

Gamificação e resistência à mudança organizacional em empresa brasileira de educação

Viviane Gomes da Silva Oliveira

Joilson de Assis Cabral

Juliana Santos Pinheiro

Resumo

Este trabalho apresenta a gamificação como ferramenta à implantação de modelo de gestão de resultado, visando engajamento de gestores e correção de comportamentos inadequados, sendo a pesquisa documental de análise qualitativa baseada em estudo de caso de empresa brasileira de Educação.

Palavras-chave: Gamificação; Mudança Organizacional; Modelo de Gestão por Resultados; Empresa de Educação

Introdução

Empresas vivenciam mudanças organizacionais constantemente. Com o advento da pandemia de COVID-19, essas mudanças organizacionais tornaram-se ainda mais necessárias e complexas, visando à continuidade da atividade empresária e ao cumprimento de sua função social. Mudanças organizacionais podem envolver desde a adoção de novos *softwares*, o redesenho de estratégias comerciais, mudanças de modelos de gestão voltados a atingir resultados, que exijam motivação e engajamento da liderança e equipes. A gamificação mostra-se como uma ferramenta apta a esses propósitos, demandando técnicas adequadas para atingir metas e para melhorias dos processos organizacionais.

Diante da resistência de gestores à implantação de novo modelo de gestão, uma organização brasileira de Educação, composta por equipes qualificadas, identificou a necessidade de rever os métodos para engajamento desses gestores e para melhor disseminação das informações do projeto. Para tanto, adotou a gamificação como ferramenta à implantação do modelo de gestão para resultados.

Este trabalho tem como objetivo apresentar como a gamificação pode ser usada para facilitar a implantação do modelo de gestão nas empresas, engajando gestores, corrigindo comportamentos inadequados e fazendo com que a atuação da área de treinamento e desenvolvimento seja mais assertiva para sanar lacunas no desenvolvimento da liderança e colaboradores. A pesquisa será documental, com análise qualitativa, de base exploratória, adotando o procedimento de estudo de caso, com a devida anonimização. Inicialmente, será apresentado o referencial teórico sobre mudança organizacional, mudanças de gestão para resultados e gamificação. Em seguida, serão apresentados o método, os resultados esperados e a discussão proporcionada pela gamificação aplicada ao caso concreto.

Referencial teórico

Organizações são suscetíveis a mudanças, sobretudo em ambientes dinâmicos ou como uma resposta a crises (BASIL e COOK, 1974). Mudanças organizacionais estão baseadas nos paradigmas da transformação e da aprendizagem organizacional (WOOD JR, 2000; FISCHER, 2002; ABRAHAMSON, 2006), ou seja, organizações vivenciam alterações amplas, contínuas (VIEIRA, 2003), multidimensionais, voluntárias ou não, planejadas ou não, internas ou externas (BRUNO-FARIA, 2000), com implicações nas capacidades e competências (BASTOS e SANTOS, 2007; LEITÃO, 2010), visando aperfeiçoar o desempenho técnico-econômico, gerar vantagens competitivas, alterar rotinas ou a própria cultura organizacional (COOK e YANOW, 1996), podendo proporcionar a “apropriação e geração de novos conhecimentos através de formas de aprendizagem organizacionais, formais e informais”, como um processo dinâmico de “reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais” (ANTONELLO, 2005).

Há diferentes tipos de mudanças organizacionais (LIMA e BRESSAN, 2003; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 1998). Quanto aos setores organizacionais, a mudança pode ser: estrutural, tecnológica, de produtos ou serviços ou da própria cultura organizacional (*ex vi* redesenho de atitudes, percepções, expectativas; geração de novas habilidades, competências e resultados). Quanto à dimensão, a mudança organizacional

pode ser: incremental (acrescenta e implementa melhorias, muito usual nas organizações, com fácil aceitação, não exige esforços de planejamento, *ex vi* a adoção de um novo *software*); transformacional (não acrescenta, mas altera processos ou produtos, modificando o ambiente, influenciando rotinas, promovendo uma reestruturação estratégica, para a qual o planejamento é imprescindível); evolucionária (promove alteração baseada em necessidades específicas da organização, demanda plano de ação, com objetivos, metas, escopos bem definidos); e revolucionária (pautada em um objetivo geral, podendo alterar a base de uma organização, *ex vi* inovação disruptiva, novo modelo de gestão).

Mudanças organizacionais não se limitam a meras interrupções de processos (LEWIN, 1947a, 1947b; KOTTER, 1996), a difundir inovações (LAWSON; ROGERS, 1960), ou à exclusiva mudança de comportamentos (PRICE; WATSON, 2003). Devido a fatores heterogêneos, mudanças organizacionais baseiam-se em modelos cada vez mais complexos e eficientes, demandando planejamento estratégico, profissionais capacitados, certificações profissionais (DEAN, 2009) e até novas ferramentas que proporcionem engajamento e comprometimento das equipes, bem como permitam a avaliação de impacto, recursos importantes para a implantação de novos modelos de gestão, sobretudo de modelos de gestão para resultados, dada a dimensão dessa mudança organizacional.

O modelo teórico de gestão para resultados surgiu na década de 50, focado na motivação de pessoas, em ruptura com o modelo de gestão de processos para resultados (HOLSTEIN, 2017). Visa estratégias de longo prazo, não apenas a solução de problemas (DRUKER, 1964), demonstrando eficiência para compartilhar boas práticas, explorar oportunidades, mitigar ou antecipar riscos.

Isso é ainda mais contundente diante da pandemia de COVID-19, que impõe desafios às organizações, especialmente às empresas. Em pesquisa realizada com microempresas e empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2020), 8% das empresas alegaram que não mudaram a forma de funcionar devido à pandemia, 44% não estão conseguindo funcionar porque o negócio é presencial, 89% alegaram que o faturamento caiu cerca de 60% no mês

de abril de 2020, 12% já realizaram demissões e 57% adotaram alguma das providências sobre alterações na legislação trabalhista, como: suspensão do contrato de trabalho, redução de jornada, do salário ou férias coletivas (BRASIL, 2020).

Para o modelo de gestão para resultados é necessário investimento na capacitação das pessoas, principalmente da liderança, para que engaje seus times. O comprometimento do líder leva-o a tomar decisões que influenciam a equipe e, conseqüentemente, os resultados tornam-se objetivos de toda a força de trabalho, não apenas mais uma tarefa (HOLSTEIN, 2017). Quando a organização investe no treinamento e desenvolvimento de seus líderes, eles agregam valor à organização, gerando vantagem competitiva e multiplicando esse aprendizado na equipe, desde que a cultura organizacional seja favorável ao aprendizado e comprometida com mudanças (FREITAS, 2012). Por isso, empresas investem, cada vez mais, em modernizar conteúdos de treinamentos, tornando-os mais atrativos e voltados aos resultados desejados (BARTOLOMEO, 2015). Há muitas ferramentas pedagógicas e estratégicas aptas a tornar conteúdos e treinamentos mais atrativos e eficientes, dentre as quais se destaca a gamificação.

Gamificação é a adoção de mecânica, estilo, pensamento e/ou técnicas de design de jogos, em contexto fora de jogos, para envolver pessoas à solução de problemas, geração de competências, treinamento, dentre outras finalidades, mostrando-se como uma ferramenta hábil a aperfeiçoar o desempenho e a satisfação de funcionários, permitindo dimensionar, mitigar, resolver problemas, como motivação (BARTOLOMEO, 2015). Não são jogos (HUIZINGA, 1980; XEXEO *et al.*, 2017), mas neles se inspiram, apresentando elementos, mecanismos, dinâmica e técnicas de jogos, como: desafios, regras, metas, efeito surpresa, linearidade dos acontecimentos, conquistas, estatísticas de performance, superação de níveis, dentre outros, convertendo uma atividade do cotidiana em uma atividade que agregue elementos de competição, cooperação e narrativa (KAPP, 2012). Como reunião de métodos e técnicas voltados a soluções de questões específicas, a gamificação permite a cognição orientada para ações específicas, com melhor absorção e aproveitamento de treinamentos (MIRANDA, 2017).

Método

Trata-se de estudo de caso sobre empresa brasileira de Educação, aqui anonimizada e denominada de empresa “X”. A ferramenta analisada não consiste em jogo, mas gamificação. A empresa “X” está passando por mudança organizacional devido à implantação de modelo de gestão voltado para resultados, no qual é esperado que a liderança desdobre metas de acordo com a estratégia da organização, com acompanhamento mensal, e construção de planos de ação para desvios recorrentes. Para medir o andamento do projeto, foi criado o indicador de aderência ao modelo de gestão, que visa verificar se os colaboradores estão cumprindo essas rotinas. Após o início das medições do andamento do projeto, o indicador não atingiu o índice esperado, conforme demonstrado no gráfico 1, apesar de 72% dos colaboradores envolvidos no projeto terem sido treinados e de apenas 9% serem novos na organização, ou seja, 91% já vivenciaram o ciclo de gestão de metas ao menos uma vez no ano anterior.

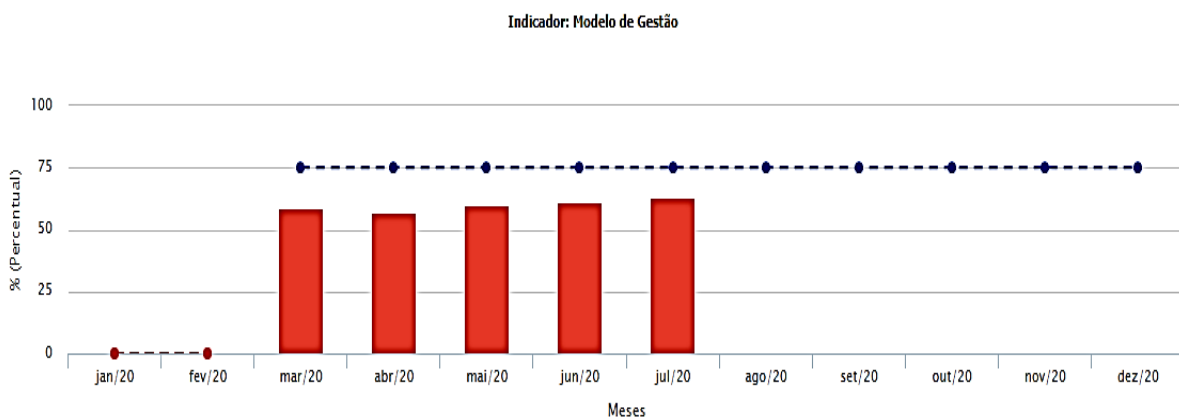


Gráfico 1: Indicador Modelo de Gestão

Diante disso, buscou-se identificar as causas da resistência encontrada para fluidez do projeto. Após análise dos materiais de treinamento, entrevista com os colaboradores e aprofundamento sobre o perfil da liderança da empresa, foi observado que todos possuíam ensino superior e ao menos uma pós-graduação na área de gestão. Logo, o problema não estava relacionado à falta de conhecimento técnico e sim à dificuldade em aplicá-lo, visto que os treinamentos focavam em competências técnicas (*hard skills*), em detrimento de

competências comportamentais ou transversais (*soft skills*), como traços de personalidade, objetivos, preferências e motivos de ação (SWIATKIEWICZ, 2014).

Para que os treinamentos promovessem competências comportamentais da liderança, surgiu a ideia de adotar a gamificação, para que fossem expostos a situações lúdicas correspondentes ao ciclo de gestão de resultados e pudessem conhecer quais são as etapas do modelo de gestão, a divisão de papéis, responsabilidades e comportamentos esperados. O projeto de gamificação foi implantado em 2020, em ambiente digital e remoto, sendo dividido em 4 fases (desdobramento de metas, acompanhamento de metas, tratamento de desvios e apuração das metas) compatíveis com a divisão do ciclo de metas da empresa, sendo cada etapa composta pelo conjunto de situações historicamente necessárias para desenvolvimento do modelo de gestão. Para cada situação, são apresentados três comportamentos: (i) um é totalmente correto, (ii) um aceitável, porém com impacto negativo no projeto, e (iii) o outro, totalmente incorreto. O jogador deve analisar e julgar se concorda, discorda ou concorda parcialmente com o comportamento exposto. Para não influenciar o jogador, cada comportamento aparece de forma isolada, assim não será possível que o jogador tente jogar de forma politicamente correta. A cada acerto ou erro, há retorno sobre a resposta da questão, informando qual seria o comportamento adequado. Para mudar de fase, é necessário 80% de aproveitamento mínimo. Caso o jogador não atinja, é direcionado a uma trilha onde há conteúdo específico sobre o tema daquela fase. Só é permitido jogar uma vez e, ao final, é possível verificar a pontuação e a posição do jogador. Construído em plataforma de aprendizagem digital Atena (LMS), a gamificação proposta permite a realização de análises através da exportação de relatórios com dados estatísticos obtidos.

Resultados esperados

Espera-se que a gamificação reverta o resultado do indicador de aderência ao modelo de gestão, atuando de forma corretiva nos comportamentos que tem prejudicado a implantação do projeto através do *feedback* das situações. Isso permitirá um diagnóstico organizacional importante, pois será possível entender quais as fases que os

gestores-jogadores encontram dificuldade, verificar tendência de resultados em alguma área específica e cruzar resultados com avaliações individuais dos gestores, o que possibilitará a montagem de uma matriz de treinamento e planos de desenvolvimento mais direcionados para o próximo ciclo, com participação de públicos específicos e treinamentos mais adequados.

Discussão

A pandemia trouxe, além de mais desafios às empresas, a necessidade de inovar na forma de treinar e engajar colaboradores, sendo a gamificação uma ferramenta promissora para esse fim. A gamificação desenvolvida permite que jogadores vivenciem situações pertinentes ao projeto e conheçam quais são os comportamentos esperados. O retorno que é dado a cada resposta incorreta, permite a correção instantânea do mindset do jogador, fazendo com que ele seja capaz de desenvolver competências comportamentais. Os relatórios fornecidos possibilitam um diagnóstico organizacional, contribuindo para a criação de estratégia mais adequada de treinamento e desenvolvimento para o próximo ciclo, servindo de insumo adicional para avaliação dos gestores. A pesquisa limitou-se a identificar a necessidade, criar o racional e planejar os resultados esperados com a aplicação da gamificação, não sendo possível demonstrar esses resultados na prática, pois lançada recentemente. Sugere-se como evolução desse estudo uma pesquisa que demonstre estatisticamente a efetividade dos resultados mapeados no trabalho.

Referências

- ABRAHAMSON, E. *Mudança organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora*. São Paulo: M Books do Brasil Editora Ltda., 2006.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.), **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Artmed. p.12-33, 2005
- ASSOCIATION OF CHANGE MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Standard for Change Management**. ACMP Winter Springs, FL, 2014.

- BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 234 p.
- BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. Redes sociais e informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **RAE**, v. 47, n. 3, p. 27-39, jul/set 2007.
- BRASIL. **Medida Provisória nº 936, de 01 de abril de 2020**. Brasília, DF. Disponível em:
<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=MPV&numero=936&ano=2020&ato=1cfATQ65EMZpWT782> Acessado em 16 set. 2020.
- BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo. 2000.
- CAMERON, Esther. GREEN, Mike. (2008) **Making Sense of Leadership**, Kogan Page, London
- COOK, S. D. N.; YANOW, D. (1996) Culture and Organizational Learning. In: COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. **Organizational Learning**. London: Sage.
- DEAN, Christina. (2009). **RIMER** Managing Successful Change. Australia: Uniforte Pty Ltd.
- DI BARTOLOMEO, Ricardo; STAHL, Fernando Henrique; ELIAS, Denise Cristina (2015) A gamificação como estratégia para o treinamento e desenvolvimento, **Revista Científica Hermes**, n 14, jul/ dez 2015, p. 71 – 90, Disponível em:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477647161005> Acessado em 16 set. 2020.
- DRUCKER, P. F. (1964). The concept of the corporation. New York: New American Library.
- FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As Pessoas na Organização**, p. 147-164. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FREITAS, J. C. T. (2012) Estratégia Organizacional: Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva. **IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012**, Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/65316839.pdf> Acessado 16 set. 2020.

- HOLSTEIN, Juliana (2017) O papel da liderança na gestão para os resultados. **Rev. FAE**, v.20, n 1, p. 138 – 150, jan./jun. 2017, Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/124> Acessado em 16 set. 2020.
- HUIZINGA, J. **Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura**. São Paulo: Perspectiva, 1980.
- KAPP, K. M. **The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education**. São Francisco: Pfeifer/ASTD, 2012.
- KOTTER, John. **Leading Change**. Harvard Business School Press, 1996.
- LAWSON, Emily. PRICE, Colin (2003). **The Psychology of Change Management**. *The McKinsey Quarterly*, n.2 Organization.
- LEITÃO, S. S. **A importância do desenvolvimento de competências para a mudança organizacional**. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 7, n. 7, jan/jun 2010, p. 245-268
- LEWIN, K. (1947-a). **Field theory in social science**. New York: Harper & Row.
- _____. (1947-b) **Lewin's change management model. Understanding the three stages of change**. Disponível em: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm. Acessado em 16 set. 2020.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In LIMA, S. M. V. (Ed.). **Mudança Organizacional – teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.
- MIRANDA, F. S.; STADZISZ, P. C. Jogo Digital: definição do termo. In: **SBGames**, XVI,2017, Curitiba, Short Papers, Curitiba: Art & Design Track, 2-4 de Novembro, 2017, p. 296–299
- SEBRAE (2020). **Cenários e tendências setoriais**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/leia-os-boletins-de-mercado-de-cada-setor-e-atualize-a-sua-empresa,de5f974198962510VgnVCM1000004c00210aR-CRD> Acessado em 16 set. 2020.

SILVA, Nádía Reis Fraga da (2018). **Fatores determinantes de recuperação judicial em empresas brasileiras de capital aberto**. Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Ciências Econômicas) - Insper Instituto de Ensino e Pesquisa; Disponível em:

<http://hdl.handle.net/11224/2115> Acessado em 16 set. 2020.

SWIATKIEWICZ, Olgierd (2014) Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. EBAPE.BR** [online]. 2014, vol.12, n.3, pp.633-687. ISSN 1679-3951. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395112337>

Acessado em 16 set. 2020.

XEXÉO, G.; CARMO, A.; ACIOLI, A.; TAUCEI, B.; DIPOLITTO, C.; MANGELI, E.; Kritz, J.; COSTA, L.F.C.; AREAS, M.; MONCLAR, R.; GARROT, R.; CLASSE, T.; AZEVEDO, V. (2017). O Que São Jogos: Uma Introdução ao Objeto de Estudo do Ludes. Relatório Técnico do Programa de Engenharia de Sistemas e Computação, n. 5/2017 (ES752/17), (COPPE/UFRJ). Disponível em:

<http://www.cos.ufrj.br/index.php/ptBR/publicacoes-pesquisa/details/15/2766>

Acessado em 16 set. 2020.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD JR., T. (Org).

Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 17-33, 2000.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. *Revista de Administração Pública (Impresso)*, Rio de Janeiro, v. 37, n.4, p. 899-920, 2003.

Anexos

Tabela 1: Situações, comportamentos e retorno quando o jogador erra

| Situação | Comportamento | Retorno quando o jogador erra |
|---|--|---|
| Sistemas de Gestão lhe enviou um e-mail informando que já ajustou o sistema com as metas desdobradas. Prezado Gestor, Gostaríamos de informar que finalizamos o desdobramento e suas metas já se encontram cadastradas com respectivos pesos no sistema. Atenciosamente, Sistemas de Gestão Ao ler o e-mail, qual atitude você toma? | Faço uma reunião com meu time, explico novamente o objetivo da empresa, nosso papel e o porquê cada meta que está no painel deles foi selecionada, esclarecendo todas as dúvidas que possam existir sobre nossa estratégia como equipe para o próximo ano. Compartilho o e-mail com o meu time, peço para conferirem suas metas e me procurarem caso tenham dúvida. | Essa postura não é adequada! A partir do comunicado que as metas foram carregadas no sistema se inicia o acompanhamento das metas. Nesse momento, é importante que o gestor se reúna com a equipe e explique o motivo daquelas metas estarem nos seus respectivos painéis, monte um plano de ação para traçar a rota de atingimento delas e sane as possíveis dúvidas. |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>Entro no sistema pra conferir minhas metas, compartilho o e-mail com o meu time, peço para conferirem suas metas e me procurarem caso fiquem com alguma dúvida.</p> | |
| <p>O e-mail abaixo foi enviado pelo time de Sistemas de Gestão: Prezados, Finalizamos a etapa de desdobramento de metas e entraremos agora na etapa de planejamento das metas. Pedimos aos gestores que se programem para cumprir os prazos conforme abaixo: Próxima semana - Enviar proposta de curva de notas Semana seguinte - Conferir cadastro das curvas de notas aprovadas e realizar projeção de metas de janeiro a dezembro no sistema Terceira semana do mês - Cadastrar as iniciativas (ações) que sustentarão a entrega do resultado da meta para 2020 - Lembrando que essa etapa é opcional. Atenciosamente, Sistemas de Gestão O que você faz?</p> | <p>Verifico o histórico de resultado do indicador que mensura a meta e proponho um racional colocando um desafio em cima desse histórico.</p> <p>Faço uma proposta de curva de notas com base no que acho que consigo entregar.</p> <p>Verifico o histórico de resultado do indicador que mensura a meta, faço uma análise crítica sobre quais iniciativas poderiam ser implementadas para alavancar o resultado, busco mensurar o impacto dessas iniciativas e proponho o desafio em cima da captura dessas iniciativas. Em caso de metas sem histórico, procuro fazer benchmarking. Aproveito também para cadastrar as iniciativas que suportarão o resultado no sistema com prazo e responsável.</p> | <p>Essa postura não é adequada! Para definirmos uma curva de nota é necessário verificar o histórico do indicador, assim é possível analisar o quanto ele cresceu ou reduziu ano contra ano. Além disso, também é importante fazer uma análise crítica sobre quais iniciativas poderiam ser implementadas para alavancar o resultado e somente após esses passos propor um novo desafio de curva de notas, pois assim fica garantido que o desafio proposto é factível e relevante.</p> |
| <p>Sistemas de Gestão agendou a reunião com você para hoje! Após apresentar as premissas do desdobramento e a proposta das suas metas feita pelo seu gestor, você escolhe seguir por qual caminho?</p> | <p>Valido a proposta das metas do meu time junto com Sistemas de Gestão, procurando sempre estar alinhado as premissas do desdobramento.</p> <p>Participo da reunião buscando entender o que precisa ser feito e, ao final, combino um prazo para enviar a proposta das metas do meu time.</p> <p>Passo as metas que já havia montado para o time de Sistemas de Gestão por e-mail e desmarco a reunião, assim economizamos tempo.</p> | <p>Essa postura não é adequada! A validação da proposta das metas juntamente com Sistemas de Gestão é de suma importância para garantir o atendimento as premissas, pois é nesse momento que iremos ajudar a revisar e entender melhor o contexto posteriormente validar.</p> |
| <p>Ao fazer uma avaliação das metas que foram propostas por você, o time de Sistemas de Gestão identificou que uma das premissas não foi seguida e lhe enviou o seguinte e-mail: Prezado Gestor, Estamos buscando fazer um esforço adicional nesse ciclo para reduzir a quantidade de metas gabarito, pois esse tipo de meta é subjetiva, reduz a acurácia do processo e fazendo com que haja um grande desequilíbrio entre as notas médias das áreas. Sendo assim, pedimos a gentileza que reavalie a mesma e verifique a possibilidade de trocar por uma meta quantitativa. Atenciosamente, Sistemas de Gestão Ao ler o e-mail, qual atitude você toma?</p> | <p>Responde que o projeto é muito importante para a área 2020 (projeto estruturante) e que não existe a possibilidade de troca.</p> <p>Faz um exercício para encontrar uma meta quantitativa que consiga mensurar o foco estratégico da área que gostaria de ser dado com a meta gabarito anterior.</p> <p>Troca por uma outra meta quantitativa para atender as premissas.</p> | <p>Essa postura não é a adequada! A meta Gabarito é uma meta subjetiva, o que ocasiona uma redução na acurácia da apuração. O ideal é tentar achar um indicador para medir esse projeto dada sua importância. Trocar a meta qualitativa por uma quantitativa elimina a subjetividade na apuração, nivela o desafio entre os colaboradores e torna mais eficaz a análise do retorno (entrega do resultado) para a companhia.</p> |
| <p>Após validação das metas com Sistemas de Gestão, identificamos que poderíamos compartilhar mais uma meta com sua área. Com isso, foi enviado o seguinte e-mail: Prezado Gestor, O gestor da área de Gente e Gestão solicitou que uma meta fosse compartilhada com seu time, pois ele entende que você poderá influenciar no resultado final. Sendo assim, poderia verificar a melhor forma de incluir essa meta no desdobramento do seu time e nos retornar. Atenciosamente, Sistemas de Gestão Obs: Nessa situação foi validado juntamente com o VP da área que receberia</p> | <p>Prezados, Temos outras metas que são mais significativas para o atingimento dos nossos resultados e nossa influência é muito baixa nessa meta. Sendo assim, peço que sinalize ao gestor de Gente e Gestão que não aceitamos compartilhar essa meta. Atenciosamente, Gestor</p> <p>Prezados, Ok! Concorde que influenciemos no número, logo não me importo em compartilhar a meta. Peço somente que faça o ajuste no painel do meu time, pois essa meta deve ficar com um peso menor devido a importância das demais. Atenciosamente, Gestor</p> | <p>Essa postura não é a adequada! A meta compartilhada ajuda as áreas a se relacionem melhor e a focarem no mesmo objetivo. A influência sendo de baixa ou alta, irá contribuir para um melhor resultado à empresa e consequentemente o atingimento da meta.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>a meta compartilhada, que de fato a mesma teria influência no resultado da meta.</p> <p>Qual retorno você daria a esse e-mail?</p> | <p>Prezados,</p> <p>A minha área influencia em somente uma parte do resultado, sendo assim, acredito que deveríamos quebrar a meta em duas partes, onde seremos medidos pela parte que temos influência e a área de Gente e Gestão pela parte de responsabilidade deles.</p> <p>Atenciosamente, Gestor</p> | |
| <p>Sistemas de Gestão disparou um comunicado informando que iniciará o desdobramento de metas do próximo ciclo. Junto ao e-mail disponibilizou também o mapa estratégico da organização, com os objetivos e expectativas para o próximo ano.</p> <p>A partir do recebimento dessas informações, o que você faz?</p> | <p>Busco analisar junto com a minha equipe a estratégia da organização para o próximo ciclo, vejo o que é necessário que minha área entregue para auxiliar a empresa a atingir seus objetivos e a partir dessa reflexão analiso as possibilidades das minhas metas e do meu time.</p> <p>Aguardo a divulgação do cronograma com os próximos passos.</p> <p>Compartilho o e-mail com minha equipe, assim todos ficam cientes e tem a oportunidade de propor suas metas.</p> | <p>Essa postura não é adequada!</p> <p>A partir da divulgação do mapa estratégico da empresa, é de suma importância que o gestor juntamente com a equipe analisem e entendam qual estratégia da organização, debatam como a área poderá ajudar na entrega dessa estratégia e discutam a partir daí quais metas a área deve ter para o próximo ciclo.</p> |
| <p>Após envio do comunicado sobre o início do desdobramento de metas para o próximo ciclo, foi divulgado o seguinte cronograma pelo time de Sistemas de Gestão:</p> <p>Prezados,</p> <p>Iniciamos a partir de hoje o desdobramento de metas para o próximo ciclo.</p> <p>O cronograma do mesmo será:</p> <p>Próxima semana - Reunião com o Presidente para desdobramento N1</p> <p>Semana seguinte - Reunião com o N1 para validação das metas desdobradas e desdobramento do N2</p> <p>Terceira semana do mês - Reunião com o N2 para validação das metas desdobradas e desdobramento do N3, N4 e N5</p> <p>Última semana do mês - Validação com o Presidente</p> <p>Atenciosamente, Sistemas de Gestão</p> <p>O que você faz após ler o e-mail?</p> | <p>Aguardo Sistemas de Gestão agendar a reunião comigo.</p> <p>Me preparo para validação das minhas metas com argumentos sólidos sobre o que eu acredito que tenha que mudar para esse ciclo.</p> <p>Faço uma proposta das minhas metas baseado no que foi divulgado e uma proposta das metas do meu time discutindo previamente com eles, já mapeando qual será a fonte, o memorial de cálculo das metas e quem será o <i>data provider</i> (responsável por atualizar os valores no sistema), para já ter a clareza de que se tratam de metas possíveis de serem apuradas, e por último, levo para a reunião com Sistemas de Gestão todo esse material.</p> | <p>Essa postura não é adequada!</p> <p>Ao receber o e-mail, deve ser feita uma proposta das suas metas com base na estratégia divulgada e uma proposta das metas do seu time discutindo previamente com eles se as metas são possíveis de serem apuradas. A reunião com Sistemas de Gestão deve ser focada na análise desse material, verificação de atendimento as premissas e validação do desdobramento.</p> |
| <p>O sistema de metas enviou o seguinte e-mail para você:</p> <p>Assunto: Atenção para metas sem valor</p> <p>As metas abaixo em que você é o <i>data provider</i> estão sem valor para os meses especificados, favor preenchê-los.</p> <p>O que você faz?</p> | <p>Aguardo a área de Sistemas de Gestão fazer contato comigo para entender melhor a demanda.</p> <p>Acesso o sistema e atualizo as minhas metas conforme foi solicitado no e-mail.</p> <p>Retorno o e-mail para área de Sistemas de Gestão buscando entender a demanda.</p> | <p>Essa postura não é adequada!</p> <p>O atingimento do seu bônus depende do resultado do seu painel de metas, por isso é de extrema importância que seu book de metas esteja atualizado e que o acompanhamento seja efetivo. Ao receber esse e-mail é necessário acessar o sistema e atualizar o previsto e realizado das metas.</p> |
| <p>Você recebeu um e-mail informando que você é o <i>data provider</i>, ou seja, responsável pelo preenchimento de uma meta e que não está atualizada. Porém, você foi movimentado e não deveria mais ser o <i>data provider</i> dessa meta. O que você faz?</p> | <p>Procuro a área de Sistemas de Gestão para entender por que fui selecionado para ser o <i>data provider</i> e vendo que essa atividade não deveria mais ser minha, informo quem poderia ser o responsável pela atualização.</p> <p>Entendo que se trata de uma cobrança indevida, já que mudei de função.</p> <p>Visando não prejudicar o processo, faço a atualização da meta e, em seguida, procuro a área de Sistemas de Gestão para entender por que fui selecionado para ser o <i>data provider</i> e vendo que essa atividade não deveria mais ser minha, informo quem poderia ser o responsável pela atualização.</p> | <p>Essa postura não é adequada! Caso você não seja mais o responsável pela atualização da meta, é necessário informar a área de Sistemas de Gestão para realização da troca de responsável e para que a meta não fique pendente de atualização, pois sem esse passo, aqueles que compartilham essa meta serão prejudicados.</p> |
| <p>O sistema de metas enviou o seguinte e-mail para você:</p> <p>Assunto: Atenção! Ações Atrasadas</p> <p>As ações abaixo estão associadas a metas que você é responsável e encontram-se atrasadas.</p> <p>O que você faz?</p> | <p>Busco acessar o sistema para atualizar as ações e aproveito para anexar evidências.</p> <p>Retorno o e-mail para área de Sistemas de Gestão buscando entender a demanda.</p> <p>Aguardo a área de Sistemas de Gestão fazer contato comigo para entender melhor a demanda.</p> | <p>Essa postura não é adequada!</p> <p>Ao receber o e-mail informando que você possui ações atrasadas, é necessário acessar o sistema e realizar a atualização informando a data início e fim de conclusão das ações. É importante manter suas ações atualizadas para que você tenha visibilidade se elas estão trazendo o retorno esperado.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Chegou a semana anterior a RMR/ GDO e você recebe o seguinte e-mail:</p> <p>Prezados, Na próxima sexta-feira, 24/xx, teremos a realização da GDO/RMR para análise do fechamento das metas até o mês anterior. Para preparação da reunião, peço o apoio de vocês na atualização do status das ações derivadas das reuniões anteriores, na atualização do painel de metas no sistema e na confecção do FCA para os desvios que ainda permaneceram recorrentes esse mês. Atenciosamente, Focal O que você faz ? *As GDO's e RMRs são as nossas reuniões mensais de resultado, a diferença é que GDO é o termo usado para as reuniões de Operações e RMRs para as reuniões do corporativo. *Os focais são os colaboradores que nos ajudam com os temas relacionados a metas nas áreas.</p> | <p>Encaminho o e-mail para alguém do meu time fazer o material.</p> <p>Monto meu material com meus resultados atualizados e com as justificativas para os desvios.</p> <p>Monto meu material com meus resultados atualizado e em caso de metas com desvio negativo recorrente, crio as ações de contramedida para reversão do resultado no próximo mês com base em uma análise crítica onde consegui identificar a causa raiz do meu problema.</p> | <p>A sua escolha não vai prejudicar o processo, de gestão de metas, porém poderia ser melhor.</p> <p>Na semana da sua RMR/ GDO é necessário que você garanta que seu painel de metas e as ações que foram definidas no mês anterior estão atualizadas. Em caso de desvio negativo por dois meses consecutivos em alguma meta, é preciso criar o FCA ou revisar o existente, explicando qual foi a causa raiz encontrada e quais serão as ações de contramedida que irão alavancar o resultado. É importante também se atentar ao prazo de envio desse material para o focal da sua respectiva VP e que a apresentação na RMR/ GDO deverá ser feita por você.</p> |
| <p>CHEGOU O DIA DA SUA GDO/RMR!</p> <p>No momento da sua GDO/RMR, qual comportamento você deve tomar no momento da sua apresentação, do seu painel de metas para o seu diretor. Como devo proceder?</p> <p>*As GDO's e RMRs são as nossas reuniões mensais de resultado, a diferença é que GDO é o termo usado para as reuniões de Operações e RMRs para as reuniões do corporativo.</p> | <p>Apresento meu painel de metas buscando justificar os desvios com base nos fatores externos que prejudicaram o atingimento do resultado.</p> <p>Apresento meu painel de metas com suas respectivas ações para os desvios e prometo responder depois os questionamentos que surgiram sobre as ações que foram criadas pela minha equipe, pois tenho dúvidas quanto ao racional.</p> <p>Apresentando meu painel de metas, em caso de metas com desvio negativo recorrente, explico qual foi a causa raiz encontrada e apresento as ações criadas para serem executadas a fim de alavancar o resultado já para o próximo mês.</p> | <p>Essa postura não é a adequada!</p> <p>Na semana da sua RMR é importante que haja um preparo da sua parte, para que você consiga apresentar seu painel de metas, explicando o resultado de cada uma delas, os status dos planos de ação existentes, a análise de captura das ações realizadas e as novas ações criadas para sanar as lacunas ainda existentes.</p> |
| <p>Ao realizar a atualização das metas (cadastrar previsto, realizado e atualizar o plano de ação, caso necessário) você verificou que uma das metas está com desvio negativo por mais de 2 meses, ou seja, se tornou um desvio crônico.</p> <p>Qual atitude deve ser tomada?</p> | <p>Aguardo o e-mail de Sistemas de Gestão cobrando cadastro de FCA/ação de contramedida no sistema e ao recebê-lo cadastro as ações que acredito que poderão ajudar no resultado para sanar a pendência.</p> <p>Identifico qual foi a causa raiz do meu problema, ou seja, do meu desvio negativo através da utilização de ferramentas de gestão e, em seguida, realizo o cadastro da causa e das ações de contramedida (FCA) no sistema de metas, assim ficará mais fácil fazer o acompanhamento para reversão do resultado, meus colegas que tiverem essa meta compartilhada comigo poderão ter acesso a análise/plano de ação e criar um histórico para análises futuras.</p> <p>Identifico qual foi a causa raiz do meu problema, ou seja, do meu desvio negativo através da utilização de ferramentas de gestão e monto uma apresentação ou controle em excel para compartilhar com meu gestor e equipe.</p> | <p>Essa postura não é adequada!</p> <p>Ao identificar que a meta está com desvio negativo por mais de 2 meses, o colaborador deve ter a iniciativa de criar ações de contramedida (FCA) utilizando as ferramentas de gestão necessárias para a identificação da causa raiz e, em seguida, realizar o cadastro do FCA no sistema, pois dessa forma será possível realizar um acompanhamento efetivo que ajudará a retomar o atingimento da sua meta.</p> |
| <p>O e-mail abaixo foi enviado pelo time de Sistemas de Gestão:</p> <p>Prezados, Iniciamos a partir de hoje o Ciclo de Fechamento de Metas e Remuneração Variável 20xx. O cronograma do mesmo será: Próxima semana - Apuração das metas qualitativas (meta projeto) no sistema de metas Semana seguinte - Solicitação dos expurgos das metas quantitativas financeiras por área/regional/unidade junto com o "de</p> | <p>Acesso o sistema de metas para atualizar os resultados das minhas metas qualitativas.</p> <p>Acesso o sistema de metas para atualizar os resultados das minhas metas qualitativas e envio para Sistemas de Gestão os valores que mapeei para serem expurgados.</p> <p>Consolido e organizo todas as evidências da minha meta em um único arquivo que confirmem a nota lançada. Além disso, atualizo o resultado da minha meta no sistema e anexo o arquivo com as</p> | <p>Essa postura não é adequada!</p> <p>Na etapa de apuração das metas qualitativas, o colaborador deve atualizá-las com os valores já determinados por conceito e consequentemente anexar as evidências que comprove o resultado lançado. Reforçamos que, é importante que as comprovações demonstrem exatamente o que está descrito nas entregas do Gabarito, para que a apuração seja clara e objetiva.</p> <p>No caso de expurgo para as metas quantitativas, caso identifique a necessidade de solicitar, é necessário enviar para Sistemas de Gestão juntamente com uma justificativa plausível e validação do gestor.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>acordo do gestor" Última semana do mês - Retorno do status dos expurgos solicitados e envio dos próximos passos Atenciosamente, SG O que você faz?</p> | <p>evidências dentro do prazo estipulado pela área de Sistemas de Gestão. Caso eu identifique a necessidade de solicitar algum expurgo, envio por e-mail para Sistemas de Gestão anexando a validação do meu gestor.</p> | |
| <p>Após atualização das metas qualitativas e o anexo das evidências no sistema de metas, Sistemas de Gestão realizou a apuração dos dados inseridos. Porém, encontrou dificuldades em confirmar um dos valores lançados nas evidências enviadas e enviou o seguinte e-mail para você: Prezados, Estamos fazendo auditoria em 100% dos gabaritos das metas. Porém, em alguns casos, não estamos conseguimos encontrar evidências suficiente que comprovem os valores lançados no sistema. Pedimos que você avalie o gabarito e nos retorne esse e-mail até dia xx/xx com a evidência que comprova o valor lançado ou com a validação do resultado pelo seu gestor. Atenciosamente, Sistemas de Gestão O que você faz?</p> | <p>Consolido todas as evidências organizando pelas ações que estão listadas no meu gabarito para que fique de forma clara e objetiva o meu atingimento. Entro em contato com meu gestor solicitando a validação da nota mesmo sem as evidências necessárias. Reenvio as mesmas evidências anexadas no sistema, porém dessa vez por e-mail.</p> | <p>Essa postura não é a adequada! Sistemas de Gestão só valida o resultado inserido após o envio de novas evidências que comprovem o resultado lançado. Ressaltamos que, as evidências precisam estar consolidadas em um único arquivo, de forma clara e objetiva para não gerar dúvida quanto ao resultado final.</p> |
| <p>O e-mail abaixo foi enviado pelo time de Sistemas de Gestão para você: Prezados, Iniciamos hoje a etapa de Preenchimento das metas quantitativas no sistema de metas. O cronograma do mesmo será: Próxima semana - Divulgação do resultado oficial de fechamento do ano das metas "globais", das metas não financeiras e metas de área pelos responsáveis Semana seguinte - Atualização das metas quantitativas no sistema por parte dos <i>data providers</i> Última semana do mês - Auditoria dos resultados lançados pela área de Sistemas de Gestão Atenciosamente, SG O que você faz?</p> | <p>Atualizo os resultados dentro do prazo com base nas divulgações oficiais e nos meus controles dos resultados da área. Atualizo os resultados e anexo as evidências das metas de área dentro do prazo com base nas divulgações oficiais e nos meus controles dos resultados da área. Aguardo Sistemas de Gestão enviar o cronograma dos próximos passos e receber o farol de pendência para verificar o que precisa ser feito.</p> | <p>Essa postura não é a adequada! Após divulgação dos resultados oficiais das metas, o colaborador deve acessar o sistema, atualizar o seu painel dentro do prazo estipulado e anexar as evidências que comprovam o resultado, quando a meta for da área.</p> |
| <p>Após Sistemas de Gestão iniciar a apuração das metas quantitativas o colaborador precisa atualizar o seu resultado no sistema. As metas que não são ligadas ao orçamento da empresa ou não estão em algum relatório oficial (Ex: Base de alunos, Captação, Nota ruim, NPS, etc), ou seja, são controladas pela própria área, devem ser comprovadas da mesma forma que as metas gabarito, ou seja, o colaborador deve anexar a evidência que comprove o resultado no sistema de metas. Sistemas de Gestão não encontrou as evidências do resultado de uma meta do seu painel e lhe enviou o seguinte e-mail: Prezados, Estamos fazendo a auditoria das metas quantitativas e identificamos que não possuímos evidência em relação as metas "Atingir Saving em compras" e "Atingir eficiência de atendimento de chamados - Centro de Excelência". Precisamos das informações que comprovem o resultado inserido até (xx/xx). Atenciosamente, Sistemas de Gestão Como você procede?</p> | <p>Envio o e-mail para minha equipe para que eles possam entrar em contato com Sistemas de Gestão e entender melhor o assunto. Envio por e-mail o arquivo como evidência que comprova o resultado no sistema. Anexo o arquivo como evidência que comprova o resultado no sistema e sinalizo a área de Sistemas de Gestão. Também me disponibilizo para explicar o como o resultado foi apurado.</p> | <p>Essa postura não é adequada! Ao receber o e-mail informando que o resultado inserido não possui evidência, é necessário que o colaborador acesse o sistema e anexe o arquivo que comprova o resultado lançado.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Após apuração dos resultados lançados pela área de Sistemas de Gestão, chegamos a etapa final do Ciclo de Metas 20xx. Sendo assim, você recebeu o seguinte e-mail:</p> <p>Prezados, Chegamos na etapa final do ciclo de fechamento, segue cronograma com os próximos passos para finalizarmos essa etapa:</p> <p><u>Colaborador</u> - Verificação dos resultados das suas metas e solicitação de revisão caso identifique alguma inconsistência (Prazo: 20/0x) - Solicitação de auditoria do seu painel de metas para que seu gestor valide o painel. (Prazo: 25/0x)</p> <p><u>Gestor</u> - Validação do painel do time (Prazo:30/0x) Atenciosamente, Sistemas de Gestão O que você faz?</p> | <p>Solicito a auditoria das metas para que meu gestor valide o quanto antes.</p> <p>Verifico meus valores no sistema e, caso encontre alguma inconsistência, entro em contato com Sistemas de Gestão informando qual valor deveria constar juntamente com a evidência que comprove o resultado. Somente quando recebo a devolutiva é que solicito a auditoria.</p> <p>Solicito a auditoria e na sequência verifico meus valores no sistema. Caso encontre alguma inconsistência, entro em contato com Sistemas de Gestão informando qual valor deveria constar juntamente com a evidência que comprove o resultado.</p> | <p>Essa postura não é a adequada! Em virtude da criticidade do processo de apuração das metas, é essencial que o colaborador verifique os valores apurados no sistema e caso encontre alguma inconsistência, entre em contato com Sistemas de Gestão informando qual valor deveria constar no seu painel juntamente com a evidência que comprove o resultado. Somente após esclarecimento das dúvidas é que o colaborador deve solicitar auditoria.</p> |
| <p>Após apuração de Sistemas de Gestão quanto as notas lançadas, chegamos a etapa final do Ciclo de Metas de 20xx. Sendo assim, você recebeu o seguinte e-mail:</p> <p>Prezados Gestor, Seu time já solicitou a auditoria do painel de metas e precisamos que você valide o painel deles para finalizarmos o Ciclo de Metas 20xx. Atenciosamente, Sistemas de Gestão O que você faz?</p> | <p>Faço a análise das metas do painel do meu colaborador e caso eu esteja de acordo faço a validação, caso encontre alguma inconsistência, rejeito o painel para que meu colaborador corrija e insira a informação correta.</p> <p>Valido o painel sem analisar as informações, pois Sistemas de Gestão já realizou a apuração.</p> <p>Como a área de Sistemas de Gestão já fez a apuração, entendo que não é necessário tomar nenhuma providência.</p> | <p>Essa postura não é a adequada! É de extrema importância que o gestor faça uma análise crítica de todos os resultados, visto que, a nota final do painel de metas é utilizada na remuneração variável do colaborador. Em caso de inconsistência do valor apurado x valor oficial, é necessário que o gestor rejeite a meta e informe qual o motivo da rejeição, para que o colaborador possa realizar o ajuste e solicitar a validação novamente.</p> |