

**GAME ALL CONNECTED: A GAMIFICAÇÃO APLICADA NO
ENGAJAMENTO DOS TIMES ESTRATÉGICOS DE UMA ORGANIZAÇÃO
MULTINACIONAL COM FOCO NO ALCANCE DAS METAS DE UMA
MARCA.**

RESUMO:

A gamificação tem ganhado espaço nos últimos anos nas grandes empresas nacionais e multinacionais, pois engloba atividades como: gerenciamento dos projetos; recrutamento e seleção; ampliação e difusão do “credo” da empresa; estratégias de marketing; engajamento multidisciplinar entre tantos outros. Pensando no engajamento multidisciplinar como fator chave para alcançar as metas de uma marca, este artigo analisa como a gamificação associada ao Design Sprint pode contribuir para o engajamento dos times estratégicos em uma organização multinacional focado no alcance da meta de uma marca no mercado de *Over the counter* por meio da competitividade e também do mapeamento mais assertivo e claro das estratégias ao longo de um ano. Logo, o *design Sprint* foi usado como propulsor para o mapeamento das atividades mais estratégicas entre as áreas e trouxe sinergia entre os times participantes, pois as atividades mensais selecionadas estavam interligadas entre si e apresentavam o mesmo direcional para o alcance da meta de *Market share* em valor proposto pelo *Board* da empresa e somente depois desse mapeamento das atividades foi inserido a gamificação como forma de gerar uma competitividade saudável sendo representada por um tabuleiro dinâmico com pontuações e classificações mensais e esse jogo criado maximizou a interação entre os times estratégicos e promoveu uma visão holística, mais integrativa e assertiva. Como resultado percebeu-se que essas técnicas trazem clareza nas atividades e maior foco nos desafios de cada área participante. O uso da gamificação contribui para uma alta sinergia entre os times, gerou competitividade com um alto nível de entrega das atividades e impulsionou a marca no mercado.

PALAVRAS CHAVE: Gamificação, Design Sprint, Jogos, engajamento, performance.

1. INTRODUÇÃO

É possível definir “jogo” como uma atividade recreativa que pode envolver um ou mais indivíduos, que apresenta regras claras e pode gerar várias sensações boas e até mesmo ruins como: Alegria, tensão, preocupação e tristeza momentânea perante um fracasso (HUIZINGA, 2008).

Além de definir “jogo”, o ato simples de jogar faz parte do nosso dia a dia e muitas vezes os jogos tem a função de diversão apenas, porém já pode-se observar que os jogos estão sendo usados também como ferramentas potentes para o desenvolvimento de profissionais de diversas áreas e a “Gamificação” ganhando espaço e força nos últimos anos.

Quando aprofunda-se o conceito sobre gamificação, uma das definições que aparece na literatura está relacionada como sendo uma ferramenta eficaz e assertiva apoiada na aplicação de elementos de jogos utilizadas para influenciar e gerar mudanças no comportamento de indivíduos (BUNCHBALL INC, 2010).

No meio empresarial, essa técnica já está se tornando mais popular por trazer uma abordagem de envolvimento e produtividade dos funcionários (SCHÖNEN, 2014), mas (CARVALHO, 2012) diz que criar jogos para motivar os colaboradores de uma empresa não é nada novo, porém o que realmente mudou foi a inserção de novas tecnologias nesse processo.

Nos dias atuais, pode-se observar que algumas empresas como SAP, Microsoft e Samsung, entraram nesse universo em expansão que chamamos de “gamificação”, com o propósito de aumentar o engajamento de seus colaboradores, incorporando para isso, os conceitos de jogos em suas tarefas ou até mesmo nos treinamentos oferecidos pelos times de liderança e desenvolvimento da própria organização.

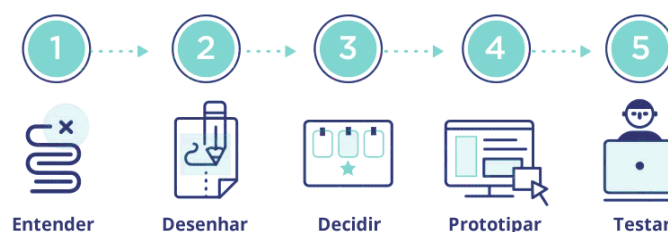
Uma parte da incorporação dessa técnica nas empresas é justamente o acompanhamento dos atingimentos das metas por meio de indicadores para as tarefas estratégicas que podem ser diárias, mensais ou até mesmo anuais.

Logo, esse acompanhamento permite verificar o nível de sucesso de cada atividade planejada. Dessa forma, as avaliações subjetivas e imprecisas perdem espaço para indicadores diretos que facilitam e muito o trabalho da gerência e diretoria das organizações que podem ser nacional ou multinacional.

Diante dessa incorporação e acompanhamento pela gerência e diretoria visto acima, também está inserido no mix de ferramentas/técnicas utilizadas pelas empresas o famoso *Design Sprint*, que baseia-se no próprio *Design Thinking*, cujo as principais características são o foco no usuário, a interatividade, a colaboração e a curta duração (OLIVEIRA e NESTERIUK, 2017, DA SILVA, 2018, HARDY et al, 2018).

Sendo assim, o *Design Sprint* pode ser definido como um processo que conta com uma duração de 5 dias úteis seguidos, apresenta 5 etapas como: Entender, Desenhar, Decidir, Prototipar e Testar e conta com um time estratégico centrado, além de sempre começar com um desafio bem claro e extremamente importante para uma organização.

Figura 1 -Estágios de desenvolvimento do Design Sprint



Fonte: Handmade UX 2017

Ampliando o entendimento de cada etapa do *design Sprint*, pode-se descrever a primeira etapa como sendo a “fundamental” para saber quais são as metas da organização ou de uma marca específica, bem como os resultados que deseja alcançar, a segunda Fase

que é “desenhar”, é possível propor as ideias e discuti-las em grupo, já a terceira fase “Decidir” está relacionada a seleção das alternativas mais adequadas, a quarta fase que é

“prototipar”, as ideias escolhidas tomam forma e a última fase “Testar” é o momento de testar realmente e colocar em prática as ideias aprovadas nas fases anteriores.

Mesmo a literatura não apontando a existência de uma regra bem definida nesse processo, o time para o *design Sprint* deve ser composto pelo menos por um profissional que conhece todo o desafio, um cliente interno e um profissional com um conhecimento mais especializado.

Como consequência do *design Sprint*, também é importante fazer um abordagem referente ao *Design Thinking*, pois é uma ferramenta focada no usuário e busca soluções de forma integrativa e com compreensão entre todos os clientes internos envolvidos.

Portanto, é um método muito eficiente que aplica na prática a expressão “fora da caixa”, mas ao mesmo tempo crítico para compreender, visualizar e descrever problemas para que se possa aplicar medidas práticas para resolvê-los (BROWN, 2010).

Em outras palavras, é considerada por muitos estudiosos um conceito que remete a inovação que pode ser aplicada em qualquer cenário ou situação. Esse método coloca o ser humano no centro do processo e como resultado apresenta soluções potentes para os problemas extremamente complexos de uma empresa de qualquer ramo por exemplo.

Segundo Brown (2008 apud Cavalcanti, 2014, p. 2), alguns estudos apontam que essa famosa metodologia “tem alcançado bons resultados nas esferas dos desafios encontrados pelas empresas, sejam eles mercadológicos ou educacionais”.

Entendendo todo esse conceito de *design thinking*, fica muito fácil a compreensão do processo de *design Sprint* que também está relacionado com diversas outras literaturas disponíveis atualmente.

Nesse cenário, o objetivo desta pesquisa é avaliar como o uso da gamificação e do design Sprint podem construir o engajamento dos times estratégicos em uma organização multinacional focado no alcance da meta de uma marca. Como cenário, nesta empresa selecionada existia um *déficit* de integração entre as diversas áreas o que influenciava negativamente no resultado anual de uma marca específica recém lançada no mercado de *over the counter* (OTC).

Portanto, planejar, desenhar e executar as atividades para o alcance de uma meta por meio de jogos consiste tanto em oferecer propostas que geram uma competitividade saudável, quanto aumentar a capacidade de compreensão e sinergia entre os times.

Como contribuição, busca-se avaliar a efetividade da aplicação de técnicas dos jogos para o engajamento dos times multifuncionais. Aproximar áreas e criar novos diálogos mais estratégicos e assertivos, podendo de fato ser uma opção para resolver os diversos problemas complexos e alcançar as metas de uma marca.

2. JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO

A empresa “X” é multinacional e apresenta vários produtos conhecidos por toda a população mundial, possui mais de 100.000 funcionários espalhados por todos os continentes e trabalha com times multifuncionais e que são chamados de times estratégicos.

No Brasil, esses times estratégicos são compostos pelas áreas de *Consumer Business Intelligence* cujo o foco é gerar insights, analisar e alimentar as estratégias dos produtos e conhecer a fundo as necessidades dos consumidores, o time de *Business Intelligence* que trabalha com microdados de mercado para direcionar os produtos e identificar as oportunidades para a empresa no Ponto de Venda (PDV). O time de marketing de produto também faz parte e é encarregado de pensar nos lançamentos e administrar o portfólio existente da empresa, a área do Trade marketing é responsável pelo marketing estratégico com foco na maximização das vendas e a diferenciação dos produtos e serviços nos pontos de vendas e para encerrar considera-se também os times de vendas e RGM.

Com tantos times estratégicos na empresa, fica muito difícil de se obter um engajamento multidisciplinar entre as áreas e sabe-se que isso é um fator chave para o crescimento de qualquer empresa nos dias atuais em que o mercado está cada vez mais competitivo.

Logo, essa falta de engajamento faz com que os times tenham o seu próprio direcional, ou seja, não existe um direcional claro e integrado para o atingimento da meta de uma mesma marca, fazendo com que as estratégias não estejam alinhadas entre si, afetando de maneira negativa o desempenho do produto no mercado.

3. A ESCOLHA DO PRODUTO

Além da empresa X ter um produto antialérgico no mercado de OTC, pode-se verificar que nos dias atuais a demanda de consumo da classe dos antialérgicos vem aumentando, principalmente pelo consumo das pessoas que possuem problemas no sistema respiratório devido ao aumento da umidade e da proliferação de ácaros em todo o Brasil.

Diante desse cenário, foi escolhido acompanhar o atingimento da meta de *Market share* em valor de uma marca recém lançada de um antialérgico por se tratar de um produto de consumo sem necessidade de prescrição médica e que tem potencial de atingir grande parte da população brasileira, além disso, a diretoria estava focada e disposta em trazer novas soluções que ajudassem os times a se planejarem em conjunto em pró do atingimento da meta anual da marca e sendo esse o momento ideal para verificar realmente a importância do engajamento entre os times estratégicos por meio de da gamificação em associação ao design sprint.

4. PROPOSTA DE MUDANÇA

Para que fosse possível a utilização da gamificação associada ao *design Sprint*, houve a necessidade de mudar o *mindset* dos líderes da organização e esse *mindset* pode ser definido na teoria como sendo a configuração da mente, ou seja, sua própria mentalidade. Sabendo que seu *mindset* pode determinar o sucesso ou fracasso, a primeira coisa que é preciso fazer para conquistar o que deseja, é aplicar uma **mudança de mentalidade**.

Diante dessa teoria encontrada na revisão de literatura, foi necessário identificar materiais *online*, vídeos no *youtube*, palestras de líderes de grandes organizações com foco no pensamento da importância e efetividade da mudança de mentalidade e assim, foi visto em termos gerais que pessoas com espírito de liderança devem passar por obstáculos, vivenciar diversas situações que muitas vezes os colocarão à prova a todo momento e deixar claro que pelo menos devem ter um motivo para querer vencer e chegar ao topo, além de abrir a mente para novas mudanças e inovações.

Após duas reuniões sobre *Mindset* em parceria com o departamento de Recursos Humanos da empresa e aplicações de um questionário qualitativo aplicado antes e depois das reuniões com os líderes, conseguiu-se observar mudanças em 3 pilares que se deve entender para fazer uma mudança de *mindset*: Foco, Sentimento e Ação Definida.

O primeiro pilar da mudança foi o “Foco”, pois é fundamental que os líderes tenham clareza da importância de que todas as áreas devem ter um único alvo em comum e sem isso, não é possível atingir as metas de negócio.

Já o segundo pilar “Sentimento” demonstra que a união, ou seja, a paixão pela sinergia tem que ser um sentimento em comum entre as diversas áreas sendo extremamente importante para empresa e por último a “Ação Definida” pode ser vista como a necessidade de querer colocar em prática algo novo, como uma metodologia, técnica ou ferramenta que agregue como uma ação eficaz para o atingimento de uma meta.

Portanto, esses três pilares juntos foram capazes de mudar o *mindset* dos líderes e fazer com que ferramentas como a gamificação e o *design Sprint* fossem vistas como inovadoras, confiáveis e capazes para serem testadas como piloto de forma a agregar valor para o negócio.

5. APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE DESIGN SPRINT E GAMIFICAÇÃO

Após a observação positiva da mudança nos três pilares de *Mindset* junto com o departamento de Recursos Humanos da empresa X, foram apresentados os conceitos de gamificação e *Design sprint* como ferramentas ágeis e de impacto para o engajamento dos times estratégicos e foi desenhado junto com a diretoria um projeto teste que fosse possível de ser aplicado no contexto atual da organização.

Assim, no primeiro dia de apresentação das metodologias e aplicação dos conceitos, os gerentes das 6 áreas (*Consumer Business Intelligence*, *BI*, *Marketing*, *Trade*, *Vendas* e *RGM*) se reuniram para mapear e entender o principal problema/desafio da marca e onde queriam chegar no ano vigente.

Com vários desafios em relação ao produto, a meta principal foi alcançar no primeiro ano de lançamento do produto, um *Market share* de Y%, diante de um cenário competitivo e com grandes players já estabelecidos.

Diante dessa meta, cada área elaborou um plano estratégico para ajudar no alcance do desafio, logo, todos os integrantes pensaram em 3 atividades mensuráveis e desafiadoras que poderiam gerar alto impacto na marca para cada mês do ano vigente, voltados para sua função e que tivessem correlação entre as outras áreas envolvidas.

No segundo dia de reunião com os times, após a realização do esboço do plano estratégico com essas atividades, foi decidido qual caminho seguir para o objetivo da marca por meio de uma votação dos líderes contemplando a inter-relação entre as mesmas e as atividades com baixa pontuação foram descartadas.

Com isso, foi possível obter o plano anual de cada integrante do jogo e transformar tudo o que foi selecionado e aprovado em um *storyboard*.

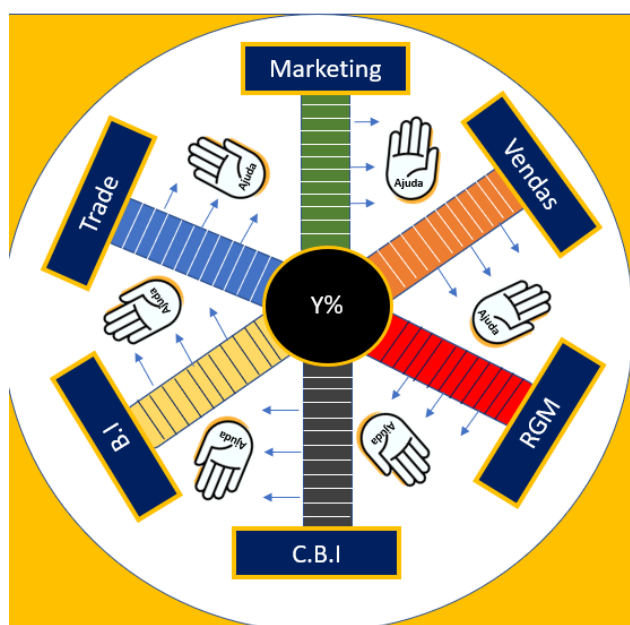
No terceiro dia, todas as atividades foram Prototipadas em um tabuleiro com pontuação e acompanhamento mensal. A ideia foi atualizar esse tabuleiro e enviar os resultados via e-mail e *whatsapp* corporativo criado para os membros dos times estratégicos. Esse protótipo foi baseado em um *storyboard* como mencionado anteriormente com a definição de todos os personagens, regras e possibilidade de premiação para o personagem com a maior pontuação no final do jogo.

5.1- O Tabuleiro

O tabuleiro com todas as atividades definidas de cada personagem, foi chamado de “*All Connected*”, em português “Todos conectados” e sua prototipagem foi criada para conter 12 passos, sendo cada passo um mês respectivo do ano vigente e que todos os passos fossem interligadas, ou seja, todos os peões se movimentassem simultaneamente e a cada passo realizado fosse possível verificar o alcance das metas de todos os personagens. Além disso, um ranking mensal foi desenvolvido para todos os membros do jogo e enviado o resultado da pontuação até o 3º útil após o recebimento das auditorias de mercado.

Como regra, a cada 3 meses, todos os times estratégicos participavam de uma reunião de ajuda, em outras palavras, um momento para colocar na mesa todos os acertos e erros como forma de diagnosticar e acompanhar em conjunto todos os detalhes de cada execução de acordo com a pontuação de cada área e assim realizar também um brainstorming de ajuda para que todos os envolvidos conseguissem alcançar com excelência os próximos desafios mapeados no jogo e buscar o engamento esperado.

Figura 2 – Protótipo do Tabuleiro Gamificação: All Connected



5.2- Personagens e Pontuações

Os personagens do jogo são os próprios líderes de cada área estratégica participante, ou seja, os gerentes de *trade marketing*, marketing local do produto antialérgico, vendas, CBI, *Business Intelligence* e RGM e as pontuações foram definidas de acordo com a realização da atividade em três níveis de atingimento: 100%, 60%-99% e menor ou igual a 59%

Tabela 1 – Pontuação da Gamificação

Atividade Realizada	Atingimento	Pontuação
Atividade realizada com maestria	100%	10
Atividade não cumprida, mas que trouxe bons resultados	60% -99%	5
Atividade não cumprida e com baixa performance	<59%	0

Esses níveis foram definidos em sinergia com todas as áreas envolvidas , pois a empresa em questão exige alto desempenho das áreas e uma alta assertividade nas entregas e somente com o atingimento de 100% das atividades mensais era possível atingir a meta de *market share* em valor proposta pelo *board*.

Todos os participantes concordaram que os resultados estariam atrelados com as auditorias de mercado dos principais fornecedores de dados do Brasil como CUP e Nielsen e para as áreas de suporte estratégico as notas eram oferecidas pela diretoria de acordo com o nível de entrega em termos de diagnóstico de mercado e no final todas as áreas foram avaliadas em termo de sinergia e engajamento por meio de uma escala Likert de 5 pontos , além disso, foi definido também que a premiação era a entrega de um “*Encore*” para cada membro do time vencedor.

Na prototipagem do tabuleiro, os gerentes de cada área foram desenhados de acordo com a característica de cada um como forma de engajamento e em cada pontuação atingida eles recebiam uma estrela que era enviada por Whatsapp corporativo e por e-mail também.

Figura 2 – Personagens



Figura 3 - Pontuações



6. RESULTADOS DO PROJETO “ALL CONNECTED”

Ao decorrer do ano de 2019, foram realizados grandes desafios/atividades para o atingimento da meta de uma marca e a sinergia entre as áreas envolvidas foi fundamental para que o jogo tivesse fluidez e engajamento entre todos os participantes.

Observa-se por meio de feedbacks que as reuniões trimestrais como regra do jogo serviram de oportunidades para melhorias na realização de cada desafio e que o brainstorming foi fundamental para grande parte dos atingimentos das atividades mapeadas no jogo, além disso, foi apontado que a competitividade ocasionou uma adrenalina saudável, mas que houve muito mais interação entre as áreas.

No mês de janeiro de 2020, foram apurados todos os resultados das atividades e verifica-se que houve pouca variação de pontuação entre os personagens, ou seja, apesar de um jogo que gera competitividade, o resultado nos mostra que a sinergia e cooperação entre as áreas prevaleceu.

Tabela 2 – Ranking Final

Personagens	Pontuação	Ranking	Premiação
Vendas	100	1°	Encore de Ouro
CBI	95	2°	Encore de Prata
BI	90	3°	Encore de Bronze
Marketing Local	85	4°	-
Trade	80	5°	-
RGM	80	5°	-

Contudo, a meta proposta pelo *Board* não foi atingida, pois o desafio era atingir Y% de *Market share* em valor no primeiro ano do produto e o resultado foi de 87% desse Y%, além disso, algumas apurações dos resultados sofreram atrasos devido erros na base de dados, alguns resultados tiveram que ser ajustados de forma retroativa impactando o

ranking e houve também atraso na avaliação da diretoria em relação as áreas de suporte estratégico da empresa.

Apesar do não atingimento e das dificuldades enfrentadas durante o percurso, esse resultado foi excelente, pois sabe-se como é complexo alcançar um resultado dessa maneira em um mercado competitivo e com grandes players já estabelecidos e alcançar um engajamento efetivo dentro de um ano.

Por fim, esse jogo de uma forma geral trouxe um direcional e clareza nas principais atividades e desafios para cada área, trouxe o engajamento e competitividade esperada pela diretoria e já foi cotada para que seja aplicada novamente para outros lançamentos que ocorreram em 2021 e 2022.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desse estudo, foi possível compreender a importância dos conceitos das técnicas dentro de uma organização, o qual proporcionou a possibilidade de utilizar o *Design Sprint* e a Gamificação como ferramentas potentes e ágeis para a busca do engajamento e sinergia entre os times.

Após o término do projeto teste, o objetivo geral deste estudo foi atingido, pois foi mostrado que o engajamento por meio da gamificação associado ao *design sprint* é possível e bem visto pelos participantes, além disso, a ferramenta trouxe um direcional mais claro e assertivo entre as áreas estratégicas, aumentou a sinergia e gerou uma competitividade saudável com entregas de alto nível.

Trabalhando em uma área de suporte estratégico ao negócio e que fez parte do jogo “*All Connected*”, consegui contribuir de forma mais efetiva, pois o time foi capaz de criar diagnósticos de mercado mais holísticos com a visão esperada dos outros departamentos sempre trazendo nas discussões o foco nas necessidades dos consumidores e foi ampliado a comunicação com todas as outras áreas.

De uma forma geral, todos os times contribuíram para o engajamento e cumprimento das atividades de forma integrada e esse engajamento se confirmou ser um fator chave para alcance de uma meta, pois como exemplo somente foi possível atingir o desafio de venda de uma determinada localização na região de São Paulo, por meio da identificação de alguns Pontos de Distribuição de Vendas (PDVs) estratégicos apontados por BI, diagnóstico claro e assertivo dos *Key Performance Indicators* (KPIs) de execução que precisavam ser corrigidos naquela região apresentados pelo time de CBI, criação de um plano de ação pelo marketing e *Trade*, além de uma análise assertiva de precificação por RGM.

Diante dos fatos, pode-se ver a efetividade que o engajamento pode trazer para os resultados e associado à gamificação esse processo se torna ainda mais potente por meio da competição e acompanhamento das atividades estratégicas e sinérgicas entre as áreas.

Para concluir, hoje em dia, ainda existem grandes empresas com problemas de engajamento entre os times, mas essas empresas já perceberam que essa falta de engajamento influencia o alcance das metas de negócio, logo, as ferramentas discutidas e testadas nesse artigo de fato, podem e devem ser utilizadas como ferramentas eficientes e eficazes para o alcance dessa sinergia e a busca do atingimento das metas.

Um ponto importante é que ainda existem diversos outros campos que podem usufruir dessas técnicas associadas como exemplo, aplicação em produtos maduros, aplicação dentro de um departamento específico da empresa, utilização dentro da Força de Vendas de uma indústria farmacêutica entre tantos outros.

8. BIBLIOGRAFIA

DETERDING, S.; DIXON, D.; KHALED, R.; NACKE, L. **From game design elements to gamefulness: defining "gamification"**. Mindtrek'11, Tampere, Finland, 2011. Disponível em: < <https://dl.dropboxusercontent.com/u/220532/p9-deterding.pdf> >

BRATHWALITE, B.; SCHREIBER. **Challenges for game designers**. Newton: Charles River Media, 2009.

CAMENISCH, J. **Make it a game: using gamification to build your business**. 2009.

Disponível em: < <https://www.upwork.com/blog/2012/01/make-it-a-game-using-gamification-to-build-your-business/> >.

BUNCHBALL Inc. All Rights Reserved. **Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior**. 2010

DA SILVA, E. J., “O Design SPRINT como ferramenta para engajamento da equipe: um estudo de caso”, Human Factors Design, vol.7, n.13, (Fev) p. 191-202, 2018

KNAPP, J., ZERATSKY, J., KOWITZ, B., **Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas 5 dias**, 1ª ed., Rio de Janeiro, Intrínseca, 2017.

GOOGLE VENTURES, **The Design Sprint**. Disponível em: <http://www.gv.com/sprint/>. Acesso em 12/06/2018, 10:15:38, 2018.

OLIVEIRA, B. S., NESTERIUK, S., “Metodologias e ferramentas de design para exergames”, DATJournal, vol. 2, n. 1, (Jan), p. 64-78, 2017.

SERRAT, O., **Design Thinking. In: Knowledge Solutions**, Springer, Singapore, 2010