

Társis Dantas dos Santos Braga
tarsisdantas1000@gmail.com

Graduado em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Regina Celi Machado Pires
rpires@uneb.br

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Educação pela Universidade Federal da Bahia. Bacharel em administração pela Universidade Católica do Salvador. Coordenadora e membro da Comissão de TCC do curso de Administração. Integrante do Grupo de Pesquisa "Acompanhamento e Avaliação de Políticas Públicas", junto ao Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE), do Departamento de Ciências Humanas do Campus I (DCH-I) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), onde é coordenadora de pesquisa sobre a formação e prática do Administrador. É Professora Titular do DCH-I, com Dedicção Exclusiva (DE). Tem experiência em Administração e Educação Superior, atuando, principalmente, nos seguintes temas: Iniciação Científica; Avaliação de Egressos; Universidade; Formação e Prática do Professor/Pesquisador; Formação e Prática do Administrador; e Gestão em Educação.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Recebido em 10/01/2019

Aprovado em 07/10/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

A IMPORTÂNCIA DA GAMIFICAÇÃO E DO DESIGN THINKING COMO FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

RESUMO

O presente artigo foi elaborado como requisito para conclusão do curso de Administração na Universidade do Estado da Bahia (UNEB). O objetivo foi descrever a aplicação da gamificação e do *design thinking* na aprendizagem organizacional dos colaboradores de uma organização. Para isto, realizou-se um estudo de caso no Instituto Euvaldo Lodi (IEL), por possuir ação direta no desenvolvimento da tecnologia do Jogo da Inovação (JOIN). A abordagem foi qualitativa de caráter descritivo. Os dados primários da pesquisa foram obtidos por meio de entrevista semi-estruturada, enquanto os dados secundários foram análise documental (cartilhas utilizadas pelas empresas participantes da Partida JOIN) e revisão de literatura. Como categorias de análise foram estabelecidas gamificação e *design thinking*. Os resultados apontaram que ambas as ferramentas contribuem, de forma significativa, para o aprendizado dos indivíduos, inseridos neste processo, além de identificar problemas e oportunidades, envolvendo, não só, o público interno, mas também, o público externo da instituição. Demonstrando-se a importância da ferramenta para as organizações que se preocupam com a otimização de processos e competitividade e, além disso, com a satisfação de seus *stakeholders*.

Palavras-chave:

Aprendizagem organizacional. Design thinking.
Gamificação. Partida JOIN.

BRAGA, Társis Dantas dos Santos; BENEVIDES, Tânia Moura; PIRES, Regina Celi Machado. A Importância da Gamificação e do *Design Thinking* como ferramentas de Aprendizagem Organizacional. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira – Bahia, v. 12, n. 8, p. 88 - 113, Dez, 2019.

1. INTRODUÇÃO

Os clientes têm ditado as regras e exigido as características singulares que desejam em um produto/serviço, em relação a épocas passadas. Pinheiro e Alt (2011) afirmam que os consumidores estão cada vez mais exigentes e por estarem, na maioria das vezes, inseridos em mercados sucumbidos de opções, detêm da prerrogativa de criarem valor para si, no que diz respeito ao produto/serviço, determinando o que, do seu ponto de vista, possui relevância. Com a ascensão da tecnologia e a rápida proliferação das informações, os gestores têm percebido que, se desejam obter maior competitividade no mercado, a flexibilidade deve estar na base da organização, principalmente nos relacionamentos interpessoais (PORTER, 2009).

Um modelo emergente que tem sido aplicado com muito sucesso por diversas companhias e consultorias especializadas é o *design thinking* (DT), que busca o desenvolvimento de inovações no modo de pensar e conceber soluções de *designer*. O DT baseia-se em identificar e compreender o que o produto significa para o cliente, bem como, os problemas enfrentados por este, e, desta forma, projetar melhores ofertas para o tal, ressignificando o valor acerca do produto que ele tem em mente. (PINHEIRO; ALT, 2011).

Dentre as diversas ferramentas usadas pelo DT para propor soluções sistemáticas à empresa, a tecnologia é de suma importância para alcançar os objetivos anelados pela organização. Com base nisso, Schlemmer e Lopes (2016) ressaltam a importância da gamificação como um motivante instrumento/estratégia de ensino e aprendizagem nas organizações, em que o colaborador sente-se mais integrado ao ambiente organizacional e, desta forma, passa a ter uma maior produtividade, crescendo não apenas no âmbito corporativo, mas também individualmente.

Na mesma linha, Abbad *et al* (2011) afirmam que as empresas são comunidades nas quais o conhecimento é difundido e compreendido em uma linguagem comum, todavia, existem pequenos grupos que detêm um conhecimento individualizado, logo, cabe à organização codificar e simplificar esse conhecimento para que seja transmitido ao todo corporativo. Com a finalidade de propagar esse conhecimento a um nível macro, Sartori *et. al.* (2014) afirmam que a gamificação tem relação direta com o conhecimento, pois permite a participação, no processo de aprendizagem, de forma mais ativa ou por meio das vivências que ela pode proporcionar através de práticas interativas que motivam e envolvem as pessoas, mostrando uma excelente porta de entrada para novas práticas de aprendizado por meio da aplicação dos games e do *feedback*.

A tecnologia JOIN é uma ferramenta de gestão da inovação desenvolvida pelo Instituto Euvaldo Lodi/Bahia (IEL/BA) e visa ajudar empresas a agregar valor ao(s) seu(s) produto(s) ou serviço(s) por meio de um formato que instiga a inovação por parte dos colaboradores, articulando temas como a inovação aberta, *design thinking*, modelagem de negócios e mentalidade *lean*. (JOIN, 2013). Vale ressaltar que a Partida JOIN usa, tanto fisicamente quanto virtualmente, a imagem de um campo de futebol e nele expõe todas as etapas do *design thinking* à luz da realidade da empresa estudada, proporcionando um aprendizado divertido de forma lúdica.

Assim, este trabalho parte da seguinte questão de investigação: de que forma a aplicação da

gamificação e do *design thinking* auxilia na aprendizagem dos colaboradores do Jogo da Inovação (JOIN)?

A fim de responder tal questionamento, esta pesquisa tem por objetivo geral descrever a aplicação da gamificação e do *design thinking* na aprendizagem organizacional dos colaboradores participantes da Partida JOIN.

Os objetivos específicos deste trabalho são: (a) Conceituar a gamificação e o *design thinking* como instrumentos de aprendizagem organizacional. (b) apontar as possibilidades de aplicação dessas ferramentas no desenvolvimento e engajamento dos usuários da Partida JOIN. (c) conhecer os diferentes tipos de inovação promovidos pelos colaboradores da Partida JOIN e relacioná-las com a gamificação e o *design thinking*. (d) identificar os impactos da *gamificação* e do *design thinking* no ambiente organizacional das empresas participantes da Partida JOIN.

Este trabalho justifica-se por: (a) Levar à reflexão as dimensões e aplicabilidade no âmbito da Administração a fim de contribuir para a análise e ampliação deste conhecimento; (b) Trazer para o centro das discussões o conceito de gamificação e *design thinking* e mostrar como essas ferramentas podem impactar diretamente no aprendizado e inovação organizacionais; (c) Pode criar a possibilidade de enriquecer as disciplinas que fazem parte da grade do curso de Administração, contribuindo diretamente na didática e dinâmica das aulas.

Estruturalmente, além dessa introdução, que discorre sobre a apresentação do contexto do problema e dos objetivos da pesquisa, este artigo possui quatro seções. A segunda seção abriga o referencial teórico alicerçados nos conceitos-chaves sobre a aprendizagem e inovação organizacionais, gamificação e *design thinking*, respectivamente; a terceira seção traz o percurso metodológico utilizado para a elaboração da pesquisa e em seguida, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, as considerações correspondentes aos principais resultados e a discussão sobre as possíveis formas de continuidade ao artigo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção busca apresentar o referencial teórico que ampara esse estudo versando as temáticas: Inovação e aprendizagem organizacionais, gamificação e a abordagem *design thinking* e suas etapas.

2.1 INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAIS

É evidente que o ambiente laboral encontra-se em processo de mudança, desta forma, há uma clara necessidade de adaptação, principalmente por parte das organizações, no sentido de adequarem-se aos avanços tecnológicos. Vale ressaltar a importância das organizações promoverem oportunidades de aprendizado para os colaboradores, a fim de que alcancem ou mantenham vantagem competitiva no mercado (ASSIS, 2018).

Apesar das diversas ferramentas de aprendizagem organizacional criadas nos últimos anos, existe ainda uma dificuldade de assimilação e aprendizagem nas organizações. Nesta linha de pensamento, Abbad *et. al.* (2006, p.497), afirmam que “dificuldades de aprendizagem não são novas nas escolas, no trabalho e na vida em geral. O dado novo é o crescimento acentuado dessas dificuldades ou, pelo menos, a sua maior visibilidade de uns tempos para cá”.

A grande quantidade de informações que estão sendo disseminadas, bem como a celeridade com que se propagam nos diversos meios de comunicação, obrigam o trabalhador a estar cada vez mais atualizado sobre as profundas transformações que acontecem em todo o tempo, a fim de que esteja preparado para as novas vivências que esse ambiente transformador propõe. Atualmente, as organizações não atentam apenas ao aprendizado formal do colaborador, pois em um contexto de constantes mudanças aquele que está disposto a “aprender a aprender” assume posição de destaque no mundo do trabalho. Por isso, investir em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) é de grande valia, não apenas para o indivíduo em si, mas para toda a organização. Esta, em contrapartida, procura investir em treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), visando proporcionar um maior engajamento do colaborador, planejando, estruturando e facilitando a aprendizagem e, por conseguinte, o desenvolvimentos de CHAs (ABBAD *et al.* 2006).

As empresas estão, cada vez mais, buscando valorizar o capital intelectual, isto é notório. O que impulsiona tal fenômeno é o fato de o cliente estar buscando produtos/serviços diferenciados no mercado, aliando preço e qualidade, diferentes de algumas décadas atrás (PORTER, 2009). Aliado a isto Bukowitz e Williams (2002) definem que qualquer atributo que esteja nas pessoas e seja valorizado pela organização e sua cultura, é considerado como Capital Intelectual, entretanto, é um conhecimento que não está sujeito à organização, este, por sua vez, pode ser alugado ou comprado. Afirmam ainda que “a riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar valor para o cliente” (2002, p.18).

No âmbito corporativo, uma das maneiras que uma organização pode criar valor é fazendo com que cada colaborador possua uma visão sistêmica e fazendo-o compreender como o seu trabalho impacta, direta e indiretamente, os demais funcionários. Senge (1990) defende cinco instrumentos que devem ser adotados pelas organizações; quando estes instrumentos se convergem, surge então um ambiente propício para novos experimentos e desenvolvimentos. São eles: (a) Domínio pessoal: esclarece as coisas que são realmente importantes para o indivíduo, levando-o a viver de acordo com as suas mais altas aspirações. (b) Modelos mentais: ideias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes do indivíduo. (c) Objetivo comum: acontece quando existe um objetivo concreto e

legítimo, as pessoas dão tudo de si e aprendem, não por obrigação, mas por espontânea vontade. (d) Aprendizado em grupo: quando as equipes estão, de fato, aprendendo, além de produzindo resultados extraordinários em conjunto. Baseia-se no diálogo como forma de entender o que contribui e o que não contribui para a organização. (e) Raciocínio sistêmico: quando todas as disciplinas convergem, formam uma onda de experimentos e desenvolvimentos; os indivíduos, desta forma, vêem a si mesmo de forma diferente, bem como ao trabalho e ao mundo.

Senge (1990) define Organização de aprendizagem da seguinte forma:

Organização de aprendizagem é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para ela, não basta apenas sobreviver- ela precisa de “aprendizagem de sobrevivência”, mais conhecida por “aprendizagem de adaptação”, que estimula a capacidade criativa. (SENGE, 1990, p. 23).

Partindo de um conceito um pouco mais amplo, Robbins (2005) afirma que a aprendizagem acontece quando há uma mudança de caráter permanente nas ações do indivíduo e o seu comportamento, frente aos demais, sofre significativa alteração. Ainda segundo esse autor, para que haja o aprendizado, é necessária a experiência e esta só vem por meio da observação e prática de algo ou algum acontecimento. Por isso, Abbad *et al* (2006) defendem que, para haver uma gestão da aprendizagem eficiente e eficaz é imprescindível a autoavaliação, a autodisciplina e o automonitoramento por parte dos colaboradores, isso aliado a uma cultura de *feedback* na organização, que, para Senge (1990), pode ser tanto de reforço, ou seja, funciona como propulsor do crescimento, quanto de balanceamento, que funciona como um estabilizador na atuação da organização, quando necessário.

Conforme mencionado anteriormente o contexto no qual se vive atualmente é caracterizado pelas constantes mudanças, especialmente no âmbito organizacional. Warr e Allan (1998), *apud* Abbad(2006) afirmam que nesse contexto, é fundamental estratégias de aprendizagem que atendam melhor às demandas; essas estratégias consistem nas capacidades assimiladas pelo indivíduo ao decorrer da vida, como por exemplo: a atenção, aquisição, generalização e transferência. Estas podem ser lapidadas pela organização para que se adequem ao todo e aumentem a efetividade de aprendizagem. Com base nisso, eles especificaram as estratégias de aprendizagem dividindo-as em três categorias: estratégias cognitivas, comportamentais e autorregulatórias, como pode ser visualizada no quadro 1.

Especificação das Estratégias de Aprendizagem

Estratégia de Aprendizagem	Tipo/descrição
Cognitivas	<p>Repetição: Consiste na repetição mental da informação pelo aprendiz na forma em que ela lhe foi apresentada.</p> <p>Organização: Identificação de ideias centrais contidas em materiais e criação de esquemas mentais que agrupam e relacionam elementos que foram coletados.</p> <p>Elaboração: Reflexões sobre implicações e conexões possíveis entre o material apreendido e os conhecimentos já existentes.</p>
Comportamentais	<p>Busca de ajuda interpessoal: Procura de auxílio de outras pessoas. Comportamento proativo do indivíduo.</p> <p>Busca de ajuda em material escrito: Busca de informações escritas, sejam elas físicas ou virtuais, envolve qualquer fonte que não envolva o contato social.</p> <p>Aplicação prática: Aplicação do conhecimento recém-adquirido por meio da aplicação prática.</p>
Autorregulatórias	<p>Controle da emoção: Controle da ansiedade e prevenção de sentimentos que venham a intervir no processo de aprendizagem.</p> <p>Controle da motivação: Controle da motivação e da atenção, em situações onde há pouco interesse do indivíduo no momento de aprendizagem.</p> <p>Monitoramento da compreensão: Autoavaliação do processo de aquisição de aprendizagem do comportamento e modificação quando necessária.</p>

Quadro 01 – Especificação das estratégias de aprendizagem

Fonte: Elaboração própria com base em War e Allan (1998) apud Abbad (2006)

De acordo com Porter (2009), a vantagem ou a desvantagem competitiva de uma empresa consiste na otimização de todas as áreas de uma empresa e não em apenas algumas áreas. Ele afirma que os gestores, a fim de melhorarem a eficácia operacional, investem em questões como melhoria contínua, capacitação de pessoas, gestão de mudança e organização que aprendem, desta forma, o gestor diminuirá, ou eliminará, as ineficiências, aumentará a satisfação do cliente (interno e externo) e terá melhores resultados financeiros.

Senge (1990) afirma que nesse tipo de organização que aprende, a aquisição do conhecimento tem três dimensões fundamentais: (a) Análise, com discernimento, das questões complexas, canalizando o potencial das mentes a fim de que a inteligência macro seja maior e melhor que a individual; (b) Necessidade de tomar ações inovadoras coordenadas. Entretanto esses *insights* só virão após diálogos e discussões organizacionais. (c) Uma equipe ajuda outras equipes com base nos conhecimentos adquiridos por meio do aprendizado em grupo.

Nos dias de hoje, é fundamental que uma empresa promova ações de inovação que agreguem valor tanto ao cliente interno como ao cliente externo. O manual de Oslo (OCDE, 2005, p.55) define inovação como a “implementação de um produto, novo ou significativamente melhorado, podendo ser um processo, um novo método de *marketing* ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

O manual de Oslo (2005) ainda destaca os tipos de inovação em uma organização, como se pode ver no quadro 2:

Descrição dos tipos de inovação	
Tipos de inovação	Descrição
Inovação de Processo	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
Inovação de Produto	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais
Inovação de Marketing	É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
Inovação Organizacional	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Quadro 02 – Descrição dos tipos de inovação

Fonte: Elaboração própria com base no manual de Oslo (2005)

Em estudo realizado entre empresas japonesas e empresas brasileiras, Fleury (1990) afirma que uma notável característica acerca da estratégia das empresas japonesas é a elaboração e operacionalização de programas de longo prazo, com vistas à capacitação tecnológica dos colaboradores.

Ele afirma que essa estratégia, voltada para inovações incrementais, isto é, quando se busca uma maior eficiência e qualidade dos produtos com base nos conhecimentos adquiridos (OCDE, 2005), a um prazo maior, resultou num aumento de capacitação tecnológica que permitiu às empresas japonesas terem um crescimento financeiro e, com isso, apresentarem ao mercado novos produtos a partir de capacitação própria. Em contrapartida, a contribuição das empresas transnacionais brasileiras para a criação de capacitação tecnológica local é, de acordo com o autor, limitada. Precisando posicionar-se frente a um mercado internacional extremamente competitivo, tais empresas estão procurando reconsiderar a questão da tecnologia em suas estratégias. Todavia, vale ressaltar que tanto as empresas brasileiras quanto as japonesas apresentaram dificuldades de integração interdepartamental e interinstitucional.

Bitencourt e Azevedo (2006 p. 3) expressam que, por conta das múltiplas interpretações de abordagem, “a aprendizagem organizacional vem destacar que as aparentes contradições ou respostas únicas são apenas uma forma restrita de enxergar a realidade”. Desta forma, é válido trazer à voga a importância de ferramentas tecnológicas que ajudem na integração corporativa, como a gamificação, e abordagens que promovam uma visão sistêmica a cada colaborador na organização, como por exemplo, o *design thinking*.

2.2 GAMIFICAÇÃO

Nos últimos 30 anos os *games* têm marcado presença no mercado, pois com a ascensão de uma geração tecnológica, híbrida e multimodal que traz consigo uma nova concepção de cultura e sociedade, o ambiente torna-se propício para a propagação dessa nova modalidade no mercado de trabalho (SCHLEMMER; LOPES, 2016). De acordo com fontes do Sebrae (2017), em 2016 o setor de *games* no Brasil faturou US\$ 1,6 bilhão, 25% a mais que o ano de 2014, no qual houve, nesse mesmo segmento, um faturamento em torno de US\$ 1,28 bilhão. Todas essas mudanças fazem com que o mercado, nesse segmento, seja cada vez mais complexo e desafiador.

Atualmente, o termo Gamificação tem sido mal interpretado, pois não se refere apenas a criar jogos e brinquedos, mas sim a uma metodologia na qual são aplicados mecanismos de jogos aos problemas reais e, desta forma, desenvolver novos comportamentos com a finalidade de solucionar os problemas reais do ambiente em questão (VIANNA, *et al*, 2013).

Em meio a esse cenário de tamanha complexidade e constantes mudanças, a Gamificação surge não apenas com o intuito de jogar, mas também de promover a aprendizagem do colaborador em âmbito organizacional e fazer com que este sintam-se, de fato, motivado. A Gamificação tem uma relação direta com o conhecimento, pois permite que haja uma mais eficiente e eficaz aprendizagem através da associação entre teoria e prática, fazendo com que o colaborador fique cada vez mais engajado (SARTORI, *et al*, 2014). Senge (1990) afirma que estar engajado significa não apenas participar de algum objetivo, mas sentir-se responsável pelo cumprimento, ou não, deste. Ele ainda afirma que a pessoa engajada traz uma empolgação tão forte dentro de si que não seria possível ter esse sentimento se fosse apenas obediente. Zichermann e Cunningham (2011) detalham que engajamento é o período de tempo em que se tem uma grande conexão com uma pessoa, lugar, coisa ou ideia. sendo composto por uma série de métricas potencialmente inter-relacionadas que se combinam para formar um todo. Essas métricas são: a) recência; b) frequência; c) duração; d) viralidade; e) classificações.

Karl (2017) define um *game* como um evento de aprendizagem autônomo que tem um início e um fim muito claros. Ele define gamificação como o uso de elementos de jogo em um ambiente não-jogo ou para engajar alguém em uma atividade. Ele ainda divide a gamificação em dois tipos: (a) Estrutural - usando uma estrutura em torno do conteúdo, mas sem alterar o conteúdo (esta é usada na maioria das vezes pelas organizações). (b) Conteúdo - alterar o conteúdo para torná-lo mais semelhante a um *game*. Afirma, ainda, que a proliferação de plataformas e as diferentes tomadas nas plataformas vão realmente permitir que organizações e associações personalizem a solução de gamificação que melhor se adapta ao seu público. Por outro lado, mais opções significam mais trabalho porque é necessário descobrir qual é a melhor plataforma de gamificação para o que a organização deseja alcançar.

De acordo com Cook (2013) a gamificação é mais do que um treinamento inovador, ela engaja funcionários com conhecimento que estimula a competição entre colegas e concede recompensas públicas e reconhecimento àqueles que se destacam. A gamificação pode otimizar praticamente qualquer tópico: melhorando as operações, cortando custos de logística e desafiando funcionários para entender como suas funções contribuem para o sucesso da empresa, promovendo então uma visão sistêmica nas organizações.

Os *games* popularizam-se por sua capacidade de promover a ação e instigar um maior envolvimento por parte dos jogadores. Frente a isso, Schlemmer e Lopes (2016, p.187) afirmam:

A gamificação se justifica de uma perspectiva sociocultural, uma vez que pressupõe a utilização de elementos tradicionalmente encontrados nos *games*, como narrativa, sistema de feedbacks, sistemas de recompensas, conflitos, cooperação, competição, objetivos e regras claras, níveis, tentativa e erro, diversão, interação, interatividade, entre outros. (SCHLEMMER; LOPES, 2016, p.187).

É correto afirmar que a Gamificação, como *digital game-based learning* (DGBL) – aprendizagem baseada em jogos – é de suma importância para o desenvolvimento, contudo, se mal aplicada, resultará em prejuízos tanto para a pessoa, quanto para a empresa, por isso, faz-se necessário conhecer as motivações do ser humano, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas (SCHLEMMER; LOPES, 2016). A motivação intrínseca, conforme Vianna *et al* (2013) é quando um sujeito realiza uma atividade por sua própria vontade, pois sente que esta é prazerosa, tenha ela recompensa ou não, já a motivação extrínseca, segundo ele, acontece quando um indivíduo envolve-se em uma determinada atividade a fim de obter recompensas externas como, por exemplo, bens materiais, reconhecimento pelo sucesso alcançado, entre outros.

Convém ressaltar que existem ferramentas, nos *games*, que contribuem significativamente na motivação e aprendizado do indivíduo. São as chamadas “mecânicas dos games”, estas, segundo Schlemmer e Lopes (2016), são responsáveis pelo funcionamento dos componentes do *game*, permitindo ao jogador ter um controle dos níveis e nortear suas ações. Zichermann e Cunningham (2011) e Vianna *et al* (2013) afirmam que a mecânica de um sistema gamificado é composta de uma série de ferramentas que, quando usadas corretamente, podem fornecer uma resposta significativa aos jogadores e potencializar os seus benefícios.

Descrição das mecânicas de games	
Categoria	Descrição
Feedback instantâneo	Os <i>feedbacks</i> positivos reforçam bons comportamentos e os negativos permitem que haja ajustes comportamentais.
Pontos	Os pontos são importantes independentemente de sua acumulação ser compartilhada entre jogadores, ou mesmo entre o <i>designer</i> e o jogador. Consiste em pontos de bônus concedidos aos jogadores por completar com sucesso tarefas especiais dentro de um jogo. São uma exigência absoluta para todos os sistemas gamificados.
Níveis	Na maioria dos jogos, os níveis indicam progresso. Níveis servem como um marcador para os jogadores saberem onde eles estão em uma experiência de jogo ao longo do tempo.
Tabelas de classificação	O objetivo de uma tabela de classificação é fazer comparações simples. Sem surpresa, a maioria as pessoas não precisam de nenhuma explicação quando encontram um placar. Por padrão, o jogador vê uma lista ordenada com uma pontuação ao lado de cada nome e entende quem ele é olhando para um sistema de <i>ranking</i> .
Emblemas	São uma excelente maneira de incentivar a promoção social de seus produtos e serviços. Os emblemas também marcam a conclusão das metas e os progresso constante de jogo dentro do sistema.
Desafios/missões	Desafios e missões dão aos jogadores a direção do que fazer no mundo da experiência gamificada. Mesmo que um desafio não esteja na frente e no centro da experiência, usando desafios como uma opção em algum lugar no corpo do sistema pode adicionar profundidade e significado para o jogador.
Onboarding (integração)	A integração é o ato de trazer um novato para o sistema. Lições do mercado de jogos casuais mostraram que no primeiro minuto um jogador se envolve com um sistema são os mais importantes, porque é quando a maioria das decisões dos jogadores são tomadas.
Engajamento	Um designer não deve apenas ver a maneira como um jogador se envolve com o sistema, mas também como ele o deixa e - talvez ainda mais importante - o que o traz de volta. Em um ciclo de engajamento social, uma emoção motivadora leva ao reengajamento do jogador, que leva a uma chamada social à ação, que flui para o progresso visível e/ou recompensas, que volta para uma emoção motivadora.
Aprender fazendo	Consiste na atuação mais participativa do colaborador e aprendizado deste durante o momento de trabalho.

Quadro 03 – Descrição da mecânica dos games

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em Zichermann e Cunningham (2011)

Todas essas ferramentas citadas no quadro 3 têm por principal objetivo proporcionar o aprendizado através do *feedback* de reforço. De acordo com Senge (1990) o *feedback* de reforço (ou amplificação) são os propulsores do crescimento, pois todas as vezes que houver um crescimento no aprendizado, o *feedback* de reforço estará em ação, atuando como um ciclo e promovendo um reforço na direção desejada. Entretanto, esse retorno precisa ser de maneira constante e não uma vez ao ano, como acontece em grande parte das organizações, a fim de que o jogador reconheça o sucesso ou a falta dele e, desta forma, possa tomar decisões importantes no processo de aprendizado. (VIANNA, 2013). Em um ciclo de engajamento social, uma emoção motivadora leva ao reengajamento do jogador, que leva a um chamado social à ação, que flui para o progresso visível e /ou recompensas, que volta para uma emoção motivadora (ZICHERMANN;CUNNINGHAM, 2011).

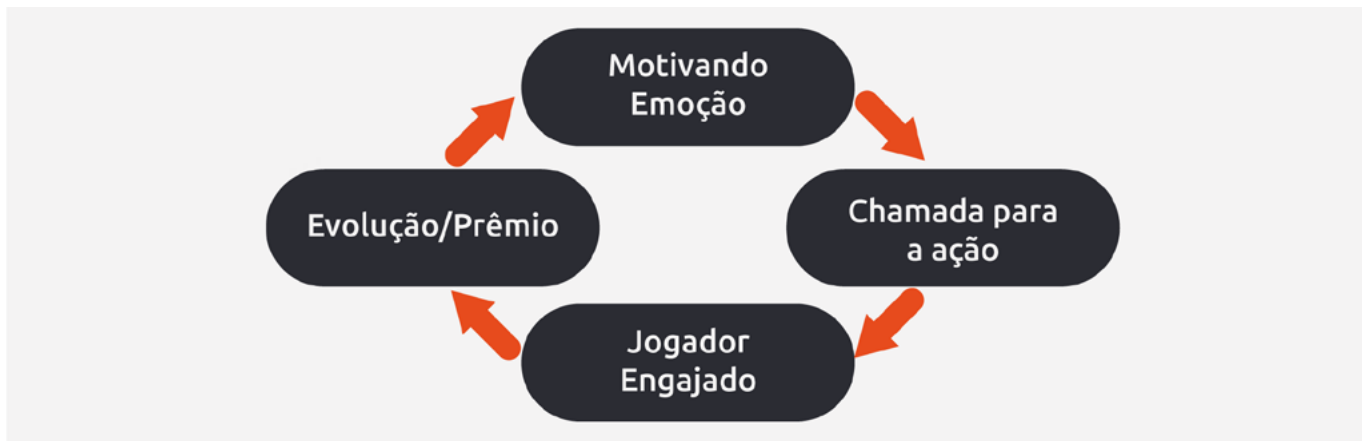


Figura 01 – Ciclo engajamento/motivação

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em Zichermann; Cunningham (2011)

Uma forma de obter engajamento e vantagem competitiva em uma organização é otimizando o relacionamento interpessoal, ainda que em ambiente de cultura organizacional baseada na gamificação. Como se percebe na figura 01, o engajamento do colaborador está diretamente ligado com o prêmio recebido por ele e a motivação gerada devido à valorização das ideias e senso de pertencimento que são proporcionados.

Desta forma, com o objetivo de alcançar tais atributos, o *crowdsourcing* (contribuição colaborativa) surge como uma forma abreviada de terceirizar um emprego para o público. Significa convidar um grande grupo de pessoas, geralmente na Internet, para cooperar com um grande projeto; a *Wikipedia* é um exemplo disso. O *crowdsourcing* é uma maneira de fazer coletivamente, mais rápido, melhor e mais barato o que de outra forma seria impossível para um única organização fazer sozinha (MCGONIAL, 2011). Ações como esta promovem a empatia, colaboração e experimentação, características basilares no *design thinking* (PINHEIRO; ALT, 2011).

Aplicar o *crowdsourcing* implica em ter um conhecimento macro acerca do público estudado. Vianna (2013) afirma que a aplicação de um projeto de gamificação envolve quatro fases determinantes para o sucesso da implementação, são elas: imersão, desenvolvimento de ideias, protótipos e testes e a implementação.

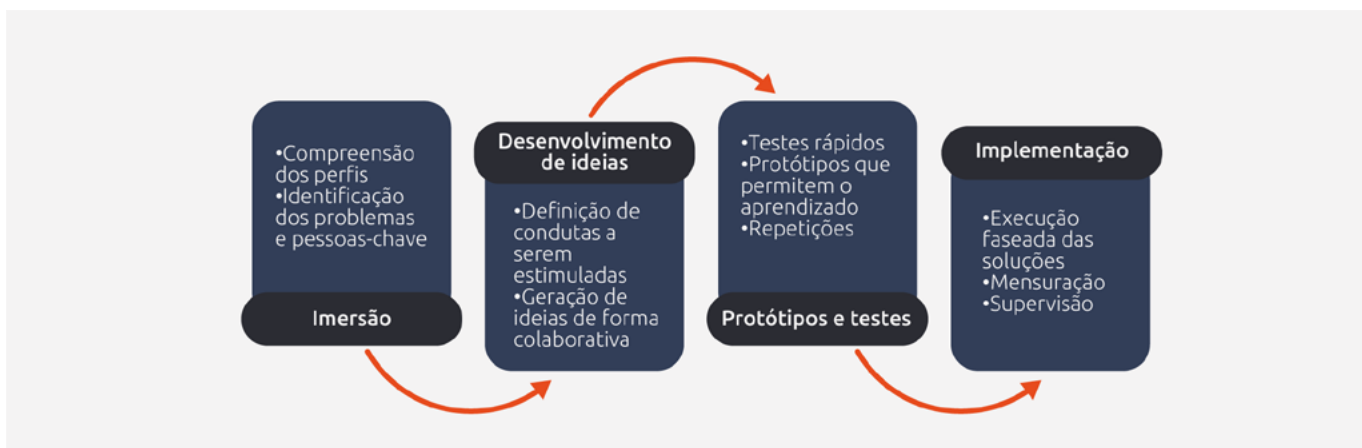


Figura 02 – Etapas de um projeto de gamificação

Fonte: Elaboração própria (2018) com base em Vianna (2013)

Para que a implementação do projeto tenha sucesso, é necessário conhecer, *a priori*, as características dos jogadores, isso vale tanto para quando o alvo do projeto for o cliente interno (colaboradores), quanto para o cliente externo. Zichermann e Cunningham (2011) apontam quatro tipos de jogadores: (a) exploradores (*explorers*): gostam de sair para o ambiente à sua volta e trazer as coisas novas à sua comunidade, a fim de que vejam que ele descobriu algo interessante. (b) conquistadores (*achievers*): as pessoas que gostam de conquistar são parte integrante de qualquer jogo competitivo. Eles dirigem uma grande quantidade de projetos, serviços e marcas, todavia, perdem o interesse se perdem o jogo. (c) predadores (*killers*): ao contrário dos empreendedores, vencer não é suficiente para eles. Eles devem vencer e outra pessoa deve perder, a fim de que alcancem admiração/respeito. (d) socializadores (*socializers*): jogam por mera interação social.

A gamificação é um instrumento que pode ser usado em diversos âmbitos, inclusive no âmbito corporativo. Na próxima subseção será estudada de forma mais profunda o *design thinking*, como importante ferramenta na ressignificação de valor do produto, tendo por base as reais necessidades e desejos do cliente.

2.3 DESIGN THINKING

Nas últimas décadas a sociedade tem passado por significativas mudanças. Nesse contexto, o considerável avanço da tecnologia e aumento no volume de informação disponível ao público têm promovido alterações culturais e processuais tanto no indivíduo quanto nas organizações, estas, no intuito de se diferenciarem no ambiente mercadológico, buscam implementar ferramentas de gestão que motivem o colaborador a desenvolver novas soluções sistematicamente. Nesse cenário, o *design* surge como uma forma de ter uma visão além do produto, visando a resolução de problemas do cliente, desenvolvendo inovações focadas no usuário e em suas necessidades (BONINI; SBRAGIA, 2011).

Visando a aplicação desse conceito nas estratégias das organizações, surge então o *design thinking* (DT). De acordo com Pinheiro e Alt (2011) o DT é uma abordagem multidisciplinar que tem por finalidade colocar as pessoas no centro do empreendimento a fim de construir valor com elas e para elas e, por conseguinte, aplicar tais valores na estratégia do negócio, fomentando uma produção sistêmica do produto final e impactando direta e positivamente o cliente, bem como visa causar impacto aos colaboradores.

Vianna *et al* (2011) afirmam que o DT é uma abordagem focada no ser humano, vendo na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios, introduzindo, desta maneira, um novo significado para os produtos, serviços e/ou processos.

Porter (2009) afirma que existem dois critérios de compra utilizados pelo cliente: o critério de uso

e os critérios de sinalização. Os critérios de uso englobam o que cria, de fato, valor para o cliente em um produto e isso geralmente é imperceptível, pelo fato de envolver a logística interna da organização. O segundo critério é o de sinalização, que envolve a publicidade, atratividade das instalações, etc., ou seja, algo mais visual, mas que, de certa forma, agregará valor percebido ao cliente no que tange ao produto. Com isso, Pinheiro e Alt (2011) afirmam que o DT busca compreender o comportamento das pessoas que usam o produto diariamente, a fim de adequar a organização, por meio de um comportamento de integração entre os setores, tanto internos quanto externos, alcançando, desta forma, os resultados para a empresa, para os colaboradores e para os clientes, fazendo com que o valor do produto seja maior do que o preço em si.

De acordo com Brown (2008) e Vianna et al (2011) o processo de *design thinking* se baseia em torno de três fases: imersão (inspiração), ideação e implementação (prototipação). “Durante essas fases, os problemas são questionados, as ideias são geradas e as respostas obtidas” (BONINI; SBRAGIA, 2011, p. 10). Elas não têm uma relação linear, pois possuem uma continuidade.

Na etapa da imersão, busca-se compreender quais os problemas e as oportunidades existentes na organização, compreendendo o que as pessoas fazem, como elas pensam e o que elas precisam e querem (BROWN, 2008). Corroborando esse pensamento, Vianna et al (2011) divide a imersão em duas etapas: preliminar e em profundidade. A primeira tem como objetivo o reenquadramento e a compreensão primária do problema, enquanto a segunda identifica as necessidades e oportunidades que nortearão as futuras soluções, identificando comportamentos extremos (*Best and worst case* – melhor e pior caso (PINHEIRO; ALT, 2011)) e mapeando padrões e necessidades latentes.

Na etapa preliminar, conforme Vianna *et al*, (2011), ocorrem os seguintes passos: a) Reenquadramento: é examinar problemas não resolvidos em uma empresa sob diferentes perspectivas, permitindo a desconstrução de crenças e suposições, bem como a quebra de padrões de pensamento. b) Pesquisa Exploratória: é a pesquisa de campo preliminar que auxilia a equipe no entendimento do contexto a ser trabalhado e fornece insumos para a definição dos perfis de usuários, atores e ambientes ou momentos do ciclo de vida do produto/serviço que serão explorados na imersão em profundidade. c) Pesquisa *Desk*: é uma busca de informações sobre o tema do projeto em fontes diversas (*websites*, livros, revistas, *blogs*, artigos, entre outros). Com isso, é usada para obter informações de outros locais que não os usuários e os atores envolvidos diretamente com o projeto.

Essa primeira fase é caracterizada principalmente pela promoção da empatia, que nada mais é do que a capacidade que o ser humano tem de se colocar no lugar do outro, compreendendo e vivenciando os sentimentos das outras pessoas. O olhar empático do DT permite analisar, com base em análises aprofundadas que promovam um contato com o cliente, problemas enfrentados pelas empresas e utilizar novos pontos de vista a fim de compreender a mente do cliente final, dispondo de soluções que outrora não tinham em mente e, desta forma, antecipar barreiras de uso e adoção que possam comprometer o sucesso do projeto/produto. (PINHEIRO; ALT, 2011).

A etapa da ideação consiste em fazer muitos esboços em cenários diferentes para, desta forma, construir estruturas criativas que facilitarão na criação de um pensamento integrado (BROWN;

2008). Para Pinheiro e Alt (2011), antes de ir a campo, convém que a equipe utilize uma base sólida de conhecimento, a fim de evitar as perdas e melhorar o foco. Na maioria das vezes, os melhores *insights* saem de situações de improviso, contudo, até para improvisar é necessário que haja um conhecimento prévio. Com isso, faz-se necessária a geração de ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso, utilizam-se as ferramentas de síntese para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado (VIANNA *et. al* 2011), tendo o cliente como o centro de tudo e descrevendo os seus pensamentos. extrema importância a utilização de espaços compartilhados (*sharedspaces*); são locais Nesse ambiente é de como paredes imantadas, quadros brancos, entre outros, onde as informações do projeto encontram-se disponíveis a qualquer um, permitindo que a equipe navegue sem perder a linha de raciocínio (PINHEIRO; ALT, 2011). O Canvas é um exemplo de *sharedspace* em ascensão nas empresas, hoje em dia. Esses ambientes proporcionam diversos *brainstormings* (tempestade de ideias) ao redor do tema a ser explorado. As ideias geradas são validadas e demonstradas em forma de protótipos, no qual é feita a experimentação. Todavia, além do *brainstorming*, existem diversas outras ferramentas que podem ser utilizadas na geração eficiente de ideias (VIANNA *et al*, 2011). À medida que o estágio de ideação progride, ficará claro se há deficiências na fase de definição e se as pesquisas realizadas são, de fato, suficientes. Por isso, a fim de manter a retroalimentação do sistema, o feedback pode ser buscado em todo o processo de DT, com o intuito de esclarecer pontos de dúvida com o cliente e abordar aspectos que foram mal interpretados durante a fase de definição (AMBROSE; HARRIS, 2010).

Já a prototipação é definida por Vianna *et al* (2011, p.192) como a “tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. É um instrumento de aprendizado sob dois aspectos): 1) Da ótica da equipe de projeto: ao dar forma à ideia é preciso elaborá-la com mais detalhes, aumentando os níveis de fidelidade da solução ao longo do processo. 2) Do ponto de vista do usuário: ao interagir com o modelo criado, em diferentes níveis de contextualidade, o usuário pode avaliá-lo e fornecer insumos para sua evolução e aperfeiçoamento.

Esses ambientes proporcionam diversos *brainstormings* (tempestade de ideias) ao redor do tema a ser explorado. As ideias geradas são validadas e demonstradas em forma de protótipos, no qual é feita a experimentação. Todavia, além do *brainstorming*, existem diversas outras ferramentas que podem ser utilizadas na geração eficiente de ideias (VIANNA *et al*, 2011). À medida que o estágio de ideação progride, ficará claro se há deficiências na fase de definição e se as pesquisas realizadas são, de fato, suficientes. Por isso, a fim de manter a retroalimentação do sistema, o *feedback* pode ser buscado em todo o processo de DT, com o intuito de esclarecer pontos de dúvida com o cliente e abordar aspectos que foram mal interpretados durante a fase de definição (AMBROSE; HARRIS, 2010).

Já a prototipação é definida por Vianna *et al* (2011, p.192) como a “tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. É um instrumento de aprendizado sob dois aspectos): 1) Da ótica da equipe de projeto: ao dar forma à ideia é preciso elaborá-la com mais detalhes, aumentando os níveis de fidelidade da solução ao longo do processo. 2) Do ponto de vista do usuário: ao interagir com

o modelo criado, em diferentes níveis de contextualidade, o usuário pode avaliá-lo e fornecer insumos para sua evolução e aperfeiçoamento.

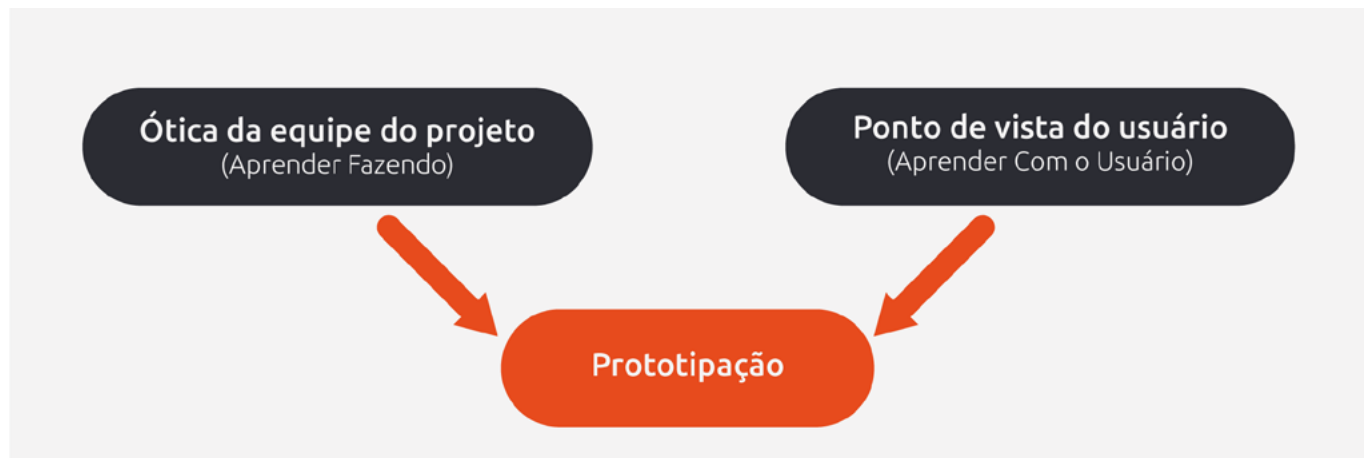


Figura 03 – Aspectos na elaboração da prototipação
Fonte: Elaboração própria (2018) com base em Vianna *et al* (2011)

Como a figura 3 aponta, a prototipação é fruto da junção entre a ótica da equipe acerca do que se pretende fazer e a ótica do usuário, pois este indica quais as reais necessidades e problemas, apontando de que forma o produto pode sanar as lacunas existentes. Um protótipo dá à equipe de projeto e ao cliente a capacidade de visualizar e manipular um conceito de *design*, para ter uma noção de sua presença física e qualidades, promovendo, portanto, novas ideias e também potenciais soluções (AMBROSE; HARRIS, 2010). Pinheiro e Alt (2011) afirmam que a prototipação do DT permite falhar antes do lançamento, dando pequenos passos e identificando assim os pontos fortes e os pontos de melhoria do protótipo, refinando-o de tal forma que, *a posteriori*, se adeque às variabilidades na execução do projeto, bem como às reais necessidades e desejos do cliente. Para que de fato haja uma melhoria contínua nos produtos, Brown (2008) afirma que o protótipo deve ser testado até que alcance ou exceda às expectativas do cliente, por isso é fundamental a repetição. Portanto, de acordo com Vianna *et al* (2011), quanto mais testes e mais cedo se inicia o processo, maior o aprendizado e as chances de sucesso da solução final, bem como minimiza gargalos e problemas de processo.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa que, de acordo com Gil (2002), pode ser definida como um processo que envolve uma sequencia de atividades, redução dos dados, categorização destes, interpretação e redação do relatório; sendo menos formal frente à quantitativa. Deste modo, a pesquisa qualitativa foi utilizada neste trabalho, com o intuito de compreender a visão dos colaboradores do Jogo da inovação (JOIN) do Instituto Eivaldo Lodi

(IEL). A iniciativa JOIN foi escolhida por sua relevância no mercado e por ser referência para as pequenas e médias empresas que desejam otimizar os seus processos por meio da valorização das pessoas.

Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva, que, segundo Gil (2002), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Ele ainda afirma que as características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como a entrevista e a observação sistemática. Como utilizou-se de uma entrevista para obter uma aprofundada compreensão acerca da aplicação destas ferramentas, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, quanto aos seus objetivos.

Esse estudo buscou compreender de que forma a aplicação da gamificação e do *design thinking* auxilia na aprendizagem dos colaboradores do JOIN, por isso foi realizada uma revisão de literatura, a fim de obter uma bagagem teórica e categorias de análise, caracterizando-se como uma pesquisa bibliográfica.

Foi realizada ainda, para levantamento de dados secundários, uma análise documental. Neste caso, foram consultadas algumas cartilhas da própria Partida JOIN. Cada cartilha descreve de forma detalhada os passos que devem ser seguidos, pela empresa participante, com base no Canvas JOIN, que por sua vez, tem os seus alicerces nas etapas do *design thinking*, onde cada etapa é realizada de forma lúdica, remetendo, desta forma, à gamificação.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, é desenvolvida com base em material já elaborado, constituindo-se, principalmente, de livros e artigos científicos. Já a pesquisa documental é constituída por materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa e possui uma fonte diversificada (GIL, 2002). Desta maneira, pode-se inferir que esta pesquisa é bibliográfica, pois foram consultados materiais já elaborados, como livros e artigos que versam sobre o tema, e é documental, pois foram usados livros e artigos científicos.

A entrevista, no que lhe concerne, é um exemplo de instrumento de coleta de dados primários e que possibilita a troca de informações a partir do diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, partindo de um assunto ou problema (PRODANOV; FREITAS, 2013). Foi realizada uma entrevista semi-estruturada e com um roteiro que abordava as categorias de análises estudadas e a forma de como estas ferramentas impactam nos procedimentos internos foi realizada em junho de 2018 com a consultora parceira do IEL e, com autorização desta, foi realizada uma gravação a fim de coletar as informações que porventura não fosse possível registrar no momento. A consultora, *a priori*, atuou como bolsista na fase de concepção e desenvolvimento da tecnologia JOIN enquanto projeto. Como detinha o conhecimento de todo o processo, ganhou o *status* de consultora parceira e hoje atua diretamente nas revisões que a tecnologia JOIN exige. Os dados foram analisados com a técnica da análise de conteúdo, que, como afirma Gil (2002), possibilita a descrição do conteúdo manifesto de forma implícita nas comunicações.

4. RESULTADOS OBTIDOS

Essa seção tem por objetivo apresentar os resultados da entrevista realizada com a consultora, configurando-se da seguinte forma: inicialmente o JOIN é caracterizado como uma tecnologia, pois sistematiza o processo de inovação na empresa e facilita os procedimentos da organização. Logo após, destaca-se a Partida JOIN como subproduto do Jogo da Inovação, fazendo uma breve alusão ao *design thinking* e à gamificação considerando a importância de ambas as ferramentas no contexto organizacional das empresas participantes da Partida.

4.4 CARACTERIZANDO A TECNOLOGIA E A PARTIDA JOIN

A tecnologia JOIN é uma ferramenta de gestão da inovação desenvolvida pelo Instituto Euvaldo Lodi /Bahia (IEL/BA) e visa ajudar empresas a agregar valor ao(s) seu(s) produto(s) ou serviço(s) por meio de um formato que instiga a inovação por parte dos colaboradores. Essa tecnologia busca articular temas como a inovação aberta, *design thinking*, modelagem de negócios e mentalidade *lean*. (JOIN, 2013).

A tecnologia JOIN foi uma iniciativa alinhada com o esforço do Sistema Nacional de Inovação pela difusão da inovação entre as empresas brasileiras. A história do JOIN tem início em junho de 2010, quando, motivado pela possibilidade de captação dos recursos disponibilizados pela Chamada Pública MCT/FINEP/ Ação Transversal PRÓ-INOVA – Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação – 11/2010, o Instituto Euvaldo Lodi – IEL/BA, tendo como principal parceiro o SEBRAE/BA. O JOIN alcança não apenas a capital baiana, mas também macrorregiões como Feira de Santana e Ilhéus, tendo como um dos principais objetivos a expansão da tecnologia para outros Estados da Federação (PIRES, 2014). A lógica de funcionamento do planejamento é o Canvas JOIN; dentro deste, a parte 5 refere-se ao processo de inovação, que consiste em gerar algo novo ou significativamente melhorado. A parte 5, subdivide-se em 6 fases referentes ao processo JOIN de inovação. Convém ressaltar que a Partida JOIN, objeto de estudo dessa pesquisa, está contida na fase “Conceber”, como vê-se na figura 4:

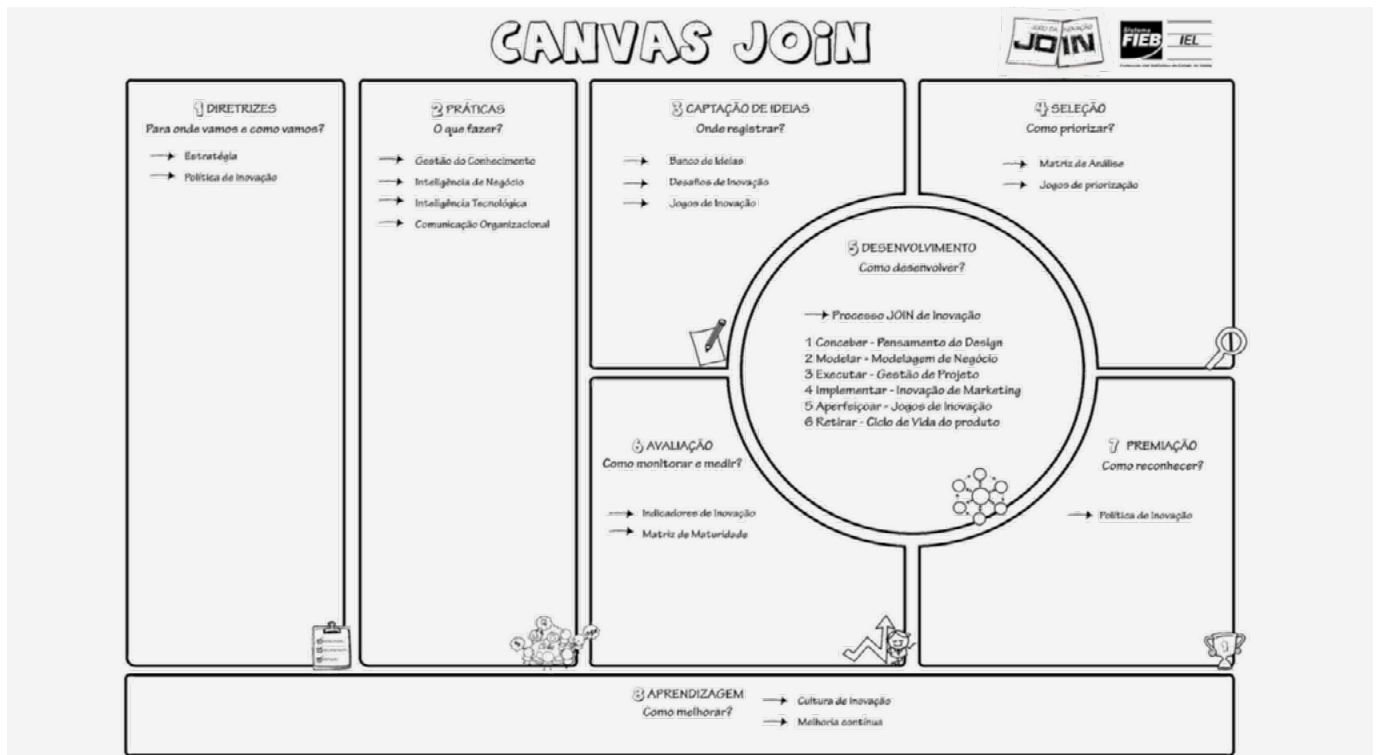


Figura 4 – Canvas JOIN
Fonte: JOIN (2015)

A tecnologia JOIN possui um portfólio composto por: (a) Portal JOIN: Ambiente virtual de apoio à gestão; (b) Oficinas de inovação JOIN: refere-se à capacitação de pessoal; (c) Caderno JOIN: conteúdo, ferramentas e jogos de inovação; (d) JOIN na empresa: acessoria *in company*; (e) SisJOIN: *software* de apoio à gestão da inovação; (f) Partida JOIN: jogo empresarial (JOIN, 2015).

4.2 PARTIDA JOIN À LUZ DO *DESIGN THINKING*

Para compreender qualquer situação com maior profundidade é necessário observar fatores como o contexto e o comportamento das pessoas analisadas. É necessário assimilar quais as reais necessidades e desejos dos *stakeholders*, bem como os problemas vividos por tais pessoas e, desta forma, promover uma solução precisa e eficiente (CAVALCANTI; FILATRO, 2016).

Fazendo alusão a um jogo de futebol, a Partida JOIN usa, tanto fisicamente quanto virtualmente, a imagem de um campo de futebol e nele expõe todas as etapas do *design thinking*, proporcionando um aprendizado divertido e de forma lúdica. A Partida JOIN dá a possibilidade de resgatar a ideia na mente dos indivíduos em uma sociedade da propagação do conhecimento. Enquanto jogo, materializa o conhecimento de uma forma acessível, investir na questão do treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), visando proporcionar um maior engajamento do colaborador, planejando, estruturando e facilitando a aprendizagem e, por conseguinte, o desenvolvimentos de CHAs (ABBAD *et al.* 2006). Gera um ambiente igual, por meio das regras que cada um precisa

seguir. Pessoas de diferentes perfis e diferentes departamentos podem participar de forma igualitária. A Partida precisa gerar um resultado concreto e isso é medido pela organização ao final do jogo.

A Partida JOIN vem sendo utilizada em dois contextos distintos: em eventos de sensibilização de empresários e gestores para a importância do investimento em gestão da inovação e no ambiente organizacional, diretamente ligado à atividade de inovação da empresa, como ferramenta de geração de ideias criativas para problemas reais. O tempo do jogo é de aproximadamente 90 minutos e as equipes devem reunir entre cinco e sete jogadores; cada equipe é conduzida por um *focalizador*, que é responsável por fazer toda a intermediação entre as equipes. Três artefatos são utilizados durante a atividade: o campo do jogo (figura 5); papéis adesivos de várias cores tipo *Post-it*, para registro das ideias e pequenos círculos coloridos adesivos, que funcionam como instrumento de votação (PIRES, 2014)



Figura 5 – Processo JOIN de inovação

Fonte: (FLICKR, 2014)

Na primeira etapa (empatia), a Partida reúne uma equipe multidisciplinar, com diferentes pontos de vista, para buscar compreender o universo a ser estudado, definindo as perspectivas e fronteiras e, como resultado, tentar compreender o que os clientes sabem, acreditam, desejam, esperam e fazem, no que diz respeito ao produto, serviço ou processo que se deseja otimizar ou extinguir o problema. O olhar empático do DT permite analisar, com base em análises aprofundadas que promovam um contato com o cliente, problemas enfrentados pelas empresas e utilizar novos pontos de vista, a fim de compreender a mente do cliente final (PINHEIRO E ALT, 2011).

Para conseguir esse objetivo, os jogadores da Partida JOIN realizam uma observação simples, que consiste em ir à campo tentar compreender as origens e consequências do problema a ser

estudado. Com isso, compreendem um pouco mais os problemas, e realizam questionários, entrevistas simples e/ou entrevista no contexto. Dentro da fase de empatia, há uma busca por conhecer melhor as oportunidades de melhoria e de inovação, para que se chegue à inovação, de fato. Quanto mais empatia se tem, mais rápido se consegue solucionar tais desafios. Surge então, ainda dentro da fase, a imersão, que consiste em colocar-se no lugar do outro por meio de ferramentas como observação-participante, auto-documentação e “um dia na vida”, compreendendo as reais necessidades e desejos do cliente (interno ou externo). O focalizador, por sua vez, transfere para o Banco de Oportunidades, os problemas que a equipe não trabalhará na Partida (JOIN, 2015; PIRES, 2014).

A ideação é o segundo passo, que segundo Cavalcanti e Filatro (2016), consiste na identificação dos problemas e exploração de soluções, perspectivas e pontos fortes de cada um dos membros. A geração de novas ideias se dá pela tempestade de ideias (*Brainstorming*). Na Partida JOIN, essa fase se baseia no que eles chamam de pensamento lateral, ou seja, explorar outros lugares e abordagens em busca de diferentes percepções, fugindo, desta forma, da lógica convencional, que é o pensamento vertical (JOIN, 2015).

De acordo com Brown (2008), a etapa da ideação consiste em fazer muitos esboços em cenários diferentes para, desta forma, construir estruturas criativas que facilitarão na criação de um pensamento integrado, desta forma, o focalizador leva a equipe a pensar o impensável; logo após, cada jogador escreve o seu pensamento na área apropriada do campo. Com o fim da ideação, o focalizador solicita que os jogadores identifiquem os principais valores que a solução deve entregar aos usuários. Os jogadores, então, são convidados a dar dois votos nas categorias ou ideias que julgam mais criativas e inusitadas, levando em consideração os valores a serem entregues (PIRES, 2014). Nessa fase, o *brainstorming* protege as pessoas na reunião, ou seja, não existem ideias mirabolantes, todas são de grande relevância na busca pela solução dos problemas e identificação das oportunidades (PIRES, 2014). De acordo com a entrevistada, as pessoas ficam muito animadas pelo fato de ser um jogo e todos serem ouvidos. Todavia, na hora do *brainstorming*, a priorização é uma fase complicada, pois é necessário escolher as ideias que, de alguma forma, se adequam às categorias estabelecidas *a priori*. Isso pode levar a pensar que as soluções sempre são tomadas considerando a opinião do departamento em questão, por conta do seu *background*, entretanto, na Partida JOIN não há uma tendência pra esse tipo de pensamento.

Já a prototipação, segundo Pires (2014), é percebida no momento de sintetizar a solução da equipe a partir das categorias ou ideias mais votadas. A prototipação é definida por Vianna *et al* (2011) como a “tangibilização de uma ideia”, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. Nesse momento, o focalizador motiva os jogadores a tentar identificar novas possibilidades de combinação e pode recorrer à técnica do pensamento lateral para provocar associações não convencionais. Os jogadores detalham a solução que geraram de forma cooperativa e, se possível, apresentam-na em de forma concreta. O focalizador convida os jogadores a identificar potenciais parceiros para a realização da proposta, exibindo-os na área apropriada do campo.

Ao término da elaboração dos protótipos de cada equipe, cada uma apresenta sua respectiva proposta de inovação. Alguns participantes são convidados a participar, ressaltando tanto o que

seja de relevância para o produto, quanto as características que sejam irrelevantes. Ao final, é definido se o produto já estará pronto para ser utilizado pelo cliente, se ainda precisa de alguns ajustes, que serão realizados a partir do recomeço do processo ou se as ideias serão descartadas (banco de ideias).

De acordo com a entrevistada, apesar de a Partida JOIN promover um ambiente lúdico e criativo, em certas ocasiões, no momento de falar aspectos positivos e negativos, o colaborador ainda se sente um pouco receoso pelo fato de estar discutindo temas estratégicos diante do gestor e, muitas vezes, a solução de algum problema consiste na mudança de posicionamento por parte do gestor, isso é um tanto quanto sensível para o colaborador, como resultado as respostas ficam comprometidas, bem como o processo de identificação dos problemas e oportunidades.

Em um sentido macro, sabe-se que a economia lida com recursos limitados com necessidades ilimitadas. A Partida JOIN, de acordo com a entrevistada, lida com os recursos ilimitados (conhecimentos) a fim de que estes possam substituir os recursos limitados (dinheiro). A matéria-prima da Partida são os conhecimentos, as ideias e as informações. Contudo, vale ressaltar que a tecnologia JOIN não apenas incentiva o capital intelectual, mas também o capital financeiro por meio das formas de financiamento viáveis que viabilizem a inovação, a fim de que as ideias saiam do papel, essas formas de captação de recursos encontram-se no site do JOIN.

4.3 PARTIDA JOIN À LUZ DA GAMIFICAÇÃO

A gamificação é uma ferramenta de suma importância, pois surge não apenas com o intuito de jogar, mas também de promover a aprendizagem do colaborador em âmbito organizacional e fazer com que este se sinta, de fato, motivado. Possui uma relação direta com o conhecimento, permitindo que haja uma mais eficiente e eficaz aprendizagem por meio da associação entre teoria e prática, fazendo com que o colaborador fique cada vez mais engajado. (SARTORI, *et al*, 2014).

Na Partida JOIN, de acordo com a entrevistada, a gamificação se realiza na materialização do divertido por meio de um jogo. Pessoas são ouvidas e premiadas por terem participado. O fato de todo mundo ter que seguir uma regra específica gera um ambiente igual com oportunidades iguais. Pessoas de diferentes perfis podem participar livremente, pois a multidisciplinaridade é basilar para que haja eficiência no processo. Essa pluralidade de perfis e de pensamentos é típica de organizações, esta, por sua vez, necessita gerar um resultado concreto, que é o que a organização quer e mede no final. A gamificação faz com que as pessoas enxerguem o sentido do trabalho ali realizado. Quando se gamifica, reconhece-se quem faz mais e quem faz menos, promovendo um senso de justiça. Karl (2017) define um *game* como um evento de aprendizagem autônomo que tem início e fim muito claros. Ele define gamificação como o uso de elementos de jogo em um ambiente não-jogo ou para engajar alguém em uma atividade.

De acordo com a entrevistada, as pessoas possuem perfis completamente diferentes, por isso, ter um traquejo com a diversidade e pluralidade de ideias é basilar e de suma importância para o desenvolvimento, contudo, com afirma Schlemmer e Lopes (2016), se mal aplicada, resultará em prejuízos tanto para a pessoa, quanto para a empresa, por isso, faz-se necessário conhecer as motivações do ser humano, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas, pensando em formas de como premiar e como gamificar de maneira igualitária, começando com o fornecimento de um *feedback* eficiente. Entretanto, um dos maiores desafios, segundo a entrevistada, encontra-se em fazer com que haja disciplina por parte dos colaboradores mesmo depois de o consultor ter ido embora. Abbad *et al* (2006) defendem que, para haver uma gestão da aprendizagem eficiente e eficaz é imprescindível a autoavaliação, a autodisciplina e o automonitoramento por parte dos colaboradores, alguns não possuem essa autodisciplina, portanto, o aprendizado torna-se um tanto quanto comprometido.

Dentre as diversas formas de promover o aprendizado por meio da gamificação, destaca-se o “WorldCafé”, que é uma dinâmica de ideação visando o enriquecimento de idéias por meio de conversas colaborativas, assemelha-se a uma conversa de bar e, por meio da argumentação de cada participante, busca confrontar pontos de vista e promover *insights* dentro desse espaço lúdico. O focalizador, nesse caso, atua a fim de definir os objetivos e coordenar 9 passos seguintes, são eles: (1) Definição dos objetivos: nesse momento define-se o motivo para a realização da atividade; (2) Preparação do ambiente: criar um ambiente acolhedor é fundamental; (3) Eleição do anfitrião da mesa: o anfitrião eleito divulgará para todos as idéias do grupo; (4) Conversação: momento em que o grupo conversa livremente; (5) Registro de ideias: o grupo escreve os seus insights; (6) Troca de mesa: alguns participantes trocam de mesa, a fim de que seja incentivada novas ideias; (7) Nova troca de mesa; (8) Compartilhamento dos resultados: o anfitrião de cada mesa divulga, para todos, os resultados obtidos; (9) Conclusão: o focalizador faz uma revisão e aborda acerca das eventuais lacunas e erros percebidos (JOIN, 2015).

De acordo com Cook (2013), a gamificação é mais do que um treinamento inovador. Ela engaja funcionários com conhecimento que estimula a competição entre colegas e concede recompensas públicas e reconhecimento àqueles que se destacam. A gamificação pode otimizar praticamente qualquer tópico, mas um dos principais objetivos é a promoção de uma visão sistêmica. Seguindo essa linha de pensamento, Senge (1990) afirma que estar engajado significa não apenas participar de algum objetivo, mas sentir-se responsável pelo cumprimento, ou não, deste, e a Partida JOIN faz com que cada colaborador de fato mergulhe no ambiente organizacional e adquira uma considerável sensação de pertencimento na organização em que atua.

Vale ressaltar que esses jogos não excluem a seriedade, muito pelo contrário, por meio da ludicidade os jogos de inovação buscam revelar à empresa, as opiniões, expectativas, desejos e necessidades de um público alvo específico, alcançando, assim, um aprendizado organizacional através de conhecimento mais aprofundado das pessoas e fazer com que o conhecimento individual alcance proporções organizacionais (PIRES, 2014). Percebe-se claramente todos os tipos de estratégias de aprendizagem organizacional proporcionadas pela Partida JOIN (comportamentais, cognitivas e autor-regulatórias) pois incentivam a atenção, aquisição, generalização e transferência no que diz respeito às relações interpessoais e ao conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes e ascendentes transformações sociais, políticas e econômicas têm afetado o mundo do trabalho nos dias atuais, isso afeta diretamente à forma de relacionamento e aprendizado no meio organizacional. Desta forma, o desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise do *design thinking* e da gamificação no que tange a otimizar os procedimentos internos da organização, focando no aprendizado de cada colaborador independente de raça, sexo, classe social ou do nível no qual se encontra na empresa; bem como, pôde-se perceber os benefícios dessas ferramentas e os desafios encontrados ao se trabalhar com cada uma delas. Desta forma, esta pesquisa tem por objetivo geral descrever a aplicação da gamificação e do *design thinking* na aprendizagem organizacional dos colaboradores participantes da Partida JOIN. Com esse objetivo, a realização desse artigo, buscou conceituar a gamificação e o *design thinking* como instrumento de aprendizagem organizacional. Nesse percurso verificou-se que ambas as ferramentas visam promover um maior engajamento do colaborador e fazer com que haja um aprendizado por meio da ludicidade e da assimilação de uma visão sistêmica por parte de cada indivíduo que compõe a organização.

Ao buscar apontar as possibilidades de aplicação dessas ferramentas no desenvolvimento e engajamento dos usuários da Partida JOIN, destaca-se que estratégia de gamificação e *design thinking* tornaram a Partida JOIN como um lugar singular onde todos os níveis de uma organização (estratégico, tático e operacional) se encontram para discutir ações estratégicas da empresa, bem como contribuem para incentivar a retroalimentação de informações por meio do *feedback*.

Foi ainda objetivo deste trabalho conhecer os diferentes tipos de inovação promovidos pelos colaboradores da Partida JOIN e relacioná-las com a gamificação e o *design thinking*. É possível relacionar a Partida JOIN, que inclui a estratégia de gamificação e *design thinking*, com inovação até porque este é o propósito do jogo, entretanto, não foi possível apontar tipologias de inovações promovidas pelos colaboradores. Tal limitação deveu-se, principalmente, à metodologia adotada, ou seja, entrevista com uma co-criadora do jogo. Vale ressaltar que tais resultados seriam de extrema relevância para explicitar a importância da gamificação e do *design thinking* como estratégias de aprendizagem, sendo assim, cabem novos estudos que incluam este objetivo no seu escopo.

Sabe-se também que ambas as ferramentas agregam positivamente ao ambiente organizacional das empresas participantes da Partida JOIN, todavia, não foi possível fazer uma pesquisa *in loco* para se compreender melhor sobre o ambiente organizacional da empresa que adota a tecnologia do jogo da inovação. Portanto, o fato de a coleta de dados primários ter sido realizada com uma co-criadora do jogo e com cartilhas referentes à Partida, limitou os resultados obtidos, porém, cabe destacar que estudos futuros poderão aprofundar-se, nesse aspecto, com coleta de dados primários no local onde se realiza a Partida JOIN.

Por fim, ao buscar descrever a aplicação da gamificação e do *design thinking* na aprendizagem organizacional dos colaboradores participantes da Partida JOIN, foi possível compreender a dinâmica estabelecida no jogo (Partida JOIN) e os benefícios advindos da utilização da gamificação

e *design thinking* na estruturação deste instrumento de articulação de equipes para a promoção da inovação. Foi ainda possível verificar que este jogo tem enorme potencial para o processo de aprendizagem organizacional dos colaboradores participantes, entretanto, não foi possível apresentar indicadores de efetividade.

Este estudo traz como limitação o fato de não ter entrevistado outras pessoas, bem como o tempo de realização. Todavia, vale frisar que tal pesquisa pode ser considerada a primeira etapa para outras pesquisas que abordem o tema, tendo, por situação a ser considerada, a disciplina, por parte dos gestores, após consultoria, ressaltando em como manter colaboradores e gestores engajados, mesmo após o término da Partida JOIN.

REFERÊNCIAS

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. Design thinking: the act or practice of using your mind to consider design. 1.ed. London: AVA Publishing, 2010

ASSIS, R. M. **Aplicações da metodologia lego serious play no desenvolvimento de pessoas: uma análise da visão dos facilitadores da empresa smart play**. 2018. 41f. Trabalho de conclusão de curso – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. p. 9-17

AZEVEDO, D.; BITENCOURT, C. C.; O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de administração de empresas**, Belo Horizonte, v. 46, 2006.

BONINI, L. A. & Sbragia, R. O Modelo de Design Thinking como Indutor da Inovação nas Empresas: Um Estudo Empírico. *Revista de Gestão e Projetos*, 2, 1, 2011. Acesso em: 02 mai. 2018. p. 3-25

BROWN, Tim. Design thinking: How to deliver a great plan. Disponível em: <file:///C:/Users/Win7/Dropbox/TCC%20-%20DESIGN%20THINKING/brown.pdf>. 2008. Acesso em: 05 mai. 2018

BUKOWITZ, Wendi; Williams, Ruth. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2. ed. São Paulo: Cengage learning, 2011.

CAVALCANTI, Carolina; FILATRO, Andrea. **Design thinking: na educação presencial, a distância e corporativa**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

COOK, Whitney. **5 reasons You can't ignore gamification**. Disponível em: <http://www.incentivemag.com/Strategy/Non-Sales/5-Reasons-You-Can-t-Ignore-Gamification/>. 2013. Acesso em: 04 mai. 2018

FLEURY, Afonso. Capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 30, n. 4, out./dez. 1990

FLICKR. **Partida JOIN em evento realizado pelo PROCOMPI - IEL/BA – FIEB**. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/jogodainovacao/14331395246>. 2014. Acesso em: 17 jun. 2018

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPP, Karl. Exploring Gamification and Learning with Karl Kapp. Disponível em: <https://www.leadinglearning.com/episode-65-gamification-learning-karl-kapp/>. 2017. Acesso em: 13 mai 2018.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J.S.; BASTOS, A.V.B. **Aprendizagem em organizações**: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**. Porto Alegre -RS, v. 1, cap. 6, p. 114-136, 2006.

MCGONIGAL, Jane. **Reality is broken**: why games make us better and how they can change the world. New York. Penguin Press, 2011.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Traduzido pela FINP- Financiadora de Estudos e Projetos, 2005, 184 p.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. Design thinking Brasil: Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 1- 125

PIRES, Ana. **O poder do jogo como mediador da atividade de inovação em micro, pequenas e médias empresas**. 215f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2014.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 38-62

PROJETO JOGO DA INOVAÇÃO – JOIN. **Tecnologia de gestão da inovação**: Jogo da inovação – JOIN cartas e ferramentas de gestão. Salvador: Sistema FIEB, 2015.

PRODANOV, Cléber; DE FREITAS, Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos etécnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHLEMMER, e.; LOPES, d. Q. **Avaliação da aprendizagem em processos gamificados**: desafios para apropriação do método cartográfico. In: ALVES, Lynn; COUTINHO, Isa de Jesus. (org.). Jogos digitais e aprendizagem. 1 ed. Campinas: Papirus editora, 2016, v. 1, p. 179-208.

SEBRAE. **Canvas: como estruturar seu modelo de negócio**. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-neg%C3%B3cio>. Acesso em: 15 jul. 2018

SEBRAE. **Quer entrar no Mercado de games?** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/noticias/quer-entrar-no-mercado-de-games,79c19730e378e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 mai. 2018

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 4.ed. São Paulo: Best seller, 1990. p. 11-87.

SILVA, A.R.L; SARTORI; Viviane; CATAPAN, A.H. **Gamificação**: uma proposta de engajamento na educação corporativa. Inc: FADEL, Luciane Faria *et al* (Org.). *Gamificação na educação*. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. P. 192-202.

TECNOLOGIA DE GESTÃO DA INOVAÇÃO. **Join: inovador no conteúdo, no modo de aplicação e na linguagem**. Disponível em: <http://www.jogodainovacao.com.br/portal/>. Acesso em: 31 mai. 2018

VIANNA, Maurício et al. **Design thinking**: Inovação em negócios. 1.ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2011. P.13-123.

VIANNA, Ysmar. **Gamification**, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos. 1. Ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013. P. 27-55.

ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. **Gamification by Design**: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. 1 ed. Sebastopol:O'Reilly Media, Inc, 2011. p. 15-67.