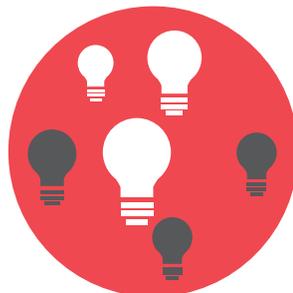
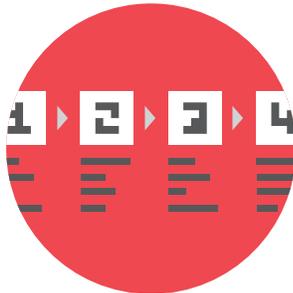




Ysmar Vianna
Maurício Vianna
Bruno Medina
Samara Tanaka



Como reinventar
empresas
a partir de jogos



GAMIFICATION, INC.

Gamification, Inc.

Como reinventar empresas a partir de jogos

Gamification, Inc.

Como reinventar empresas a partir de jogos

Ysmar Vianna
Maurício Vianna
Bruno Medina
Samara Tanaka

Copyright © 2013 MJV Tecnologia Ltda.
Todos os direitos reservados.
A reprodução não autorizada desta publicação,
no todo ou em parte, constitui violação de direitos autorais.

Grafia atualizada respeitando o novo
Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Colaboradores
Fagner Lima
Paulo Sergio Guimarães

Revisão
Clarisse Cintra
Virgínia Cavalcante

Design visual
Thiago Lacaz

Visual thinking
João Rocha

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Gamification, Inc : como reinventar empresas a partir de jogos /
Ysmar Vianna ... [et al.]. — 1. Ed. — Rio de Janeiro : MJV Press, 2013.
116p. ; e-book.

ISBN 978-85-65424-09-7 (e-book.)

1. Jogos para computador – Aspectos sociais.

I. Vianna, Ysmar.

CDD 306.4

MJV Press
Av Marechal Câmara 160, grupo 206, Centro
20020-080 Rio de Janeiro RJ
Tel.: +55 21 2532 6423
mjvpress@mjb.com.br

Apresentação **9**

1. Mas, afinal, o que é gamificação? **13**
2. Uma ou duas coisas que você precisa saber a respeito dos jogos **25**
3. Gamificação S/A **41**
4. Gamificação e empresas: feitas uma para a outra **55**
5. Mãos à obra! **77**
6. E o futuro? **107**

Referências **111**

É com muita satisfação que escrevo sobre este lançamento da MJV Press dedicado à utilização da mecânica de jogos no contexto corporativo. Trata-se de um livro escrito por uma equipe pertencente a uma consultoria de TI, que aplica de maneira pioneira os jogos aos processos de trabalho de seus clientes. Em 2011, o Gartner previu para 2015 que mais de 50% das organizações que gerenciam inovações irão inserir métodos provenientes dos jogos nesses processos, e que mais de 70% das 2000 maiores empresas do mundo estarão usando ao menos uma aplicação de jogos em seu negócio. "Gamification" é o termo, em inglês, que define a tendência de empregar esta mecânica para situações que não são de entretenimento puro, como inovação, marketing, treinamento, desempenho de funcionários, saúde e mudança social, diz Brian Burke, um dos nossos colaboradores.

Em suma, o objetivo da aplicação de jogos no contexto corporativo é: obter alto nível de comprometimento dos funcionários, facilitar a introdução de mudanças na organização e estimular a inovação.

De acordo com os analistas do Gartner, os jogos auxiliam a obtenção de maior engajamento dos funcionários por intermédio da:

- Aceleração dos ciclos de avaliação de desempenho, produzindo como efeito a adaptação mais rápida dos funcionários às mudanças as quais a organização precisa se submeter;
- Clarificação inerente aos objetivos e às regras dos jogos, eliminando a ambiguidade e as indefinições dos processos de trabalho;
- Apresentação de uma narrativa mais persuasiva das tarefas a serem desempenhadas, por isso gerando maior engajamento;
- Divisão das grandes tarefas em tarefas menores, que podem ser alcançadas em curto prazo, mantendo os funcionários engajados ao longo de todo o projeto.

Neste livro, vocês vão encontrar muitos exemplos de aplicação desses princípios a casos brasileiros e uma metodologia prática para aplicação imediata no contexto empresarial. O Gartner vem acompanhando o processo de implantação de jogos nas empresas em nível mundial e vê com muito bons olhos o aparecimento de uma comunidade de profissionais dedicados a esse fim também aqui no Brasil.

Boa leitura!

Márcio Krug
Presidente do Gartner Brazil

Apresentação

Gamification é um termo em inglês, sem tradução ou equivalente imediato em português, que se refere ao uso de jogos em atividades diferentes de entretenimento puro. Os elementos dessa abordagem e seus casos são o assunto deste livro. Nele, pretendemos retratar uma visão contemporânea dessa nova utilização da tecnologia no ambiente das empresas, grandes ou pequenas, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento dos seus objetivos. Vista dessa maneira, a utilização de jogos como parte do trabalho introduz um componente social na operação das corporações, coerente com a utilização atual da tecnologia fora do contexto profissional.

Os jogos são um modelo moderno de organização das pessoas com o fim de alcançar um objetivo. A estrutura e os modelos operacionais das empresas ainda são os mesmos do século 19, baseados na hierarquia, na burocracia e na especialização do trabalho com o objetivo de alcançar escala e eficiência dos resultados. Esse modelo exige funções e responsabilidades claramente definidas, processos exatos e gerência baseada em comando e controle, assim como se observa em organizações militares. No mundo moderno, entretanto, tais premissas limitam a capacidade individual, a forma por meio da qual ela é cobrada e o comprometimento com os objetivos profissionais. A Tecnologia da Informação criou a possibilidade de organizar o trabalho de forma diferente — por intermédio do aspecto social —, e os jogos são a plataforma que mais se ajusta como instrumento dessa nova ordem.

As plataformas sociais comuns no mundo moderno permitem a interação entre as pessoas, mas isso apenas não é o bastante para atingir o propósito de organizar o trabalho. Utilizando jogos, as plataformas sociais se ampliam, permitindo o compartilhamento de conteúdos especializados, potencializados pelo contexto do uso e pelas comunidades que se formam ao seu redor. É possível transformar as tarefas das empresas introduzindo a dimensão social do trabalho a partir de jogos, que despertam motivação, engajamento e satisfação pessoal. Gradualmente, as plataformas de trabalho,

como softwares e websites, além dos próprios modelos de negócio, vêm sendo transformados pela introdução dos mecanismos dos jogos, e assim surge uma nova ciência, da qual ouviremos falar muito nos próximos anos.

A MJV tem a satisfação de participar dessa transformação como pioneira na visão do uso empresarial de jogos. O presente livro foi elaborado por uma equipe que incluiu profissionais de diversas áreas, sendo o resultado de anos de experiência com a aplicação prática dessa nova plataforma de trabalho. Esperamos, sinceramente, poder contribuir para o rápido desenvolvimento dessa ciência aplicada.

Ysmar Vianna
Maurício Vianna

* * *

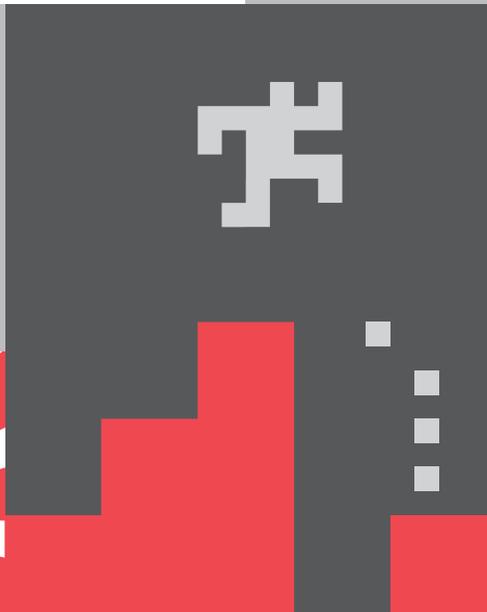
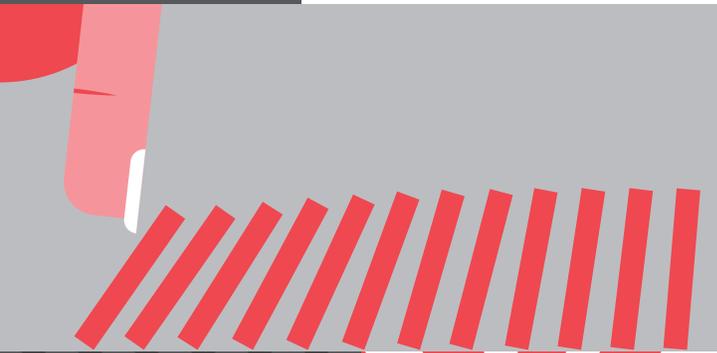
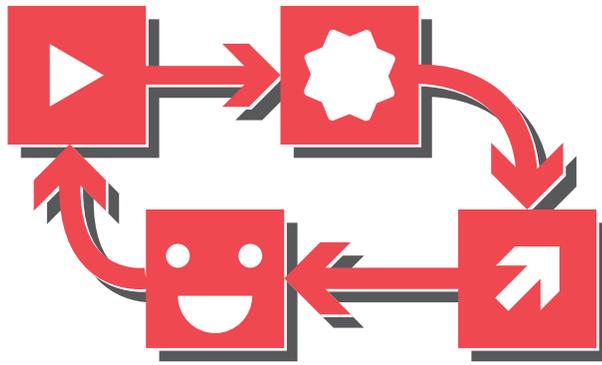
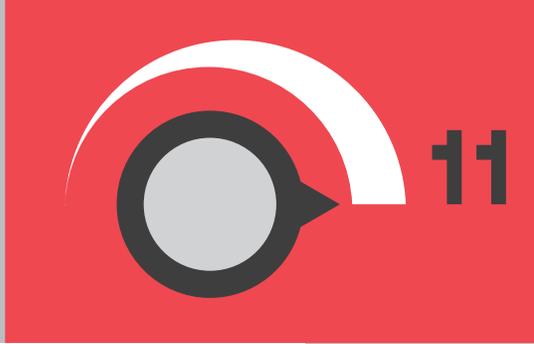
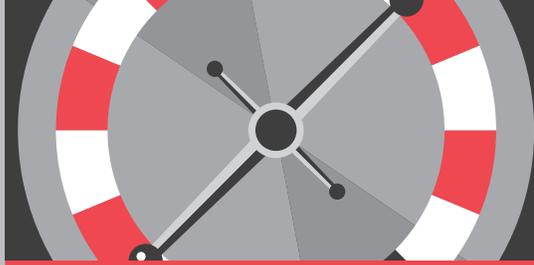
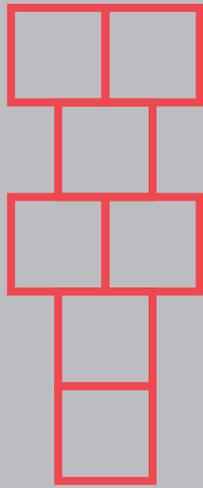
Independentemente de sua dimensão ou localização geográfica no mundo de hoje, organizações são invariavelmente regidas pela simbiótica relação que se dá entre as constantes oscilações do mercado e a conseqüente tentativa de superá-las a partir de processos estruturados ao curso do tempo. A face mais visível desta inglória batalha é o que se conhece por cultura organizacional. Grosso modo, é possível afirmar que a cultura de uma empresa confunde-se com as peculiaridades de sua história, assim como a das pessoas que ajudaram a escrevê-la, sendo, portanto, compreensível encontrar eventual resistência sempre que os ventos determinam que as velas sejam içadas em uma nova direção.

Na verdade, para manterem-se rentáveis e superarem os percalços habituais, as empresas muitas vezes precisam desafiar paradigmas essenciais ao seu bom funcionamento, os quais são capazes de determinar não só o compasso das operações cotidianas como dos rumos a serem seguidos pelos próximos anos. Considerando um cenário extremamente volátil, em decorrência da acirrada competição pela conquista de consumidores cada dia mais conscientes de seus anseios, torna-se inimaginável sustentar uma estratégia corporativa que não esteja alinhada com a busca constante por inovação. É nesse contexto que se insere a gamificação. Ao terminar a frase, o leitor mais escaldado se pergunta: Será que eu entendi direito? Então, a sugestão aqui é que eu utilize jogos para resolver os problemas de negócio da minha empresa? A resposta é "sim". Aos que porventura não consideraram a resposta um disparate e resolveram dar aos autores deste livro um voto de confiança, cabe observar que não estamos sós.

Em um relatório publicado em meados de 2012, o Gartner Group apontou que, até 2015, cerca de 50% de todo o processo de inovação global será gamificado. Em 2016, ainda de acordo com o estudo, o mercado da Gamificação corresponderá a aproximadamente US\$ 2,8 bilhões. Mais números? Em uma abordagem realizada pela MTV norte-americana junto ao público da Geração Y (que engloba os nascidos entre o início da década de 1980 e o ano 2000), 50% dos entrevistados afirmaram reconhecer aspectos dos jogos aplicados a diversos campos da vida cotidiana, sendo que esse grupo atualmente representa 25% da população economicamente ativa mundial. Isso significa dizer que um quarto da riqueza do planeta que habitamos é gerada por pessoas que cresceram pulando cogumelos, combatendo monstros para salvar princesas, conduzindo bólidos por circuitos surrealistas e coletando moedas em troca de vidas extras. Mais do que apenas estarem familiarizadas com a linguagem dos games, essas crianças de ontem, que hoje ocupam posições por vezes de destaque em grandes corporações, certamente não enxergam os impasses que se impõem em suas carreiras com os mesmos olhos de quem desenhou os processos aos quais precisam se submeter para contornar obstáculos profissionais. Dessa aparente incompatibilidade provém a certeza da existência de um abismo invisível entre convicções e expectativas no que tange às organizações e uma parcela considerável de seus funcionários.

E assim está formulado o desafio que este livro se predispõe a enfrentar: tendo em vista os mecanismos oriundos dos jogos, em contraste com os processos organizacionais vigentes e a maneira como eles influenciam o cotidiano dos envolvidos, como a Gamificação pode ser empregada pelas empresas para **engajar, sociabilizar, motivar, ensinar ou fidelizar de maneira mais eficiente seus colaboradores e clientes**. Em adição a esse propósito, cabe considerar uma segunda questão, tão ou mais relevante do que a primeira: quais aspectos provenientes do universo dos games poderiam ser transpostos para a realidade das organizações, de modo a aproximá-las desse novo modo de pensar, cuja assimilação parece essencial para o entendimento do mundo de hoje?

Bruno Medina
Samara Tanaka



1

Mas afinal, o que é gamificação?

A gamificação (do original em inglês *gamification*) corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento entre um público específico. Com frequência cada vez maior, esse conjunto de técnicas tem sido aplicado por empresas e entidades de diversos segmentos como alternativas às abordagens tradicionais, sobretudo no que se refere a encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, a familiarizarem-se com novas tecnologias, a agilizar seus processos de aprendizado ou de treinamento e a tornar mais agradáveis tarefas consideradas tediosas ou repetitivas. Nos últimos anos principalmente, game designers de diversas partes do mundo têm se dedicado a aplicar princípios de jogos em campos variados, tais como saúde, educação, políticas públicas, esportes ou aumento de produtividade.

O termo “gamificação” foi cunhado pela primeira vez em 2002 por Nick Pelling, programador de computadores e pesquisador britânico, mas só ganhou popularidade oito anos depois, mais precisamente, a partir de uma apresentação de TED realizada por Jane McGonigal, famosa game designer norte-americana e autora do livro *A realidade em jogo: Por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo*, que tem sido considerado uma espécie de bíblia da gamificação. O argumento de Jane que despertou a atenção do mundo foi a percepção de que, se somadas todas as horas jogadas apenas pelos frequentadores do World of Warcraft (tradicional game online que está em curso desde 2001), teriam sido gastos 5,93 bilhões de anos na resolução de problemas de um mundo virtual. Realmente o número parece absurdo, mas está correto: toda a história do planeta Terra, desde a primeira manifestação de vida até os dias de hoje, desdobrou-se em um prazo de tempo mais curto do que aquele que, até 2010, totalizava a dedicação ao fantástico mundo de Azeroth por parte de seus fiéis admiradores. Cabe a reflexão sobre quais resultados seriam obtidos, por exemplo, se o mesmo esforço fosse investido na resolução de

problemas do mundo real, tais como a erradicação da pobreza extrema, o aquecimento global, a questão da mobilidade nas grandes cidades ou a pesquisa para a cura de uma doença grave.

Para citar um exemplo real, em 2011 pesquisadores da Universidade de Washington viraram notícia por causa do jogo Foldit, uma espécie de crowdsourcing [1] orientado a angariar esforços coletivos de milhares de participantes anônimos, motivados pelo desafio de tentar compreender como determinada proteína poderia ser utilizada no combate à Aids. A atividade atraiu 46 mil participantes — a imensa maioria sem qualquer ligação com a área médica —, que em apenas 10 dias conseguiram elucidar um enigma que tomou 15 anos dos cientistas sem, no entanto, obterem qualquer sucesso. Esse tipo de iniciativa costuma ser referenciada como *Serious Games*, ou Jogos Sérios.

O desenvolvimento da gamificação — também referida como ludificação —, portanto, provém de uma constatação um tanto óbvia: seres humanos sentem-se fortemente atraídos por jogos. Ao longo dos séculos, praticamente todas as civilizações conhecidas estiveram associadas a algum tipo de competição importante para a estruturação social da comunidade a qual pertenciam. Além dos exemplos mais previsíveis, tais como gregos (Jogos Olímpicos da Antiguidade), romanos (duelos de gladiadores, corridas de biga) e astecas (jogo de bola mesoamericano), existe ainda uma surpreendente evidência [2] desse fato, ocorrida há cerca de 3 mil anos na Lídia, região localizada na antiga Ásia Menor. Em tempos de adversidades climáticas, Atys, rei na época, estabeleceu uma inusitada prática para racionar alimentos: intercalar dias de eventos dedicados aos jogos, quando não era permitido se alimentar, e dias em que não se jogava, mas era possível comer. A política perdurou 18 anos e teria surgido por acaso, a partir da percepção de que, ao envolver-se em competições que se estendiam por longas horas, os integrantes do grupo simplesmente perdiam o interesse por comida.

Ainda sobre o tema, o renomado game designer Chris Crawford [3] descreveu uma interessante teoria sobre a evolução do ato de brincar inserido no contexto da evolução das espécies. Ao observar, por exemplo, a maneira como os crocodilos ou os demais répteis caçam, é possível notar que nesses animais isso se dá por meio de um mecanismo extremamente simples, composto por três etapas bem definidas: primeiro, escolhem um lugar para se esconder, em seguida, esperam por uma presa que lhes interessem e só então atacam. O processo descrito é considerado um aprendizado locomotor, visto que quase não envolve a atividade cerebral. Os mamíferos, por sua vez, desenvolveram um método mais sofisticado, sequenciado em cinco passos: rondam em busca de sua caça e, ao encontrá-la, permanecem

à espreita, tentando se aproximar delas o máximo possível. Quando estão perto o suficiente para dar o bote, partem para o ataque, que invariavelmente envolve uma perseguição e a consequente captura da presa. Reparem que essa mecânica demanda mais “cérebro” do que a adotada pelos répteis, uma vez que envolve certa dose de estratégia, a mesma que se faz necessária para que tais animais se imponham sobre suas caças, por vezes até maiores do que eles.

E como será que os mamíferos aprenderam isso? Por meio do exercício do ato de brincar. Nos herbívoros, a relação entre as brincadeiras e a sobrevivência se dá de uma maneira ainda mais visível: como correr é a principal defesa que eles têm contra potenciais predadores, quando não estão lutando pela própria vida, divertem-se pulando, dando pequenos coices — passíveis de espantar lobos, por exemplo — e saindo em disparada pela relva. No caso dos seres humanos ancestrais, uma das principais maneiras de conseguir alimento basicamente consistia em atirar objetos que estivessem à mão na direção do que lhes apetecia. Deve ser por isso que até hoje adoramos jogar coisas: pedras no mar, lanças, martelos, bolas de basquete, vôlei, golfe etc.

Por essa razão, é natural que não só os jogos como o ato de jogar em si sejam, há muito, alvo de discussão no meio acadêmico. Na década de 1930, o historiador holandês Johan Huizinga, por meio de sua obra *Homo Ludens*, [4] trouxe significativa contribuição para os estudos nessa área quando afirmou a necessidade de compreender o jogo além do mero entretenimento. Em sua teoria, Huizinga apontou como o ato de jogar está inserido nas mais diversas relações sociais, tais como a política, o trabalho, a poesia e mesmo a natureza. A partir do conceito estabelecido pelo autor, os jogos são considerados como artefatos que constroem uma relação dialógica e dialética com os sujeitos, a partir de suas distintas e singulares formas de interação. O ato de jogar, portanto, tem um sentido para além do entretenimento estrito. Assim, apresenta sua importância como elemento da própria cultura quando se observa que:

O jogo é mais do que um fenômeno fisiológico ou um reflexo psicológico. [5] Ultrapassa os limites da atividade puramente física ou biológica. É uma função significante, isto é, encerra determinado sentido. No jogo existe alguma coisa “em jogo” que transcende as necessidades imediatas da vida e confere um sentido à ação. Todo jogo significa alguma coisa.

Mas de que maneira exatamente os jogos podem auxiliar o entendimento ou mesmo a adaptação às transformações do cotidiano? Qual seria, por exemplo, a contribuição significativa prestada ao mundo dos negócios, visto que, como legítimo elemento cultural, os jogos contribuem para o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social?

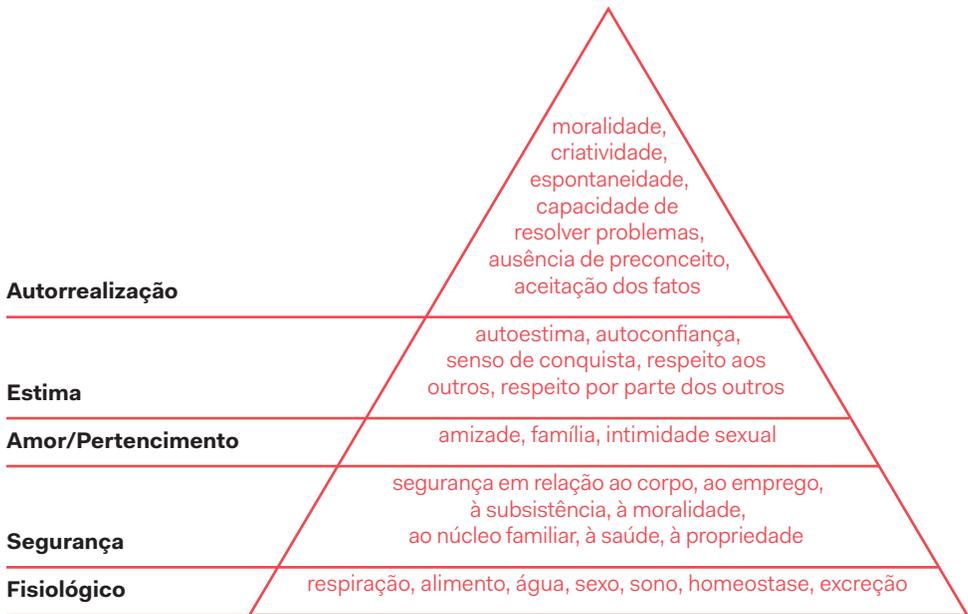
[1] *Crowdsourcing: Modelo de produção colaborativa que agrega diversas pessoas, de maneira presencial ou virtual, para resolver impasses, criar conteúdos ou desenvolver soluções.*

[2] MCGONIGAL, 2012

[3] *Palestra ministrada no Cologne Game Lab, 2011. Fonte: [youtube.com/watch?v=5LoMmcJA2JY](https://www.youtube.com/watch?v=5LoMmcJA2JY)*

[4] HUIZINGA, 2001

[5] MASTROCOLA, 2012



Talvez, um primeiro passo para a compreensão do fenômeno que os jogos representam possa estar relacionado à célebre Teoria da Hierarquia de Necessidades, desenvolvida em 1943 pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow. De acordo com o estudo, as necessidades humanas podem ser agrupadas em extratos de uma pirâmide, sugerindo que a jornada para a autorrealização de qualquer indivíduo só é bem-sucedida quando a satisfação de seus anseios ocorre em ordem crescente, ou seja, partindo dos mais básicos para os mais complexos. Na base da pirâmide estão as demandas fisiológicas, tais como alimentar-se, respirar ou beber água; seguidas por demandas relacionadas à segurança, ao amor, à estima e, por fim, à realização pessoal, como dispor de um senso de moralidade, exercer a criatividade e alcançar a espontaneidade nas relações.

De acordo com a lógica sugerida, o ato de jogar estaria, obviamente, relacionado ao cume da pirâmide, uma vez que se classifica como uma atividade desejável, mas não essencial à sobrevivência. A questão é que, quanto mais complexos ficaram os indivíduos, as sociedades e, conseqüentemente, a própria vida, mais complicados se tornaram, também, os mecanismos requeridos para experimentar no cotidiano o imprescindível sentimento de satisfação. Em nosso trabalho ou nas relações afetivas, quase sempre as regras são nebulosas; as metas, indeterminadas; e a maneira de alcançá-las, desconhecida. As ações não costumam receber feedback, e as

recompensas, quando existem, podem custar a vir. Sendo assim, é compreensível que tenhamos criado jogos, visto que eles saciam de modo mais simples, rápido, claro e eficiente essa constante busca que nos assola por conquistar ou cumprir objetivos.

No final da década de 1970, Bernard Suits, em seu aclamado livro *The Grasshopper: Games, Life and Utopia*, definiu com muita propriedade a questão: “Um jogo é uma tentativa voluntária de transpor obstáculos desnecessários.” Como no jogo da vida, ganhar ou perder são conceitos bastante subjetivos, eis que os tais “obstáculos desnecessários” assumem a função de nos prover alguma certeza em meio a tantas suposições. A relação entre os mecanismos dos jogos e sua associação com o comportamento humano serão exploradas com mais profundidade quando apresentados os principais perfis de jogadores e as motivações que os sensibilizam.

Apesar de os jogos serem o inevitável ponto de partida para o entendimento da gamificação como metodologia, cabe fazer o quanto antes uma ressalva, que será fundamental para que o conteúdo deste livro seja absorvido da maneira mais proveitosa e assertiva possível: ainda que seja um dos temas mais festejados do momento, a gamificação, como conceito, tem sido sistematicamente mal interpretada; é errado pensar que se trata de uma ciência que se debruça sobre o ato de criar jogos, mas sim uma metodologia por meio da qual se aplicam mecanismos de jogos à resolução de problemas ou impasses em outros contextos. Na definição da Wikipédia:

GAMIFICAÇÃO: uso de mecânicas dos jogos em contextos diversos, com o objetivo de incrementar a participação e gerar engajamento e comprometimento por parte de potenciais usuários. [6]

Em linhas gerais, a aplicação da gamificação aponta para circunstâncias que envolvam criação ou adaptação da experiência do usuário a determinado produto, serviço ou processo; intenção de despertar emoções positivas, explorar aptidões pessoais ou atrelar recompensas virtuais ou físicas ao cumprimento de tarefas. À exceção dos chamados Jogos Sérios e, de acordo com sua definição mais aclamada, submeter-se a um processo de gamificação não significa necessariamente participar de um jogo, mas sim apoderar-se de seus aspectos mais eficientes (estética, mecânicas e dinâmicas) para emular os benefícios que costumam ser alcançados com eles.

Para Yu-kai Chou, [7] possivelmente o mais respeitado guru de gamificação da atualidade, a maior contribuição que a metodologia pode oferecer à sociedade seria a oposição ao tradicional modelo

[6] Fonte: pt.wikipedia.org/wiki/Ludifica%C3%A7%C3%A3o

[7] Fonte: yukaichou.com

71%

dos americanos
não se sentem
motivados por
seu trabalho
= US\$ 350 bi
de prejuízo [8]

1 BILHÃO

de jogadores ativos
no mundo hoje

100 MILHÕES

de horas:
tempo de construção
do conhecimento
da Wikipedia

=
3 semanas
de horas jogadas
no Angry Birds
=
7 dias jogados
no Call of Duty

92%

das crianças
até 2 anos
já são jogadoras

cerca de

60 MILHÕES

de brasileiros
possuem ao menos
um console de vídeo
game em casa [9]

de Design Focado em Funcionalidade para o Design Focado no Aspecto Humano. De acordo com sua teoria, a maioria dos sistemas de produção conhecidos é orientada a facilitar que as tarefas sejam realizadas no menor tempo possível. A simples consideração de que as pessoas que desempenham esses trabalhos têm sentimentos, inseguranças e opiniões a respeito do que se espera delas, ou sobre a maneira como deveriam atingir seus objetivos profissionais, por si só representa um atalho para que suas verdadeiras motivações sejam ativadas. Essa maneira de pensar o modelo organizacional pode, por exemplo, acarretar a mudança da cultura de um departamento ou a aceitação voluntária de um novo processo corporativo.

Ainda segundo Chou, essa é a explicação para a escolha do termo "gamificação", uma vez que, ao longo das últimas quatro décadas, os cérebros mais notáveis da indústria de jogos estiveram ocupados em compreender como motivar e engajar pessoas sob a ótica da análise do comportamento humano. Engana-se, no entanto, quem pensar que gamificar um processo se resume a reproduzir uma receita de bolo. Pessoas geralmente não costumam se comportar como ratos de laboratório, que se submetem sem questionamentos à realização de trabalhos em troca de pedaços de queijo. A aplicação de uma bem-sucedida estratégia de gamificação está diretamente associada ao entendimento do contexto em que se insere o usuário, e quais são seus anseios e limitações extrínsecos (incitados pelo meio externo) e intrínsecos (automotivados).

É importante observar também que só nos envolvemos em longo prazo com jogos que façam sentido, destacando-se a relevância de criar argumentos e tecer narrativas factíveis, ou seja, que digam respeito à realidade do público a que se destinam. *Mas e o Candy Crush? Aquela historinha de fábrica de doces não poderia ser mais tola e fantasiosa, e ainda sim é jogado por milhões de pessoas todos os dias*, talvez o leitor pense, a partir de um argumento que comumente vem à baila. O que deve ser observado nesse caso é que jogos como Candy Crush, Draw Something ou SongPop, para citar apenas alguns que se tornaram extremamente populares em curtíssimo período de tempo, não têm ambições que vão além de entreter seus usuários enquanto aguardam o metrô ou estão na sala de espera de seus dentistas. Diferentemente do design de games voltados ao único propósito de entreter, a gamificação se destina a utilizar o mecanismo dos jogos para transformar ou desenvolver novos comportamentos.

No entanto, esse nem sempre é um objetivo fácil de ser conquistado. Dedicando-se ao exercício de investigar nossa rotina em busca de tentativas de aplicação da gamificação para os mais

distintos fins, cada um de nós poderia criar uma lista de iniciativas com as quais ninguém realmente se importa. Basta pensar que, na teoria, qualquer game tem “elementos de jogos”, mas isso não faz necessariamente com que sejam bons jogos de fato. Parafrazeando Mario Herger, outro guru da gamificação, gamificar um aplicativo ruim apenas faz com que ele se torne um aplicativo ainda pior. [10] A partir da popularização da metodologia, não é difícil prever um cenário em que pontuações, rankings de líderes e fartas distribuições de badges [11] serão onipresentes, ainda que pouco ou nada eficientes, levados em consideração os reais objetivos a que se destinavam em princípio. Antes de sequer considerar a gamificação como uma possível abordagem para o problema a ser solucionado, é preciso ter em mente três perguntas, as mesmas que, se adequadamente respondidas, costumam aumentar bastante as chances de sucesso do projeto. São elas: [12]

- 1. Por que um jogo irá beneficiar os usuários do serviço?**
- 2. Quais são os objetivos de negócio por trás desse jogo?**
- 3. Como os mecanismos dos jogos vão fazer com que os usuários atinjam os objetivos do negócio?**

A seguir, faremos a apresentação de alguns exemplos, provenientes de campos diversos, que servirão para dimensionar os potenciais benefícios que podem ser alcançados por meio da gamificação.

Educação

Duolingo

O Duolingo é uma plataforma online colaborativa que combina o aprendizado gratuito de línguas com um serviço de tradução de idiomas fundamentado em crowdsourcing. O sistema foi concebido de modo que, ao estudar determinado idioma, o aluno, ainda que sem estar completamente ciente disso, ajuda a traduzir sites e documentos online. Os iniciantes começam o curso traduzindo frases simples e, de acordo com o progresso demonstrado, recebem trechos mais complexos, e assim por diante. Os usuários da plataforma são então convidados a dar notas para as traduções dos colegas, proporcionando um valioso feedback quanto à compreensão e ao aprendizado dos responsáveis pelo trabalho realizado.

Ao passo que evoluem em seu conhecimento, os estudantes recebem pontos quando completam lições específicas, sendo que algumas delas envolvem restrições de tempo ou são imprescindíveis para “mudar de fase”. Respostas erradas resultam na perda

[8] Fonte: gallup.com/poll/150383/majority-american-workers-not-engaged-jobs.aspx

[9] Fonte: [lbope\(jogos.uol.com.br/ultimas-noticias/2012/03/31/segundo-ibope-mais-de-60-milhoes-de-brasileiros-possuem-video-game-em-casa.htm\)](http://lbope(jogos.uol.com.br/ultimas-noticias/2012/03/31/segundo-ibope-mais-de-60-milhoes-de-brasileiros-possuem-video-game-em-casa.htm))

[10] HERGER, 2013

[11] Badges: Insignias que, no universo dos jogos, comprovam a aquisição de conquistas ou habilidades específicas.

[12] Fonte: enterprise-gamification.com

de pontos e de “vidas”, assim como retardam a evolução no jogo. Como o sistema é adaptativo, cada estudante tem uma experiência de aprendizado absolutamente customizada para suas necessidades, uma vez que os desafios são estipulados de acordo com o desempenho apresentado. Interessante observar como o modelo concebido é eficiente, visto que, apesar dos usuários do Duolingo tecnicamente estarem trabalhando sem serem remunerados pelas traduções, parecem não se importar nem um pouco com isso.

Setor financeiro

Rabobank [13]

De acordo com a lógica predominante, palavras como “banco” e “diversão” não costumam ser empregadas em uma mesma frase, pelo menos era assim antes que o Rabobank — instituição financeira holandesa que atua em 48 países e tem ativos em torno de € 770 bilhões — passou a adotar a gamificação como ferramenta para impulsionar negócios. O primeiro passo dessa jornada foi utilizar Jogos Sérios para promover o banco em programas de TV ou formar futuros clientes (ações voltadas para o público de 8 a 16 anos), mas o projeto que realmente fez a diferença dentro da estratégia escolhida pelo banco foi o que se relacionava à solicitação de hipotecas. Da maneira como o processo foi estruturado, um proponente precisava submeter cerca de 30 documentos à instituição antes de ter acesso ao dinheiro, e a intenção dos responsáveis pelo projeto era que os interessados o fizessem online, sem a necessidade de efetivamente ir a uma agência entregar os papéis.

Ao introduzir a prática de fornecer feedback para cada upload, as quantias liberadas passaram a ser definidas de maneira mais precisa e com menor risco para a instituição, assim como os solicitantes dos empréstimos passaram a ter mais clareza sobre em qual etapa do processo estavam, reduzindo os níveis de ansiedade e, conseqüentemente, a necessidade de mais interação com funcionários do banco. Como o processo passou a ser encarado pelos clientes como uma espécie de competição por eficiência no preenchimento e na qualidade dos dados fornecidos, seu prazo acabou não só sendo reduzido como também tornando-se mais assertivo. Conclusão? Atualmente, 80% dos solicitantes de hipoteca utilizam o sistema online, reduzindo consideravelmente os custos desse processo para o banco.

Saúde/bem-estar

SuperBetter [14]

Desenvolvida a partir de uma experiência pessoal de Jane McGonigal (há alguns anos a game designer sofreu um acidente que causou uma grave concussão, que interrompeu de maneira abrupta sua carreira e pôs em risco sua vida), essa é uma ferramenta criada para auxiliar pacientes graves a conquistarem progressos relacionados à melhoria de seus estados clínicos. Médicos, psicólogos, cientistas e pesquisadores estiveram envolvidos por quase dois anos na concepção do game, cujo principal objetivo é reforçar a condição física e emocional dos doentes por meio da resiliência. Manter-se em forma, mudar a dieta ou introduzir doses diárias de exercício na rotina já costumam ser tarefas custosas para pessoas em boa condição de saúde, mais ainda para aquelas que, de alguma maneira, estão debilitadas. Por isso, ao iniciar o jogo, o usuário precisa estabelecer uma meta e determinar de que modo pretende alcançá-la.

Ao completar tarefas e inspirar outras pessoas com o progresso atingido, o jogador recebe pontos em áreas distintas de seu perfil, tais como “mental”, “emocional”, “social” etc. É possível submeter-se a pacotes específicos, que designam tarefas como dar uma volta no quarteirão e dançar sua música favorita, ou mesmo derrotar os “vilões”, sentados na poltrona por mais de uma hora ou fazendo trajetos curtos de carro que poderiam muito bem ser cumpridos a pé. Caso sinta necessitar de ajuda, o jogador pode recorrer aos amigos no Facebook, ou mesmo conectar-se aos demais participantes do SuperBetter. Dessa maneira, a batalha pela cura de uma doença séria pode transformar-se em uma instigante competição, cujo prêmio maior é o restabelecimento da própria qualidade de vida.

[13] Para mais informações visite o site enterprise-gamification.com/index.php/de/finanzwesen/144-rabobank-how-a-dutch-bank-wins-with-gamification

[14] Para mais informações visite o site do jogo em superbetter.com/about

[15] Para mais informações visite o site do jogo em woot.com

Varejo/e-commerce

Woot.com [15]

O Woot.com é um site de varejo que apresenta um modelo de negócio bastante peculiar: apenas uma oferta de produto diária, ainda assim, disponível em quantidades limitadas. Os itens são renovados sempre à meia-noite em ponto, nunca antes ou depois desse horário, portanto isso significa dizer que, caso queiram de fato ter uma chance de adquirir as mercadorias do site, seus frequentadores precisam mesmo se submeter à rigidez das regras estabelecidas. Como cada produto tem disponibilidade limitada e é desconhecido até o instante da publicação da oferta, evidencia-se uma combinação de fatores que influenciam a impulsividade dos

potenciais compradores. Afinal, eles sabem que ficar acordado até tarde em um dia de semana pode significar uma grande decepção ou a possibilidade de adquirir aquele item que sempre almejavam por um preço imbatível.

Após submeterem-se ao processo por algumas noites, a maioria dos frequentadores acaba trocando seu real interesse pelo produto ofertado pela sensação de finalmente conseguirem adquirir o que quer que seja. Neste caso, a proposta é valorizar ao extremo a oferta e aproveitar a impulsividade dos consumidores para concretizar vendas. Ao que parece, para alguns dos clientes do Woot.com, o que importa de fato é vencer a disputa contra os demais “competidores”, e não o que estão levando para casa.

Tecnologia/social

Game with a Purpose [16]

Esse site utiliza o crowdsourcing e a gamificação para envolver internautas na tarefa de treinar computadores para fornecer respostas mais assertivas a pesquisas. Um dos jogos disponíveis chama-se Esp Game, e seu funcionamento determina que duas pessoas vejam uma mesma imagem em suas telas, sendo solicitado que digitem o maior número possível de palavras passíveis de descrever a figura. Uma vez que a descrição fornecida por dois jogadores coincidem, ambos pontuam e o jogo segue para a próxima fase. A concordância das definições dadas transforma-se em tags que auxiliam a categorizar as imagens, facilitando o processo de busca em futuras pesquisas.

A partir da observação desses cases, e de como a gamificação pode ser empregada como um processo estruturado para a conquista de objetivos específicos, seguimos para a próxima unidade deste livro, que se propõe a imergir com um pouco mais de profundidade nos aspectos indispensáveis à adequada utilização das mecânicas dos jogos. Assim como no conhecido ditado, aqui também não será possível fazer uma omelete sem quebrar os ovos; portanto, antes de efetivamente “colocar as mãos à obra”, será preciso voltar ao início de tudo, e compreender o que faz de um jogo um bom jogo.

[16] Para mais informações visite o site do jogo em *gameswithpurpose.org*.



2

Uma ou duas coisas que você precisa saber a respeito dos jogos

As três faces dos jogos

Qualquer pessoa, por menor afinidade que tenha com o tema, é capaz de identificar um jogo quando em contato com ele. No entanto, uma tarefa bem mais complicada seria elucidar o abrangente conceito capaz de traduzir toda a diversidade que o termo supõe: afinal, o que o tradicionalíssimo Resta Um tem em comum com o mais recente jogo de tiro lançado para plataformas digitais? Quando desejamos compreender com maior clareza o que exatamente caracteriza um jogo, faz-se necessário contextualizá-lo em função de nossa vida, e isso corresponde a refletir sobre como o ato de jogar é, em si, uma brincadeira e como os jogos representam uma maneira de brincar, no sentido de experimentar ou simular circunstâncias mais ou menos tangíveis.

A brincadeira é, portanto, uma atividade lúdica não estruturada que ocorre de modo espontâneo, sendo o ato de brincar uma condição fundamental para o desenvolvimento do sujeito em seus processos de aprendizagem e investigação das relações com o mundo e a sociedade em geral; ainda que essa atividade ultrapasse os limites do simples entretenimento, conforme mencionado no capítulo anterior, sua gênese invariavelmente inclui o conceito da ludicidade. Partindo desse princípio, é fundamental estar atento às possibilidades de interação propostas pelos jogos e suas possíveis aplicações em nosso cotidiano, tendo em vista o fato de que eles se apresentam atualmente em múltiplos gêneros e interfaces. Dentre as principais categorias existentes, podem ser citados os analógicos, os digitais e os pervasivos.



JOGOS ANALÓGICOS

A história evidencia que os primeiros formatos conhecidos de jogos surgiram por volta do ano 3.500 a.C., mas ainda hoje se fazem presentes a partir dos clássicos de tabuleiro (xadrez, gamão, damas etc.) e outros não tão menos clássicos, como Banco Imobiliário,

Jogo da Vida, War ou Detetive. Além dos já citados, outros exemplos a serem considerados são:

- Jogos de mesa, como Pega-varetas e os jogos de RPG;
- Jogos que envolvam cartas, como pôquer, Uno e os Trading Card Games (jogos de cartas colecionáveis), como Magic the Gathering, Pokemon e Yu-gi-Oh;
- Jogos de dados, como jogo de Craps;
- Jogos com caneta e papel, como palavras cruzadas, jogo da velha e Stop (adedenha);
- Jogos de campos ou quadras, como o basquete e o futebol;
- Dinâmicas de grupo e jogos de treinamento.



JOGOS DIGITAIS

A fim de alcançar a adequada compreensão dessa categoria dos jogos, é preciso, antes, contextualizá-la, sobretudo no que diz respeito à importância que ganhou nas últimas três décadas, ou seja, a partir de quando os consoles de videogame se tornaram utensílios domésticos. Em caso de não serem suficientes as evidências, são os números que atestam o crescimento exponencial da indústria dos games, cujo faturamento absoluto em 2009 nos Estados Unidos ultrapassou a soma de u\$ 20 bilhões, superando, inclusive, o da poderosa indústria cinematográfica. Talvez a explicação para esse fenômeno se relacione ao advento tecnológico, fator que estaria impulsionando a expansão desse mercado — que hoje já representa, em média, um terço dos gastos totais com entretenimento — ao oferecer diversidade de plataformas e formatos suficiente para abarcar todos os perfis de jogadores. Além desses, estariam intimamente relacionados aspectos relativos ao crescimento da internet e mesmo a popularização das redes sociais, em especial o Facebook e sua vasta gama de jogos em formato de aplicativos, bem como a incidência cada vez maior de smartphones, dispositivos utilizados pela imensa maioria dos jogadores.

Segundo Alexandre Orrico, dados levantados em pesquisa da PricewaterhouseCoopers (PwC) apontam que o mercado brasileiro movimentou em 2011 aproximadamente R\$ 840 milhões, tendo crescimento previsto de 7,1% ao ano até 2016. Esses indicadores garantem ao país o quarto lugar entre os maiores consumidores de jogos eletrônicos do mundo. Além dos jogos eletrônicos propriamente ditos, há de se considerar, também nessa categoria, uma importante subdivisão: os simuladores. Cada vez mais fiéis às finalidades propostas, esses dispositivos são utilizados quando a intenção é propor uma experiência de alto grau de similaridade

gráfica e sensorial, reduzindo eventuais riscos de acidente ou custos operacionais.



JOGOS PERVASIVOS

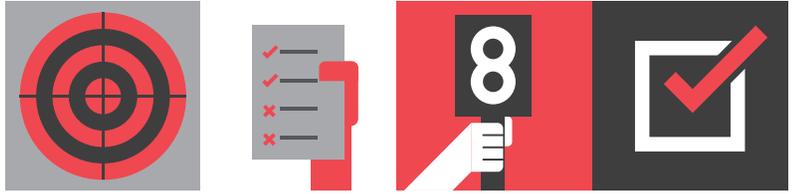
À medida que se dá a evolução dos jogos eletrônicos, tem se discutido com maior intensidade a criação de artefatos capazes de promover interfaces mais verossímeis e interativas, com o intuito não só de atender aos anseios de consumidores exigentes e ávidos por tecnologia como também de transcender a experiência proporcionada pela relação excessivamente virtualizada que pode existir entre jogador e dispositivo. Sob essa ótica, o conceito de pervasividade tem pautado lançamentos como o Kinect, da Microsoft, e o Oculus Rift, da Oculus VR, entre outros consoles concebidos com o intuito de envolver fisicamente o jogador, obrigando-o, por exemplo, a abandonar o conforto da poltrona para suar a camisa ao empunhar uma raquete real que controla uma bola virtual em um jogo de tênis. Por definição, jogos pervasivos são aqueles em que há ao menos um tipo de interação que transcorre no universo físico, no caso, com outra pessoa, com um objeto em particular ou com um lugar específico.

Ao mesclarem desafios típicos de jogos eletrônicos (enigmas, missões) com ferramentas de comunicação móvel (smartphones, redes sem fio), esses jogos podem determinar que, para cumprir desafios, seus participantes tirem fotos e as enviem para terceiros, ou que encontrem pessoas desconhecidas em um café para lhes passar um objeto que servirá como chave para destrancar novas etapas; ou talvez a “partida” ocorra de 9h as 18h no perímetro delineado pelo bairro de uma cidade, onde será preciso identificar jogadores em meio à multidão apressada e dizer-lhes a palavra-código para a formação de uma equipe. A tecnologia pervasiva possibilita, portanto, “que jogos sejam executados em dispositivos heterogêneos, passíveis de estarem disponíveis sete dias por semana, 24 horas por dia”. [1] Cabe ressaltar que essa interação deve necessariamente estar atrelada a uma tênue relação entre o jogo e a realidade, no entanto, sem agir de modo intrusivo quanto ao jogador. Uma derivação dos jogos pervasivos são os ARG (Alternate Reality Games), muito utilizados em ações promocionais, estimulando o relacionamento de consumidores com marcas e produtos a partir de uma atividade lúdica.

O que caracteriza um jogo como sendo um jogo?

Com maior ou menor inclinação a gêneros, faixa etária e especificidades, tudo aquilo que pode ser considerado como um jogo

[1] VÁSQUEZ; ANDREA, 2009, p. 26.



reúne um conjunto de elementos indissociáveis que muitas vezes não estão estruturados de maneira explícita. Entretanto, quando as diferentes disposições abordadas são postas de lado, “todos os jogos compartilham quatro características que os definem: meta, regras, sistema de feedback e participação voluntária”. [2]

A meta é o motivo que justifica a realização de uma atividade por parte dos jogadores, em outras palavras, o elemento pelo qual os participantes de um jogo concentram suas atenções para atingir os propósitos designados. Assim, a meta pode apresentar-se na forma de vitória sobre determinado adversário, a conclusão de todos os desafios propostos em um videogame (também conhecido como “zerar o jogo”) ou ainda promover a excelência de seu personagem em um game online em que não se considera a noção de um final. Não se deve confundir meta e objetivo, pois a primeira transcende a ideia de conclusão de uma tarefa, diferentemente do segundo. Cabe, então, frisar que a meta não é algo que se alcança sempre, podendo servir apenas como um propósito que o jogador persegue constantemente e que lhe concede um senso de orientação durante o jogo.

O segundo elemento a ser considerado são as regras. Quando reunidas, compõem um conjunto de disposições que condicionam a realização do jogo, a fim de promover equilíbrio entre um desafio passível de ser concluído sem, no entanto, ser fácil a ponto de desestimular sua resolução. As regras ajustam o nível de complexidade do jogador frente à atividade a ser desenvolvida, liberando a criatividade e estimulando o pensamento estratégico. Em alguns jogos, são os próprios jogadores os responsáveis por subverter as regras preestabelecidas, o que se configura como uma dinâmica associada ao ato de brincar. As regras, portanto, têm a função de definir a maneira pela qual o jogador se comportará, ou de que modo organizará suas ações para o cumprimento dos desafios impostos pelo jogo.

A terceira característica comum aos jogos é o sistema de feedback, cuja função principal é informar aos jogadores como está sua relação com os diferentes aspectos que regulam sua interação com a atividade. Também cabe a esse sistema fomentar motivação, mantendo os participantes constantemente conscientes

do progresso atingido em relação a si próprios e à meta, de maneira mais ou menos explícita.

A quarta e, propositadamente, última característica a ser exposta é a participação voluntária. Em qualquer tipo de jogo, digital ou não, é preciso haver consenso entre todas as condições propostas e o jogador. Em outras palavras, é necessário que ocorra a aceitação da meta, das regras e do modelo de feedback, com o intuito de viabilizar, também, condições comuns para harmonização em jogos com múltiplos jogadores. Sob essa perspectiva, só há jogo quando o sujeito está disposto a se relacionar com esses elementos da maneira como foram propostos, sendo, portanto, esse o objetivo buscado quando se decide aplicar determinada mecânica de jogo a um fim específico.

Demais aspectos como interatividade, suporte gráfico, narrativa, recompensas, competitividade, ambientes virtuais ou o conceito de vitória, dentre outros, são características comuns a muitos jogos, mas não definidoras. Trata-se de artifícios orientados a constituir uma relação mais próxima com as quatro características apresentadas anteriormente, ou seja, maneiras de consolidar e fortalecer os elementos expostos.

Motivação, a palavra mágica

Sem dúvida, um dos principais fatores que justificam todo o interesse que os jogos têm despertado ultimamente se deve à percepção da atratividade que eles exercem sobre nós, e de como essa capacidade de gerar engajamento e dedicação pode ser aplicada a outros propósitos como, por exemplo, o contexto corporativo. Essa impressão muitas vezes é reforçada a partir de frases que podem soar bastante familiares – especialmente aos ouvidos de quem tem filhos adolescentes –, tais como: “Esse menino é viciado em videogame” ou “Meu filho está tão vidrado nesse jogo que nem me escuta.”

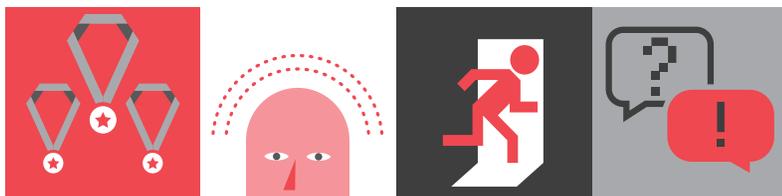
Evidências mais contundentes desse padrão de comportamento intrigante são a morte de um tailandês em 2012, após supostamente ter passado mais de 40 horas consecutivas jogando Diablo III, ou do norte-americano que perdeu o parto do próprio filho por não conseguir resistir à tentação de retomar sua saga no World of Warcraft ao voltar em casa para buscar a mala que deveria ter sido levada ao hospital. Casos semelhantes aos citados, infelizmente, não chegam a ser incomuns, sobretudo na Ásia, onde já existem clínicas especializadas no tratamento de viciados em jogos eletrônicos. Frente a fatos como esses, uma mesma pergunta sempre vem à tona: afinal, por que razão os jogos exercem uma atratividade tão intensa nos seres humanos? A resposta é porque eles causam satisfação.

O prazer frente à realização de determinada atividade é um dos elementos mais importantes, por exemplo, para ativar nossa criatividade. A dedicação dos jogadores, e o conseqüente prazer obtido nas tarefas desenvolvidas durante o jogo, seriam, então, um fator-chave para acessar uma emoção positiva. Observa-se, portanto, que a motivação é um ponto nevrálgico da discussão sobre a atividade criativa e, respectivamente, do estudo da gamificação em si. A partir do caso citado, nota-se que o ímpeto relaciona-se a um processo comportamental, cujo efeito é levar o sujeito a agir em prol de satisfazer determinada demanda. Nesse âmbito, pressupõe-se dois recortes correspondentes às definições de motivação intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca pode ser definida como aquela em que o sujeito envolve-se em uma atividade por desejo próprio, ou seja, “porque este a percebe como interessante, envolvente, desafiadora e prazerosa”. [3] Dessa maneira, “um indivíduo intrinsecamente motivado procura por novidade, entretenimento, satisfação da curiosidade, oportunidade para exercer novas habilidades ou obter domínio sobre algo”. [4]

A motivação extrínseca, por sua vez, sugere que a relação do sujeito com a atividade desenvolvida parte do desejo por alcançar determinada recompensa externa, como bens materiais ou mesmo reconhecimento pelo sucesso alcançado.

Em suma, o conceito de motivação, se aplicado ao escopo dos mecanismos de jogos, poderia ser definido como aquele em que se articulam as experiências vividas pelo sujeito e se propõe novas perspectivas internas e externas de ressignificação desses processos, a partir do estímulo à criatividade, ao pensamento autônomo e propiciando bem-estar ao jogador.



Diversos fatores coexistem quando se leva em consideração o desenvolvimento de um jogo e suas respectivas estratégias de motivação. De maneira mais ampla, esse conjunto de características busca atingir os quatro grandes eixos motivadores: **competição, aprendizado, fuga da realidade e interação social**. A seguir, serão descritos alguns desses fatores e, depois, serão também

descritos os tipos de jogadores mais comuns, a fim de apresentar de que maneira correlacionam-se os eixos de motivação mencionados.

IDADE, GERAÇÃO E GÊNERO

Esses são os três fatores mais significativos quando o objetivo é definir uma estratégia de jogo de fato envolvente. Isso ocorre porque, em geral, a mera consideração de tais aspectos já fornece subsídios suficientes para a criação e a ambientação de uma narrativa, uma vez que, com eles, torna-se possível realizar o levantamento de importantes hipóteses, como tempo provável de dedicação, nível de interesse pelo tema ou suposto domínio da plataforma na qual o jogo será disponibilizado.

O que atrai cada gênero nos jogos [5]

Homens

- quebra-cabeças espaciais
- tentativa e erro
- competição
- destruição
- maestria

Mulheres

- diálogo e quebra-cabeças verbais
- aprender por meio de exemplos
- situações análogas à realidade
- prover, cuidar
- emoção

Relação com jogos em função da idade [6]

0-3 anos	Atração por brinquedos
4-6	Despertar do interesse por jogos
7-9	Interesse por desafios lógicos
10-13	Tendência à obsessão
13-18	Muito tempo livre para jogar
18-24	Jogam menos do que quando adolescentes, mas possuem preferências
25-35	Focados na formação profissional/familiar, menor tempo para dedicar aos jogos
35-50	Maturação da família, retomam o interesse por jogos
50+	Muito tempo disponível, os jogos passam a ser encarados como uma atividade de socialização

Pesquisas realizadas [7] indicam, por exemplo, que o público masculino apresenta maior inclinação a se engajar em jogos que tenham duração mais extensa e exaltam a competição. As mulheres costumam preferir jogos casuais, que podem ser jogados em smartphones ou a partir de redes sociais, o que aponta maior inclinação pelo desejo de interação e de troca com outros usuários ao curso da experiência.

[3] FLEITH; ALENCAR, 2010, p. 209-230.

[4] GUIMARÃES, 2001, p. 37-57.

[5-6] Adaptado de SCHELL, 2008

[7] Fontes: *blog.flurry.com/bid/57219/Mobile-Social-Gamers-The-New-Mass-Market-Powerhouse* e *en.wikipedia.org/wiki/Women_and_video_games*

CULTURA E PAPEL SOCIAL

Quando se pensa em maneiras de motivar, o fator cultural é também um elemento que deve ser levado em consideração. Aspectos socioeconômicos, preferência por atividades individuais ou coletivas, definição de perfil colaborador ou competitivo, possibilidade de caracterização de personagens, entre outros, são também importantes eixos de sustentação que ajudam a despertar envolvimento com os jogos. Compreender o cenário em que se insere o jogador no mundo real é, portanto, imprescindível para conceber dinâmicas que de fato o façam sentir-se representado no mundo virtual. Consideremos o exemplo de um jogo corporativo. Funcionários que sejam mais comunicativos, ou que gostem de se expressar a partir da escrita, podem, no contexto do jogo, dedicar-se à criação de fóruns de discussão, blogs e manuais, não só estreitando sua relação com a atividade como incentivando os demais colegas a também aderirem à proposta.

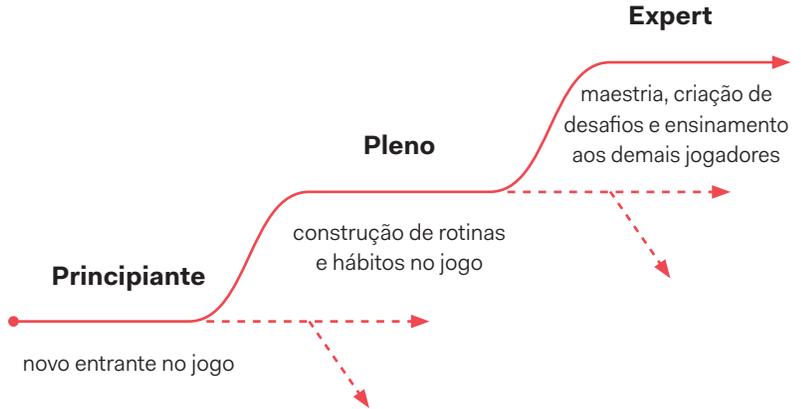
NÍVEIS DE HABILIDADE

A criação do sistema de dificuldade dos desafios apresentados ao curso de um jogo pode se tornar uma tarefa complexa, sobretudo quando há intenção de ajustá-la aos interesses do público ao qual se destina. Isso acontece porque em um mesmo jogo podem coexistir diferentes níveis de complexidade, seja por meio de desafios de dificuldades muito distintas ou mesmo da construção de um sistema de exigências que torne um desafio em comum mais ou menos complicado. Para ser motivador, um jogo deve permitir a seus jogadores sentirem-se constantemente estimulados, mas a façanha só se torna possível quando é realizada uma adequada avaliação de suas habilidades frente às missões que precisam cumprir. A partir de níveis, tutoriais, exemplos práticos, modos de treino, entre outras estratégias, um jogo deve possibilitar tanto aos iniciantes quanto aos especialistas dispor de graus de interação que lhes apresentem dificuldades compatíveis com sua capacidade em realizá-los.

Dessa maneira, conhecer e traçar um panorama do público ao qual preferencialmente se destina o jogo — seja por meio das características já citadas, bem como de outras, adicionais e mais específicas — é fundamental para criação de um sistema bem amarrado de relação entre desafio e habilidade.

Um sistema que consiga aliar tais fatores, além de ampliar as possibilidades de público-alvo — uma vez que permite atrair pessoas com diversos níveis de acurácia para realização das tarefas — proporciona um grande passo no estabelecimento de um ambiente efetivamente engajador, diretamente motivante e, portanto, de um jogo com grande chance de sucesso. Mario Herger, em seu livro

Gamification at Work — Designing Engaging Business Software, [8] atesta ser fundamental ter uma definição clara do nível de expertise inicial dos jogadores, assim como planejar de que maneira eles evoluirão ao interagir com a dinâmica proposta, mantendo-se constantemente motivados. Entre os designers de games, há uma conhecida regra que define os bons jogos como sendo aqueles fáceis de aprender os passos iniciais, mas difíceis de obter maestria.



Jogadores, os protagonistas do espetáculo

Após conhecer alguns dos principais elementos que compõem o universo dos jogos, é chegada a hora de aproximar-se um pouco mais daqueles que são os verdadeiros protagonistas do espetáculo: os jogadores. Afinal, os jogos, a gamificação ou mesmo este livro, só puderam existir a partir da convicção de que, dentro de cada um de nós, de maneira mais ou menos evidente, existe um jogador ávido por enfrentar desafios. Entretanto, isso não é razão suficiente para acreditar que bastaria colocar duas pessoas em torno de um dado ou de uma bola para estar tudo resolvido. Apesar da atração natural que temos por dinâmicas que incluam estratégia ou competição, conforme mencionado no capítulo anterior, de fato só nos deixamos envolver por jogos que façam sentido sob um ponto de vista particular.

Essa seria uma explicação plausível para o fato de dominó, rugby, Mario Bros., palavras cruzadas ou bocha, apesar de configurarem-se como atividades profundamente distintas, compartilharem uma única definição em comum. Seguindo o raciocínio proposto, a diversidade de jogos existentes apenas reflete a pluralidade de perfis reconhecíveis entre os próprios jogadores. A partir de um trabalho realizado em 1996 por Richardo Bartle, intitulado *Hearts, Clubs, Diamonds, Spades*:

[8] HERGER, 2013

Players Who Suit MUDs [9], passou-se a considerar que a vasta gama de perfis poderia ser resumida em quatro grupos abrangentes de jogadores, de acordo com o seguinte esquema:



PREDADORES (KILLERS)

Jogadores com esse perfil entram na competição apenas motivados por derrotar os adversários. Não importa o que está em disputa, apenas ser o melhor. Ao longo do jogo, adotam comportamento agressivo, sendo suas intervenções notadas como mais incisivas e focadas em assegurar a condição de liderança. Trata-se de um perfil extremamente competitivo, e ainda que se relacione com outros jogadores, a interação ocorre de maneira intensa, sobrepondo o desejo de imposição à cooperação. Eles costumam provocar os demais jogadores com a exaltação de seus triunfos, ou mesmo prejudicá-los diretamente, caso eles atrapalhem seus objetivos dentro do jogo. Testes realizados pela Gamer DNA [10] indicam que esse perfil corresponde a menos de 1% dos jogadores.



REALIZADORES (ACHIEVERS)

Esses jogadores apreciam a sensação constante de vitória, ainda que o objetivo a ser alcançado não seja tão significativo. Sua motivação central consiste na realização de todas as atividades que o jogo apresenta, a partir de uma dedicada imersão em seu universo. Não zelam pelas relações sociais, mas as estabelecem de maneira cordialmente competitiva, mesmo que não estejam à frente no placar. Os realizadores são mais identificados com o fato de se destacarem dos oponentes de maneira leal, por meio de conquistas próprias. Correspondem a 10% do total de jogadores.



EXPLORADORES (EXPLORERS)

O terceiro grupo é composto por interessados em desvendar todas as possibilidades e porquês do jogo. Por serem curiosos, podem

chegar a dedicar-se a estudos ou ao desenvolvimento de habilidades que os ajudem a solucionar desafios específicos. Em sua visão, outros jogadores também adicionam positivamente à experiência, mas não são considerados essenciais. Como fator de diferenciação, valorizam o reconhecimento da comunidade quanto ao grau de conhecimento demonstrado, apresentando duas motivações paralelas: a fuga da realidade e, principalmente, o aprendizado decorrente da atividade. Para esse perfil, o mais importante é a trajetória, e não a conquista. Assim como os realizadores, correspondem também a cerca de 10% dos jogadores.



SOCIALIZADORES (SOCIALIZERS)

O quarto e último tipo dentre os mais significativos perfis de jogadores são os socializadores. Como a própria denominação sugere, tratam-se daqueles que vislumbram por intermédio dos jogos uma oportunidade de interação social. Mais importante do que atingir os objetivos propostos ou concluir as tarefas designadas, é a ocasião do jogo em si e seu potencial de estimular vínculos sociais que os interessam. Os socializadores costumam preferir jogos cooperativos, que demandam trabalho conjunto e evidenciam personalidades colaborativas. De acordo com a pesquisa, representam algo em torno de 80% da totalidade dos jogadores existentes. Será que agora ficou um pouco mais fácil entender o sucesso alcançado pelo Facebook?

Recompensas (o pote de ouro no fim do arco-íris)

No segmento anterior, foram abordados diversos aspectos que ajudam a decifrar perfis de jogadores e a especificar de maneira mais fidedigna seus anseios e o que os motiva. Dando sequência a este estudo, o próximo elemento-chave para a construção de uma boa mecânica de jogo é a correta definição de um sistema de recompensas.

De modo geral, as recompensas representam a principal razão pela qual os jogadores se motivam a persistir em um jogo até sua conclusão, ou mesmo permanecerem jogando, nos casos em que a proposta não contempla o conceito de finitude. Para que esse objetivo seja atingido, ao criar-se um jogo, é preciso considerar a necessidade de desenvolver modelos de feedback que sejam frequentes, porque, na prática, traduzem-se como um dos mais eficientes caminhos para assegurar a manutenção do engajamento ao curso do desempenho da atividade. É necessário, portanto, ter clareza quanto ao equilíbrio que deve existir entre a aferição de recompensas e o nível de dificuldade inerente à ação, sob risco de banalizá-las ou torná-las impossíveis. Dentre uma série de ações

[9] BARTLE, 1996

[10] Fonte: gamerdna.com/quizzes/bartle-test-of-gamer-psychology

passíveis de serem mencionadas como formatos de recompensa comumente encontrada em jogos, merecem especial atenção cinco delas: status, acesso, influência, brindes e giftings.

O **status** é o tipo mais explícito de atribuição de recompensas e pode ser encontrado na forma de rankings dos melhores jogadores, distribuição de badges (espécie de troféu/indicadores de realização de tarefas ou de expertise) ou por aferição dos próprios jogadores. Esse último talvez seja o modo mais significativo para os envolvidos em um jogo, uma vez que provém do reconhecimento público dos demais participantes.

O **acesso** é um forte aliado na construção de sistemas de recompensas eficientes. Afinal, promover ou não acesso a conteúdos estratégicos, informações privilegiadas, habilidades específicas, entre outros, consiste em uma maneira bastante promissora de manter os jogadores conectados com seus propósitos. O revés disso costuma ser usado como punição por descumprimento de determinada regra.

Ainda no que tange aos sistemas de feedback, há a **influência**, concedida por meio de interferência direta ou indireta no jogo; a influência direta é oferecida quando é desejável que o jogador se sinta de algum modo no controle do jogo. Isso pode ocorrer por meio de acesso exclusivo ou possibilidade de intervenção em determinada regra ou atividade, com o intuito de legitimar uma conquista obtida, por exemplo. Essa opção pode ser empregada quando se pretende a construção colaborativa do sistema ou a avaliação do interesse dos participantes por meio da observação de suas manifestações. A influência indireta se faz perceber quando um jogador intercede, de maneira voluntária ou involuntária, nas decisões e no destino de outros jogadores pela influência conquistada dentro do sistema.

Finalmente, temos os brindes e giftings. Os **brindes**, como se pode supor, traduzem-se como o método mais simples de recompensa possível, na forma de benefícios, itens, dicas, vida extra etc., podendo ser caracterizados como uma espécie de feedback positivo em pequena escala e em maior frequência. Já os **giftings** funcionam como um modo de ampliação da interação social em um jogo, a partir da troca de presentes entre jogadores e do consequente estabelecimento de comunidades mais fortes e engajadas. Ainda em relação aos brindes, é preciso ter cautela quanto à sua disponibilidade, uma vez que a imprevisibilidade da recompensa potencializa sua relevância dentro do sistema. Esse modelo prevê que uma mesma tarefa possa gerar bens mais ou menos valiosos, ao passo que, em situações pontuais, sejam oferecidos grandes prêmios. Em um sentido mais amplo, a satisfação do jogador

estaria na totalidade da coleção e até mesmo no caráter randômico de sua aquisição.

Merece menção o fato de que os aspectos de recompensa que compõem esse segmento foram detalhados em ordem decrescente de percepção de importância, sendo status o mais relevante e brindes o menos. Como exemplo prático dessa afirmação podem ser citadas as ações de marketing que se tornaram comuns entre operadoras de cartão de crédito, sobretudo quando elas desejam aproximar-se de seus targets. A noção de status atribuída a partir de shows exclusivos, áreas VIP e aquisição de ingressos antecipados comunicam aos clientes que eles pertencem a um grupo seletivo, e que sua dedicação à marca é retribuída com recompensas exclusivas, ou seja, que não está ao alcance dos demais, independentemente de seu poder aquisitivo. Na contramão dessa tendência, empresas de outros segmentos preferem distribuir aos seus mantenedores mais assíduos garrafas plásticas, canetas, chaveiros e canecas contendo logotipos ou frases de efeito. Quando são recompensados dessa maneira, consumidores tendem a pensar que a qualidade do relacionamento estabelecido com a empresa em questão é compatível com um item de baixo valor agregado, produzido aos milhares e distribuídos a qualquer um. Repare como é curioso o fato de que a estratégia menos eficiente — e que acarreta maiores custos — é justamente a preferida pela maioria das empresas...

Monitoramento e métricas: será que estamos no caminho certo?

Como é comum a todo processo de implementação de uma nova dinâmica ou tecnologia, considera-se de suma importância também nos projetos de gamificação avaliar os resultados parciais obtidos o quanto antes, visando realizar possíveis acertos no processo enquanto ele ainda está nas etapas iniciais. Nesse contexto, o acompanhamento de aderência à dinâmica desenvolvida oferece insumos fundamentais para a revisão da estratégia adotada, isso em um momento em que o jogo supostamente não está estabelecido junto ao seu público-alvo. Adequar missões, monitorar a motivação dos jogadores e mensurar as métricas por eles geradas são, portanto, as três iniciativas indispensáveis à assertiva avaliação do grau de sucesso alcançado pela proposição.

No que diz respeito à criação de missões, Mario Herger define o modelo SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time Bound*), pelo qual se entende que as chances de adesão às missões por parte dos jogadores estariam vinculadas a quão

específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e solucionáveis dentro do prazo estipulado elas forem.

Quanto ao monitoramento da motivação, recomenda-se planejar com antecedência a fadiga dos jogadores em relação aos objetivos determinados. É compreensível — e até esperado — que no momento em que a dinâmica seja introduzida evidenciem-se níveis de interesse e curiosidade acima do que se tornará habitual ao longo do jogo. Assim, vale a tentativa de antever possíveis percursos e recheá-los com elementos inéditos passíveis de interferir no curso da narrativa. Como exemplo, pode ser citado um set inicial de ferramentas ou poderes, disponível no começo da atividade e acessível a todos; e outro, especial, que apenas pode ser incorporado a partir do desenvolvimento de habilidades associáveis aos objetivos principais do jogo. No que diz respeito à criação de métricas, sugere-se contemplar aspectos tais como grau de engajamento despertado, tempo dispensado à atividade e ROI alcançado, entre outros.

Pronto. Agora que você já conhece os elementos estruturais dos jogos, podemos seguir adiante e compreender de que modo eles podem ser empregados para potencializar benefícios e resolver impasses no contexto corporativo.



3

Gamificação S/A

A despeito de ser um dos principais pilares sobre os quais se estruturaram corporações de todos os portes nos tempos atuais, a história nos ensina que, durante muitos séculos, o conceito de estratégia esteve associado estritamente à esfera militar. Foi preciso, portanto, percorrer um extenso caminho de sucessivas crises econômicas e perdas irreparáveis de patrimônio até que a determinação de metas e objetivos básicos em longo prazo passasse a povoar a mente dos gestores ancestrais, responsáveis diretos pela mudança de paradigma que os levava, até então, a enxergar na maleabilidade de seus negócios o principal componente do sucesso alcançado. Apenas a partir da segunda metade do século 19 e da consequente conformação dos primeiros mercados de massa — que exigiam definições claras quanto à escala e ao escopo de atuação — começou-se a considerar a lógica empresarial como sendo, também, passível de planejamento.

A referida tendência consolidou-se um pouco mais adiante, durante a Segunda Guerra, quando o desmantelamento das economias impôs a necessidade de um melhor dimensionamento dos recursos, dada a generalizada escassez de mercadorias. Desses dias em diante, até o fim do século 20, prevaleceu a crença no tradicional modelo que contrasta o equilíbrio de forças e fraquezas da empresa com as oportunidades e ameaças externas como sendo uma fórmula segura para alcançar bons resultados de maneira continuada. Mas, ainda que se considere válida tal definição no contexto atual, em que as mudanças parecem ocorrer de maneira cada vez mais dinâmica e menos previsível, mesmo os mais cartesianos gestores concordarão que a máxima pode soar simplória em relação ao que precisa realmente ser feito para alcançar uma posição de destaque em um cenário tão competitivo.

Na verdade, é possível afirmar que a maioria das organizações que lideram os mercados em que atuam atribui a prosperidade alcançada à existência de uma fórmula que combina processos,

relacionamentos e valores, particulares e intransferíveis. O êxito obtido com essa receita costuma tornar-se o propulsor de um ciclo positivo, que sugere a manutenção e o refinamento de tais práticas como a maneira mais provável de expandir os benefícios conquistados. Não raro, entretanto, o outrora caminho dos sonhos revela-se um beco sem saída, sobretudo devido à substituição do pensamento que possibilitou os resultados positivos iniciais pelo desejo de manutenção do *status quo*. De acordo com a teoria dos Quatro Grandes Indicadores da Inércia Ativa, desenvolvida por Donald N. Sull, [1] o revés do sucesso alcançado no meio corporativo deve-se, principalmente, a quatro aspectos: Enquadramentos estratégicos que se transformam em encobridores de visão, Processos que se transformam em rotinas, Relacionamentos que se transformam em grilhões e Valores que transformam-se em dogmas.

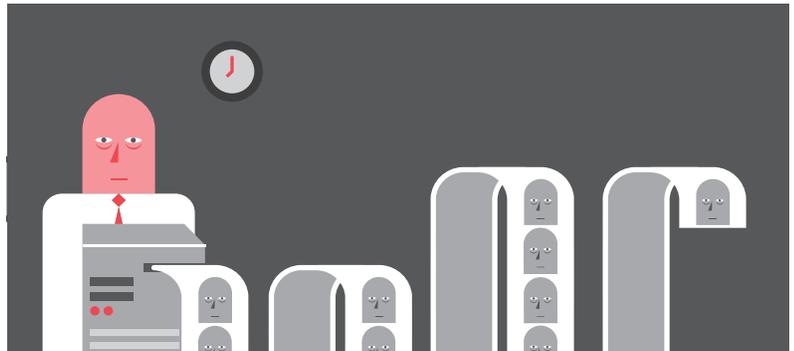


Mesmo uma avaliação superficial dos elementos citados já indicaria que o enrijecimento das corporações é a face mais visível da tentativa de estender indefinidamente táticas vitoriosas sem tirar o foco da busca constante por inovação. Afinal, se por um lado estabelecer processos para enquadrar problemas corrobora para um diagnóstico mais eficiente, por outro, conduz ao erro de pensar que tais obstáculos são os únicos existentes. Da mesma maneira, processos bem estabelecidos de fato geram previsibilidade operacional, propiciam conforto e segurança aos envolvidos e liberam tempo para a realização de mais tarefas. No entanto, há de se reconhecer que também intimidam a consideração de novas alternativas para eventuais impasses e cristalizam soluções que nem sempre são as melhores possíveis.

Pensamento semelhante pode ser aplicado às relações estabelecidas entre funcionários, prestadores de serviço e clientes. Quando consolidados de maneira excessivamente rígida, tornam-se entraves, por exemplo, para o enfoque em estratégias mais arrojadas, a conquista de outros mercados ou o desenvolvimento de novos produtos. Por último, em se tratando dos valores de uma organização, assim como é desejável que sempre sirvam como sólidos balizadores do modo como os funcionários enxergam a si próprios e o local em que passam a maior parte dos seus dias, também é preciso manter constante vigilância para que não sejam

encarados como práticas dissociadas do cotidiano, legitimadas apenas pela repetição.

A aproximação em relação ao referido modelo evidencia que a dificuldade em se estabelecer um processo de gestão que perdure, ao passo que seja suficientemente permeável pela inovação, está longe de ser resolvida de maneira sistemática, cabendo a cada empresa encontrar o equilíbrio ideal dessas variáveis em função de suas possibilidades e ambições. Atualmente, muito se fala sobre a horizontalização das organizações como sendo uma possível solução para o problema, ainda que esta não seja uma opção de fácil aplicação a estruturas de grande porte. Nesses casos, mais do que o desafio inerente ao redesenho dos níveis de gestão, parece ser a mentalidade dos próprios gestores, acostumados a controlar suas áreas sob rédeas curtas, o principal entrave para a adoção de novas práticas. Fato é que, por mais que se reconheçam as vantagens do modelo vertical, a cada dia impõe-se com mais clareza às empresas a importância de reduzir estágios entre a tomada de decisão e sua consequente execução, e isso só costuma produzir os efeitos desejados quando equipes e gestores estão verdadeiramente alinhados quanto aos objetivos a serem alcançados.

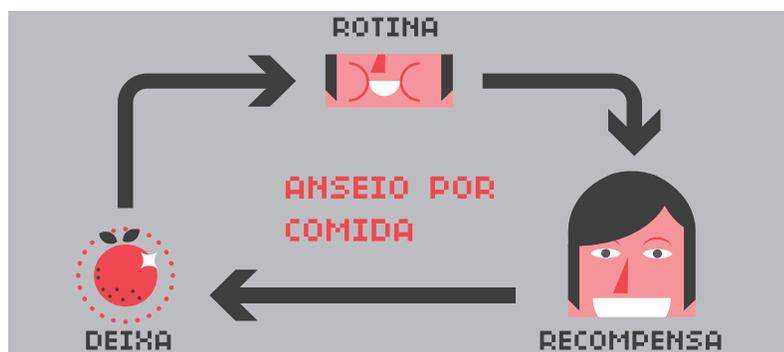


A força de um (mau) hábito

Muitas das tarefas realizadas diariamente em empresas refletem costumes que, ao curso dos anos, foram adquiridos por seus funcionários, isto é, rotinas processuais que passaram a ser seguidas com o propósito de cristalizar medidas que em algum momento foram consideradas como a melhor maneira de proceder sob determinada prática. Não restam dúvidas quanto ao fato de os hábitos serem uma importante maneira de atenuar a quantidade de processamentos cerebrais, tornando-o, por resultado, mais eficientes. Tal mecanismo constitui-se como um *loop* à espera de uma “deixa” para ser

[1] Donald N. Sull é professor assistente de administração estratégica e internacional na London Business School.

desencadeado; quando isso acontece, a rotina correspondente é acessada, criando uma recompensa momentânea, que pode ser física ou emocional. Um hábito consolidado demanda menos consciência da tomada de decisão, fator que pode ter consequências positivas ou negativas. Ao que tudo indica, hábitos adquiridos nunca desaparecem, estando suscetíveis à ativação sempre que deparamos com uma “deixa”. É evidente que certas rotinas são necessárias, e que, sem os hábitos, nosso cérebro entraria em colapso, dada a grande quantidade de decisões que necessitariam de constante processamento. Mas e quando os hábitos simplesmente não são eficientes? Quando um hábito sobrepõe-se à tomada de decisões importantes, ações acabam sendo desempenhadas de modo automático, sem a devida ponderação e questionamento. Então como, dentro de uma organização, não perder eficiência ao criar um ambiente propício ao surgimento de ideias inovadoras?



Em seu livro *O poder do hábito*, Charles Duhigg [2] descreve a experiência ocorrida na Alcoa como exemplo de corporação que foi transformada a partir da determinação de um **objetivo coletivo único**, no caso, a melhoria das condições de segurança da empresa. Segundo o autor, a definição de “hábitos angulares” corresponde àqueles que, quando modificados, têm a capacidade de desencadear importantes mudanças. Como exemplo, pode ser citado o exercício físico: geralmente, quando alguém começa a se preocupar com o próprio corpo, a condição implica mudanças adicionais de comportamento, tais como a adoção de uma alimentação mais saudável ou uma maior produtividade demonstrada no trabalho.

Pequenas vitórias como essas promovem o efeito de fazer com que as pessoas passem a acreditar que conquistas maiores podem ser alcançadas, colocando-as em ação para identificar em sua vida outras fontes potenciais de vitórias. Na Alcoa, a mudança de hábitos relacionados à **segurança** desencadeou diversos novos hábitos,

tendo, como consequência, ganhos em produtividade e eficiência. Como a meta designada pelo presidente da empresa foi a de ser avisado dentro de um prazo de 24 horas sobre sinistros relevantes, para que isso se tornasse possível, processos de comunicação e sistemas de prevenção de acidentes precisaram ser revistos, visando prover acesso àqueles que não estavam representados na estrutura antes vigente, em função da posição hierárquica que ocupavam.

Diversão produtiva

Mas o que essa discussão tem a ver com o tema central do livro? Aparentemente, tudo. Basta pensar que são muitos os indícios que apontam a urgência em repensar os modelos atuais de produção, com o intuito de motivar e fidelizar funcionários assoberbados por tantas distrações; potencializar a colaboração; agilizar processos datados, incompatíveis com a velocidade dos acontecimentos; ou mesmo promover a troca de informações de maneira objetiva, transparente e sem ruídos. Frente ao contexto apresentado, a gamificação surge como um conjunto de mecanismos e ferramentas capaz de não só apresentar alternativas tangíveis para lidar com os temas citados como, de certo modo, sugerir um novo modo de enxergar as relações de trabalho.

Há muito pouco tempo, alguém que em uma reunião de brainstorm sugerisse “gamificar” os processos de uma empresa provavelmente receberia olhares de reprovação. Isso porque ainda prevalecia a velha ideia de que os jogos servem apenas como passatempo ou como qualquer outra função que possa associar-se ao conceito de entretenimento. Hoje, no entanto, muitas são as organizações que têm considerado adotar mecânicas de jogos como estratégia viável para gerar engajamento entre clientes ou funcionários, sobretudo devido à percepção de que esse conjunto de métodos já se demonstrou efetivo como ferramenta para impactar mercados, impulsionar vendas, trazer mais assertividade no recrutamento e auxiliar a desenvolver produtos e serviços.

Tomemos como exemplo a por vezes conturbada e volátil relação com o cliente. Junto a esse público específico, a gamificação tem sido considerada como uma alternativa para apresentar novos produtos a seus potenciais consumidores. Assim como ocorre no consagrado modelo free trial, é possível permitir aos usuários testarem produtos representados no formato de jogos, e assim sensibilizá-los em relação a uma oferta futura, reduzindo seu tempo de assimilação no mercado. Do mesmo modo, a metodologia traduz-se em uma eficiente maneira de criar conexão com uma marca em questão, ou mesmo despertar interesse por um produto específico.

O setor de seguros é, certamente, um bom exemplo disso. [3] A partir dos jogos, as organizações que atuam nesse segmento podem educar seus clientes a respeito dos riscos aos quais estão submetidos, a como melhor administrar suas finanças pessoais e investir de maneira inteligente, ou mesmo conscientizá-los quanto à importância de contratar um plano de previdência privada, havendo a possibilidade de o engajamento demonstrado ser convertido em descontos na aquisição de produtos e serviços. A mesma lógica poderia ser aplicada ao incentivo de melhores práticas ao volante, maiores cuidados com veículos e até mesmo com a própria saúde, medidas que poderiam atrelar a percepção de bem-estar do cliente à seguradora, além de reduzir potencialmente os índices de sinistralidade registrados.

Outro importante aspecto que merece menção é a possibilidade de utilizar a gamificação com o propósito de reter clientes. Jogos que se tornam capazes de refletir preocupações, dúvidas ou aspirações podem traduzir-se em uma boa forma de não só colher feedbacks que auxiliem as empresas a desenvolver produtos e serviços mais assertivos como também criar, ao longo do tempo, uma relação de confiança que se converterá em fidelização. Cabe lembrar que é comum a maior parte das plataformas gamificadas solicitar aos seus usuários, como condição prévia ao uso, o fornecimento de e-mail ou login do Facebook, permitindo às companhias ter acesso a informações específicas sobre gostos e hábitos de seus clientes. No modelo sugerido, cada pessoa está associada a cliques, pontos, badges e às conquistas alcançadas, gerando insumos para o Big Data. Apesar de quase sempre serem alvos prioritários das iniciativas de gamificação quando elas se aplicam ao contexto corporativo, clientes não são os únicos atores do processo que, ao sentirem-se motivados e engajados, podem vir a exercer influência positiva nos negócios de uma empresa. De modo geral, funcionários e colaboradores, independentemente do nível hierárquico que ocupem dentro das instituições, podem também ter suas contribuições potencializadas a partir do emprego de mecânicas de jogos. Um primeiro exemplo a ser citado é o processo de contratação. Essa experiência pode ser gamificada a partir da distribuição de recompensas para os possíveis candidatos a uma vaga, que, assim, passam a enxergar a jornada que os separa de seu próximo emprego de uma maneira mais divertida e tangível, eliminando a natural ansiedade causada pelo cumprimento de cada uma das várias etapas previstas.

De modo semelhante, a gamificação pode ser utilizada como modo de reconhecer os funcionários que mais se empenharam em realizar as indicações, servindo ao propósito de sensibilizar toda a organização quanto à importância de identificar e capturar

talentos. Outra possível aplicação que merece ser mencionada diz respeito à retenção de bons funcionários. Nem é preciso dizer que essa prática é essencial para qualquer organização. Afinal, está diretamente associada à criação de uma cultura corporativa positiva e de fato inspiracional. Nesse caso, a gamificação pode ser uma boa estratégia para incentivar colaborações interdepartamentais ou, por exemplo, o aprimoramento interno de produtos, que podem ser avaliados a partir de critérios predefinidos, tais como viabilidade comercial, ineditismo ou valor agregado para o negócio.

Aqueles que se tornarem mais assíduos em relação às sugestões dadas podem ser reconhecidos por plataformas digitais, orientadas à finalidade não só de rastrear as atividades em curso, como de indicar novas oportunidades de contribuição, promovendo a motivação intrínseca a partir de reconhecimento público. Tais plataformas podem ser também consolidadas como instrumentos para consulta e registro de atividades, inclusive apoiando a tomada de decisão quanto a promoções de cargos e aumentos. Dessa maneira, torna-se bastante evidente que a área de recursos humanos é, sem dúvida, uma das que mais podem ser beneficiadas pela aplicação de aspectos da gamificação.

Participar de treinamentos, capacitações ou outras iniciativas de igual natureza, por exemplo, não costumam figurar na lista de prioridades para os que trabalham em empresas, especialmente quando não é possível enxergar com clareza a relação que existe entre a prática sugerida e sua aplicação direta no cotidiano profissional. Assim, motivar essas pessoas a dedicar algumas horas de suas atribuladas rotinas ao que quer que seja costuma se tornar um verdadeiro desafio, que pode, por outro lado, ser atenuado pela designação de missões coletivas ou pela criação de mecanismos de recompensa e reconhecimento individual por tarefas cumpridas.

Esse mesmo formato também pode surtir efeito quando aplicado ao intuito de incrementar o empenho empregado no preenchimento de formulários e relatórios. Fato é que ninguém gosta de completar fichas, cadastros ou documentar processos de maneira detalhada, sobretudo quando a tarefa concorre com outras mais urgentes ou que contam com maior percepção de utilidade. Mas já que não é possível eliminar por completo a burocracia, por que não torná-la ao menos um pouco mais divertida? A ideia de tangibilizar iniciativas semelhantes às citadas, ou mesmo permitir que assumam contornos mais lúdicos por meio de elementos provenientes dos jogos, pode vir a despertar a competitividade positiva e, conseqüentemente, gerar comprometimento espontâneo no desempenho de tarefas repetitivas ou pouco estimulantes ao intelecto.

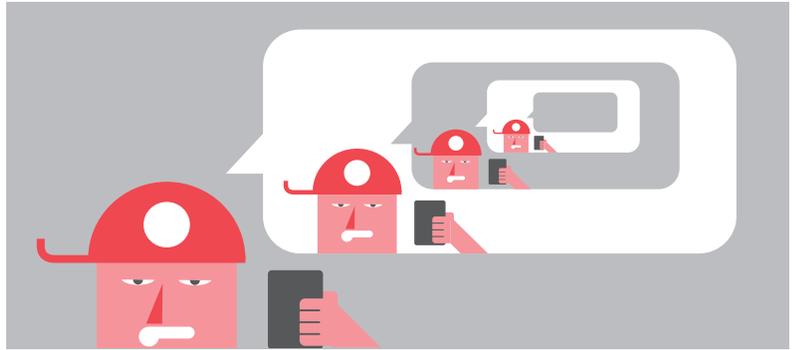
[3] Fonte: [cio.com/
article/735185/5_Key_
Benefits_Gamifica-
tion_Brings_to_Your_
Business?page=3
&taxonomyId=3154](http://cio.com/article/735185/5_Key_Benefits_Gamification_Brings_to_Your_Business?page=3&taxonomyId=3154)

Em grandes corporações, é comum, por vezes, notar um sentimento generalizado de frustração, que decorre do não entendimento sobre o que é necessário para ascender profissionalmente. Alguns funcionários podem chegar a se incomodar com a evolução de seus colegas, visto que metas e recompensas variam de caso a caso — e, por isso, podem dar a impressão de serem parciais — ou apenas porque não detêm a habilidade de transferir as ações empregadas por terceiros para a própria carreira. No contexto apresentado, a utilização da gamificação pode ser de grande valia, por exemplo, ao sugerir que departamentos definam missões específicas e critérios transparentes para a evolução dentro da empresa.

Tomemos como referência um integrante top da equipe comercial que, em um giro de uma semana pelo país, consegue fazer as seis reuniões que estavam pré-agendadas, cavar outras três ainda durante a viagem e, na semana seguinte, entregar cinco propostas, que são fruto direto de sua habilidade profissional. Caso o desempenho desse vendedor fosse exposto de alguma maneira aos demais colegas, serviria ao fim de parametrizar os objetivos da área, ou mesmo servir como inspiração aos mais jovens, que têm natural identificação com jogos e afins. [4]

Jogos x trabalho [5]

	No jogo	No trabalho
Tarefas	Repetitivas, mas divertidas	Repetitivas e maçantes
Feedback	Constante	Uma vez ao ano
Objetivos	Bem definidos	Vagos ou contraditórios
Evolução pessoal	Clara e tangível	Obscura
Regras	Transparentes	Pouco transparentes
Informações	Adequada à necessidade do momento	Em demasia e ainda assim insuficiente
Status	Bastante visível	Pouco ou nada visível
Promoção	Meritocracia	Crítérios subjetivos
Colaboração	Presente	Presente
Risco	Alto	Baixo
Autonomia	Alta	De mediana para baixa
Narrativa	Sempre presente	Raramente presente
Obstáculos	Propositais	Acidentais



“Eu, eu e eu”: Entenda a Geração Y

Arrogantes, preguiçosos, desinteressados, mimados, apáticos, narcisistas, acomodados na casa dos pais; sem dúvida, uma lista de adjetivos dignos de fazer qualquer mãe desejar cavar um buraco na terra para se esconder de vergonha, certo? Afinal, que futuro estaria reservado para jovens como esses, que vivem com os narizes enfiados em seus smartphones bisbilhotando a vida dos outros e sonhando em enriquecer sem fazer esforço? Resposta: recriar a sociedade em que vivemos. Em maio de 2013, o controverso tema foi matéria de capa da edição da revista *Time*, intitulada “The Me, Me, Me Generation” ou, em bom português, “A geração do eu, eu e eu”. A sugestiva expressão foi cunhada por Joel Stein, autor do artigo, como uma maneira, digamos, mais figurativa de referir-se à geração que nos Estados Unidos vem sendo chamada de *Millennials*, e que abrange todos os que nasceram entre 1980 e 2000.

A fim de evitar que pedras fossem atiradas por quem considera haver exagero no perfil traçado para descrever a primeira geração de jovens adultos do século 21, Stein certificou-se de respaldar suas alegações na precisão dos números: segundo estudos publicados à época, mais pessoas entre 18 e 29 anos vivem com seus pais do que com cônjuges. Já a incidência de distúrbios de personalidade relacionados ao narcisismo é, atualmente, cerca de três vezes mais alta em pessoas quem tem de 20 a 30 anos do que a que fora registrada na mesma faixa etária durante a década de 1970.

Como se esses já não fossem dados potencialmente incendiários, Stein, de 41 anos, resolveu galgar um degrau a mais na direção de tornar-se um verdadeiro Judas para quem cresceu assistindo a Tartarugas Ninja, Cavaleiros do Zodíaco e Pokémon na tevê. No site da revista, além de uma versão digital do artigo, era possível assistir a um vídeo (de tom bastante jocoso) que registrava a tentativa do jornalista de passar um dia inteiro vivendo como um legítimo

[4] Fonte: cognizant.com/InsightsWhitepapers/Reinventing-Customer-Engagement-Through-Gamification.pdf

[5] HERGER, 2013

representante da Geração Y. Seu primeiro desafio foi dormir com o smartphone na cabeceira da cama e checá-lo logo após abrir os olhos. Mas não parou por aí. A “competição” ainda envolvia enviar 30 mensagens de SMS ao longo de 24 horas (uma delas, ao menos, de teor sexual), manter um papo rolando o dia todo através de uma janela de chat, utilizar dois dispositivos eletrônicos simultaneamente, publicar no *Instagram* várias fotos do próprio rosto, responder cinco vezes à pergunta “no que está pensando?” do Facebook e, por último, não utilizar em nenhum momento um telefone fixo.

Provocações à parte, entre os aspectos que em especial distinguem a Geração Y das demais que a antecederam, um dos mais significativos diz respeito à relação que nutrem com a tecnologia. Não custa lembrar que nos referimos a um grupo de pessoas que literalmente deixou o berço para integrar um mundo em que telefones celulares, videogames e a própria internet já eram amplamente difundidos. Em relação aos jogos especificamente, um estudo realizado em 2012 pela Nottingham Trent University revelou que alguns *Millenials* manifestam desejo de apertar o botão *fast forward* durante aulas que consideram chatas e até mesmo apresentam tendência de tentar emplacar truques utilizados no jogo eletrônico *Fifa Soccer* quando estão em campos reais. [6]

Posto isso, pouco mais resta a dizer a respeito do papel que os games desempenham em sua rotina e, por consequência, na vida profissional. Como funcionários, costumam ser exigentes. A ausência de reconhecimento pessoal interfere em sua capacidade de produção e no comprometimento com a matéria do trabalho. Apresentam apreço especial pelas multitarefas, a flexibilidade de horários e a comunicação textual, em detrimento da oral. São otimistas em relação ao futuro, demonstram maior consciência ambiental e orgulham-se do engajamento em causas sociais; além de dinheiro apenas, almejam crescimento profissional aliado ao bem-estar.

Tendo em vista que a cada dia as empresas têm em seus quadros mais e mais profissionais com as características descritas, parece claro que, cedo ou tarde, haverá a necessidade de aplicar — ou ao menos considerar — a gamificação na concepção de processos de trabalho, sob o risco desses alienarem-se de maneira irreversível do modo de pensar daqueles que, na prática, representam braços, pernas, coração e mente de qualquer corporação. A seguir, divulgamos a apresentação de alguns aspectos dos jogos que potencializam benefícios, se aplicados ao contexto corporativo.



FEEDBACK INSTANTÂNEO

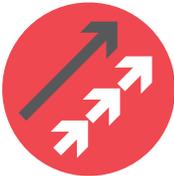
Nos jogos, toda a ação desempenhada recebe feedback. Ao pegar uma maçã, por exemplo, o jogador aumenta sua barra de saúde; ao

coletar 100 moedas, ganha uma vida extra etc. Feedbacks positivos reforçam bons comportamentos, ao passo que os negativos permitem ajustes comportamentais mais eficientes. Nas empresas, o feedback instantâneo pode auxiliar a reduzir o pânico das temidas avaliações anuais, acelerando o processo de crescimento profissional e de aprendizado.



BADGES

Assim como na vida real, em que nossos empregos, roupas e habilidades falam sobre quem somos, no universo dos games, as badges são a maneira de exibir aos outros do que gostamos e no que somos bons de fato. Ao criar e distribuir badges, as empresas podem ter acesso a um recurso gratuito e bastante eficiente para estimular o desenvolvimento de técnicas e habilidades específicas, permitindo aos seus funcionários não só destacarem-se e serem reconhecidos por seus talentos, mas também mostrarem aos demais colegas do que de fato são capazes.



METAS TANGÍVEIS

Em um jogo, sempre há um objetivo principal (por exemplo, como salvar a princesa) e outros secundários (como passar para a próxima fase ou coletar itens escondidos). Nas empresas, a definição de metas tangíveis cria uma sensação de constante progresso, diminuindo a percepção de dificuldade em tarefas que se estendam por muito tempo. Em vez de considerar um projeto de seis meses de duração, cujos benefícios só serão percebidos muito à frente, por que não desmembrá-lo em três objetivos menores, com entregas previstas a cada dois meses?



COMPETITIVIDADE E COLABORAÇÃO

Seres humanos são competitivos por natureza, portanto a competição existe em qualquer contexto, inclusive no profissional. A maioria das empresas sabe disso, no entanto se valem de práticas que em pouco tempo deixam de ser estimulantes. Em outros casos, a competição é pontual ou informal, deixando de cumprir a função para a qual se destina verdadeiramente. A introdução da mecânica dos jogos auxilia a tornar a competição escalonável e automatizada, produzindo como efeito direto que o bom desempenho seja mantido de maneira mais linear, contanto que haja constante revisão de metas e objetivos.

Vale ressaltar que, da mesma maneira que estimulam a competição, os jogos também se revelam como um eficiente estímulo ao trabalho colaborativo. Uma boa maneira de tirar proveito desse

[6] Fonte: mindflash.com/blog/2012/02/lifes-a-big-video-game-for-gen-y-%E2%80%94-so-let-them-play

aspecto é a partir da proposição de desafios coletivos, que visem, por exemplo, à redução da burocracia processual ou mesmo à redefinição de metas a serem atingidas pelo departamento. Com missões claras e estímulos adequados, um grupo de pessoas pode se organizar em prol de um objetivo único, potencializando os resultados que poderiam ser alcançados se trabalhassem isoladamente.

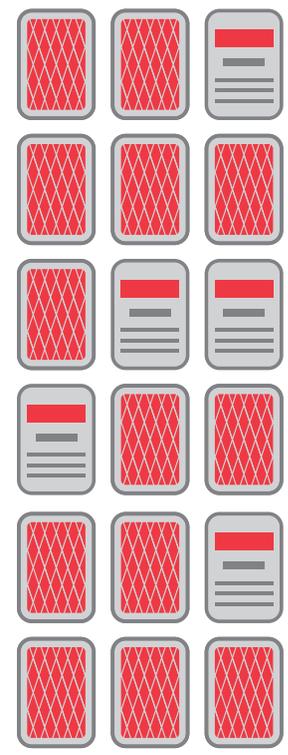
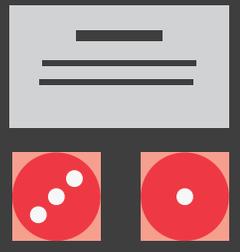
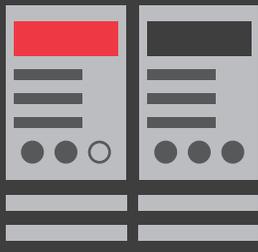
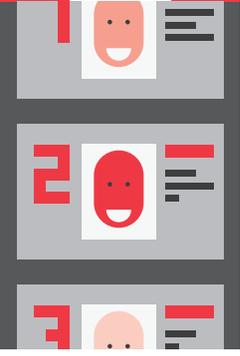
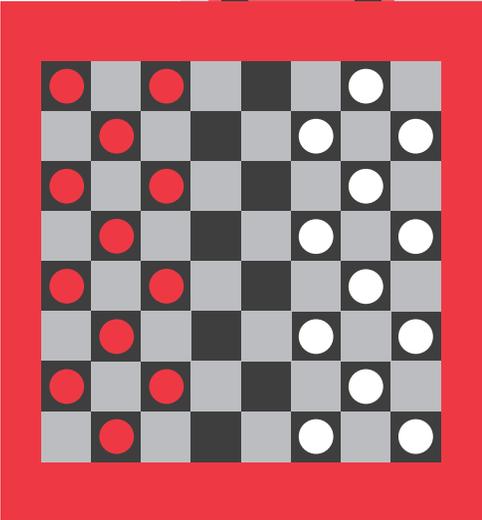
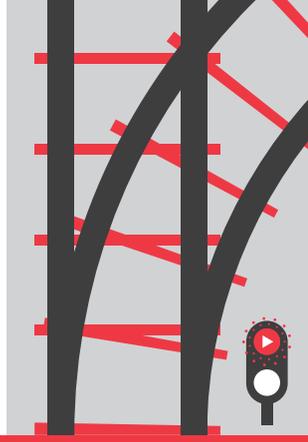
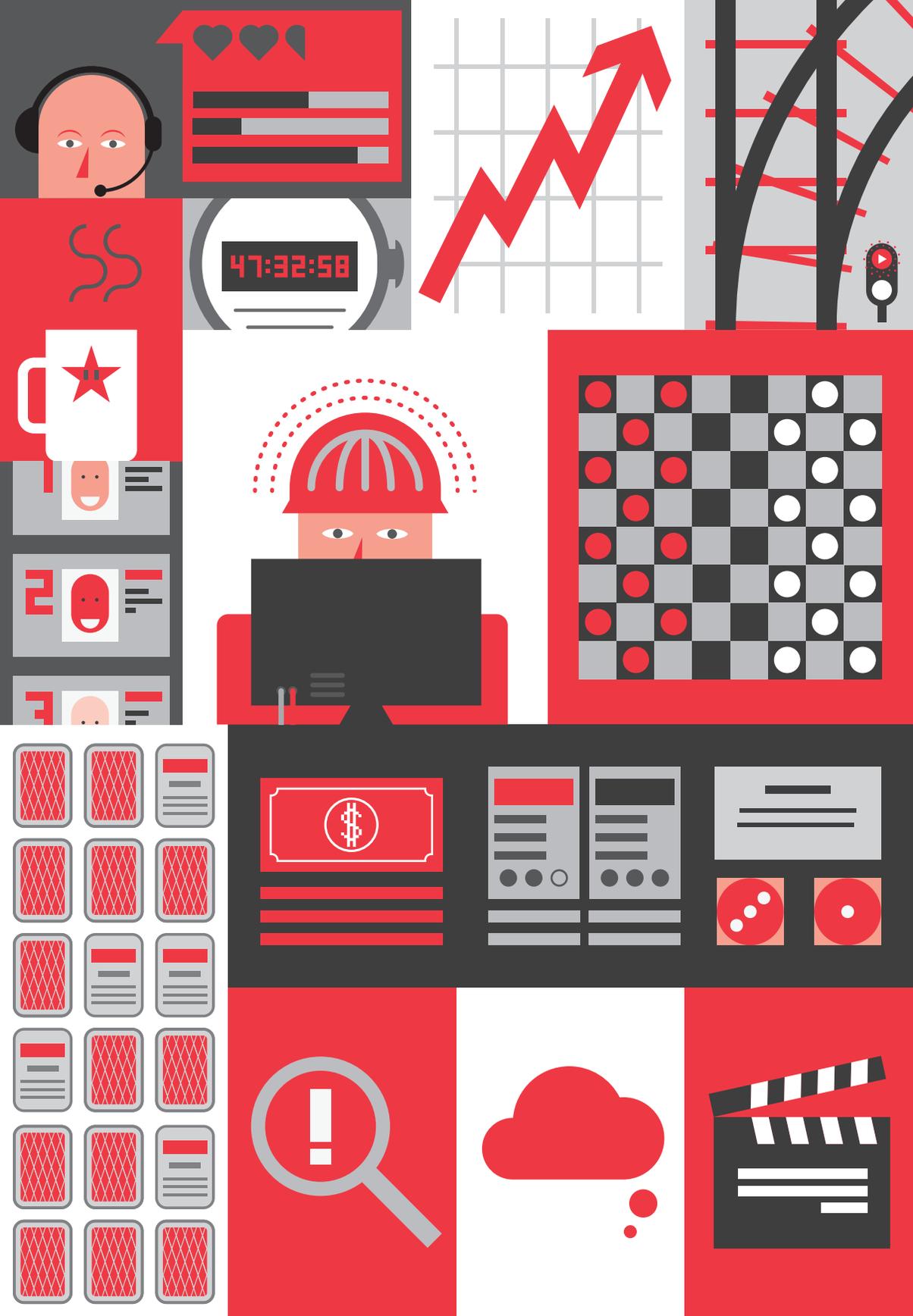


APRENDER FAZENDO

Uma diferença crucial entre os jogos e a vida profissional é que os primeiros nos ensinam o caminho das pedras, não com um manual, mas sim a partir da prática. Como exemplo, podemos citar o Farmville, no Brasil também conhecido como Fazendinha. Trata-se de um jogo considerado simples, inclusive popular entre crianças, mas, ainda assim, existem os diversos tipos de plantação possíveis, os animais de estimação, o dinheirinho, os presentes que podem ser oferecidos aos amigos. Talvez, se fossem atirados nesse contexto com uma pá na mão e sem receber qualquer explicação, muitos jogadores se sentiriam desestimulados pela dificuldade inicial em compreender o funcionamento e o propósito de cada um desses elementos. O sucesso do jogo, portanto, está relacionado ao fato de que seus criadores se preocuparam em ensinar, fase após fase, aos potenciais jogadores terem maestria sobre aquele universo, possibilitando, assim, que tirassem o melhor proveito dele.

Sejamos sinceros: quem hoje em dia ainda tem paciência para ler um manual até o fim? As pessoas podem passar horas jogando, mas não dedicam uma hora sequer de sua atenção a algo que soe como um treinamento. Portanto, é de suma importância que as empresas aprendam a ensinar aos seus funcionários o que devem saber de uma maneira menos impositiva e teórica e mais participativa. [7]

[7] Fonte: *gamification.co/wp-content/uploads/getting-started/White%20Paper_Enterprise%20Gamification_The_Gen_Y_Factor_2012.pdf*



4

Gamificação e empresas: feitas uma para a outra

Este capítulo será dedicado a narrar experiências práticas da utilização de métodos da gamificação para a resolução de tradicionais problemas de negócios de grandes organizações. Dessa maneira, será possível ter um entendimento mais claro de como a proposta desta metodologia se aplica a desafios reais e comuns à maioria das empresas.

Mudança de Cultura

Case: gamificação na Gestão da Mudança

Processos de gestão de mudanças são, conhecidamente, um dos mais complexos desafios a serem transpostos pelas grandes corporações. Protocolos antigos, legitimados pelo tempo, funcionam como engrenagens de um gigantesco sistema que, uma vez desmontado, pode nunca mais se encaixar da mesma maneira que antes. Mas eis que a pressão exercida por transformações de mercados e mentalidades sentencia a necessidade de ajustar o leme do barco em novas direções, ainda que isso determine, por vezes, pôr em xeque o que uma empresa tem de mais valioso: sua cultura. Essa era a delicada missão que tinha pela frente a equipe da MJV Tecnologia & Inovação ao conduzir a implementação de um módulo do SAP [1] no contexto de uma construtora com mais de cinco mil funcionários. O projeto transcorreu ao longo de doze semanas, tendo como propósito sensibilizar os colaboradores da empresa em relação à substituição do sistema ao qual estariam submetidos, além de despertar motivação e engajamento para que fossem alcançadas sem maiores percalços as adequações no modo de trabalho com o qual estavam habituados, contornando a partir de uma abordagem humanística e criativa, os conhecidos transtornos inerentes a esse tipo de implementação. Por meio dos métodos da gamificação, foi possível ir além das tradicionais iniciativas de comunicação e treinamento, multiplicando seus valores, influenciando modelos mentais de maneira mais eficiente e trazendo um diferencial significativo para o referido projeto.

[1] Empresa alemã líder no segmento de softwares para gestão empresarial.



TRANSFORME ACHADOS EM IDEIAS

A partir da realização de dezenas de entrevistas, da identificação de perfis representativos dos funcionários da empresa e de uma detalhada análise de suas opiniões e seus anseios — tanto a respeito da empresa como do processo de gestão da mudança em si — chegou-se a uma lista de questões que sintetizavam as principais dificuldades a serem enfrentadas pela equipe de gestão da mudança. Eram elas:

- Receio de que o SAP impedisse — ou ao menos dificultasse — uma série de práticas consideradas essenciais para a manutenção dos principais contratos da empresa.
- Consciência de que os benefícios oferecidos aos clientes preferenciais da empresa acarretavam um ônus operacional que nunca chegou a ser contabilizado.
- Percepção coletiva de que a implementação do SAP iria interferir diretamente nos costumes e nos processos vitais ao funcionamento da empresa.
- Impressão de que as culturas individuais de cada divisão da empresa, quando confrontadas, poderiam implicar um desenho do SAP que, ao tentar atender a todos, não agradaria realmente a ninguém.
- Sentimento de que as incorporações e a proliferação de filiais ocorridas nos últimos anos se opunham ao conceito de empresa familiar ao qual estavam habituados funcionários mais antigos, para os quais o crescimento da empresa ainda representava uma incógnita.
- Manifestação de expectativas bastante discrepantes quanto aos benefícios e prejuízos decorrentes do processo de gestão da mudança.
- Imagem negativa preconcebida do SAP, considerado como sendo um sistema muito rígido e excessivamente controlado.
- Receio de que o SAP promovesse um engessamento operacional da empresa, culminando na perda de seu maior diferencial de mercado: a flexibilidade.

TRANSFORME IDEIAS EM AÇÃO

A partir da identificação dos temas centrais do projeto, que se tornariam essenciais ao processo de gestão da mudança em si, era preciso apresentar aos funcionários da empresa uma grande quantidade de achados de enorme relevância, cumprindo o objetivo de desenvolver medidas que os auxiliassem durante o processo de implementação do SAP. A análise preliminar dos macrotemas originados na pesquisa indicava a necessidade de cautela quanto ao tipo de abordagem, uma vez que as categorias definidas abrangiam tópicos de difícil introdução, alguns deles indicando a necessidade de rever comportamentos e ideologias que não mais seriam tolerados após a transição de sistemas.

A maior preocupação da equipe MJV era como dar vazão a tantos aspectos interessantes e até contundentes sem transformá-los em uma entediante e arbitraria cartilha de ensinamentos práticos, ou mesmo em um aglomerado de lições de conduta ideais, orientadas a coibir e constranger aqueles que não se adequassem ao futuro modelo operacional da empresa. Essa busca pela melhor maneira de otimizar os frutos do trabalho realizado levou os responsáveis pelo projeto a considerar algumas opções de abordagem, no entanto nenhuma delas parecia adequada ao escopo em questão. A essa altura, o desafio estava bem claro: era preciso criar um conjunto de ferramentas práticas que permitissem simular situações-problema, investigar opiniões e comportamentos, suscitar discussões, transmitir conhecimento de maneira inusitada e comunicar com eficiência e viralidade o processo de gestão de mudança ao qual a empresa se submeteria.

ENGAJAMENTO, ADESÃO E DIVERSÃO

No caso específico dessa construtora, tendo em vista as possíveis turbulências organizacionais decorrentes da implementação do SAP, considerar a gamificação como possível abordagem apresentava inúmeros benefícios, a começar pelo fato de que o conceito de *Serious Games* se encaixava perfeitamente às particularidades do projeto; ao estimular a divulgação do SAP e de sua pretensa aplicação ao contexto da empresa, o jogo influenciaria diretamente a adesão positiva e consciente, tanto ao novo ERP, quanto às mudanças que se dariam a reboque. Em adição, ao estimular tais aspectos, seria fomentada a viralidade e a mobilização social, determinando que, ao comentarem sobre o jogo — uma atividade totalmente inusitada, considerando o contexto em que se inseriam — os participantes despertassem o interesse de outros funcionários, envolvendo cada vez mais pessoas na iniciativa.

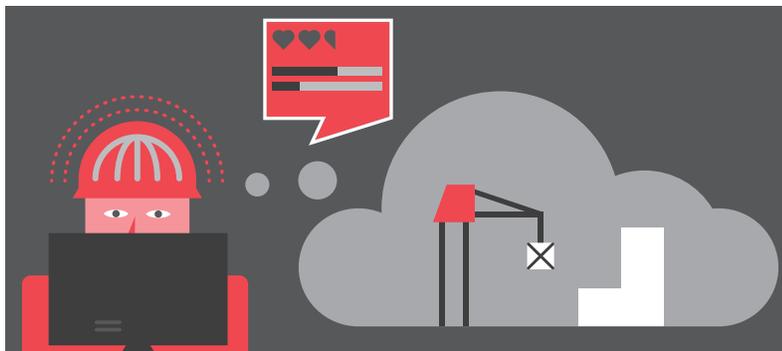
Assim sendo, o engajamento desejado ocorreria, uma vez que o jogo estimularia a dedicação às tarefas designadas, possibilitando a construção de relacionamentos entre a organização e seus funcionários. Ao contribuir para a resolução dos problemas levantados ao longo do projeto, os métodos da gamificação incentivariam a criação de um compromisso coletivo com a implementação do SAP. As soluções de jogo idealizadas para o projeto, e apresentadas na sequência, estruturaram-se sobre pontos-chave identificados na etapa de imersão do projeto, objetivando a criação de um ambiente lúdico e propício à diversão.

ESTRUTURAÇÃO LÓGICA DO JOGO

No conjunto de jogos desenvolvidos com o intuito de amparar a implementação do SAP na empresa, primeiramente considerou-se o elemento **desafio**, ou a necessidade e a predisposição de vencer obstáculos para prosseguir na experiência do jogo. Em seguida, destacou-se a importância do **estímulo à curiosidade**, veículo para a imaginação e fator determinante para reter a atenção do jogador. As dinâmicas propostas também contemplaram igualmente a necessidade de prover **sentido e valor para usuários e para a construtora** e, por fim, possibilitar a **criação e o fortalecimento de vínculos sociais**, essenciais para a integração dos funcionários da empresa e o consequente sucesso do projeto.

JOGOS DA MUDANÇA

O conjunto de jogos a serem apresentados foi desenvolvido para gerar engajamento e motivar a participação no processo, assim como abordar as temáticas sensíveis levantadas ao longo da imersão e passíveis de representar um gargalo na implementação e aceitação do novo ERP do SAP. Os Jogos da Mudança foram conceituados de modo a ser parte de um conjunto, mas poder ser jogados separadamente, de modo a interferir o mínimo possível na rotina operacional da organização. A seguir, estão descritas as particularidades de cada jogo, seus objetivos específicos, o racional por trás do conceito apresentado e as regras de participação.



Operação Construtora

DESAFIO: encare a missão de assumir o posto de um funcionário da construtora nessa eletrizante jornada por um dia de trabalho na empresa. Quando um problema de verdade aparece, será que você sabe como resolvê-lo?

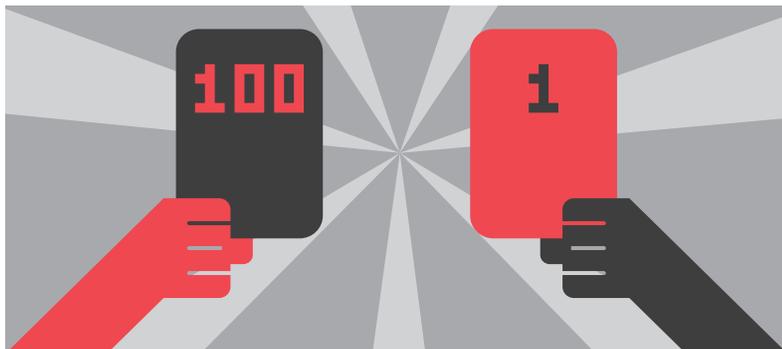
OBJETIVO: o Operação Construtora convida o jogador a colocar-se no lugar de outro profissional da empresa para viver, sob um ponto de vista inédito, a experiência de situações críticas do dia a dia de trabalho, tendo em vista processos e hábitos por vezes contraditórios.

COMO SE JOGA: na tela do monitor, propunha-se uma situação de trabalho desafiadora e análoga às que são experimentadas no cotidiano da empresa, sob a perspectiva de um dos três seguintes profissionais: auxiliar administrativo, gerente comercial e supervisor de obras. Ao optar por um dos cargos sugeridos, o jogador precisava pensar e agir de acordo com a escolha que fez, sempre decidindo por uma dentre as duas alternativas que possuía para seguir adiante no jogo. Os desdobramentos da história dependiam das escolhas realizadas pelo jogador, sendo seu objetivo principal cumprir a tarefa que lhe foi designada sem infringir regras operacionais determinadas pela empresa.

POR QUE FUNCIONA?

Esse jogo foi concebido com o intuito de abordar de maneira lúdica temas delicados e contundentes, relacionados a aspectos culturais da empresa em questão, bem como hábitos negativos e extremamente prejudiciais que derivavam da permissividade decorrente de antigas lacunas operacionais. Ao projetar-se na “pele” de outro profissional, exercendo funções que não eram as suas habituais, o funcionário da construtora tinha a oportunidade de submeter-se às dificuldades inerentes a cada etapa do processo, e decidir como

proceder da maneira que julgasse ser a mais adequada frente às situações propostas, sem arcar com as consequências que teria na vida real. Tratava-se, portanto, de uma ferramenta eficiente para divulgar a chegada do SAP à empresa, além de servir ao propósito de educar ou transformar modelos mentais inadequados sem criar constrangimentos ou coerções.



Expectra

DESAFIO: quando as cartas estão sobre a mesa, sua opinião é o ponto de partida em uma discussão sobre quais são os principais desafios à implementação do SAP.

OBJETIVO: o Expectra foi pensado de modo a estimular aberta e colaborativamente um debate sobre as muitas questões que faziam da implementação do SAP um desafio inédito aos envolvidos no processo.

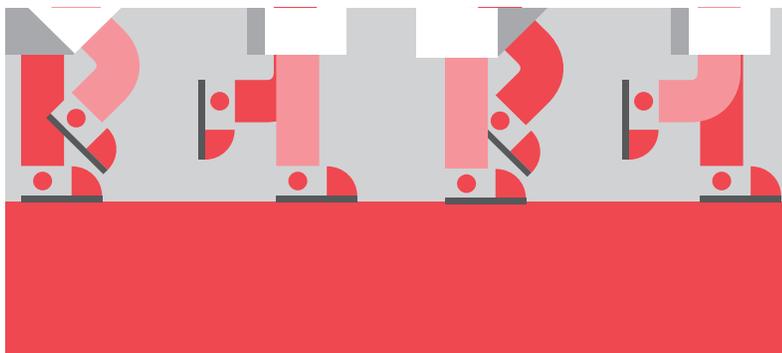
COMO SE JOGA:

- Número de jogadores — entre 2 e 4.
- Os participantes precisavam primeiro definir quem exerceria a função de orador da mesa. A pessoa escolhida ficava responsável por ler para o grupo os cartões contendo situações-problema, numerados de 1 a 20.
- A partir da leitura de cada situação-problema, o participante colocava sobre a mesa uma carta que correspondia à sua opinião sobre o assunto. As cartas que cada jogador tinha em mãos apresentavam valores que variavam de 1 a 100. Exemplo: “Em relação ao SAP, não acho que vai haver um problema com ajustes (adaptação).” O quanto você concorda com essa frase extraída de uma entrevista?
Nesse caso, se o jogador concordasse com a afirmação, deveria colocar sobre a mesa uma carta com valor de face que se aproximasse de 100. Caso discordasse da afirmação, deveria, por sua vez, colocar sobre a mesa uma carta com número de face que se aproximasse de 1.

- Quando as cartas de todos os jogadores estavam sobre a mesa, o grupo deveria debater os números apresentados, procurando compreender a razão pela qual cada participante havia escolhido a carta em questão.
- Após a realização desse debate, o grupo era novamente convidado a mostrar cartas para graduar suas opiniões sobre os temas propostos, tendo, nessa segunda rodada, a chance de mudar ou manter as cartas anteriormente apresentadas.
- Ao término da segunda rodada de opiniões sobre um mesmo tema, o orador da mesa somava os números contidos nas cartas apresentadas, e o total deveria ser inserido na tabela de pontos, no campo correspondente ao número do cartão de Situação-Problema em questão.
- O mesmo procedimento era realizado em todos os cartões de situação-problema, de modo que, ao final do jogo, se obtivesse um número de pontuação total daquele grupo, resultante da soma dos valores individuais obtidos em cada uma das situações-problema propostas.
- Vencia o jogo o grupo cuja soma de pontos mais se aproximasse do total determinado pelo comitê de gestão da mudança. O resultado da competição era divulgado aos participantes por e-mail, tão logo apuradas todas as pontuações.

POR QUE FUNCIONA?

A ideia de propor um deck de cartas como plataforma para incentivar o debate sobre a implementação do SAP justificava-se pelo fato de esse tipo de jogo comumente estar associado a momentos de descontração e de bate-papo informal, em contraste ao que poderia se tornar uma discussão acalorada e improdutiva. O jogo concebido baseia-se, com algumas alterações, nas regras do Planning Poker, uma das ferramentas integrantes da metodologia de gerenciamento de projetos Scrum. Uma delas correspondia às cartas de situação-problema, desenvolvidas para retratar o contraste de opiniões que existia dentro da empresa quanto aos benefícios e prejuízos decorrentes da mudança de sistema. Mais do que conhecer expectativas e fomentar a discussão sobre o tema, esse jogo permitiu aos participantes aprender uns com os outros sobre o SAP, possibilitando a multiplicação do conhecimento de maneira ágil e divertida.



Maratona SAP

DESAFIO: junte-se aos seus colegas e participe desta divertida gincana, cujo objetivo é cumprir tarefas, somar pontos e compartilhar conhecimento sobre o SAP!

OBJETIVO: engajar os funcionários da empresa no processo de implementação do SAP e fazer deles agentes de mudança e de divulgação do projeto.

COMO SE JOGA: a Maratona SAP foi estruturada para desdobrar-se ao longo de uma semana de atividades, independentemente de localização da filial ou da divisão da empresa.

Com o objetivo de aliar aspectos educacionais a fatores lúdicos e recreativos, a Maratona SAP caracterizava-se como uma gincana, na qual os participantes — funcionários da empresa — se engajavam para cumprir uma série de missões. Essas missões deveriam ser realizadas por grupos com até três participantes, promovendo a integração e o debate e incentivando o espírito de equipe. As equipes deveriam se inscrever com alguma antecedência, até uma data limite determinada. Uma vez que as equipes estivessem montadas, a Maratona SAP era iniciada e implementada ao longo de cinco dias, preferencialmente de segunda a sexta.

As atividades foram concebidas em torno de dois macrotemas do projeto: “Aprendendo o que é o SAP” e “Divulgando o SAP na empresa”.

Tema 1: aprenda o que é SAP

Dentro desse tema, foram propostas atividades que levavam os funcionários a se informarem sobre o que é o SAP e a compartilhar achados com a comunidade da qual faziam parte, trazendo à tona um aspecto mais educacional e cooperativo. Cada dia da semana correspondia a uma atividade, divulgada apenas no dia em que deveria ocorrer. Cada atividade a ser cumprida tinha uma pontuação específica, cuja soma de pontos atribuídos determinava uma classificação final, bem como eventuais vencedores.

Tema 2: divulgue o SAP

Considerando o referido tema, foram propostas atividades que traziam visibilidade para o projeto SAP dentro da empresa, por meio do estímulo à colaboração e à recreação. Ao contrário das atividades inseridas no Tema 1, as atividades dessa temática foram divulgadas simultaneamente em uma segunda-feira, a fim de disponibilizar às equipes um prazo adequado para o desenvolvimento das tarefas. Complementando o Tema 1, cada atividade correspondia a uma pontuação específica, cuja soma de pontos atribuídos determinava uma classificação final, bem como eventuais vencedores.

POR QUE FUNCIONA?

Tão importante quanto adaptar os processos da empresa ao funcionamento do SAP era promover o conhecimento sobre o processo de gestão da mudança em curso, uma vez que o sucesso da implementação do sistema estava relacionado à capacidade dos funcionários para absorver o novo modelo proposto. A partir dessa constatação, foi necessário desenvolver uma dinâmica especificamente voltada ao objetivo de divulgar o projeto, a qual permitisse o envolvimento do maior número de pessoas possível e que tivesse o potencial de se viralizar. Mais do que isso, ao propor a Maratona SAP, o intuito também era transformar seus participantes em agentes da mudança, criando as condições ideais para que, de maneira lúdica e divertida, eles multiplicassem o conhecimento adquirido por meio das missões realizadas, engajando os colegas que porventura não estivessem a par dos jogos ou da própria implementação do SAP.



Sapiente

DESAFIO: tornar-se um especialista ao desvendar os segredos e as curiosidades do SAP, um jogo em que a definição de uma estratégia é fundamental.

OBJETIVO: o *Sapiente* tinha como intuito principal apresentar o ambiente SAP aos funcionários da empresa e permitir que eles criassem familiaridade com a nova plataforma.

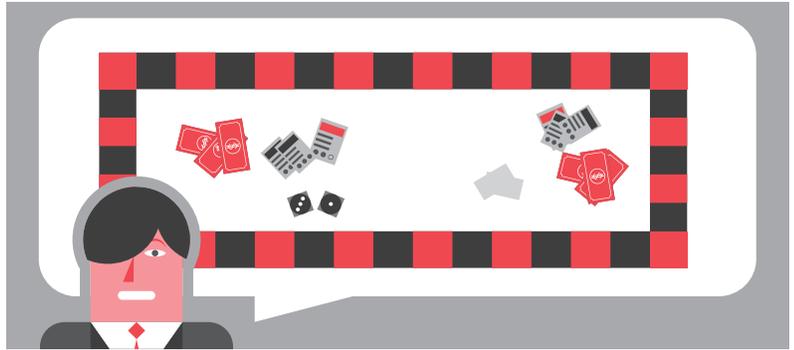
COMO SE JOGA: a definição das regras desse jogo estava relacionada ao conteúdo desenvolvido pela fase de definições futuras do projeto. Tratava-se de um jogo de estratégia e raciocínio que tinha por base o manual de operação do SAP.

POR QUE FUNCIONA?

Esse jogo cumpriu o importante papel de permitir aos usuários do SAP obterem um entendimento prévio — ao mesmo tempo racional e intuitivo — das funções com as quais precisariam lidar no dia a dia ao exercerem suas atividades. Em vez de acessar as informações essenciais a partir do método convencional, que consiste na leitura de robustas apostilas (por vezes extremamente didáticas, mas pouco funcionais), os participantes do *Sapiente* tiveram a oportunidade de obter resultado semelhante, só que de uma maneira muito mais interessante e divertida. Na prática, esse jogo representou uma gamificação do manual do usuário SAP, uma abordagem inédita que se propôs a transformar leitores entediados em jogadores engajados. O conceito do *Sapiente* baseava-se no estabelecimento de uma relação de merecimento entre o conteúdo e seu receptor, fazendo com que os receptores compreendessem, por exemplo, o porquê de determinado aspecto do sistema, em vez de simplesmente decorá-lo.

ROADSHOW

Ao pensar nos *Jogos da Mudança* como um evento amplamente divulgado, desenhou-se a possibilidade de criar uma real união em prol das mudanças e de marcar o evento como rito de transição para uma nova ordem dentro da empresa. Assim, o objetivo do evento de lançamento dos *Jogos da Mudança* passou a ser a apresentação e a divulgação do próprio SAP, introduzindo o tema da gestão da mudança aos funcionários que não estavam diretamente envolvidos no projeto. A proposta da equipe MJV para a construtora em questão foi a de transformar os *Jogos da Mudança* em um evento itinerante, capaz de deslocar-se, de acordo com a necessidade, para qualquer frente de atuação da empresa, independentemente de sua localização geográfica. Esse formato reforçou o caráter popular e flexível do projeto, tornando-o uma alternativa viável para a obtenção de resultados mais expressivos do que os alcançados com os modelos tradicionais de gestão da mudança.



Planejamento/Comunicação Estratégica

Case: Planejamento Estratégico Gamificado

Sempre que o tema “planejamento estratégico” é contemplado, a mesma preocupação se manifesta: como um alinhamento em nível macro, fruto do entendimento entre as melhores cabeças de uma empresa, se desdobra em um conjunto de medidas práticas, passíveis de serem realizadas por colaboradores que pouco sabem sobre a realidade do negócio além do que conseguem enxergar por sobre suas baías? No caso das multinacionais, a situação é ainda mais delicada, visto que se tratam de organizações que muitas vezes contêm dezenas de milhares de funcionários dotados de traços culturais peculiares e atuam em mercados com características quase antagônicas; mas nada disso, no entanto, livra essas empresas da necessidade de buscar definições estratégicas que possam orientar as ações globalmente.

Eis o desafio encarado pela equipe MJV nesse projeto, destinado a gamificar o planejamento estratégico de uma organização de atuação mundial no setor de seguros. Tendo como norte a intenção de desenvolver uma mecânica de jogo que atendesse ao objetivo de comunicar e alinhar missões específicas entre áreas que deveriam desenvolver maior sinergia, tomou-se por escopo inicial a operação da empresa no Brasil. A proposição era a de criar um jogo colaborativo, cujo intuito principal seria alcançar metas coletivas (estabelecidas por áreas/departamentos) que se associassem à visão determinada pelo planejamento estratégico global da organização.

Isso significa que cada jogador precisava realizar tarefas para conquistar pontos individualmente, a fim de ajudar a área/departamento a que pertencia a conquistar os pontos totais necessários para garantir ao grupo a engrenagem correspondente para se posicionar no “Sistema Mestre”. O *Sistema Mestre* era uma estrutura similar a um grande relógio, instalada na recepção da sucursal

da empresa em São Paulo, e seu perfeito funcionamento ocorria apenas quando todas as engrenagens (cada uma relativa a uma área/departamento distinto) estivessem posicionadas nos lugares devidos, situação que configurava o término do jogo.

ENTRE NO JOGO

Para começar a jogar, o funcionário precisava criar um perfil na plataforma virtual do jogo. Na tela de seu computador, conferia os objetivos e metas estabelecidos para sua área/departamento. Esses objetivos precisavam ser cumpridos, individual e coletivamente, dentro do prazo estipulado para a duração do jogo, que era de trinta dias. Com a plataforma, os participantes obtinham, além de estatísticas variadas, informações específicas, não só sobre sua participação no jogo como também a de outros jogadores. Por meio dessa plataforma também era possível assistir a vídeos explicativos das regras do jogo, obter dicas estratégicas ou mesmo combinar com colegas a realização das tarefas coletivas.

ESCOLHA TAREFAS

Para auxiliar sua equipe a alcançar as metas estabelecidas para o grupo, o jogador precisava conquistar pontos individualmente. Para tal, ele podia:

- a) Candidatar-se a receber missões relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa.
- b) Submeter-se a desafios que testavam seu conhecimento sobre esses mesmos objetivos estratégicos.
- c) Escolher replicar aos demais funcionários da empresa a sabedoria adquirida por meio do jogo.

Em cada uma das categorias anteriores existiam graus de dificuldade estabelecidos e, conseqüentemente, pontuações distintas. As tarefas eram introduzidas gradativamente a cada semana, impedindo que alguns participantes mais engajados se distanciassem dos demais jogadores, diminuindo a sensação de competitividade no jogo.

ACUMULE PONTOS

Ao escolher desempenhar missões relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa, em seu perfil, o jogador recebia badges (selos de reconhecimento público) de “Solucionador de Problemas”; ao submeter-se a testar seus conhecimentos sobre a visão da empresa para o futuro, era contemplado com badges de “Visionário”; e, ao escolher replicar a sabedoria adquirida com os demais

funcionários, adquiria badges de “Construtor do Conhecimento”. A pontuação individual era atribuída mesmo quando as tarefas estavam designadas para serem realizadas em grupo. A participação efetiva no jogo determinava o cumprimento de tarefas individuais e coletivas de naturezas diversas, que, conseqüentemente, demandavam aptidões distintas, algumas delas envolvendo interação com outras áreas/departamentos da empresa.

Para que a área/departamento conquistasse sua engrenagem correspondente —objetivo principal do jogo—, cada integrante da equipe precisava desempenhar ao todo cinco tarefas individuais, duas coletivas e uma interdepartamental, escolhidas a partir de critérios autodefinidos. Cabe ressaltar que os gestores das áreas/departamentos podiam visualizar em tempo real, a partir da própria plataforma, o desempenho de cada funcionário de sua equipe no jogo, assim como quais dentre eles contribuíam de maneira mais efetiva para que os objetivos determinados para aquele grupo fossem alcançados. Ficava a critério do gestor criar metas complementares às estabelecidas pelo jogo, ou mesmo possibilitar que a cobrança por resultados ocorresse por iniciativa da própria equipe.

BENEFÍCIOS ADICIONAIS

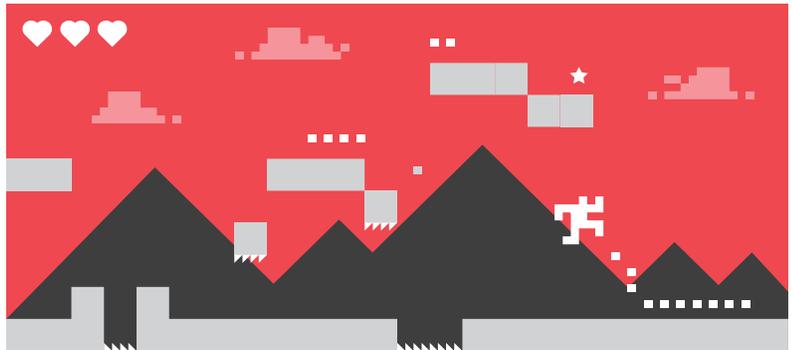
Aos participantes que concluíam todas as tarefas que lhes eram atribuídas, ficava assegurado o acesso às Tarefas Especiais, que, quando cumpridas, concediam bônus adicionais em pontuação. Também recebiam pontos extras os jogadores que realizavam um número mínimo de tarefas distintas entre si (por exemplo, duas missões, três desafios, uma replicação de conhecimento). Os funcionários que atingiam individualmente as maiores pontuações em cada uma das três tarefas possíveis (missão, desafio e replicação de conhecimento) eram convidados a integrar um comitê VIP, este que foi formado a partir da realização do jogo, e cuja atuação se destinou a tratar de temas estratégicos para a empresa.

COMO O JOGO TERMINA

Na prática, o jogo terminava quando todas as áreas/departamentos conquistavam suas devidas engrenagens, permitindo que o Sistema Mestre funcionasse integralmente. Para que isso acontecesse, todos os jogadores deviam cumprir as tarefas designadas: as individuais, as coletivas e as interdepartamentais. Havia, no entanto, a possibilidade de atribuir prêmios derivados do objetivo principal do jogo, como, por exemplo, recompensar o departamento que primeiro adquiriu sua engrenagem ou aquele em que foi demonstrado maior engajamento e proatividade. A montagem final do *Sistema*

Mestre coincidiu com um grande evento, ressaltando os objetivos atingidos pelos jogadores e como eles podiam ser transferidos para o cotidiano profissional da empresa.

Possivelmente, o principal obstáculo transposto pela equipe durante o projeto foi traduzir metas genéricas importantes para a organização — entretanto de difícil assimilação e execução por parte de seus membros — em missões tangíveis que pudessem se desdobrar em diversos níveis hierárquicos. A flexibilização dos objetivos menores, em consonância com as grandes diretrizes, serviram ao propósito de gerar empatia dos funcionários com os principais objetivos da empresa, sobretudo dando-lhes a sensação de que os benefícios só poderiam ser alcançados com a colaboração de todos. Ao determinar a realização de missões individuais e coletivas, o jogo sugeria um interessante equilíbrio entre o empenho pessoal e o da equipe, propiciando um ambiente favorável à colaboração e à replicação quase viral do engajamento. A metáfora proposta pelo *Sistema Mestre* foi uma maneira engenhosa de criar visualização coletiva das conquistas designadas para cada área, o que costuma exercer uma espécie de competição positiva capaz de acelerar os processos pretendidos.



Desenvolvimento de Software/Gerenciamento de Projetos

Case: Agilizando

Gerenciar o desenvolvimento de softwares costuma ser uma tarefa arduosa, visto que mesmo os mais experientes profissionais podem se surpreender com a quantidade de obstáculos e imprevistos que por vezes precisam ser transpostos ao longo do processo. Uma das maneiras de atenuar esse risco consiste na adoção dos métodos ágeis, modelo concebido com o intuito de absorver rapidamente mudanças no planejamento, sejam elas decorrentes de uma maior interação com o cliente — que participa de maneira ativa do projeto e antecipa ajustes necessários — ou mesmo dos resultados obtidos a partir dos

testes dos produtos minimamente viáveis. Ainda que representem um avanço se comparados ao modelo tradicional de desenvolvimento — dado seu caráter mais dinâmico —, os métodos ágeis supõem maior integração da equipe, bem como a implementação de mecanismos mais eficientes de comunicação e visualização de tarefas.

Estimulada por pensar em formas de atender a essa importante demanda, a equipe MJV organizou uma sessão de brainstorm que reuniu desenvolvedores, gerentes da área de TI e designers, com o intuito de elencar possibilidades para a tangibilização do processo. A partir da percepção da importância do fator lúdico como facilitador da comunicação e da identificação de requisitos — que por vezes não são explicitados no início do desenvolvimento — concluiu-se que era preciso desenvolver uma ferramenta capaz de assegurar as referidas características em qualquer projeto de desenvolvimento, independentemente de suas particularidades. Para melhor entender o mercado de desenvolvimento de softwares aplicando métodos ágeis, a equipe MJV se reuniu com três treinadores de Scrum que ofereciam cursos sobre o tema ou que faziam coaching em empresas de diferentes portes.

A ferramenta que por analogia pareceu contemplar com mais fidelidade as demandas desse tipo de projeto foi um jogo de tabuleiro, seguido da realização de um levantamento no mercado para identificar seus diferentes tipos, as linguagens utilizadas e que artifícios eram empregados para envolver os jogadores. Quanto à definição das prováveis tarefas do jogo, analisou-se o próprio processo de desenvolvimento ágil, considerando suas fases e seus momentos-chave de interação com o cliente. Para que o game se tornasse mais eficiente, era preciso também pensar em um enredo, e assim surgiu a ideia de comparar o desenvolvimento de um software a uma escalada, visto que em ambas as atividades é preciso encadear etapas, refazer planos e lidar com imprevistos para atingir o objetivo.

Tendo um primeiro protótipo do jogo em mãos, a equipe MJV se reuniu com alguns “potenciais” clientes, a fim de avaliar a receptividade da ferramenta que estava sendo desenvolvida. Uma das observações mais pertinentes foi quanto à linguagem utilizada nesse primeiro modelo. Havia a impressão de que o tabuleiro remetia a um universo excessivamente lúdico, o que poderia despertar certa resistência, em especial dos clientes mais conservadores. Não apenas essa como outras opiniões coletadas foram imprescindíveis para que se chegasse a uma versão final do produto dentro do prazo de duas semanas estipulado para o projeto.

- Disponibilizar um campo de avaliação para o cliente interagir com a equipe.
- Introduzir o conceito de medição de ações sustentáveis.
- Apresentar um mecanismo de acompanhamento dos prazos.

Sob outro ponto de vista, o jogo consistia também em propiciar um ambiente descontraído e estreitar o relacionamento entre as partes. A intenção pretendida, portanto, foi auxiliar o cliente a compreender as próprias necessidades, e para a equipe de desenvolvedores, a ter clareza quanto à melhor estratégia a ser utilizada na criação do projeto. A seguir, há uma breve descrição do conjunto de jogos criado, de seus objetivos específicos e para quais etapas do projeto foram idealizados.

Sonhando Acordado

OBJETIVO: entender a percepção de sucesso que o cliente tem em relação ao projeto.

ATIVIDADE PROPOSTA: pense que você já está utilizando continuamente o produto encomendado. Descreva que características desse produto o deixaram satisfeito (mais rico, mais seguro, mais inteligente ou qualquer outro adjetivo cabível). O propósito do jogo é refinar as histórias (especificações de requisitos para desenvolvimento de cada tarefa específica do projeto).

Teste Oftalmológico

OBJETIVO: priorizar histórias (backlog [2] do projeto).

ATIVIDADE PROPOSTA: escreva cada história em um cartão e as misture sobre uma mesa. Escolha duas delas aleatoriamente e compare: qual é a mais importante? Defina um grau de prioridade e cole o cartão mais relevante no alto da parede, posicionando a outra história logo abaixo. Repita a mesma comparação quantas vezes forem necessárias.

Planning Poker

OBJETIVO: dimensionar o nível de complexidade das histórias.

ATIVIDADE PROPOSTA: tendo a listagem de histórias em mãos, distribua um set de cartas para cada integrante da equipe. Os participantes começam a jogar escolhendo a história que representa o valor 5. Em seguida, eles devem selecionar outra, para que cada jogador exponha a carta que corresponde à complexidade de desenvolvimento que, em sua opinião, demanda aquela atividade. Caso os números sejam muito discrepantes, os jogadores devem

[2] *Backlog:* Refere-se a um log (resumo histórico) de acumulação de trabalho em um determinado período de tempo. Backlog é uma espécie de "estoque de folhas de requisições/encomendas de clientes" relativas a produtos ainda não produzidos. Grosso modo, backlog é uma "pilha de pedidos" em espera.

justificar seus votos. Após a explicação, a história é votada novamente, até que a equipe atinja um consenso. O jogo termina quando todas as histórias tiverem recebido atribuição de complexidade.

Mercado de Histórias

OBJETIVO: definir o orçamento do projeto.

ATIVIDADE PROPOSTA: exiba aos participantes a listagem de histórias — acompanhadas por seus respectivos custos de desenvolvimento — e distribua moedas de diferentes valores para que escolham em quais delas desejam “investir” seu orçamento. É interessante que existam histórias “caras” para que os integrantes da equipe tenham a chance de discutir entre si e unir forças para realizar investimentos.

Navegação Exploratória

OBJETIVO: aprovar a navegação da interface.

ATIVIDADE PROPOSTA: selecione uma história e tente realizá-la navegando pelas interfaces, que devem ser esboçadas em folhas de papel posicionadas sobre uma mesa. Caso identifique elementos inadequados ou faltosos, inclua no esboço as sugestões de mudança. Repetir a atividade com todas as histórias.

POR QUE FUNCIONA?

A concepção de um tabuleiro que sugere uma jornada evolutiva e reúne atividades voltadas a facilitar o cumprimento de tarefas específicas relacionadas ao desenvolvimento de softwares atendeu satisfatoriamente a uma importante demanda que parecia até então negligenciada em projetos ágeis: a tangibilização do processo. Mais do que isso apenas, a sugestão também de um dashboard lúdico destinado a gerar melhor visualização das etapas e permitir maior participação do cliente revelou-se como o complemento mais indicado ao propósito de tornar a tarefa mais colaborativa e menos sujeita a erros associáveis à falta de comunicação. A partir das duas ferramentas propostas, de uma maneira muito simples, um emaranhado de papéis colados na parede e um punhado de discussões improdutivas podem se transformar em um processo mais organizado, criativo e, por que não, divertido.



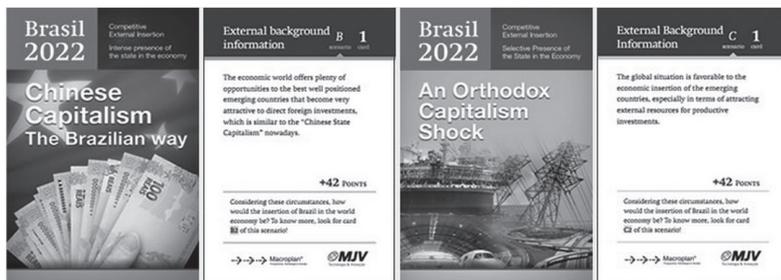
Capacitação/Sensibilização

Case: Brasil 2022

Se há alguma certeza que se pode ter a respeito de um grupo formado por duzentos CEOs das mais influentes empresas brasileiras é a de que esse, certamente, não é um público fácil de engajar. Inseridos em uma rotina de tomadas de decisões frequentes, quase sempre concomitantes e de vital importância para as empresas que comandam, devido, sobretudo, à falta de tempo, esses profissionais acostumaram-se a entender o cenário que os circunda a partir de relatórios executivos ou mesmo do aval de seus fiéis assessores. Tendo isso em consideração, quais seriam as reais chances de conquistar a atenção dessas pessoas durante todo um dia de evento, transformando-os em ávidos jogadores, dispostos a contribuir para a construção de uma visão coletiva do futuro do país? Para atender a essa expectativa, a MJV, com a colaboração de uma consultoria^[3] especializada em cenários prospectivos, desenvolveu o Brasil 2022, jogo pervasivo aplicado durante o Brazil Summit 2011: Ordem e Progresso? — evento organizado pela revista britânica *The Economist* em novembro de 2011 na cidade de São Paulo —, cujo objetivo era promover diálogos a respeito dos possíveis caminhos para o futuro econômico do país até o bicentenário de sua independência.

Como será o Brasil em 2022? Quais obstáculos poderiam impedir seu crescimento ao longo da próxima década e o que fazer para superá-los e alcançar a tão desejada solidez econômica? A partir dessas e de outras indagações, criou-se um jogo orientado a estimular seus participantes a reunir as dez cartas que compunham um dentre quatro cenários macroeconômicos que considerassem o mais provável de se consolidar dentro do prazo estipulado.

[3] Macroplan Prospec-
tiva Estratégia e Gestão
www.macroplan.com.br



BRASIL 2022 — O JOGO

Na entrada do evento, os potenciais jogadores recebiam um kit composto por um convite — contendo instruções operacionais básicas sobre a atividade —, quatro cartas ativadas, cada uma delas correspondente a um grupo-cenário (*De volta aos anos 1970*, *Capitalismo chinês à brasileira*, *Um choque de capitalismo ortodoxo*, *Um novo recolhimento*) e uma carta em branco, para ser preenchida segundo orientações. Todos os kits somavam igualmente 42 pontos, dessa maneira, apesar de múltiplas combinações possíveis de cartas, todos os jogadores iniciavam a partida equilibradamente. No estande do jogo havia uma banca, na qual as cartas podiam ser trocadas umas pelas outras de acordo com o interesse do jogador, que, embora escolhesse o cenário de sua preferência, desconhecia o valor da carta recebida, que poderia variar. Ainda no estande, por meio de um monitor de vídeo, eram apresentadas notícias fictícias sobre a economia nos anos vindouros, as quais interferiam na probabilidade de preponderância de um ou outro cenário.

COMO SE JOGA: Como uma apólice, cada carta representava o investimento da empresa do jogador no cenário em questão, contudo, além das quatro cartas recebidas no início do evento, era possível obter outras a partir da troca direta com os demais jogadores (de acordo com regras de câmbio estipuladas entre eles) ou no estande do jogo, sob a proporção de 2:1. Uma maneira adicional de conquistar cartas estava vinculada ao preenchimento de um quadro em que eram reunidos palpites dos participantes sobre aspectos específicos da economia (*Contexto externo*, *Inserção externa*, *Ajustes econômicos*, *Crescimento econômico*, *Investimentos*, *Liderança nos investimentos*, *Presença do Estado*, *Inovação do parque produtivo*, *Meio ambiente e Desmatamento*, *PIB per capita*). Para cada três opiniões registradas no quadro, o jogador recebia três cartas de valor aleatório (variando de 3 a 42 pontos) correspondentes ao

cenário de sua preferência.

Na segunda etapa do jogo (após o segundo coffee-break do evento), os jogadores podiam também interagir com NPCs (*non-player characters*), ou seja, membros do staff que desempenhavam a função de introduzir novas cartas com novas pontuações, tornando os investimentos e as trocas ainda mais dinâmicas. Esses colaboradores especiais também se encarregavam de coletar as impressões dos jogadores, indicando a valorização de um ou outro cenário, o que impactava diretamente na escolha das cartas pelos demais participantes.

Ao término do dia, todos os jogadores eram convidados a contabilizar seus pontos no estande do jogo. As cartas do cenário apontado pela maioria como o mais provável de se concretizar tinham sua pontuação amplificada em 25% sob as demais cartas, sendo o vencedor definido a partir da maior pontuação obtida. Após submeterem-se à experiência lúdica propiciada pelo jogo, os participantes tiveram a oportunidade de conhecer os dados estatísticos gerados pela atividade, compilados com o propósito de expor a evolução das opiniões de acordo com as oscilações provocadas durante o jogo.

POR QUE FUNCIONA?

Ao criar um jogo composto por um deck de cartas que continha informações respaldadas por especialistas em macroeconomia, atingiu-se o objetivo principal do projeto: envolver executivos à frente das mais poderosas organizações brasileiras em uma dinâmica capaz de não só despertar suas curiosidades, como transmitir uma proposição de valor prática, aplicável aos seus contextos profissionais. Mais do que isso, Brasil 2022 serviu como instrumento de sondagem de um grupo extremamente reservado quanto ao futuro econômico do país, o que gerou, como legado, uma sólida base de dados, passível inclusive de referenciar discussões sobre o tema. No mês seguinte à sua realização, o jogo ganhou uma versão online, hospedada na edição digital do jornal *O Estado de São Paulo*.



5

Mãos à obra!

Como começar?

Agora que os conceitos da gamificação foram mais bem compreendidos, resta a dúvida sobre como tangibilizar a metodologia a partir de ações concretas dentro de uma empresa. Este capítulo visa, objetivamente, apresentar ferramentas práticas e sugerir um passo a passo de como implementá-las, contemplando uma abordagem alternativa para a solução de problemas de negócios. O passo a passo não precisa necessariamente ser seguido na ordem proposta, mas essa ordem foi pensada para servir de apoio nas primeiras implementações de gamificação. A seguir, descreveremos como o processo se desdobra.



Passo 1: Compreenda o problema e o contexto

Normalmente, a maneira mais adequada de se iniciar um projeto de gamificação é compreender qual problema se está tentando resolver, bem como em que contexto ele está inserido. É muito provável que em um momento inicial as origens do problema ainda não estejam claras; para auxiliar no mapeamento do cenário e na compreensão do usuário, técnicas oriundas do Design Thinking podem ser utilizadas de modo a identificar o impasse, assim como suas causas e seus efeitos.

Há três aspectos fundamentais que devem ser levados em consideração nesta etapa: **cultura da empresa**, **objetivos de negócio** e, principalmente, **entendimento do usuário**.

A **cultura da empresa** exerce grande influência na maneira como os jogadores vão interagir e reagir às iniciativas de gamificação. Por essa razão, faz-se necessário compreendê-la, visando tornar possível alcançar efetivas mudanças de comportamento. Culturas distintas podem incluir maior ou menor abertura a novas ideias, rigidez ou flexibilidade de funções, orientação à cooperação

ou à competitividade, ambientes formais ou informais, entre outras características. Tente identificar, ainda no início do projeto, quais são os principais aspectos da cultura da empresa em questão, certificando-se de que eles serão levados em consideração nas etapas seguintes.

Iniciativas de gamificação também devem estar alinhadas aos **objetivos de negócio** da empresa, ou seja, precisam servir como suporte para as demais ações em curso. Se a iniciativa afetar outras áreas, é importante que haja compreensão de seus objetivos e metas específicas de negócio, evitando a incidência de conflitos.

Para alcançar uma mudança efetiva de comportamento, é necessário **compreender diversos aspectos humanos** referentes às pessoas envolvidas no problema e à maneira com que o encaram no seu dia a dia. O modo como os usuários absorvem novos conhecimentos, as características emocionais relacionadas ao trabalho, sua percepção estética de mundo e as questões culturais são alguns dos elementos que precisam ser estudados com dedicação para se criar uma boa experiência de jogo. Vale lembrar que iniciativas de gamificação serão concebidas para **pessoas**, sendo importante compreendê-las a fundo para que se consiga criar jogos estimulantes e relevantes. Por meio das técnicas a seguir, será possível compreender **qual comportamento precisa ser modificado**.

TÉCNICAS PARA FACILITAR A DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As informações necessárias para a compreensão das três questões iniciais do passo a passo sugerido podem ser obtidas a partir de entrevistas, observações e da aplicação de algumas ferramentas para síntese de achados.



ENTREVISTAS

Essa é a mais intuitiva das técnicas. Converse com as pessoas que precisam ter seu comportamento transformado e tente entender as motivações por trás das atitudes manifestadas. As entrevistas podem acontecer de maneira pouco formal para que os colaboradores não se sintam pressionados no ambiente de trabalho. Diferenças hierárquicas costumam comprometer resultados não só de entrevistas como de diversas outras técnicas de pesquisa, portanto é recomendável buscar uma pessoa neutra dentro da estrutura organizacional para obter esses dados. Algumas dicas podem ser úteis:

- Faça perguntas abertas (evite perguntas cuja resposta possa ser “sim” ou “não”).
- Não induza respostas.

- Permita que os entrevistados falem — não interrompa, a não ser que seja realmente importante. Momentos de silêncio podem ser preciosos para que temas desconfortáveis venham à tona, ou mesmo que seja dito algo que não foi perguntado.
- Introduza muitos “porquês”, tente entender a fundo as motivações das pessoas.
- Tente registrar em detalhes tudo o que ouvir. Os registros podem ser feitos por meio de anotações, fotos ou vídeos, e auxiliarão no momento de análise.



QUESTIONÁRIOS

Outra maneira habitual de extrair informações é a partir de questionários, que podem ser feitos por meio de ferramentas online, em papel ou de um mediador fazendo as perguntas. É preciso, no entanto, estar atento ao fato de que um questionário online geralmente traz informações mais superficiais do que uma entrevista realizada presencialmente, sendo o primeiro mais adequado para pesquisas quantitativas e o segundo para as qualitativas.



5 PORQUÊS

Uma boa técnica para obter compreensão quanto à origem de problemas é a chamada técnica dos “5 porquês”. Essa abordagem consiste em realizar uma pergunta, obter uma resposta e realizar a segunda pergunta em cima da resposta dada. Por exemplo:

P: “Por que as metas de venda não foram alcançadas?”

R: “Porque não conseguimos motivar nossa equipe de vendas.”

P: “Por que não se conseguiu que a equipe de vendas fosse motivada?”

R: “Porque os supervisores não estavam satisfeitos com a política de metas.”

P: “Por que os supervisores não estavam satisfeitos com a política de metas?”

E assim por diante.

Geralmente, ao se perguntar cinco vezes o “porquê” de algo, chega-se a uma questão crucial, ao âmago do problema.



OBSERVAÇÃO

Outra técnica indicada é a da observação, que pode acontecer de maneira intrusiva ou não intrusiva. A partir dela, consegue-se obter informações mais assertivas, com, por exemplo, a observação do

que as pessoas realmente fazem, em vez de considerar tão somente o que elas dizem que fazem. É muito comum que entrevistados digam certas coisas apenas para agradar o inquiridor, ou mesmo isso acontece por não terem ciência completa de seus atos. Por esse motivo a utilização de técnicas de observação é tão relevante.

Há modos diferentes de fazer a observação:

OBSERVAR DE MANEIRA NÃO INTRUSIVA, DISSIMULADA, ou seja, sem interferir nos atos da pessoa que está sendo observada.

OBSERVAR DE MANEIRA CONTROLADA, ou seja, pedir para o participante executar alguma ação e observá-lo sem interferir em seus atos.

OBSERVAR DE MANEIRA PARTICIPATIVA, estando ativamente presente na ação para ter uma melhor percepção de como é realizar aquela tarefa.

Ao fazer uma observação, é importante entender tanto o indivíduo quanto o contexto em que ele está inserido:

OBSERVE O INDIVÍDUO: O que faz? Como faz? Para onde seu olhar está dirigido? Quais são suas dificuldades? O que sua expressão facial indica?

OBSERVE O AMBIENTE: O que está acontecendo? Quais são os fatores que incidem sobre o contexto observado?

Tais técnicas servem tanto para observar comportamentos em uma empresa quanto para observar seus potenciais clientes.



DIÁRIOS OU SONDAS CULTURAIS

Outro modo de adquirir informações é solicitar que a própria pessoa estudada faça seus apontamentos e registros. O **diário** é um jeito simples de compreender hábitos ou a rotina de uma pessoa. Sua aplicação é simples: entregue um caderno e peça para o pesquisado descrever seu dia ou as tarefas específicas que realizar durante alguns dias. As sondas culturais são kits para autorregistro entregues ao usuário durante determinado período e coletadas pelo pesquisador para análise. Os kits têm várias ferramentas para estimular o usuário, e podem incluir diários, cadernos de atividades, instruções para tirar fotos ou materiais inspiradores para a realização de colagens. As sondas trazem uma riqueza muito grande de informações para a compreensão do universo do pesquisado, assim como de inspiração para a geração de ideias.



MAPA MENTAL

O mapa mental é um diagrama elaborado para organizar pensamentos de maneira visual e textual, auxiliando a visualização de diferentes temas e permitindo que sejam feitas conexões entre eles. Comece por um tema central, e siga ramificando-o através de temas secundários. De cada um desses galhos, puxe subgalhos, com questões relacionáveis, como se fosse uma árvore e suas folhas.



JORNADA DO USUÁRIO

A jornada é um jeito de compreender as ações que o usuário precisa realizar, e pode servir como base para o entendimento de como e quando a gamificação pode ser aplicada. Trata-se de uma representação de todas as etapas que podem ser percorridas antes, durante e depois de experimentar um produto ou serviço, ou ainda para realizar uma tarefa dentro da corporação.

Além do detalhamento das ações, é possível explicitar os pontos de contato que tangibilizam o serviço ou o produto a ser desenvolvido, ou seja, todas as evidências tangíveis de uma tarefa intangível. Na jornada que contempla um dia de trabalho do funcionário de uma empresa, há pontos de contato pouco evidentes, como o crachá, a tela de login no computador, os cartazes que ele vê colados no elevador, os e-mails recebidos, entre outros.

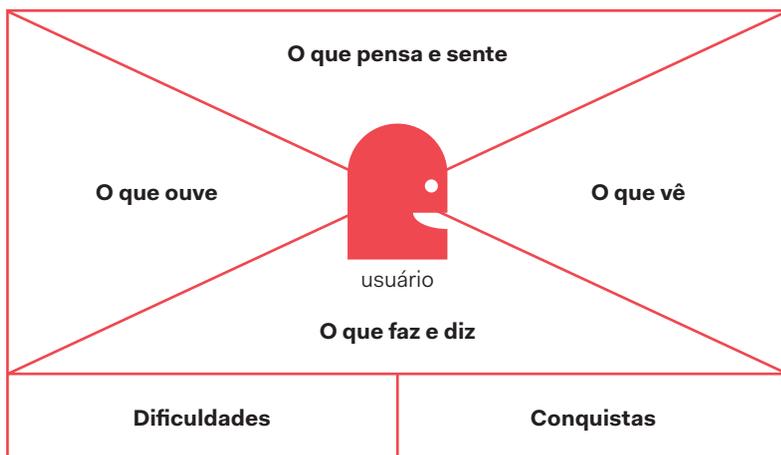
O mapeamento desses pontos de contato auxilia a identificação de oportunidades para inserir elementos da gamificação, comunicar informações ou desenvolver motivadores. Ao realizar o mapeamento, tente compreender o que é importante para o usuário em cada etapa da jornada. Caso suas iniciativas de gamificação estiverem em ressonância com as necessidades reais do jogador (usuário), a probabilidade de aderência ao jogo se torna muito maior.

Pontos de contato evidências físicas do serviço ou processo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ações do usuário				
Necessidades do usuário	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Como o usuário se sente?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



MAPA DE EMPATIA

O mapa de empatia é uma síntese de informações sobre o usuário, a partir do qual se torna possível identificar o que ele fala, faz, sente e pensa. Esse mapa é uma maneira simples de auxiliar o entendimento do contexto, dos comportamentos, das preocupações e das aspirações do jogador. Para que o mapa seja mais efetivo, tente sugerir frases que representam o que o usuário ouve ou diz, ou construções verbais que representam o que ele vê.

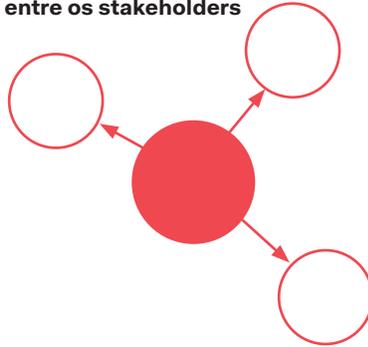


MAPA DE STAKEHOLDERS [1]

É uma representação visual das diversas pessoas ou grupos que agem na situação estudada. Este mapeamento auxilia na identificação de relacionamentos entre pessoas/grupos. Tente identificar primeiramente os agentes, ou seja, quais pessoas e grupos afetam ou são afetados pelo problema que está sendo estudado. Escolha uma pessoa como foco central e comece a adicionar os demais agentes um por vez, sempre os posicionando de acordo com o relacionamento que têm com a pessoa central.

Prossiga identificando os atritos existentes e as alianças estabelecidas, visto que esse mapa pode auxiliar a criar papéis diferentes dentro do jogo, com o propósito de influenciar esses relacionamentos positivamente. Para que o mapa tenha seus efeitos potencializados, tente identificar quais são os interesses e as motivações de cada agente, como eles se relacionam e interagem.

Identifique as relações entre os stakeholders



Identifique no centro uma pessoa ou instituição que será o ponto de partida.

Vá listando e posicionando pessoas/instituições com as quais o ponto de partida tem uma relação.

Como se agrupam as pessoas?

Que relações há entre elas?

Quem está mais próximo e mais afastado?

Há atritos?

Após a utilização dessas ferramentas, será possível obter uma visão mais clara do problema e do comportamento a ser modificado. Uma lista mais completa de ferramentas está disponível no livro *Design Thinking – inovação em negócios*.

O COMPORTAMENTO A SER MODIFICADO É UM HÁBITO?

Se o comportamento puder ser caracterizado como um hábito, é necessário identificar qual é a deixa para acessá-lo, os detalhes da rotina estabelecida e a recompensa oferecida em troca da transformação do hábito. Charles Duhigg sugere um modelo para a identificação de hábitos: [2]

[1] *Stakeholders*: É um termo (em português, "parte interessada" ou "interveniente") usado em diversas áreas como gestão de projetos, administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. Em Design, designa quaisquer pessoas que tenham agência, ou seja, que influenciem ou sejam influenciadas no contexto descrito.

[2] DUHIGG, 2012

A. O primeiro passo é **identificar a rotina**: qual é o comportamento repetitivo que se está tentando modificar? Isso pode ser feito por meio de entrevistas, diários ou sondas culturais. *Exemplo: comer bombons todas as noites.*

B. Para identificar a deixa e a recompensa, **faça experimentos**: peça que, ao sentir o impulso para realizar a rotina, a pessoa crie uma rotina distinta, que gere uma recompensa diferente. A cada experimento, devem ser registrados em um papel os primeiros pensamentos que ocorrerem, e, alguns minutos depois, repetir a ação, a fim de avaliar se o impulso ainda permanece.

Caso uma recompensa diferente tenha saciado o impulso, provavelmente o anseio que gerava o hábito antigo foi identificado. O objetivo dos experimentos é tentar entender se a origem do anseio é realmente comer o chocolate ou se a elevação dos níveis

de açúcar que o chocolate traz está compensando um sentimento de solidão, por exemplo.

Exemplo: todas as vezes que sentir vontade de comer um bombom, saia para dar uma caminhada, ou ligue para alguém.

C. Isole a deixa: identificar a deixa pode não ser uma tarefa fácil, portanto tente focar em um aspecto por vez, caso contrário, o excesso de informações pode ser um obstáculo. Há cinco categorias comuns de deixas: lugar (onde a pessoa está?), hora (que horas são?), estado emocional (o que a pessoa está sentindo?), outras pessoas (quem está perto?) e ação imediatamente anterior. Peça para que quando o impulso surgir, a pessoa escreva em um papel a resposta para essas informações e avalie o resultado ao longo de alguns dias.

D. O quarto passo é **ter um plano** e substituir a rotina não benéfica por outra, que traga a mesma recompensa. Isso poderá ser potencializado com as técnicas de gamificação já observadas.

Checkpoint

Após a aplicação dessas técnicas para definição de problema, faça um checklist da missão. [3]

[] OBJETIVOS DO JOGO

Qual é o problema central a ser trabalhado?

O problema é relevante para a empresa?

[] COMPORTAMENTOS

Qual é o atual comportamento não desejável?

Por que as pessoas apresentam esse comportamento?

Para qual comportamento deve ser modificado?

Por que é preciso modificar esse comportamento?

Quem se beneficia com essa mudança?

Como o jogador pode se beneficiar desta mudança?

O comportamento a ser estimulado está de acordo com as necessidades e os objetivos do negócio?

[] AMBIENTE/CONTEXTO

Em qual contexto o jogo a ser desenvolvido se insere?

Como esse contexto ou jogo se constitui fisicamente?

É um ambiente barulhento ou movimentado?

Quais são as regras e limitações impostas pelo ambiente?

O jogador vai participar de casa ou de algum ambiente específico?

[] **PLATAFORMA** (Define limites, espaços — mesmo que virtuais — de ação. Sabendo em que ambiente o jogo vai se passar, pode-se pensar sobre qual plataforma é a mais adequada.)

Qual é a plataforma mais adequada para o seu jogo? Jogo de tabuleiro, de computador, de atividade física?

Qual é a interface entre o jogador e o jogo?



Passo 2: Compreenda quem são os jogadores

Tendo o problema definido, é importante entender mais a fundo quem são os jogadores — e como seus esforços podem ser empregados para resolver o problema — ou quais de seus comportamentos precisam ser alterados.

Persona é uma técnica de síntese recomendada para quando se pretende obter uma compreensão mais detalhada do pesquisado. Personas são arquétipos, personagens fictícios fundamentados na análise do comportamento observado de perfis extremos. Elas representam a variedade de necessidades, motivações, desejos, expectativas e comportamentos observados, e ajudam no desenvolvimento de ideias para produtos e serviços voltados a experiências, além de facilitar o alinhamento de informações entre os envolvidos no projeto.

Personas são criadas a partir de comportamentos observados em campo e apresentam algumas atribuições demográficas, comportamentais e relacionadas às suas atividades:

GÊNERO: conforme definido no Capítulo 2, há diferenças de gênero no estilo de jogo. **Homens** preferem jogos em que possam adquirir um domínio profundo, que sejam desafiadores. São estimulados por competição e podem apreciar destruir coisas. Tendem a preferir aprender por tentativa e erro e são atraídos por quebra-cabeças espaciais. **Mulheres** preferem jogos que exploram emoções, que têm conexão com o mundo real. São atraídas por quebra-cabeças verbais e gostam de aprender com exemplos. [4]

IDADE: também explicitado no Capítulo 2, diferentes momentos da vida podem influenciar a maneira como os jogos se inserem na rotina. Crianças entre 7 e 9 anos estão na “idade da razão”, já sabem ler e, por isso, tornam-se bastante interessadas pelos jogos. Dos 10 aos 13 anos entram na fase da obsessão, quando estão bastante apaixonados por seus interesses. Adultos com 25 a 30 anos, dedicam-se à ascensão profissional, e alguns passam a ter uma relação casual com jogos. Após os 50, é comum voltarem a se interessar por jogos que gostavam na infância, e tendem a se sentir atraídos por atividades com forte apelo social.

[3] Adaptado de
HERGER, 2013

[4] SCHELL, 2008

Checkpoint

[] JOGADORES

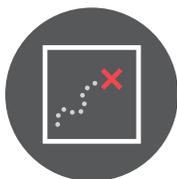
Quem é o jogador?

Quais são suas características demográficas e comportamentais?

Quais atividades o jogador realiza?

Que tipo de jogador ele é?

Há outras pessoas a serem engajadas no jogo (por exemplo, supervisores)?



Passo 3: Critérios norteadores e missão do jogo

Com uma noção mais clara do problema a ser tratado e dos jogadores, estabeleça critérios norteadores para o seu jogo. Trata-se de diretrizes que guiam o projeto, para que aspectos cruciais não sejam negligenciados.

Elabore uma lista de critérios a partir da análise dos dados coletados em função dos objetivos do negócio. Isso representará os princípios aos quais se deve estar atento em todas as etapas do projeto, servindo como instrumento de análise e seleção de ideias geradas.

Exemplos de critérios: estimular cooperação entre jogadores, estimular troca de informações entre jogadores, jogadores devem aprender fazendo.

MISSÃO DO JOGO

Tendo em vista os critérios norteadores, defina a missão. Ela é a razão de ser do jogo, o objetivo principal da sua iniciativa de gamificação. A missão consolida necessidades encontradas nas etapas anteriores de desenvolvimento em ações claramente delineadas e, portanto, alcançáveis. Definir a missão é extremamente significativo para que o jogo seja bem-sucedido e tenha apelo junto aos jogadores.

Tente criar missões bem específicas e mensuráveis; em vez de sugerir atividades genéricas como “aumentar as vendas”. Tente ser mais objetivo e específico, algo como “estimular funcionários a trocar diariamente informações sobre boas práticas de venda”, por exemplo.

Checkpoint

[] MISSÃO

Os critérios norteadores estão de acordo com o desafio inicial do projeto?

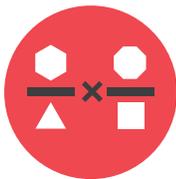
Os critérios norteadores estão de acordo com os objetivos de negócio?

A missão do jogo é clara, específica, alcançável e mensurável?



Passo 4: Desenvolva ideias para o jogo

Munido da definição do problema, do contexto em que ele se manifesta, do entendimento dos objetivos de negócio, das peculiaridades dos jogadores e tendo a missão definida, o próximo passo é desenvolver ideias para determinar o formato do jogo. Perguntas relevantes são: *Qual história se quer contar com o jogo? Qual será o tema do jogo? Qual será a estética do jogo?*



ANALOGIAS

Pense em um jogo já existente que possa servir como base de referência para a determinação do objetivo e da missão do seu jogo, uma vez que estabelecer analogias é uma maneira eficiente de gerar boas ideias. A técnica do “force-fitting” consiste em combinar estímulos de diversos universos simbólicos para criar novas associações. Isso pode ser feito por meio de analogias, metáforas ou estímulos randômicos. Por exemplo, “acompanhamento de meta de vendas” + “Farmville” = a cada venda realizada, uma nova planta é adicionada ao jardim do jogador.



BRAINSTORMING

É a técnica mais tradicional de desenvolvimento de ideias, na qual um grupo se reúne para sugerir a maior quantidade de soluções possíveis a determinado problema. Em um brainstorming, ideias não devem ser julgadas ou bloqueadas, para que se estabeleça um ambiente confortável à expressão de pensamentos.

Tenha a maior quantidade de ideias que puder. Depois, discuta-as em grupo, fazendo uma pré-seleção. Após obter feedback de outras pessoas, tente elaborar mais a fundo a ideia antes de seguir para a próxima etapa.

Algumas dicas para o desenvolvimento de ideias

- Anote todas as ideias que tiver.
- Tente enxergar o problema por ângulos diferentes: faça sessões de brainstorming em locais inusitados, mude de sala.
- Tente desenvolver ideias como se fosse hipoteticamente outra pessoa: “Se eu fosse um milionário, como resolveria o problema? E se eu fosse muito famoso? E se eu fosse uma criança? E se eu fosse um super-herói?”
- Quando as ideias não estiverem fluindo, vá para casa, deixe seu cérebro descansar e pense novamente no dia seguinte, ao acordar.
- Defina um tema e uma estética para o jogo, pois esses elementos desempenham a importante função de estabelecer um contexto simbólico que ajuda o jogador a compreender regras e objetivos a partir de conhecimentos prévios. A **estética** é a aparência, o

cheiro, o gosto e as sensações do seu jogo. [5] Para criar uma boa experiência, a mecânica, a história e o tema devem ser considerados elementos para reforçá-la. Por exemplo, a estética do jogo Mario Bros. é a de mundos fantasiosos, coloridos, que lembram construções e estruturas com bastante vida.

Já a **história**, é a sequência de eventos que se desenrolam em um jogo, e deve ser reforçada com as mecânicas. Seguindo o exemplo do Mario Bros., a história do jogo é o salvamento da princesa, e a jornada que o baixinho bigodudo precisa enfrentar para cumprir sua missão. Todos esses elementos precisam se combinar para que seja alcançado o objetivo de propiciar uma experiência coerente para o jogador.

Checkpoint

[] TEMA

Qual tema representa o objetivo do jogo?

A metáfora faz sentido para os jogadores e para o objetivo do jogo?

[] HISTÓRIA

A história tem o potencial de engajar os jogadores?

[] ESTÉTICA

Qual estética se quer privilegiar no jogo?

A estética reforça e consolida a história?



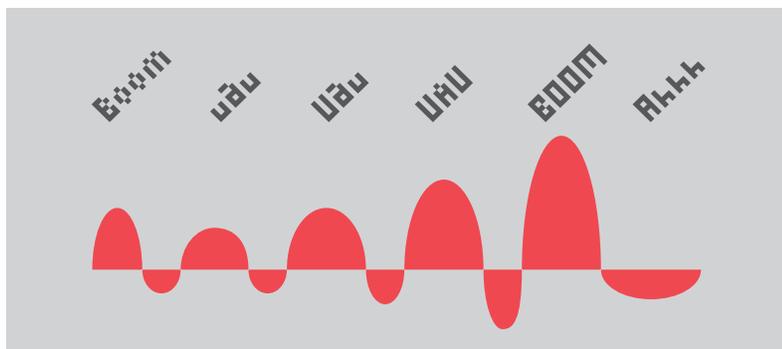
Passo 5: Definição do jogo e de sua mecânica

Neste momento, a mecânica da atividade já pode começar a ser desenhada.

Todo jogo deve ter definições claras quanto à **duração**. O jogo pode terminar quando um jogador conquista um objetivo, pode durar em determinado tempo ou ainda ser infinito. Uma maneira de manter o interesse dos jogadores durante prazos mais prolongados acontece com a criação de ciclos ou edições, como fazem fabricantes de jogos que lançam novas versões de tempos em tempos. Em um jogo com pontuação acumulativa, jogadores entrantes podem se sentir desestimulados ao comparar seu progresso com o que foi atingido pelos líderes. Nesse caso, ciclos que zeram a pontuação ajudam a trazer esses novos jogadores.

Outra maneira de manter engajamento é pensar no **arco dramático** do jogo. Trata-se de um artifício oriundo das artes literárias e cinematográficas, que auxilia a pensar em uma experiência engajadora do início ao fim.

[5] SCHELL, 2008



BOOM-Uau-Uau-Uau-BOOM-Ahhh... [6]

Além de ser uma onomatopeia gigante, “Boom-uau-Uau-Uau-BOOM-Ahhh...”, é uma teoria que, se devidamente assimilada, pode mudar para sempre a percepção que você, leitor, tem da própria vida. Na verdade, cabe esclarecer o quanto antes que a audaciosa suposição nada tem de mística ou religiosa, visto que a tal teoria trata-se apenas de uma engenhosa tentativa de transmitir para o universo das palavras a espinha dorsal de um dos arcos dramáticos mais populares da história da arte e, não por coincidência, serve como explicação sobre o que estaria por trás dos acontecimentos que provavelmente serão os mais memoráveis na existência de qualquer pessoa.

Assim, no roteiro de uma peça de teatro, no almoço de domingo, na trajetória profissional, na viagem de férias com a família e até em um jogo de videogame, pode ter certeza, quaisquer que sejam as circunstâncias, se elas tiverem alguma vocação para se tornarem experiências minimamente significativas no curso habitual de nossa rotina, lá estará presente o “Boom-uau-Uau-Uau-BOOM-Ahhh...”, de maneira mais ou menos evidente. Para simplificar, na prática, cada uma das referidas expressões representa certa emoção, em determinada intensidade, que, quando encadeadas, supostamente capturariam o ápice do interesse e do envolvimento humano. Muito complicado ainda? Talvez será melhor ilustrar essa conversa a partir de um exemplo bastante familiar: um clássico filme de James Bond.

10 Boom: note que qualquer filme do James Bond sempre se inicia com uma cena de perseguição, por vezes a continuação do episódio anterior da série. A função dessa sequência é despertar a atenção do espectador e, ao mesmo tempo, comunicar que vale a pena continuar sentado na poltrona, porque o melhor ainda está por vir. É a primeira centelha do roteiro, ou melhor, o primeiro “Boom” do filme. Eis que, após enfrentar o perigo, o agente 007 retoma sua doce rotina

em Londres e visita o laboratório em que estão sendo criados todos os gadgets [7] incríveis (sapato revólver, relógio para escalar paredes etc.) que ele utilizará contra seus algozes na próxima hora e meia.

10 UAU: a trivialidade do cotidiano na capital britânica é subitamente interrompida por uma nova missão que o colocará de novo em ação, desta vez, desatando os nós do enredo que conduzirá esse filme em particular. Antes que se dê conta, Bond estará envolvido em uma cena de perseguição frenética pelas ruas de Paris, nada de tão imprevisível, mas algo que possa fazer com que o espectador pare de mastigar sua pipoca por um instante, olhe para pessoa ao lado e diga: "uau."

20 UAU: acontece que um só "uau" não faz verão, afinal, acaba de começar a sequência que fará valer o preço do ingresso, e que justificará a existência de mais um filme da saga. Agora o "Uau" precisa ser um pouco mais alto, a ponto do sujeito da fileira de trás do cinema também ouvir. E se Bond fosse caçado por dez agentes da KGB correndo por sobre os vagões de um trem que cruza em alta velocidade a ferrovia Transiberiana?

30 UAU: para não quebrar o ritmo eletrizante estabelecido e potencialmente despertar um "UAU" coletivo da plateia, a receita é envolver o 007 em uma ameaça ainda mais tenebrosa, em um lugar ainda mais exótico e desconhecido, algo como uma perseguição de lanchas em meio a plantações de arroz em terras no sudeste asiático, tendo seu vodu perfurado por um feiticeiro local, contratado pelo ditador do país em questão.

20 BOOM: ok, se o filme fosse uma montanha-russa, estaríamos agora naquele ponto mais alto, antes da grande descida que faz o estômago vir à boca. É chegado, no roteiro, o momento que foi idealizado para pautar os críticos, aquele que, espera-se, os espectadores desejarem dividir com seus amigos, a cena que consumiu metade do orçamento do estúdio naquele ano: Bond arranca de dentro da mandíbula de um jacaré a perna decepada de um soldado inimigo e a utiliza para travar as hélices do motor de sua lancha, que, ao explodir, produz uma bola de fogo tão intensa que acaba incendiando também o helicóptero do ditador que encomendou sua morte, e que acompanhava a caçada pelos céus.

АНННН...: mas e agora, o que mais poderia ser pensado para superar tanta adrenalina? Será que é assim que o filme termina, com todo mundo pensando que James Bond é um semideus dotado de inigualável perspicácia e que, portanto, sua história é completamente inverossímil e desconectada da realidade de quem a assiste?

[6] Livremente inspirado em Adam Lawrence, co-fundador da Work-PlayExperience, consultoria alemã de inovação em serviços, que utiliza métodos oriundos do teatro em seus projetos.

[7] Gadget: É um equipamento (em português, "dispositivo") que tem um propósito e uma função específica, prática e útil no cotidiano. São comumente chamados de gadgets dispositivos eletrônicos portáteis como PDAs, celulares, smartphones, leitores de MP3, entre outros.

Claro que não. No instante em que o agente inglês veleja pela costa da Grécia celebrando a incrível vitória conquistada, percebe que sua namorada húngara é, na verdade, uma agente dupla, e que ele próprio está sendo vítima de uma emboscada: o champanhe está envenenado! *Ahhh..., ele também faz suas burrices, é como qualquer um de nós*, pensa, aliviado, o espectador. Pelo visto o mal ainda permanecerá impune, ao menos até o próximo filme.

Bem, se o exemplo citado não foi didático o suficiente, basta dizer que evidências do “Boom–uau–Uau–UAU–BOOM–Ahhh...” podem ser encontradas até mesmo na maneira como é pensada a experiência dos frequentadores do Magic Kingdom, principal parque temático da Disney. No caso, o problema identificado foi que cada visitante faz a própria jornada pelas atrações e são grandes as chances de o sujeito deixar para o fim do dia um daqueles brinquedos meio caídos em que nunca se formam filas, o que poderia contribuir para uma percepção negativa do todo. E o que foi que os marqueteiros da Disney fizeram quanto a isso? Criaram a Electrical Parade (desfile de carros alegóricos hiperiluminados que ocorre na Main Street e faz parar simultaneamente todas as atrações do parque) e a queima de fogos, só para se certificarem de que todo mundo iria para casa depois de um legítimo “BOOM” seguido de um “Ahhh...”.

Mais exemplos? Que tal os principais rituais da igreja católica? Nascimento, batismo, primeira-comunhão, crisma, casamento, extrema-unção: “Boom–uau–Uau–UAU–BOOM–Ahhh...”. E quanto à jornada tradicional dos relacionamentos? Paquera, primeiro beijo, namoro, noivado, casamento, sexo, se bem que a ordem dessas etapas pode variar.

Acho que agora pelo menos deve ter ficado um pouco mais fácil entender porque não se pode comer a sobremesa antes do prato principal, assistir *O retorno de Jedi* antes de *O império contra-ataca*, aprender a andar de skate antes da bicicleta, conhecer Paris antes de Buenos Aires, Beatles antes de Rolling Stones...

De acordo com o perfil dos participantes e o contexto, tente definir qual será a **frequência de interação** do jogador com a plataforma. Sendo uma dinâmica realizada dentro de uma empresa, o jogador pode interagir algumas vezes por semana, uma vez ao dia, ou ainda diversas vezes ao dia. A frequência precisa ser bem pensada para manter o engajamento em alta sem tornar o jogo cansativo, e sem atrapalhar as demais atividades exercidas pelo jogador.

A **mecânica** é o núcleo do jogo, as interações e relações que restam, se forem subtraídas a estética, a história e a tecnologia. Ao mesmo tempo que são procedimentos e regras claras que regem um jogo, esses aspectos precisam se relacionar com os modelos mentais criados por

jogadores, ou seja, o modo como eles interpretam e manipulam o jogo.

Mecânicas têm por função deixar claro para o jogador quais objetivos devem ser perseguidos e o que acontece após cada ação realizada. Apesar de não haver uma taxonomia definida, há diversas mecânicas que podem ser utilizadas para um jogo. **Objetos** são todas as coisas que podem ser vistas ou manipuladas: personagens, fichas, placares. Cada objeto possui atributos (características do objeto ou o que um objeto pode realizar, como “velocidade máxima”) e estados (características momentâneas variáveis, como “velocidade atual”). **Ações** correspondem ao que os jogadores fazem, e sempre implicam consequências. As **regras** são o que rege o jogo, desde como deve ser jogado até como o jogador deve se comportar.

Lista de mecânicas [8]

- Restrições
- Pontuação
- Conquistas (por exemplo, badges, pontos, recompensas)
- Comentários, seguidores, avaliações (ratings)
- Compromisso dinâmico: o jogador precisa voltar a tal hora para realizar tal ação (por exemplo, Farmville)
- Evitar punição (jogador precisa realizar a ação para não receber punição)
- Produtividade feliz (participar de um jogo é uma atividade tão prazerosa que faz com que você se sinta mais feliz se dedicando ao jogo do que não fazer nada)
- Contagem regressiva
- Desincentivos (perder pontos como punição para estimular mudança de comportamento)
- Resultados significativos (epic meaning): motivação advinda da percepção de que se está trabalhando para conseguir algo importante, significativo
- Loteria
- Modificadores: itens que influenciam outras ações (por exemplo, poder multiplicar seus pontos na próxima ação)
- Progressão dinâmica: barra de progresso
- Programação de recompensas: ganha x quando fizer ação y em tempo z
- Status
- Mecânica viral: elemento do jogo que requer várias pessoas jogando. (por exemplo, Farmville: você se torna mais popular se tiver mais gente jogando)
- Itens virtuais, moeda virtual
- Orgulho

[8] Fonte: techcrunch.com/2010/08/25/scvn-gr-game-mechanics

Lista de motivadores considerados divertidos [9]

- Reconhecer padrões
- Coletar
- Encontrar tesouros aleatórios
- Alcançar um senso de completude
- Ganhar reconhecimento por conquistas
- Dar ordem ao caos
- Customizar mundos virtuais
- Adquirir conhecimentos
- Organizar grupos de pessoas
- Perceber referências privilegiadas
- Ser o centro das atenções
- Experimentar beleza e cultura
- Trocar presentes
- Imaginar-se como um personagem (herói, vilão, sábio, rebelde, mago, governante)
- Fazer de conta que habita um mundo mágico
- Ouvir uma história/contar uma história
- Prever o futuro
- Competir
- Analisar (entender as motivações de outros)
- Desvendar mistérios
- Adquirir domínio profundo de uma habilidade
- Exigir justiça e vingança
- Cuidar
- Triunfar sobre o conflito
- Relaxar
- Experimentar o bizarro
- Permitir-se ser bobo
- Ter razões para rir
- Ficar com medo
- Fortalecer laços afetivos
- Melhorar a própria saúde
- Imaginar conexão com o passado
- Explorar um mundo desconhecido
- Transformar a sociedade

Checkpoint

[] DURAÇÃO DO JOGO

Quais são as regras de duração do jogo?

Como é a curva de experiência do jogador?

[] FREQUÊNCIA DE INTERAÇÃO

Com que frequência o jogador vai interagir com a plataforma?

[] MECÂNICA DO JOGO

Quais são as mecânicas que regem o jogo?

As mecânicas são engajadoras para os jogadores?

A mecânica auxilia o alcance dos objetivos iniciais do jogo?

[] PONTUAÇÃO

A pontuação está equilibrada? É justa?

O que os jogadores sentem quando perdem?

[] RECOMPENSAS

Há recompensas no jogo?

Há riscos de as recompensas destruírem interesses intrínsecos?



Passo 6: Teste em baixa, média e/ou alta fidelidade

A prototipação tem como objetivo validar a ideia desenvolvida, assim como obter insumos para aperfeiçoá-la. Um protótipo é qualquer tangibilização de uma ideia que permita gerar aprendizados. Por meio destes, a equipe que está produzindo o jogo aprende sobre ele ao simular conceitos e ações junto aos futuros usuários, processo que envolve, como consequência, insumos para o aperfeiçoamento da proposta. Esse é o conceito de iteração: o contínuo aperfeiçoamento de uma ideia para que ela se desenvolva preferencialmente de acordo com os anseios do usuário final, antes que seja realizado um maior investimento de tempo e dinheiro. Assim, protótipos ajudam a reduzir as incertezas do projeto e os riscos inerentes à sua implementação.

Esses testes não precisam necessariamente ocorrer apenas quando o jogo estiver pensado por completo, eles podem ocorrer em qualquer momento anterior, com a finalidade de validar o conceito. Há diferentes maneiras de se fazer um protótipo: de alta ou baixa fidelidade (proximidade do objeto e interações reais) e de contextualidades (proximidade do público e contexto reais de interação). Geralmente começa-se com protótipos de baixa fidelidade e contextualidade, e, com as iterações e o aperfeiçoamento do jogo, pode-se aumentar a fidelidade. Não há um tempo predefinido ou indicado para a fase de prototipação, uma vez que cada projeto apresenta complexidades diferentes e dúvidas que precisam ser esclarecidas em momentos distintos.



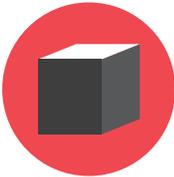
STORYBOARD

É uma representação sequencial de uma história ou ação, realizada de modo visual. Pode-se utilizar diversas técnicas para isso, como desenho, fotografias ou colagens. Storyboards são úteis para conseguir visualizar a narrativa do jogo, ou ainda a experiência que o usuário terá ao jogar.



PROTOTIPAÇÃO EM PAPEL

São representações de interfaces gráficas realizadas em papel. Podem ter diversos níveis de fidelidade, desde o esboço de um wireframe [10] à mão livre até o desenho impresso de uma interface com todos os seus detalhamentos, cores e proporções finais. Esses esquemas servem tanto para que o designer visualize e aperfeiçoe seu trabalho de forma tangível quanto para que faça testes de interação com usuários, simulando uma interface funcional. Trata-se de protótipos de baixo custo, e servem muito bem como uma primeira validação de mecânicas de pontuação.



MODELO DE VOLUME

São representações em volume da interface ou do jogo, que variam em níveis de fidelidade de acordo com o propósito estipulado. Construídos com materiais simples (papel, cartolina, massa de modelar etc.) ou podendo ser mais elaborados — composto por materiais diversos e pintados para simular a cor e o acabamento do produto a ser fabricado — são úteis para testar a mecânica sem o alto custo da implementação de um sistema.

Para testar a dinâmica do jogo, pode-se simular seu funcionamento utilizando protótipos em baixa fidelidade. Como exemplo, pode ser citado um protótipo de um software desenvolvido pela MJV para auxiliar equipes de vendas a adequar o argumento ao perfil de cliente e acompanhar as operações realizadas. Para testar o conceito do jogo, foi utilizado um tabuleiro físico que representava o dashboard do sistema. A cada venda realizada, novos itens eram manualmente adicionados ao dashboard. Para verificar o funcionamento dos testes (perguntas que apareceriam automaticamente no sistema com o objetivo de treinamento), um integrante da equipe de inovação simplesmente imprimiu as perguntas em uma folha de papel e testou-as com a equipe de vendas. Cada resposta certa gerava um elemento no tabuleiro. Dessa maneira foi possível testar o conceito, as interações, o feedback e as pontuações do jogo.

Dicas para prototipação

- Faça testes de maneira rápida, e o mais cedo possível no processo
- Inicialmente não pense em aperfeiçoar a qualidade do protótipo: qualquer tentativa de tangibilização vai ajudar a esclarecer questões
- Não se prenda a ideias: se durante a prototipação melhores soluções surgirem, abrace-as sem hesitação, independentemente das alterações implicadas

Checkpoint

A prototipação serve para avaliar todos os pontos definidos até agora: conceito, engajamento, mecânica, estética, história, e para obter um feedback dos participantes sobre o que precisa ser melhorado.

[] AVALIAÇÃO

Avalie a mecânica do jogo: ela funcionou com os participantes?

Avalie a pontuação: o modelo de atribuição de pontuação está justo?

Avalie o conceito do jogo: a mecânica fez sentido para os jogadores?

Os jogadores se divertiram com o jogo?



Passo 7: Implementação e monitoramento

Após a implementação do jogo, é necessário fazer o gerenciamento constante e avaliar a possibilidade de implementar modificações. Por isso é importante ter métricas bem estabelecidas para validar as ações, a motivação e o engajamento dos jogadores.



Passo 8: Mensuração e avaliação

Sobre a mensuração que diz respeito à avaliação de métricas, algumas sugestões têm afinidade com os propósitos comumente associados aos jogos corporativos: **[11]**

[10] *Wireframe*: Um wireframe de site web (ou também "wire frame web", "wireframe web", "web wireframing") é um guia visual básico usado em design de interface para sugerir a estrutura de um site web e os relacionamentos entre suas páginas. Normalmente, wireframes são concluídos antes ▶

Quanto ao engajamento despertado

- Número médio de ações implementadas
- Montante de usuários implementando ações
- Índices de reincidência ao jogo
- Progresso alcançado ao longo da atividade
- Nível de satisfação demonstrado pelos jogadores

Quanto ao tempo dispensado à atividade

- Tempo de retenção dos jogadores no jogo
- Frequência de visitas à plataforma
- Tempo de resposta aos desafios propostos

Quanto ao ROI alcançado

- Número de participantes ativos
- Índices de aumento da produtividade
- Redução de custos alcançada
- Aumento dos números de venda



O que pode dar errado? [11]

Mesmo planejando cuidadosamente o jogo, é possível que algo não saia conforme o esperado. Os itens a seguir auxiliam na suposição dos impasses que poderão surgir e devem ser considerados durante a etapa de planejamento:

Inadequação aos objetivos de negócio. É sempre importante repetir: se a iniciativa de gamificação não estiver adequada aos objetivos da empresa como um todo, ou de alguns stakeholders envolvidos, isso pode prejudicar a adesão ao jogo e o processo de implementação.

Inadequação à cultura da empresa. A falta de adequação do jogo à cultura da empresa pode causar estranhamento e baixo engajamento dos jogadores.

Falta de clareza na proposta de valor para os jogadores. Uma pontuação sem proposta de valor simplesmente não vai engajar jogadores por longos períodos.

Falta de engajamento em curto prazo. É possível ocorrer por falta de comunicação da iniciativa, ou mesmo os jogadores demandarem um tempo de adaptação. Se houver pouco engajamento inicialmente, tente identificar quais são as pessoas que mais se motivaram e pense em como torná-las disseminadoras desse comportamento. Muitas vezes o que basta é um pequeno grupo começar a se envolver com o jogo para que se tenha um efeito em cascata.

Falta de engajamento em longo prazo. É provável que o jogo tenha ficado monótono, ou seja, o fluxo entre desafio e dificuldade não está adequado. Um jogo precisa ser desafiador, mas alcançável, e esse equilíbrio é difícil de obter. Para jogos longos, recomenda-se a inserção de ciclos, renovando o tema ou zerando a pontuação.

Obsolescência do jogo (falta de gerenciamento). Como qualquer produto ou serviço, é importante que haja acompanhamento e atualização dos objetivos para adequá-los a novos parâmetros que se evidenciem. Para manter o jogo vivo, planeje a inserção de

novos ciclos de tempos em tempos. Jogadores são estimulados por mudanças contínuas, porque isso ajuda a trazer frescor para a experiência do jogo.

Falta de dinâmica. Pensar na dinâmica e na frequência de interações e atualizações de status faz com que o jogo se insira nos hábitos do jogador. As redes sociais são um bom exemplo de conteúdo frequentemente atualizado que desperta curiosidade e recorrência de visitas por parte do usuário.

Pontuação injusta. A trapaça é comum em jogos, então se acostume à ideia de que seus jogadores vão tentar burlar as regras ou buscar brechas que lhes concedam vantagens. Quando os demais participantes percebem esse tipo de comportamento, atribuem à mecânica do jogo a permissividade que a tornou possível. Assim, procure simular previamente todas as interações possíveis, a fim de não comprometer a credibilidade do projeto.

Falta de envolvimento dos gerentes. O suporte e a participação dos superiores são fundamentais para que o jogo tenha sucesso e de fato promova mudanças na corporação. Para facilitar essa adesão, pode-se designar papéis específicos para gerentes dentro do jogo, de modo a perceberem-se indispensáveis para o processo ou mesmo com fim de permitir que a sua experiência contribua para a eliminação de possíveis erros de planejamento.

Falta de incentivo em momentos de fadiga. Após algum tempo, é bastante comum que alguns jogadores experimentem momentos de fadiga. Isso pode acontecer por motivos diversos, como uma mecânica mal definida, ou ainda por pressões externas, como períodos excepcionalmente atribulados no departamento. Em face dessa situação, campanhas de incentivo podem ajudar a reverter o quadro. Algumas possibilidades são: criar visibilidade sobre a conquista dos jogadores, enviar e-mails de incentivo, programar encontros entre jogadores para compartilhar experiências, entre outros.

Sistema de pontuação mal pensado. O jogador deve sempre acreditar que é possível progredir e chegar à primeira posição do ranking. Se houver jogadores com uma pontuação extremamente alta, a tarefa de alcançar o topo parece inviável, reduzindo a motivação ao jogar.

Tarefas que não fazem sentido no dia a dia do jogador. Se as tarefas do jogo representam um aumento da quantidade de trabalho ou uma duplicação de tarefas, isso pode prejudicar a aderência ao jogo.

► que qualquer trabalho seja desenvolvido.

[10] HERGER, 2013

[11] Fonte: hrexaminer.com/12-ways-to-make-your-gamification-project-fail/

[com/12-ways-to-make-your-gamification-project-fail/](http://hrexaminer.com/12-ways-to-make-your-gamification-project-fail/)

Além desse passo a passo, uma alternativa interessante para desenvolver jogos corporativos, principalmente quando não se dispõe de muito tempo, é por meio da realização de workshops. A partir de uma dinâmica colaborativa e bastante objetiva, torna-se possível organizar ideias e conceitos que, em um momento seguinte, servirão como balizadores para o desenvolvimento do game. A seguir, uma sugestão de formato que vem sendo utilizada pela equipe da MJV Tecnologia & Inovação para tangibilizar o processo de gamificação junto a executivos de diversos segmentos.

Workshop de Game Design Thinking

Duração prevista: 2h | número de participantes: de 8 a 15
Material gráfico utilizado disponível para download no site livrodegamificacao.com.br



Atividade 1: Aquecimento

1) Mundo Perfeito

(atividade coletiva — duração prevista: 10 minutos)

OBJETIVO: facilitar o pensamento abstrato sobre problemas, relativizando as possibilidades de resolução.

PROPOSTA: participantes descrevem em poucas palavras como seria o funcionamento, de acordo com seus sonhos, da empresa ou do departamento em que atuam.

2) One Word Story

(atividade coletiva — duração prevista: 10 minutos)

OBJETIVO: incentivar entre os participantes a prática de trabalhar problemas de maneira colaborativa.

PROPOSTA: participantes reúnem-se, de pé, em torno de uma roda para contar uma história coletiva em que cada trecho cabe a uma pessoa, e que deve ser continuada a partir do que foi dito pelo seu antecessor. A depender do número de presentes e do quão divertida estiver se tornando a história, considera-se a possibilidade de dar mais do que uma volta completa na roda.

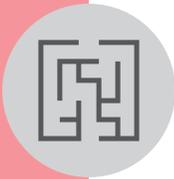
Exemplo:

participante 1: Ontem fui à praia e vi uma coisa que me deixou de queixo caído...

participante 2: O que eu vi, na verdade, foi um peixe que sabia falar...

TEMA INICIAL SUGERIDO: Ao chegar à empresa, encontrei o diretor no corredor, que, assustado, me disse: “Aconteceu uma desgraça...”

Captura: Entendendo o problema



Atividade 2: Qual é o problema?

(atividade individual — duração prevista: 15 minutos)

MATERIAL NECESSÁRIO: bolinhas adesivas; 10 cards de problemas

OBJETIVO: fazer um mapeamento estratégico dos problemas que podem ser abordados com o jogo a ser desenvolvido.

PROPOSTA: os participantes da atividade são convidados a escrever em um pedaço de papel, durante cinco minutos, quais os principais problemas (um por card) da área em que o jogo a ser criado será aplicado. Em seguida, dentre os problemas por eles listados, devem escolher o mais relevante, que será fixado em uma parede. Quando os problemas sugeridos por cada um dos participantes estiverem à mostra, todos devem se levantar para colar bolinhas adesivas (duas por pessoa) nos dois que considerarem mais críticos.

Transformação: abordando o problema por novos ângulos



Atividade 3: Ideação Stop and Go

(atividade em grupos — duração prevista: 10 minutos)

OBJETIVO: alternar momentos de ideação e de reflexão, com o intuito de permitir o total aproveitamento das ideias geradas no brainstorm.

MATERIAL NECESSÁRIO: fichas para ideação (uma por grupo) contendo campo para colar o problema retirado da parede e espaço para transcrever as possíveis soluções

PROPOSTA: após a avaliação coletiva, os problemas mais votados (um por grupo) devem ser reservados para utilização na etapa seguinte da atividade. Os problemas restantes devem ser distribuídos aos grupos (um para cada), que serão convidados a realizar uma sessão de brainstorm para solucioná-los. Cada bateria terá três minutos de duração, seguida por um intervalo de um minuto de silêncio e reflexão sobre o que acabou de ser proposto. Esse módulo é repetido por duas vezes no total. Recomenda-se que as ideias que surgirem durante a atividade sejam consideradas no momento da concepção do jogo.



Atividade 4: Super-herói

(atividade em grupos — duração prevista: 15 minutos)

OBJETIVO: a partir de uma proposição abstrata, essa atividade visa expandir o horizonte de soluções possíveis para a geração de narrativas e conceitos mais criativos para o jogo que será desenvolvido pela equipe.

MATERIAL NECESSÁRIO: fichas dos super-heróis — Super-Homem, Homem de Ferro, Batman, Homem-Aranha

PROPOSTA:

a) Cada um dos grupos recebe a ficha de determinado super-herói e precisa, em 5 minutos, elencar quais super-poderes o definem.

Pesquisas no Wikipédia a partir de smartphones são bem-vindas, uma vez que é essencial dispor de uma lista bem feita, sob o risco de prejudicar a etapa subsequente.

b) Tendo definidas as características dos super-heróis, cada grupo recebe um dos problemas mais votados na Atividade 1, dedicando-se, durante 10 minutos, ao exercício de pensar como o super-herói em questão utilizaria seus superpoderes para vencer o desafio.

Pausa: 10 minutos

Implementação: converta ideias em realidade



Atividade 5: Gamificando a solução

(atividade em grupos — duração prevista: 30 minutos)

OBJETIVO: munidos da suposta resolução do problema abordado, os grupos são desafiados a criar um jogo que os ajude a traduzir a solução desenvolvida para a prática.

MATERIAL NECESSÁRIO: fichas do jogador; desafio/ações; regras/limitações

PROPOSTA: por meio do preenchimento de fichas contendo definições a respeito dos aspectos essenciais para a criação de um game (Quem é o jogador?; Qual é o seu desafio/ações?; Quais as regras/limitações?), cada grupo desenvolverá um roteiro para o jogo que pretende criar. As fichas correspondentes a cada aspecto são preenchidas uma a uma, respeitando a ordem e o intervalo sugerido:

- Ficha 1: O jogador (10 minutos)
- Ficha 2: Desafios e ações (10 minutos)
- Ficha 3: Regras e limitações (10 minutos)



Atividade 6: Apresentação dos jogos

(atividade em grupos — duração prevista: 20 minutos)

PROPOSTA: cada grupo terá cinco minutos para explicar aos demais o funcionamento do jogo criado.



Atividade 7: Considerações finais

(atividade coletiva — duração prevista: 15 minutos)

OBJETIVO: estimular entre os participantes a percepção sobre a atividade e compreender de que forma esta pode ser estendida no dia a dia profissional de cada um deles.

Canvas de gamificação

Se você tiver pouco tempo ou estiver sozinho, tudo bem, ainda há um último truque escondido na manga:

Parcerias estratégicas

Há outras pessoas a serem engajadas no jogo (por exemplo, supervisores)?

Que áreas dentro da empresa deverão apoiar o jogo? De que forma?

Definição de aspectos do jogo

Quais atividades o jogador deve realizar no jogo?

Qual é a plataforma mais adequada para o jogo (Jogo de tabuleiro, de computador, atividade física)?

Que critérios definem a duração do jogo?

Com que frequência o jogador vai interagir com a plataforma?

Quais são as regras do jogo?

Como funciona a mecânica de pontuação do jogo?

Quais são as recompensas oferecidas ao jogador?

Custos

Quais são os custos de manutenção e implementação previstos no jogo?

Objetivos de negócio

Quais são os objetivos de negócio que devem ser atingidos através do jogo?

Qual comportamento deve ser modificado através do jogo?

Objetivos do jogo

Qual é a missão do jogo (que conquistas devem ser alcançadas pelo jogador)?

A missão do jogo deve ser clara, específica, alcançável e mensurável e estar de acordo com os objetivos de negócio.

Ambientação do jogo

Em qual contexto o jogo a ser desenvolvido se insere?

Qual tema representa o objetivo central do jogo?

Qual narrativa irá engajar o jogador?

Características do jogador

Quem é o jogador deste jogo? (características comportamentais, demográficas, hábitos e atividades que realiza)

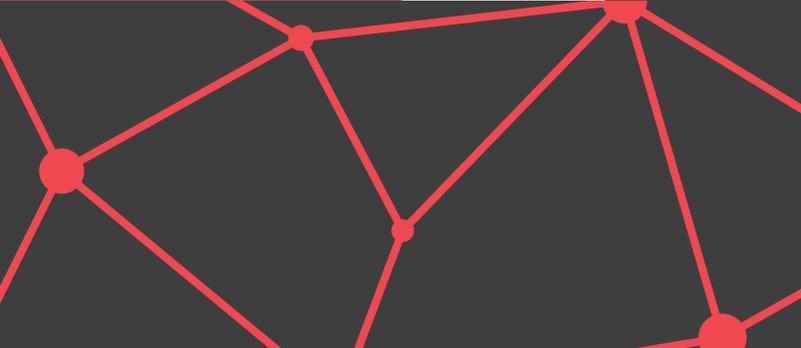
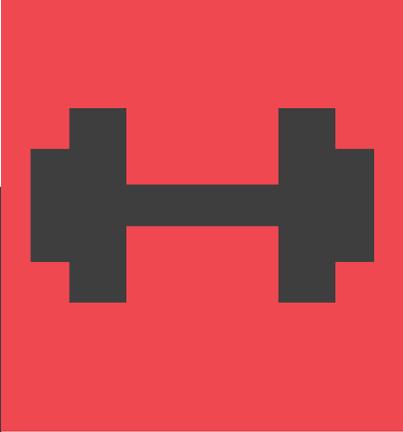
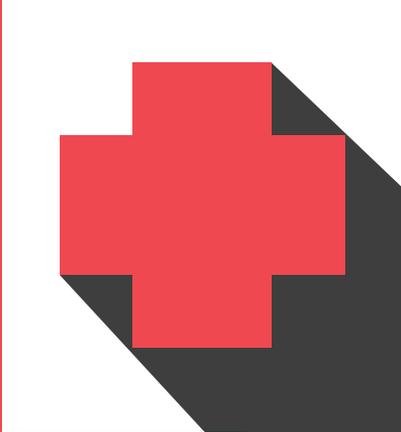
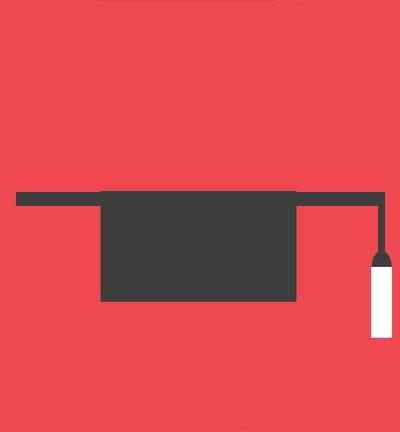
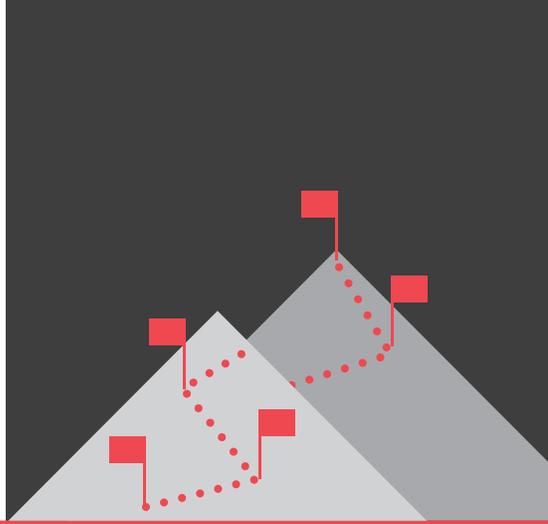
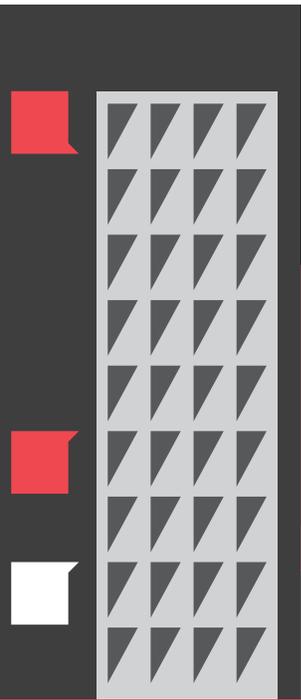
Que tipo de jogador ele é e como isso molda o jogo (predador, conquistador, explorador, socializador)?

Benefícios esperados

Qual resultado espera-se alcançar a partir da implementação do jogo?

Como será possível medir os resultados do jogo?

LEVEL UP!



6

E o futuro?

A experiência indica que tecer conjecturas em relação ao que está por vir consiste em uma tarefa quase sempre ingrata, mas que outra maneira haveria para encerrar este livro que não se atirar no campo das suposições, sobretudo ao buscar respostas para uma pergunta cabível: afinal, o que o futuro reserva para a gamificação? Ainda que não se tenha a pretensão de conhecer, hoje, tal resposta, algumas evidências que compõem o atual cenário de aplicação da metodologia apontam possíveis caminhos a serem seguidos. Na verdade, à medida que o emprego de mecânicas de jogos passa gradualmente a despertar mais e mais interesse, é natural esperar como resultado uma maior sofisticação das propostas de utilização dessas mecânicas, assim como um escopo mais amplo de objetivos passíveis de serem alcançados com o método.

Uma tendência que sem dúvida tem boas chances de prevalecer é a do **autodesenvolvimento por meio dos jogos**. Considerando o provável aprimoramento do Game Design como ciência, as tecnologias emergentes e uma maior incidência de profissionais atuando nessa área, não é difícil antever que, dentro de alguns anos, ocorrerá uma proliferação de aplicativos concebidos para gamificar qualquer processo de conquista de objetivos, sejam eles quais forem. A partir da realidade aumentada, de interfaces menos artificiais, do controle por gestos ou de dispositivos de reconhecimento de emoções, será habitual, por exemplo, encontrar programas de exercícios físicos capazes de “ler” a verdadeira condição de seus usuários e recomendar uma ou outra sequência de atividades, adequando-as às circunstâncias do momento.

Ainda no **campo da saúde**, espera-se também que haja exponencial aumento do uso da gamificação aplicada, sobretudo ao fim de prevenir a incidência de doenças crônicas ou acompanhar com maior eficiência e praticidade pacientes que demandem atenção especial. Com o monitoramento detalhado e em tempo real de

dados biométricos e da customização de métricas e recompensas relacionadas ao bem-estar, profissionais da saúde poderão ser muito mais facilmente envolvidos nos cuidados de seus doentes, trazendo mais assertividade para o tratamento ou mesmo elevando o índice de adesão quando ele se estender por prazos muito longos. Já existem, inclusive, discussões a respeito da possibilidade de aplicativos com essas características reduzirem potencialmente a necessidade de internações hospitalares, visto que o monitoramento mais preciso da condição do paciente, em algumas circunstâncias, poderia permitir que ele permanecesse em casa, liberando leitos para casos mais graves.

Talvez seja a **educação** uma das áreas em que se tem maior expectativa com relação à extensão de benefícios passíveis de serem alcançados com a gamificação. Segundo a opinião de renomados especialistas no tema, trata-se apenas de uma questão de tempo até que as escolas passem a incluir aspectos dos jogos no aprendizado, flexibilizando currículos de ensino universais em prol de uma maior adaptação à individualidade de cada aluno. Para ilustrar essa hipótese, pode ser citado um programa de ensino de idiomas cujo conteúdo esteja diretamente associado às experiências particulares e às expectativas do estudante em questão, propiciando aulas criadas a partir de seus interesses pessoais ou de vivências práticas que ele tenha tido no dia anterior.

Na **esfera pública**, prevê-se que a extração de dados do Big Data em maior vazão e com propósitos mais bem definidos proporcionará um clima extremamente propício à gamificação, uma vez que serão numerosas as possibilidades de produzir métricas e indicadores de desempenho condicionados a quaisquer interações entre cidadãos e governos. Imaginem, por exemplo, um modelo de tributação que vincula alíquotas de impostos ao montante de lixo gerado por uma pessoa ao longo de um ano, ou ainda à sua contribuição para um programa de mapeamento da mancha criminal do bairro em que reside.

Há que se mencionar também a mudança de paradigma passível de ocorrer em relação ao modo como simuladores virtuais são utilizados hoje. O advento tecnológico esperado para os próximos anos pode efetivamente torná-los tão verossímeis a ponto de o conceito de **experimentação** ser substituído pelo de **"experiência"**, visto que os indícios que atestariam a não veracidade da situação proposta tendem a ser desprezíveis. As simulações, portanto, não estariam limitadas apenas ao propósito de reproduzir circunstâncias de risco ou promover treinamentos, mas sim de criar ambientes factuais de interação com fins de entretenimento ou ainda de socialização, por exemplo.

No contexto corporativo, poderemos testemunhar uma sistemática transição do modelo “**marketing oriented**” para o “**game oriented**”, a partir da diversificação de propósitos a serem alcançados por intermédio dos jogos dentro das empresas, e de sua conseqüente aplicação em áreas que, sob o ponto de vista atual, parecem ter pouca afinidade com o tema. É possível contemplar também uma visão de futuro não muito distante, em que trabalho e diversão tornam-se objetivos indissociáveis, aliando satisfação pessoal a aumento de produtividade, conforme sugerido por algumas linhas de estudo que já se referem à essa nova realidade profissional como “Playbor” (play+labor) ou “Weisure” (work+pleasure).

A simples consideração desses termos incita a imaginação quanto à preponderância desse ambiente que sugere uma relação mais simbiótica entre indivíduos e corporações, consolidando um modelo de gestão e de produção mais afeito aos paradigmas trazidos na esteira do século 21. De acordo com este cenário, o valor absoluto de uma empresa não se restringiria apenas à soma do patrimônio monetário de seus acionistas, seria também acrescido de um importante indicador que, apesar de quase nunca vir à baila nas rodadas de negociação, é indispensável para o futuro de qualquer organização: o **capital social** correspondente à satisfação de seus funcionários.

Sob esse viés, que estreita a distância entre objetivos pessoais e profissionais, a gamificação seria um complemento natural à ordem estabelecida, formando equipes orientadas pelo desenvolvimento individual em prol de objetivos coletivos e gerentes mais identificados com a figura de maestros de uma orquestra do que de domadores de leões. Quando as regras e as metas a serem atingidas são perfeitamente claras, o resultado quase sempre observado é o de jogadores engajados a buscar soluções inovadoras para os desafios que têm pela frente e mais seguros quanto à maneira de cumpri-los. É bem provável que a grande maioria das corporações de hoje ainda não esteja preparada para entrar nesse jogo, mas, a esta altura do livro, quem se arriscaria a discordar que os louros da vitória caberão aos que primeiro souberem como fazê-lo? Devaneio ou prenúncio de novos tempos? Saberemos em breve.

REFERÊNCIAS

- BARTLE, Richard. "Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs". *The Journal of Virtual Environments* 1 (1), 1996. Disponível em brandeis.edu/pubs/jove/HTML/v1/bartle.html
- DUHIGG, Charles. *O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- FLEITH, Denise de Souza, ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. "A inter-relação entre criatividade e motivação". In: BORUCHOVITCH, Evely, BZUNECK, José Aloyseo, GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini. (Orgs.) *Motivação para aprender: aplicações no contexto educativo*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini. "Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula". In: BORUCHOVITCH, Evely, BZUNECK, José Aloyseo (Orgs.) *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- HERGER, Mario, KUMAR, Janaki. *Gamification at Work: Designing Engaging Business Software*. The Interaction Design Foundation, 2013.
- HUIZINGA, Johan. *Homo ludens: o jogo como elemento da cultura*. São Paulo: Perspectiva, 2001.
- MASTROCOLA, Vicente Martin. *Ludificador: um guia de referências para o game designer brasileiro*. São Paulo: Independente, 2012.
- MCGONIGAL, Jane. *A realidade em jogo: porque os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.
- RADOFF, Jon. *Game On: Energize Your Business with Social Media Games*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc., 2011.
- SHELL, Jesse. *The Art of Game Design: A Book of Lenses*. Burlington,. Burlington, MA: Morgan Kaufmann Publishers, 2008.
- SUITS, Bernard. *The Grasshopper: Games, Life and Utopia*. Toronto: University of Toronto Press, 1978.
- THALER, Richard, SUNSTEIN, Cass Nudge. *Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Westminster: Penguin Books, 2009.
- VÁSQUEZ, Lugo, ANDREA, Sonia. *Jogos em ambientes pervasivos*. Porto Alegre, 2009. (Tese de mestrado em ciência da educação.) UFRGS.
- VIANNA, Maurício et al. *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

SOBRE OS AUTORES



Ysmar Vianna

Engenheiro elétrico pelo ita (1966), mestre em engenharia elétrica e ciência da computação pela UCB – Universidade da Califórnia em Berkeley (1969), PhD em ciência da computação pela UCB (1972). Com extensa carreira universitária, foi pioneiro em computação no Brasil, tendo participado como instrutor da Coppe/UFRJ da instalação do primeiro computador da Universidade em 1967. Criou o curso de Informática da UFRJ, foi o chefe do Departamento de Ciência da Computação e diretor do NCF/UFRJ. Coordenou projetos de inovação junto a clientes da MJV como Coca-Cola, BR Distribuidora, Itaú, Porto Seguro, Dufry, Icatu Seguros e Governo do Rio de Janeiro.



Maurício Vianna

Engenheiro de computação pela PUC-RJ (1990), mestre em ciência da computação pelo ITT – Illinois Institute of Technology (1992) e doutor em ciência da computação pelo ITT (1995). Como consultor trabalhou para: Chicago Board of Trade Clearing Co. (USA), Performance Computing Inc. (USA), Miller&Fairchild Inc. (USA), R&R Donnelley (USA), Banco Boavista, Secretaria Municipal da Fazenda do Rio de Janeiro, Telefonica Celular, Claro, Vivo e Oracle. Participou do desenvolvimento da ferramenta Case (PCCase) no IBPI. Possui vários trabalhos técnicos publicados em conferências internacionais do IEEE e ACM, na área de orientação a objetos e banco de dados. Atualmente, vem desenvolvendo projetos nas áreas de Mobile Vas, inovação em seguros de auto/saúde e sistemas sociais. Na MJV trabalhou com clientes como Vivo, Zurich, Governo de Minas Gerais, Claro, Mapfre e Mills.



Bruno Medina

Graduado em Marketing pela PUC-RJ, foi integrante da banda Los Hermanos entre 1997 e 2006. Trabalhou no canal Multishow desenvolvendo novos formatos televisivos e colaborou com diversas publicações impressas, tais como *O Globo*, *Jornal do Brasil* e revista *Trip*. Desde 2007 é colunista da seção Pop & Arte do portal G1. A partir de 2009, passou a atuar como consultor de inovação na MJV, integrando projetos realizados para empresas como Icatu Seguros, Itaú e Mills. Mais recentemente, passou a exercer a função de gerente de criação e está à frente das iniciativas de gamificação da MJV.



Samara Tanaka

Mestre em design integrado pela Köln International School of Design (2011), graduada em design pela Esdi/Uerj (2004), trabalhou com design gráfico, de informação, editorial e de interação na Tecnopop, Oestudio, Om.art/Osklen, Flashpoint (EUA). Atualmente é consultora de inovação estratégica na MJV, onde aplica gamificação para estimular mudança de comportamento em diversos contextos, incluindo empresas como Petrobras, Porto Seguro e Icatu Seguros. É pesquisadora independente em inovação social, leciona Pesquisa em Design na PUC-RJ, e já passou muitas noites em claro devido a seu fascínio por jogos.

SOBRE O ILUSTRADOR



João Rocha

Mestre em design integrado de produto pela TU Delft (2010), graduado em Design pela Universidade de Aveiro (2008). Trabalhou em publicidade de guerrilha para marcas como Diesel, O'Neill, Philips e Greenpeace. Com facilitação visual, trabalhou para Roche e Adobe, e eventos como conferências de tecnologia e palestras Ignite. Depois de uma curta passagem pelo mundo das startups, mudou-se para o Brasil, onde atualmente é designer de inovação na MJV, desenvolvendo projetos para ajudar empresas a planejarem estratégias de inovação, tendo também feito facilitação visual para empresas como Coca-Cola e SAP.

SOBRE A MJV

Com mais de 17 anos de atuação no mercado, a MJV Tecnologia & Inovação oferece serviços de consultoria em Inovação para empresas nacionais e internacionais, utilizando métodos do Design Thinking e da gamificação para gerar soluções inovadoras para seus clientes.

Contando com escritórios na Europa e na América Latina, a empresa possui uma equipe multidisciplinar composta por mais de 300 colaboradores com formação em universidades de renome internacional. Entre os projetos realizados na área de gamificação, destacam-se a gestão de mudança para implementação do sistema sap em uma construtora e a gamificação do planejamento estratégico de uma seguradora multinacional.

A MJV também possui uma área de Tecnologia, focada no desenvolvimento de sistemas, na gestão de desempenho BI/DW e na gestão de relacionamento com o cliente (CRM). Em adição aos serviços mencionados, pode ser citada a incubadora de startups, concebida para identificar e prototipar modelos de negócio promissores a partir dos métodos lean startup. Há ainda nossa Integradora Mobile, conectada às principais operadoras de telefonia móvel do Brasil e trazendo oportunidades para empresas que buscam acessar os mais de 250 milhões de usuários de celular do país.



Londres

9 Devonshire Square
EC2M4YF Londres, Inglaterra
Tel: +44 20 3586 1233

São Paulo

Rua Helena 280,
grupo 1103, Vila Olímpia
04552-050 São Paulo SP
Tel.: +55 11 3045 0536
e-mail: mjv@mjv.com.br

Rio de Janeiro

Av Marechal Câmara 160,
grupo 206, Centro
20020-080 Rio de Janeiro RJ
Tel: +55 21 2532 6423
e-mail: mjv@mail.mjv.com.br

Se você estiver interessado em desenvolver projetos de gamificação em sua empresa, entre em contato:

Maurício Vianna, CEO global
mvianna@mjinnovation.co.uk

Ysmar Vianna, presidente
yvianna@mjinnovation.co.uk

Para mais informações,

mjv.com.br
mjvinnovation.co.uk

livrogamification.com.br
gamificationbook.com

Terminou de ler o livro? Queremos saber o que vc achou.



Deixe você também um comentário na nossa página da Amazon.

www.amazon.com.br/Gamification-Inc-reinventar-empresas-partir-ebook/dp/BooHgFTOQo/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1387201829&sr=8-1&keywords=gamification+inc

Na definição mais habitual, o termo *gamification* — ou *gamificação* — corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento de um público específico. Em um relatório publicado em meados de 2012, o Gartner Group apontou que, até 2015, cerca de 50% de todo o processo de inovação global será gamificado. Em 2016, ainda de acordo com o estudo, o mercado da gamificação corresponderá a aproximadamente u\$ 2.8 bilhões. O desenvolvimento desta verdadeira ciência provém de uma constatação um tanto óbvia: seres humanos sentem-se fortemente atraídos por jogos. Por conta disto, com frequência cada vez maior, tais técnicas têm sido aplicadas por empresas como ferramentas alternativas às abordagens tradicionais, sobretudo no que se refere a encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, a familiarizarem-se com novas tecnologias, a agilizarem seus processos de aprendizado e a tornar mais agradáveis tarefas consideradas tediosas ou demasiadamente repetitivas.

Num jogo, quando as regras e as metas a serem atingidas são claras, o resultado quase sempre observado é o de jogadores engajados a buscar soluções inovadoras para os desafios que têm pela frente. E quem discorda que este mesmo comportamento, se replicado para o âmbito corporativo, tem a capacidade de simplesmente revolucionar a maneira como pensamos e exercemos nossas atividades profissionais? Através deste livro será possível compreender de que forma a gamificação não só tem auxiliado as maiores organizações da atualidade a engajar, sociabilizar, motivar, ensinar ou fidelizar de maneira mais eficiente seus colaboradores e clientes como também aproximar-se de um novo modo de pensar cuja assimilação parece essencial para o entendimento do mundo de hoje.

Saiba mais em livrogamification.com.br



ISBN 978-85-65424-09-7