

# 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.

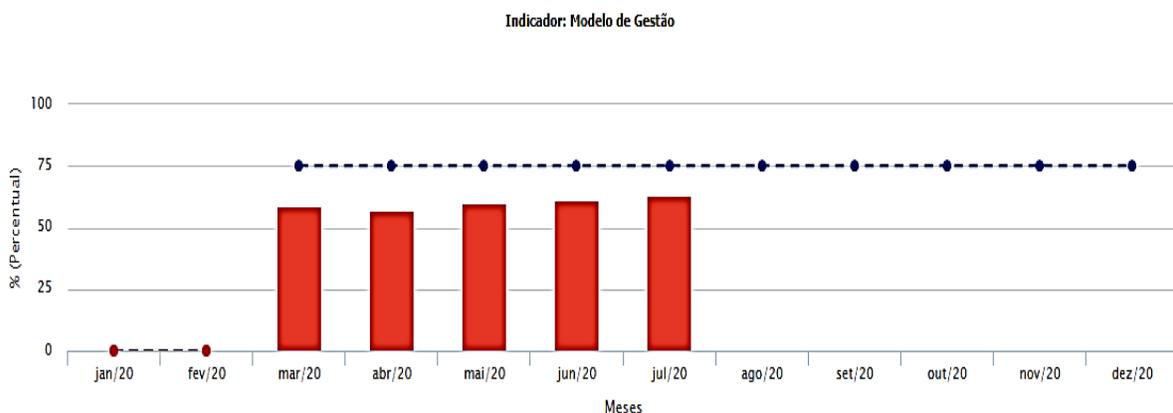


Gráfico 1: Indicador Modelo de Gestão

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](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><b>CHEGOU O DIA DA SUA GDO/RMR!</b></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 <b>atingimento</b>. 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>