



POR:

**DAVID SOARES
GONÇALVES**

Consulting manager da Capgemini Portugal

**RICARDO
FORTES DA COSTA**

Human capital director da Capgemini Portugal



GAMIFICAÇÃO: um *enabler* da transformação digital

A transformação digital é hoje um tópico cada vez mais quente na agenda de muitas organizações, tendo passado a ser uma expressão corrente no meio empresarial. Numa era em que a tecnologia assume um papel cada vez mais preponderante nas nossas experiências, assistimos quase diariamente ao lançamento de produtos e serviços que reinventam a forma como as empresas operam e se aproximam dos seus clientes.

Empresas de todos os setores de atividade estão atualmente a implementar novos desenvolvimentos digitais - *analytics, mobility, social media*, etc. - para transformar a sua relação com o cliente, os seus processos de trabalho e as suas propostas de valor. Conscientemente ou não, as jornadas de trans-

formação digital chegaram às organizações e estão para ficar.

No entanto, independentemente dos diferentes níveis de maturidade digital, é importante garantir que as organizações se encontram preparadas para este processo de mudança. Segundo um estudo da Capgemini, feito em parceria com o MIT *Center for Digital Business* a 50 empresas globais, a maioria dos 157 executivos entrevistados identificam falta de conhecimento ou problemas culturais (em particular resistência dos colaboradores), como principais constrangimentos na implementação da sua estratégia. O que levanta desde logo um obstáculo muito significativo à transformação, uma vez que a eficácia de qualquer mudança depende não só da qualidade da inovação, mas também da adesão dos colaboradores.

NESTE CONTEXTO, EXISTEM PREMISSAS ESSENCIAIS QUE DEVERÃO SER CONSIDERADAS EM QUALQUER PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:

- O sucesso de um programa de transformação digital não advém da simples implementação de novas tecnologias, mas sim da transformação da organização, no sentido de esta usufruir das vantagens tecnológicas existentes para potenciar o seu negócio. A nova tecnologia não se constitui como um fim em si mesmo, mas sempre um meio ao serviço de uma nova forma de fazer as coisas;
- Os programas devem ser liderados numa abordagem *top-down*, assegurando a envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização, por forma a potenciar o *buy-in* daqueles que vão garantir a mudança todos os dias: os colaboradores;
- O foco dos programas deverá estar no "como transformar" ao invés de "o que transformar", através da criação de uma visão e cultura transformadora forte. Aliando a isto um correto modelo de governo e objetivos estratégicos bem definidos e monitorizáveis, garantir-se-á o compromisso das pessoas e a identificação de "o que transformar" ao longo de toda a estrutura organizacional. Para tal é essencial promover a adequada capacidade de execução por parte dos colaboradores e das estruturas, de forma a criar uma vaga de mudança que se traduza em alterações significativas na forma de fazer as coisas no dia-a-dia e no ritmo a que as mesmas acontecem;
- Muitas vezes a solução está em esgotar ou reinventar o potencial de investimentos já realizados e não "começar do zero", uma vez que a transformação é, na maioria dos casos, uma construção feita com base no trabalho feito até ao momento nas organizações, muitas vezes "património afetivo" daqueles que são chamados a concretizar a mudança.

Conforme se pode inferir das premissas mencionadas, à semelhança de qualquer programa transformacional, grande parte do desafio está na liderança e gestão das pessoas.

Seja na potenciação de tecnologias já existentes ou na implementação de novas, as pessoas continuam a representar um papel chave no sucesso. Para garantir criação de valor, as organizações necessitam de mudar mentalidades, comportamentos e culturas no sentido de criar um ambiente sustentável de aprendizagem e adaptação aos requisitos internos e do mercado. Uma das ferramentas que pode ser utilizada pelas empresas para garantir o envolvimento e comprometimento dos colaboradores, é a Gamificação.

A Gamificação é a incorporação de mecânicas de jogo no contexto diário de trabalho, com o objetivo de potenciar o aumento da produtividade, comprometimento, motivação, mudança de hábitos e desenvolvimento de competências dos colaboradores.

A mecânica de jogo incentiva os humanos através de fatores intrínsecos de motivação, como o sentimento de realização ou orgulho e fatores extrínsecos, como a competitividade, recompensa financeira, classificações, etc.

Segundo o modelo comportamental de Fogg [Fogg Behavior Model, B.J. Fogg, 2009], existem três principais fatores de influência do comportamento humano, que devem estar presentes num modelo de Gamificação: motivação, capacidade e estímulo.

- 1 **MOTIVAÇÃO** Incita o interesse e vontade pessoal em participar pela percepção de valor ganho (ex. prazer, aceitação social, etc.)
- 2 **CAPACIDADE** Reflete e reconhece a capacidade técnica e mental de cada indivíduo na execução das tarefas
- 3 **ESTÍMULO** Despoleta estímulos para o comportamento desejado. Os estímulos podem ser mais ou menos explícitos (ex. alarmísticas, promoções / ofertas, etc.)



Figura 1
Science of Gamification
The Fogg Behaviour Model
(Análise Caggemini Consulting)

A maioria das ferramentas de Gamificação são construídas e avançadas na conjugação dos fatores acima enunciados de tal forma que, quando são disponibilizadas aos colaboradores, existe quase de forma automática a criação de um ambiente divertido e produtivo, que leva ao comprometimento para com os objetivos a alcançar.

De acordo com a experiência da Caggemini, tipicamente a adoção deste tipo de ferramentas gera resultados sustentáveis em cinco grandes áreas de criação de valor (conforme ilustrado na figura 2):

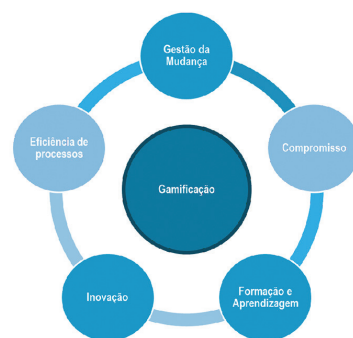


Figura 2
Impacto da Gamificação
na criação de valor
para o negócio
(Análise Caggemini Consulting)

- 1 **GESTÃO DA MUDANÇA** – por possibilitar a simulação de situações reais de negócio e a atribuição em tempo real de *feedback* e recompensas, leva a que o colaborador se adapte de forma ágil e divertida a novos processos, sistemas e/ou modelos de negócio a implementar;
- 2 **COMPROMISSO DOS COLABORADORES** – como existe a definição clara das regras do jogo, objetivos a alcançar no curto prazo, ciclos de *feedback* acelerados e o reconhecimento dos sucessos alcançados, reforça o sentimento de realização e motivação dos colaboradores, criando assim, uma cultura de compromisso forte (nota: um estudo da Caggemini, revela que colaboradores comprometidos colocam mais 57% de esforço nas atividades que realizam e que é mais 87% provável que permaneçam na empresa);
- 3 **FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM** – conforme já referido, a falta de competências técnicas é um dos principais impedimentos para programas de transformação digital de sucesso. Para colmatar estes *gaps*, muitas organizações criaram programas de formação digitais, em áreas de desenvolvimento chave, para acelerar o processo aprendizagem dos seus colaboradores (nota: Estudos recentes revelam que *trainees* formados em ambiente de jogo alcançaram níveis de retenção de conhecimento 11% superiores);
- 4 **INOVAÇÃO** – por criar um ambiente de colaboração e competitividade saudável em toda a empresa, pode ajudar à criação de um ambiente criativo fora dos silos organizativos e que promove a resolução de problemas (nota: Pesquisas indicam que mais de 50% das organizações irão gamificar o seu processo criativo);
- 5 **EFICIÊNCIA DE PROCESSOS** – o redesenho, digitalização e simplificação de processos continuam a desempenhar um papel fundamental nas estratégias de redução de custos das organizações. A gamificação pode despoletar este tipo de iniciativas através de estímulos.

Como qualquer outro instrumento de mudança, também a gamificação terá de ser um instrumento ao serviço de um propósito superior, e não um fim em si próprio, sob pena de perder eficácia e pertinência. A cada um de nós caberá a responsabilidade de lhe dar bom uso. ✦