

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DE GESTÃO EDUCACIONAL

Nome da Instituição: Kroton Educacional

Segmento: IES – Instituições de Ensino Superior

Categoria: Gestão Administrativa e de Comunicação

Título da prática: Game Atenda e Vença: Inovação e melhores resultados através da gamificação

1 Prática Eficaz de Gestão Educacional

1.1 Histórico da Prática

Em um ambiente cada vez mais globalizado e em permanente transição é imprescindível que as empresas respondam rapidamente às novas realidades. A melhoria contínua dos processos viabiliza a adaptação das organizações às necessidades de seus clientes e à competitividade em seu mercado.

Assim como os processos, as mudanças também atingem as pessoas. Preparar o colaborador para realizar um bom atendimento ao cliente, sempre foi uma pauta bastante discutida na Kroton Educacional e principalmente pela Diretoria de Gestão de Alunos (DGA), responsável pela execução dos todos processos financeiros e acadêmicos de todo o Ciclo de Vida do Aluno desde o processo seletivo à formatura.

Entendemos o treinamento como um investimento essencial para continuidade do negócio. A capacitação dos colaboradores nos processos e a disseminação das informações impactam diretamente no resultado obtido, ou seja, na qualidade do trabalho executado. “Paixão por Educar” é um dos valores da Companhia que é aplicado não somente para os nossos alunos, mas também para os colaboradores.

Além das mudanças e dos nossos valores, outro fator que sempre corroborou para a realização constante de treinamentos da Kroton Educacional é a extensão e dispersão geográfica das Unidades e Polos, que oferecem o ensino nas modalidades presencial e à distância (EAD), respectivamente.

Desde 2013 são utilizadas diversas ferramentas para possibilitar a aplicação dos treinamentos, porém sempre utilizando a metodologia tradicional em que a aprendizagem é passiva, ou seja, o colaborador recebe o conhecimento pronto para a assimilação.

A inovação do game “Atenda e Vença” não está somente na renovação da ferramenta utilizada, mas está principalmente na mudança da metodologia em que a aprendizagem é ativa, onde o treinando passa a ser o protagonista do seu desenvolvimento. Ferramentas como a criação de recompensa, pontuação, estabelecimento de objetivos claros, regras, competição e cooperação são recursos

de *gamification* em treinamentos. A cada etapa, o colaborador tem um resultado, uma pontuação, uma conquista. Com isso, é possível saber exatamente onde estão os acertos e os pontos de melhoria.

1.2 Objetivos da Prática

Os treinamentos tradicionais aplicados anteriormente tinham o objetivo de garantir a transmissão das informações com ênfase nas necessidades pontuais dos colaboradores.

Diferentemente dos demais, o objetivo do game “Atenda e Vença” é promover o engajamento e incentivar a aprendizagem dos colaboradores para que possam entender plenamente os processos acadêmicos e financeiros. O uso de recompensas, *feedbacks* constantes, colaboração, e a conquista de *status* para engajar os participantes faz com que o processo de aprendizagem seja acelerado e o treinamento torna-se contínuo e mais efetivo, sendo possível avaliar o que está sendo ou não assimilado de forma personalizada.

Por meio de *rankings*, pontos e medalhas, a gamificação é uma prática mais eficaz principalmente por fazer processos simples e corriqueiros se tornarem interessantes e divertidos.



(Protótipo e Versão final da tela de perguntas e respostas)

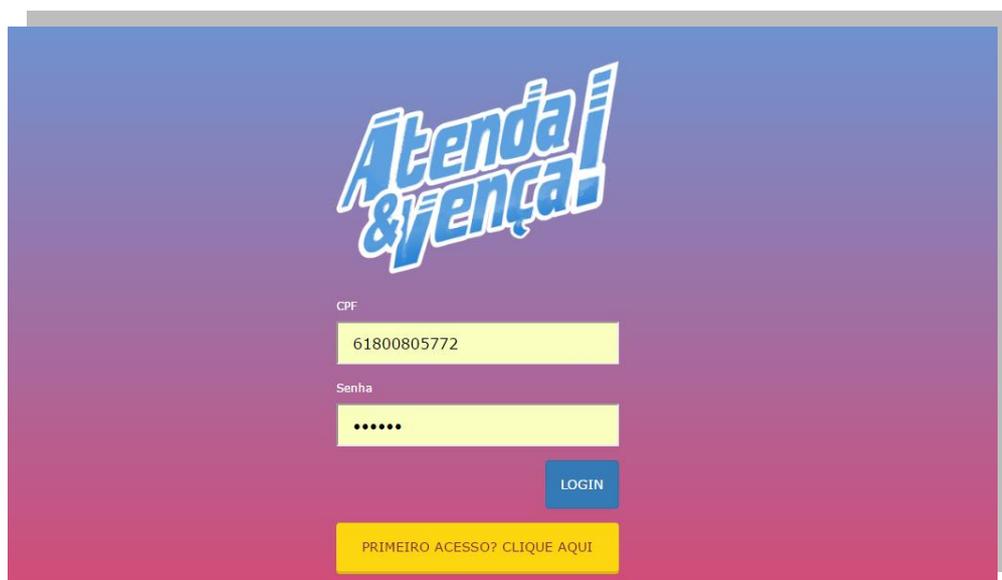
1.3 Público Alvo Atingido

Com intuito de testar o conceito do game e já identificar os fatores críticos de sucesso, o “Atenda e Vença” foi lançado primeiramente para os colaboradores da DGA. Após 10 meses de implementação interna (corporativo), o game foi lançado para os mais de 10 mil colaboradores das 130 Unidades presenciais e os 1.000 Polos de Educação a Distância.

1.4 Descrição das Atividades Implantadas

Para desenvolvimento do game “Atenda e Vença” foi necessário primeiramente realizar o mapeamento das principais situações vivenciadas pelos *prospects* e alunos durante o seu contato com as Instituições de Ensino Superior

(IES). Assim, através da Cadeia de Valor e dos processos da DGA, foi possível definir 4 Capítulos com 26 fases (na modalidade Presencial) e 22 fases (na modalidade EAD).



(Tela de Login inicial)



(Imagem de introdução do Game)

Os capítulos estão divididos da seguinte forma: *Início do Ano, Começo das Aulas, Meio do Ano e Fim do Período.*

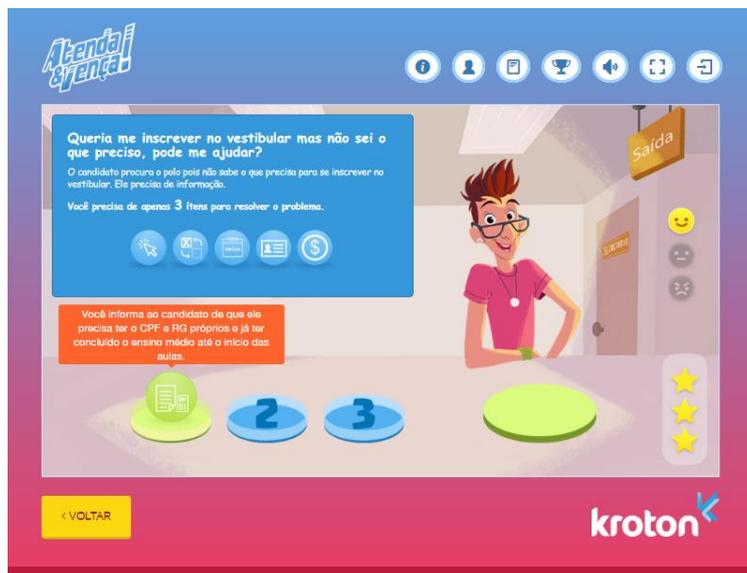


(Fases do Game)



(Tela inicial de cada Capítulo. As fases só são destravadas quando o usuário é aprovado em todas as situações)

E para atender estes capítulos foram desenvolvidos 8 cenários diferentes: *Balcão Secretaria, Sala de Aula, Mesa do Diretor, 2 Quartos do Aluno, Prédios Faculdades e 2 Mesas de Trabalho Atendente*. Isso tudo para despertar o interesse do colaborador e também simular o mais próximo possível da realidade dele dentro da Unidade/Polo.



(Exemplo de Cenário – Balcão da Unidade/Polo)

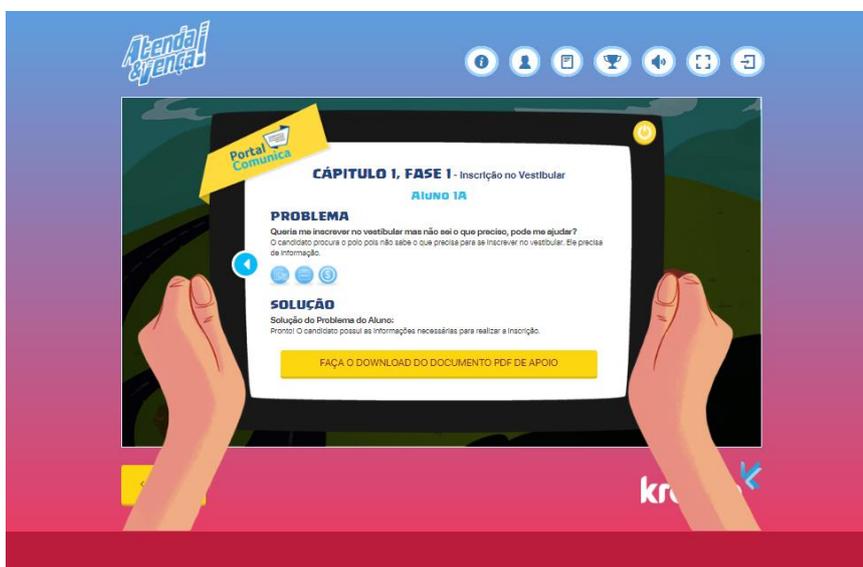
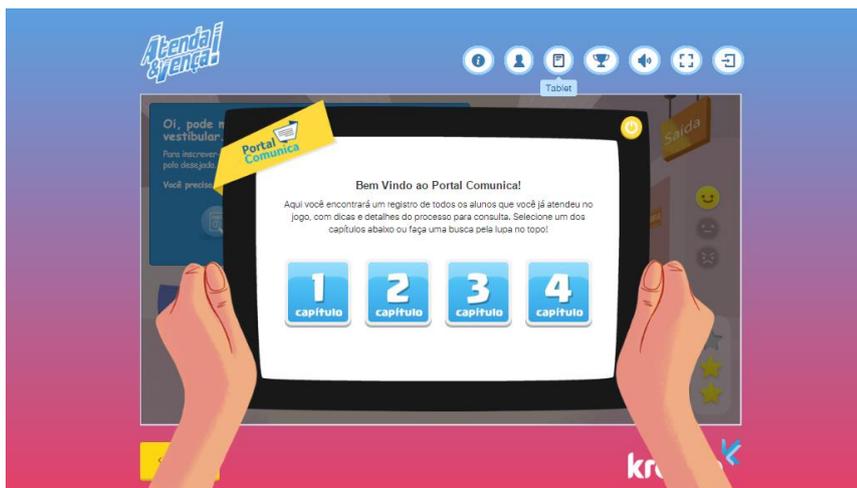
Dentro destas fases, o colaborador é questionado sobre as diversas formas de abordagens do aluno, dentro de cada um dos assuntos, e precisa optar pelo processo correto do atendimento para conseguir passar de fase. Caso erre o processo, o colaborador tem outras chances de acerto. E caso se esgote todas as tentativas, ele perde sua vida e deverá iniciar a fase desde o início.



(Tela de tentativas esgotadas)

Para conseguir acertar o procedimento, o colaborador tem apoio de uma ferramenta chamada de “tablet”, inserida no próprio game. Neste “tablet” há todo procedimento detalhado de cada um dos assuntos e é através deste recurso que o

usuário/colaborador absorve os conteúdos como um treinamento efetivo. Vale ressaltar que esta ferramenta remete ao Portal Comunica, um portal interno, que concentra todos os conteúdos operacionais relacionados ao atendimento ao aluno. Este conteúdo é atualizado diariamente, conforme necessidade das áreas ligadas a Diretoria de Gestão de alunos e pode ser acessado por qualquer colaborador do grupo Kroton.



(Visualização do Tablet dentro do Game)



(Informações sobre o Portal Comunica)

(Print Portal Comunica)

Veja abaixo o detalhamento de cada uma das situações dos 4 capítulos do game “Atenda e Vença”, nas 26 fases da modalidade presencial:

Capítulo 1: Início do Ano

Fase 01 - Inscrição no vestibular: Candidato tem interesse em fazer uma graduação e procura a faculdade Kroton para se inscrever no vestibular.

Fase 02 - Dia do vestibular: Candidato comparece à faculdade no dia e horário determinado em sua inscrição de vestibular. É orientado a levar documento de identidade, caneta e boleto de inscrição.

Fase 03 - Classificação do vestibular: Unidade deve digitalizar os cartões respostas e enviar para classificação dos alunos.

Fase 04 - Matrícula: Aluno aprovado vai até a faculdade para entregar os documentos e efetivar a matrícula.

Fase 05 - Não Formação de Turma: Após efetivar a matrícula o aluno pode ser avisado que o curso escolhido não formou turma. Este aviso pode ser dado próximo ao início das aulas.

Capítulo 2: Começo das aulas

Fase 06 - Uso de Bolsa: Ao ingressar em um curso na instituição o aluno tem direito a algumas bolsas, conforme sua elegibilidade.

Fase 07 - Início das Aula: Aluno chegando na faculdade, feliz por estar dando um passo importante na sua vida e conhecendo novos colegas.

Fase 08 - Solicitação de Carteirinha: Aluno regularmente matriculado deve solicitar sua carteirinha de identificação para acesso à faculdade e descontos em teatros, shows e cinemas.

Fase 09 - Solicitação de Documentos: O aluno tem a possibilidade de solicitar diversos documentos de forma online, sem necessidade de enfrentar filas na secretaria da unidade.

Fase 10 - Mudança de Turma: Aluno decide mudar de turno ou turma para ficar na mesma sala de seus amigos ou porque arrumou um estágio no horário da aula. Ou não se identificou com o curso e quer mudar já no início das aulas.

Fase 11 - Aplicação de Prova: Essas são as atividades comuns em um dia de aplicação de prova. Vamos ver se você conhece todos os fluxos.

Fase 12 - Cadastro de Horário: Todo fim de semestre, a unidade precisa fazer o cadastro das disciplinas que serão ofertadas no próximo ciclo de aulas.

Fase 13 - Retenção e Reprovação:

Fase 14- Sala Especial: Aluno foi reprovado em uma disciplina que não será ofertada no próximo semestre. Vê no Portal do Aluno sua grade e identifica que a disciplina não foi contemplada na enturmação. Como não quer esperar para cursá-la em outro semestre, procura a unidade para saber mais sobre a Sala Especial.

Capítulo 3: Meio do Ano

Fase 15 - Reembolso: Aluno solicitando o reembolso no balcão da unidade.

Fase 16 - Rematrícula: Aluno concluiu o primeiro semestre e quer continuar estudando no próximo. Para isso, ele deve renovar sua matrícula para o segundo semestre. Este período é chamado de Rematrícula e consiste, principalmente, no pagamento do boleto de mensalidade do próximo semestre. Esta renovação sempre acontece em janeiro e julho, que são os primeiros meses de cada semestre.

Fase 17 - Renovação de Bolsa: Aluno é informado por SMS ou E-mail, de que precisa ir até a unidade para renovar sua bolsa. Existem casos em que a renovação é automática.

Fase 18 - Negociação de Dívida: Aluno tem interesse de continuar estudando mas possui dívidas que precisam ser negociadas. Ele pode fazer a negociação de uma dívida atrasada durante o semestre ou no momento da sua matrícula.

Fase 19 - Evasão de Curso: O aluno decide interromper os estudos por questões financeiras ou por não ter mais interesse no curso, vai até a unidade para solicitar informações ou realizar o trancamento ou cancelamento do curso.

Fase 20 - Ajuste de Horário: Todo início de semestre (a partir do 2º semestre), o aluno que não é semestralizado precisa ajustar e confirmar seu horário de aula no Portal do Aluno. O objetivo é deixar que o aluno escolha o que vai cursar no próximo semestre.

Fase 21 - Retorno ao curso: Aluno trancou sua matrícula, mas depois de um tempo percebe que precisa concluir seus estudos e retorna a faculdade.

Capítulo 4: Fim do Período

Fase 22 - Disciplinas Interativas e Estudos Dirigidos: Os cursos de graduação da Kroton possuem disciplinas/atividades distintas para complementar a matriz curricular e fornecer uma formação mais completa aos alunos. Algumas destas disciplinas /atividades são: Disciplinas Interativas (DI) e Estudo Dirigido (ED).

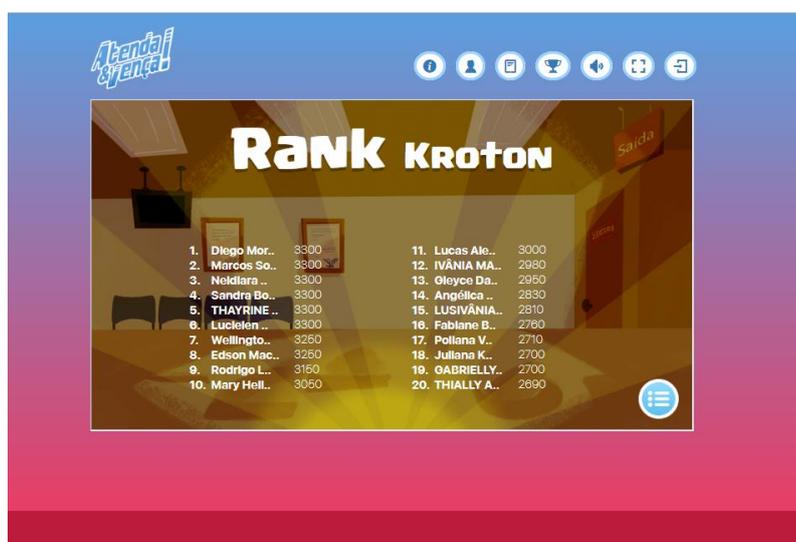
Fase 23 - Estágio: Durante a graduação, o aluno deve realizar o Estágio Curricular, que é considerado um ato educativo supervisionado, desenvolvido dentro do ambiente de trabalho.

Fase 24 - Enade: Todos os alunos ingressantes e concluintes de um curso de graduação precisam ser cadastrados no ENADE, que é o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes.

Fase 25 - Colação de Grau: Os alunos que cumpriram toda a grade curricular do curso e têm o status concluído/aprovado junto à Secretaria Acadêmica podem Colar Grau.

Fase 26 - Diploma: Após concluir curso e participar da cerimônia de Colação de Grau oficial, o aluno tem direito a receber o diploma da graduação.

Além de todas as situações propostas nas 26 fases, em que o colaborador precisa indicar a opção correta do atendimento, há também um “quiz” ao final de cada fase, para reforçar o conteúdo aprendido. Ao final de tudo, todos os colaboradores que concluíram o game ainda entram no ranking oficial, o que auxilia na competição sadia entre os participantes para finalização do jogo.



(Imagem do Rank do Game)

Clique no link abaixo para ver o vídeo de lançamento do game “Atenda e Vença”:

http://pvbpps-sambavideos.akamaized.net/account/182/47/2016-11-04/video/377d9cb3890a96fd051dc7dc08af3a77/Kroton_-_Apresentacao.mp4

2 Liderança

2.1 Equipe envolvida com a Prática

A equipe do Núcleo de Conteúdo, coordenação ligada à gerência de Atendimento da Diretoria de Gestão de Alunos (DGA) foi a líder no processo de planejamento, desenvolvimento e implementação da prática, elaborando a estrutura do game “Atenda e Vença” assim como a sua divulgação e o acompanhamento de sua evolução.

A partir de sua estrutura do game, cada gerência da DGA (Preparação ao Ingresso, Suporte ao Ensino e Formação e Suporte Financeiro e Bolsas) desenvolveu o conteúdo das questões e as opções de resposta.

2.2 Participação da Alta Direção

O desenvolvimento desta prática é um dos Projetos do Programa Convergência, cujo objetivo é integrar os processos e sistemas da Anhanguera (adquirida em 2015) aos processos e sistemas da Kroton Educacional. Este Programa está sendo acompanhado de perto pelo Vice-Presidente Administrativo e pelo CEO da Companhia dada sua importância e abrangência.

3 Foco

3.1 Clientes

Os clientes (alunos) da Kroton Educacional são o principal foco desta prática. Realizar um atendimento de qualidade e eficaz aos alunos é o objetivo do game “Atenda e Vença”.

3.2 Docentes / Funcionários

Para que o objetivo seja alcançado, os colaboradores e docentes que estão em contato direto com os alunos nas Unidades e Polos precisam estar engajados com a missão. Este foi o caminho utilizado pela DGA (estrutura centralizada) para disseminar o conhecimento e garantir que o atendimento e a interação com o aluno sejam cada vez mais favoráveis.

Além disso, o game foi construído para ser uma ferramenta perene de treinamento para novos colaboradores, compondo o seu material de “boas vindas”.

3.3 Administrativo

A equipe administrativa foi essencial para criação do conteúdo (regras de negócio do jogo e informações para o tablet) e para a maturação do game.

3.4 Econômico-Financeira

Mesmo que a palavra chave do objetivo desta prática seja QUALIDADE, a Kroton Educacional sempre busca o resultado financeiro de seus investimentos.

Um atendimento eficaz faz com que o aluno seja completamente atendido em um único atendimento. Isto elimina o retrabalho das equipes em atender o mesmo aluno e o mesmo problema em dois atendimentos distintos.

Além disso, um atendente capacitado e apto a resolver os problemas e dúvidas dos alunos fortalece o vínculo com o cliente e garante que ele mantenha e renove sua parceria com a IES.

A decisão sobre o game “Atenda e Vença” surgiu após a eliminação da possibilidade de realização de um treinamento presencial. O custo envolvido para tal acabou inviabilizando a ação. Foi estimado um valor de R\$ 600.000,00, considerando custos de transporte, hospedagem e alimentação para todos os pontos focais (300 colaboradores) dispersos nos Polos e Unidades do Brasil (média R\$ 2.000,00 por colaborador). Concluímos que além de não atingir todo o público necessário, o treinamento presencial teria um custo bem maior que o game.

3.5 Acadêmico

Apesar de não ser focado para o corpo docente e acadêmico da Kroton, o game, como a primeira ferramenta gamificada da companhia, traz resultados tão positivos que algumas práticas, também podem construir parte do modelo acadêmico e, conseqüentemente, trazendo melhorias para os nossos alunos.

4 Resultados

4.1 Formas de Avaliação

A avaliação dos resultados obtidos está no engajamento e participação dos colaboradores no game “Atenda e Vença” quando comparado com o resultado dos treinamentos tradicionais aplicados para o mesmo público. Indicadores como percentual de adesão do público ao treinamento e volume de horas de transmissão de conhecimento podem ser confrontados para apurarmos a efetividade da prática.

Analisando o resultado financeiro do game, podemos mensurar o volume de chamados para a equipe de atendimento centralizada. Este número está diretamente ligado à necessidade das Unidades e Polos em acessar a DGA para auxiliar na resolução de uma dúvida ou um problema que poderia ser resolvido de imediato.

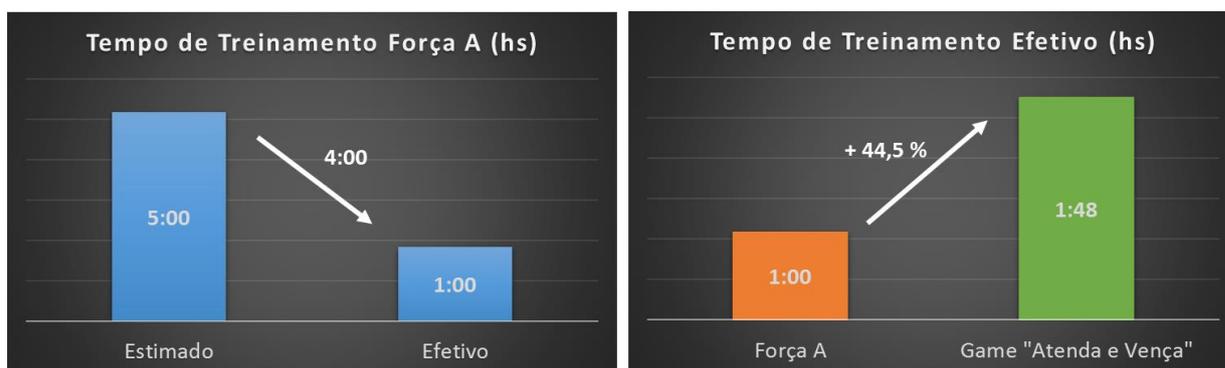
4.2 Orçamento

O Game foi elaborado pela empresa Strategy Consulting, sob o desenvolvimento da Fattoria Web, com apoio total da Kroton na construção de todas as fases e conteúdo do jogo. O investimento foi de R\$250 mil e nos permite a total administração e atualização do game mesmo após o lançamento, garantindo que os conteúdos estejam sempre atualizados, sem a necessidade de pagamento adicional ao fornecedor.

4.3 Indicadores de engajamento

Considerando um comparativo com um treinamento tradicional disponibilizado para o mesmo público, podemos evidenciar um aumento de 46,42% na adesão dos colaboradores. No treinamento tradicional chamado “Força A Diplomas” o objetivo era semelhante ao objetivo do game: engajar os colaboradores na realização de algumas ações para melhorar a satisfação do aluno com a IES.

Além desta métrica, houve um aumento considerável no volume de horas de transmissão de conhecimento. Em um treinamento tradicional, o volume de horas de aprendizagem estimado nunca atinge o volume de horas de aprendizagem efetivo. Isto porque o treinando passa mais rapidamente e conteúdo e conseqüentemente não absorve todos os pontos mais importantes. O treinamento “Força A Diplomas”, por exemplo, estimou sua duração em 5 horas e o efetivo foi somente 1 hora (em média). Com o game, conseguimos garantir que o aluno absorva o conhecimento no tempo necessário para que ele aprenda e aplique todos o conteúdo. Houve um aumento considerável (44,5%) no tempo médio de treinamento por colaborador: enquanto o “Força A Diplomas” contemplava um conteúdo de 60 minutos por colaborador, o game “Atenda e Vença” já alcançou um tempo médio de 01:48hs por colaborador.



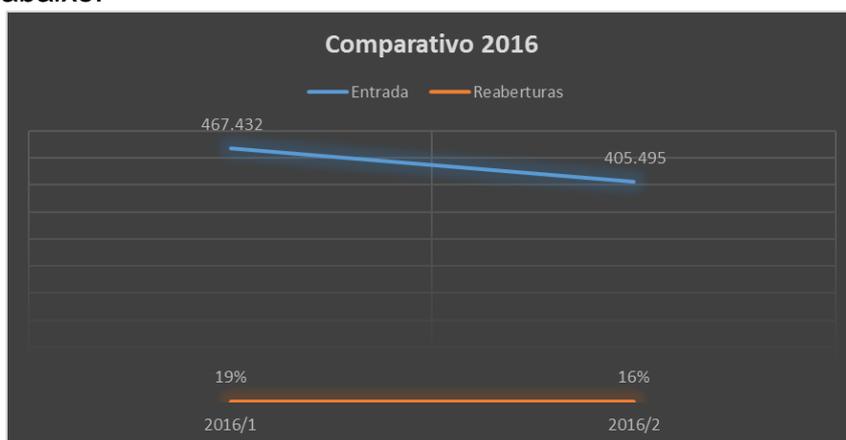
(Comparativo dos resultados atingidos em treinamentos distintos)

4.4 Indicadores de produtividade e/ou de satisfação dos colaboradores

O indicador mais importante utilizado no mercado para apurar a eficiência operacional de uma célula de atendimento é o *First Call Resolution*, ou FCR. Se a o

atendimento está com um alto índice de FCR, isto significa que, além de uma boa eficiência operacional interna, o problema ou a solicitação do seu cliente está sendo resolvido no primeiro contato.

No contexto Kroton, a redução do volume de chamados abertos pelas Unidades e Polos às equipes do DGA indicam que os problemas e dúvidas dos alunos estão sendo resolvidos sem o suporte corporativo. Se compararmos o volume de abertura de chamados dos ciclos de 2016, ou seja, 1º semestre versus 2º semestre, podemos evidenciar uma redução de 13,25% na necessidade de apoio das Unidades e Polos para atendimento dos alunos. Em 2016/1 (de janeiro a junho de 2016) foram abertos 467.432 chamados frente à 405.495 chamados abertos em 2016/2. Além disso, para os atendimentos realizados pelo DGA, houve uma redução de 3% no índice de reabertura, ou seja, mais chamados estão sendo efetivos sem a necessidade de uma nova interação do solicitante por não concordar ou não entender a resposta à solicitação. Estas informações podem ser evidenciadas na figura abaixo:



(Comparativo dos ciclos 2016: volume de abertura e reabertura de chamados)

4.5 Indicadores de satisfação de clientes

A satisfação dos colaboradores com o game foi evidenciada pelo maior índice de participação na iniciativa e também nos depoimentos dos colaboradores que concluíram o “Atenda e Vença”.

Link depoimento ganhadora:

http://pvbps-sambavideos.akamaized.net/account/182/47/2017-01-31/video/7f0132effcefd61e7655405c9178a911/7f0132effcefd61e7655405c9178a911_240p.mp4

4.6 Indicadores de captação de clientes

Foram realizadas campanhas para divulgação do game “Atenda e Vença” para os mais de 10 mil colaboradores. A intenção é que todos concluam o treinamento e que o game seja obrigatório para todos os novos colaboradores junto ao kit de boas-vindas para que seu conhecimento seja equiparado ao da equipe.

4.7 Outros indicadores de resultados organizacionais

Com o game ampliando o entendimento dos processos, engajando e contribuindo para que a curva de aprendizagem do novo colaborador seja mais efetiva, a previsão é que a ferramenta favoreça o desenvolvimento profissional das áreas de atendimento, contribuindo para redução de atrito por falta de informação e orientação, e reduzindo os índices de turn over dessas áreas.

5 Lições Aprendidas

Com os resultados apurados e o feedback dos colaboradores em relação ao game “Atenda e Vença” foi possível reafirmar que o engajamento dos colaboradores é um fator crítico de sucesso para satisfação dos clientes e a continuidade do negócio. Utilizar metodologias mais adequadas aos profissionais atuais (geração z) torna-se essencial, deixando de ser opcional.

A geração Z é feita de jovens que já nasceram imersos ao mundo tecnológico, internet e a globalização. Essa geração pede mudanças e cabe às empresas criar um ambiente semelhante no mercado de trabalho.

Além disso, apesar de não serem o público alvo, as áreas corporativas passaram a aumentar seu entendimento de como atuam os primeiros níveis de atendimento, o volume de informações e de como elas se processam antes de chegar ao corporativo para serem resolvidas.

Esse conhecimento foi muito importante para ampliar a empatia pois as pessoas que trabalham em áreas internas também passaram a “enxergar” o ambiente do atendente quando atuando diretamente com o aluno, e passaram a resolver os problemas que eles apontam com mais facilidade.

6 Ações de Continuidade

Conforme dito anteriormente o conteúdo do game “Atenda e Vença” foi construído com uma visão de longo prazo. Assim, o modelo e a metodologia utilizada nesta prática serão adotadas em outras ações de treinamento do DGA e dando até a possibilidade de estender a metodologia para outras áreas administrativas da Kroton, como Compras, Contabilidade, TI e etc. Além da possibilidade de usar os conceitos de gamificação no Ambiente Virtual do Aluno (AVA), dando maior engajamento e responsabilidade ao estudante na assimilação do conhecimento.

7 Anexos

Para ilustrar todos os pontos evidenciados neste documento, disponibilizamos um usuário para acesso ao game “Atenda e Vença”:

Site: atendaevenca.com.br
CPF: 61800805772
Senha: 123456