].

**AP:** Esperemos que o nosso contributo tenha sido...

**Entrevistadora:** Foi.

[00:04:23]

## 29. Proposta REALmente



## O desafio

Desenho do produto **REAL**mente app mobile e plataforma com apresentação de conteúdos formativos gamificados, para aquisição/retenção dos Standards de Serviço dos Hotéis Real.



## A Solução



### gamification

"processo de utilização de mentalidade e mecânicas de jogo para resolver problemas e envolver os utilizadores"



### social

"dar às pessoas mais autonomia de comunicação e um ambiente que lhes permite sentir-se parte de uma comunidade maior numa base consistente"



### mobile

"poder de capturar a atenção quando e onde é mais conveniente, para empregadores e empregados"



### analytics

"dar a conhecer os números e os dados por de trás das dinâmicas implementadas para auxiliar as futuras tomadas de decisão"

# Aplicação

ideias chave



**simples e intuitiva**

interface moderna  
experiência de utilização cuidada

**educativa**

temas multidisciplinares  
conteúdos em texto, imagem ou áudio  
ajudas e explicações



**lúdica**

o prazer de aprender com gamification  
diferentes níveis de dificuldade  
múltiplos rankings e emblemas

**social**

partilha de resultados  
convidar e comparar com os colegas



## Aplicação multi-plataforma



disponível em versão iOS, Android e Web

# A Aplicação

uma app à sua medida

o seu logo

os seus destaques

as suas batalhas

os seus conteúdos

as suas medalhas

o seu app icon



os seus colaboradores

os seus rankings

os seus temas gráficos



# A Aplicação

uma app à sua medida



## O backoffice

o seu posto único de  
gestão integral

gerir

utilizadores, desafios,  
objetivos, iniciativas  
parâmetros, etc.



analytics

os resultados alcançados  
em todas as iniciativas e o  
nível de utilização da  
plataforma

notificar

os seus colaboradores  
de todas as iniciativas  
de interesse



conhecer

os seus colaboradores,  
seu nível de participação  
resultados e conquistas



# Os Colaboradores

as áreas que vamos  
transformar



## formação

aumentar a eficácia da  
aquisição de conhecimentos e  
adoção de comportamentos



## reconhecimento

fomentar o reconhecimento  
público e identificar  
características e competências



## objetivos

incentivar a definição e  
acompanhamento de objetivos  
pessoais e profissionais



## acolhimento

dinâmica de acolhimento  
para novos contratados e  
gestores



## inovação

envolver todo o ecossistema de  
colaboradores, parceiros e  
clientes no processo de inovação



## avaliação

facilitar um processo de  
avaliação completo,  
contínuo e participado

# Os Colaboradores

os resultados que  
vamos obter



**+ motivação**  
e envolvimento de todos  
os colaboradores



**+ conhecimento**  
pela maior partilha e  
melhor assimilação de  
processos formativos



**+ alinhamento**  
com a cultura, valores,  
estratégia e objetivos da  
empresa



**+ valor**  
para cada um dos  
colaboradores e para a  
empresa

# A Formação

ideias chave



## formação

aumentar a eficácia da aquisição  
de conhecimentos e adopção de  
comportamentos

- disponibilizar conteúdos formativos em forma de quizzes
- fomentar a aprendizagem incremental, com múltiplos níveis de dificuldade
- permitir a realização de batalhas de conhecimento entre utilizadores
- disponibilizar desafios com múltiplos temas e múltiplos jogadores
- premiar a participação
- premiar os resultados

## A formação

o módulo – na app

Feed

My  
homepage

Rankings



# A Formação

os seus conteúdos



## **mensagem corporativa e marketing**

missão, visão, valores



## **qualidade e segurança**

plano de segurança e emergência,  
higiene e segurança no trabalho



## **vendas**

novos produtos, campanhas,  
concorrência

## **recursos humanos**

desenvolvimento pessoal, ética e  
conformidade, quem é quem, acolhimento



## **gestão**

liderança, inovação,  
gestão de projetos



## **formação técnica**

Finanças, linguas, marketing, sistema  
operativo, gestão de reclamações



## A Formação

os seus desafios e  
perguntas



**texto, imagem e som**  
utilize livremente texto, imagem e  
som para enriquecer a qualidade  
dos seus conteúdos



**escolha múltipla**  
até quatro respostas possíveis,  
apenas uma certa



**sopa de letras**  
a resposta certa forma-se a partir  
de um conjunto de letras



**resposta certa**  
escreva a resposta certa



**quiz simples**  
conjuntos de perguntas organizados  
por níveis de dificuldade crescente,  
para ir conquistando nível a nível



**quiz escada**  
para atingir o topo é preciso acertarem  
todas as perguntas, de seguida, sem falhar.  
caso contrário, volta ao início da escada



**quiz batalha**  
dois colaboradores em disputa  
pelo melhor resultado

## O Reconhecimento

ideias chave



### reconhecimento

fomentar o reconhecimento público  
e identificar características e  
competências



#### **"i thank you for ..."**

a quem quero agradecer publicamente? e porque atitude e/ou comportamento? e os outros, que feedback me dão?



#### **"i know ..."**

que skills técnicos eu tenho? e quais aqueles que os outros reconhecem em mim? e eu, quem reconheço em cada skill?



#### **"i excel in ..."**

que características comportamentais os outros reconhecem em mim? e o que quero eu destacar em cada um dos meus colegas?



#### **market**

quem quero recomendar para um determinado comportamento? e quanto estou disposto a investir nessa recomendação?

# O Reconhecimento

o módulo – na app

Feed



Thank  
you for...



Softskills  
&  
Hardskills



# Objetivos

ideias chave



## objetivos

incentivar a definição e  
acompanhamento de objetivos  
pessoais e profissionais



## definir objetivos

quais são os meus objetivos profissionais? e pessoais? que  
objetivos quero manter públicos? e privados?



## gerir alertas e notificações

em que objetivos faz sentido definir alertas para me apoiar no seu  
cumprimento? e quando devo ser alertado?



## desafiar os outros

que objetivos, quero eu lançar aos meus colegas? e dos desafios  
que eles me lançaram, quais estou disposto a aceitar?



## investir nos objetivos dos outros

estou disposto a investir nos objetivos dos meus colegas,  
mostrando assim o meu apoio à sua concretização?

## Os Objetivos

o módulo – na app

Definir novos  
objetivos  
profissionais e  
privados



Dar feedback  
do meu status



Lançar desafios  
e permitir apostas  
entre equipas



## O Processo de adoção

sem complicações ....



4 passos simples e rápidos



REAL<sub>mente</sub>  
Game ON!

### 30. Programa de formação REALmente

#### PROGRAMA DE FORMAÇÃO

##### OBJETIVO GERAL

Gamificar conteúdos formativos, relacionado com os Standards de Serviço dos Hotéis Real, possibilitando a formação à distância através de solução mobile

MÓDULO/ SESSÃO Nº	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS	MODALIDADE DE FORMAÇÃO (presencial e/ou online)	MÉTODOS E TÉCNICAS PEDAGÓGICAS	CRITÉRIOS E METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO	DURAÇÃO
0 – Apresentação REALmente	-Apresentar o programa, o jogo e aplicação, formador(es) e formandos/as - Apresentar planificação de conteúdos e atividades -Abordar o funcionamento e esclarecimento de questões		Presencial	Expositivo Interrogativo	-	1 hora
1 – Enquadramento geral	Identificar terminologia e conceitos relacionados com os standards de um hotel	Conceito de qualidade Conceito de standards de serviço As estrelas de um hotel	online	Expositivo Interrogativo	<b>Quizzes</b> simples	15min
2 – Standards gerais	Identificar standards mínimos exigidos por lei Compreender os standards gerais associados à categoria do hotel	Standards gerais: enquadramento legal, segurança, manutenção, limpeza,	online	Expositivo Interrogativo	Sopas de letras	30min
3 – Atendimento	Conhecer os standards de serviço de atendimento do hotel	Apresentação do Staff Reservas, preços e faturação Recepção Bagageiros(concierge)	online	Role-play	Exercícios de simulação Escolha múltipla	30min

		Housekeeping				
4 - F&B	Conhecer os standards de serviço de F&b do hotel	Restaurante Pequenos almoços Gestão de desperdício Qualidade dos alimentos Serviço de mesa Horários Room Service	online	Expositivo Interrogativo	<i>Quizzes</i> batalha <i>Quizzes</i> escada	30min
5 - Alojamento	Conhecer os standards de serviço no alojamento do hotel	Housekeeping Espaço Camas Suites Temperatura Janelas Luminosidade Facilities Casas de banho	online	Expositivo Interrogativo		30min
6 – Áreas Públicas	Conhecer os standards das áreas públicas do hotel	Bar, lounge, áreas de descanso, e restaurantes corredores, escadas e elevadores, wc's públicos	online	Expositivo Interrogativo		30min
7 – Áreas exteriores	Conhecer os standards das áreas públicas do hotel		online	Expositivo Interrogativo		30min
Encerramento	Realizar um balanço sobre o programa, conhecimentos adquiridos, resultados alcançados, grau de satisfação e motivação. Sugestões para próximas iniciativas.	Grau de satisfação Eficácia do produto Resultados gerais alcançados Ações de melhoria	Presencial	Expositivo Interrogativo		1 hora

### 31. Proposta CIDI



**Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (CIDI)**

**Projeto de Investigação**

**Digital Game Based Learning na Hotelaria**

**Dezembro, 2016**

**Carla Patrícia Pinho Vieira, n°8694**

## ÍNDICE

Índice .....	2
1. Enquadramento da Proposta.....	3
2. Problemática do Projeto.....	3
a. Revisão da Literatura .....	3
3. Objetivos do Projeto .....	4
4. Metodologia .....	5
a. Etapas do Projeto .....	5
b. Instrumentos de recolha de dados .....	6
5. Conclusão .....	
6. Financiamento e Potenciais Parcerias .....	7
7. Bibliografia .....	7

*In every job that must be done, there is an element of fun*

*You find the fun and snap, the job's a game*

*And every task you undertake becomes a piece of cake*

*A lark, a spree, it's very clear to see...*

**Mary Poppins**

## **1. Enquadramento da Proposta**

O projeto proposto enquadra-se no desenvolvimento de uma dissertação de Mestrado em Gestão Hoteleira, que se encontra sob a orientação da Professora Maria de Lurdes Calisto. O projeto tem como objetivo: a construção e/ou adaptação de uma plataforma formativa assente em *gamification*, com conteúdos pedagógicos que respondam às necessidades de formação das unidades hoteleiras.

A investigação exploratória e a aplicação piloto serão desenvolvidas no Grupo Martinhal. A proposta considera a possibilidade do produto/serviço formativo vir a ser desenvolvido e posteriormente difundido pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE). A conceção de conteúdos e desenvolvimento da ferramenta tecnológica estará dependente da possibilidade de financiamento e atualmente está em investigação qual o melhor enquadramento para uma candidatura.

## **2. Problemática do Projeto**

### **a. Revisão da Literatura**

Sabendo que as novas gerações cresceram “agarradas” às consolas de jogos de computador, as empresas perceberam que a utilização de ferramentas que fizessem parte do “meio natural” dos jovens seria diferenciadora e vantajosa em termos de atração e retenção dos talentos pelos quais competem nos mercados.

Este projeto explora o uso de *gamification* como uma ferramenta para a formação dos trabalhadores em hotelaria. *Gamification* na formação pode ser definida como a adição de

3

elementos comumente associados aos jogos num programa educacional ou de formação, a fim de tornar o processo de aprendizagem mais envolvente (Negrusa, 2015).

*Gamification* tem sido utilizado em gestão de recursos humanos (GRH), principalmente para facilitar um ambiente lúdico e motivado (intrínseca e extrínsecamente), numa série de atividades da GRH, tais como atração, recrutamento, formação, motivação e retenção.

Enquanto a integração da *gamification* tem uma longa tradição nos setores da saúde e educação, apenas começou agora a ser estabelecido nas indústrias de serviços. Muitas empresas já adotaram *gamification* para aumentar o envolvimento do cliente, ganhar a fidelidade dos clientes, melhorar o desempenho do empregado ou ganhar vantagens competitivas (Negrusa et al., 2015). Assim, *gamification* pode ser aplicado em qualquer indústria, e o setor da hotelaria poderá também tirar partido desta ferramenta como outros setores estão a fazer.

A *gamification* pode contribuir para motivar colaboradores da hotelaria para a aprendizagem, permitindo que os conteúdos estejam facilmente acessíveis e disponíveis, por exemplo, numa aplicação do telemóvel. Estas ferramentas tecnológicas facilitam também a organização de formação às unidades hoteleiras, já que poderá ocorrer no próprio posto de trabalho. A *gamification* poderá também funcionar como *assessment*, permitindo aos hoteleiros avaliar a sua equipa nos diferentes departamentos.

### 3. Objetivos do Projeto

**Objetivo geral:** Promover a formação dos trabalhadores de estabelecimentos hoteleiros independentes, e de pequena e média dimensão, através do DGBL.

#### **Objetivos específicos:**

- Explorar a adequação da ferramenta DGBL à hotelaria;
- Levantamento de necessidades formativas existentes nos estabelecimentos hoteleiros independentes, de pequena e média dimensão;
- Identificação das áreas/departamentos para aplicação da ferramenta tecnológica;

- Conceção dos conteúdos formativos à medida desses estabelecimentos e de acordo com a metodologia DGBL;
- Construção e/ou adaptação de uma plataforma formativa digital para a área Hoteleira com recurso a estratégias de *gamification*.

#### 4. Metodologia

Este trabalho seguirá uma abordagem de investigação de natureza indutiva, assente numa estratégia de investigação essencialmente qualitativa e com um desenho de investigação exploratório.

##### a. Etapas do Projeto

A primeira etapa do projeto é a revisão de literatura, para que os conceitos associados ao tema do Digital Game Based Learning sejam apropriados. Numa etapa seguinte é importante analisar a oferta na área da *gamification*, através de entrevistas exploratórias, pertinente para estabelecimentos hoteleiros e com aplicação à formação.

Após esta fase preparatória, segue-se a recolha de informação para aferir quais as funções e competências no âmbito da hotelaria em que a *gamification* seria mais pertinente, através do método do *focus* grupo. Serão constituídos dois grupos. Um dos grupos será constituído por representantes de diferentes empresas hoteleiras, e outro grupo por estudantes de 1º e 2º ciclo do ensino superior na área da hotelaria. Estas reuniões de grupo, vão permitir a concretização de vários objetivos:

- Definição das principais necessidades formativas existentes em hotelaria, com vista a construir futuramente os conteúdos formativos com recurso ao DGBL;
- Identificação das áreas/departamentos onde a aplicação da ferramenta seria mais adequada;
- Identificar os principais obstáculos percecionados pelos gestores e colaboradores na execução do plano formativo dos diferentes estabelecimentos;
- Aferir as vantagens ou desvantagens do DGBL no contexto da hotelaria em Portugal.

Após análise dos resultados do *focus grupo*, segue-se uma fase de desenvolvimento do projeto, onde se avançará para a conceção de conteúdos e para a conceptualização/adaptação de uma plataforma DGBL.

A ação piloto será desenvolvida no Grupo Martinhal de forma a testar a eficácia deste produto formativo.

#### **b. Instrumentos de recolha de dados**

Para a concretização do projeto serão utilizados os seguintes instrumentos de recolha de dados: guião de entrevista exploratória, guião para condução de focus grupo, grelha de análise de conteúdos das entrevistas exploratórias e matriz de análise de conteúdos do focus grupo.

Para análise dos resultados resultante da implementação piloto do projeto, será construído um instrumento para aferição do impacto da formação ao nível da satisfação e motivação dos colaboradores. Este instrumento poderá ser um questionário com questões quantitativas e qualitativas e/ou um instrumento de observação no posto de trabalho. Para aferição deste impacto também se poderá recorrer à vertente analítica da plataforma, medindo assim o grau de adesão dos formandos à formação, bem como metas/níveis atingidos pelos mesmos.

### **5. Financiamento e potenciais parcerias**

Atualmente estão ser estudadas diferentes possibilidades de um financiamento. Um enquadramento poderá ser através do Programa Erasmus +. Encontram-se abertas as candidaturas, especificamente para a ação-chave 2 - parcerias estratégicas, e as alianças de conhecimento e/ou alianças de competências sectoriais.

Também se realizou uma reunião com o Dr. Etelberto Costa, especialista na área, que está disponível para colaborar na realização de uma candidatura e forneceu vários contactos nesta área da *gamification* que poderão funcionar como parceiros.

A empresa Global Estratégias na pessoa da sua Diretora-Geral, Dr.<sup>a</sup> Sara Brito, também se mostrou disponível para realizar sem compromisso uma prospeção no que respeita a financiamento para este projeto.

Está a ser também explorada a possibilidade de financiamento através do Portugal 2020, nomeadamente o Programa Operacional do Capital Humano. Nesta linha colocou-se a possibilidade de contacto com o Turismo de Portugal e a possibilidade de ligação a uma associação hoteleira para a elaboração da respetiva candidatura.

## **6. Conclusão**

Considerando o interesse deste projeto para a promoção das competências dos trabalhadores hoteleiros, e a missão da ESHTE nesse âmbito, solicita-se a colaboração e cooperação do Centro de Investigação, Desenvolvimento, e Inovação (CIDI) da Escola ao longo do desenvolvimento deste projeto, quer na componente de investigação e conceção de conteúdos, quer na elaboração de uma candidatura que viabilize a execução do projeto.

## **6. Bibliografia**

Banytea, Jurate; Gadeikienea, Agne (2015). 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM. The effect of consumer motivation to play games on video gameplaying Engagement. *Procedia Economics and Finance*. 26 , 505- – 514.

Jamet, E., Erhel, S. (2013). Digital game-based learning: Impact of instructions and feedback on motivation and learning effectiveness. *Computers & Education*. 67, 156—1672

Korn, Oliver; Schmidt, Albrecht (2015). 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences, AHFE 2015. Gamification of business processes: Re-designing work in production and service industry. *Procedia Manufacturing*. 3, 3424 – -3431.

Kotler, Philip, *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano* /; [tradução Ana Beatriz Rodrigues]. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2012.

Lucassen, Garm; Jansen, Slinger (2014) . Gamification in Consumer Marketing - Future or Fallacy? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 148 , 194 – 202

Landers, R., Armstrong, M. (2015). Enhancing instructional outcomes with gamification: An empirical test of the Technology-Enhanced Training Effectiveness Model. *Computers in Human Behavior* xxx , 1-9

Landers, R. and Callan, R. (2011). Casual Social Games as Serious Games: The Psychology of Gamification in Undergraduate Education and Employee Training. M. Ma et al. (eds.), *Serious Games and Edutainment Applications*, 399

Marcos, L. , Garcia-Lopez,, E., Garcia-Cabot, A. (2016). On the effectiveness of game-like and social approaches in learning: Comparing educational gaming, gamification & social networking. *Computers & Education* 95 , 99-113

Negrușă, Adina Letiția; Toader, Valentin; Sofică, Aurelian; Filoșteia, Mihaela Tutunea and Rus, Rozalia Veronica (2015). Exploring Gammification Techniques and Applications for Sustainable Tourism. *Sustainability* 7, 11160-11189

Robson, Karen; Plangger, Kirk; Kietzmann, Jan H. a, McCarthy, Ian; Pitt, Leyland (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification *Business Horizons* 59, 29—36

Robson, Karen; Plangger, Kirk; Kietzmann, Jan H. a, McCarthy, Ian; Pitt, Leyland (2016). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons* (2015) 58, 411—420

Urha, M.; Goran, V., Jereba, E., Pintara, R. (2015).The model for introduction of gamification into e-learning in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 197, 388 – 397

Xu,F., Weber J., and Buhalis, D. (2014). Gamification in Tourism Technologies, 2\_38