

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS - ABRH RS

TOP SER HUMANO 2018

LOJAS LEBES

Implantação do processo de gamificação na Lebes
para qualificação profissional.

Fernando Jacks

ÍNDICE

1. SINOPSE	01
2. OBJETIVOS DO CASE	03
3. INTRODUÇÃO	05
4. CORPO DO TRABALHO	10
4.1. DESCRIÇÃO DO JOGO	10
4.2. CONTROLES DE CONTEÚDO E RESULTADOS	13
4.3. ORIGEM E DESDOBRAMENTOS DO JOGO	15
5. AVALIAÇÃO E RESULTADOS	20
6. CONCLUSÃO	24
7. BIBLIOGRAFIA	27
8. INFORMAÇÕES DO AUTOR	28

1. SINOPSE

O desafio do varejo atual é gerar experiências de compras memoráveis. Para tanto, os colaboradores devem conhecer bem o cliente, entender suas necessidades, para propor produtos e serviços com argumentos relevantes. A rede de Lojas Lebes, com mais de 150 lojas no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, entende que a gamificação¹ é o caminho para formar seus talentos, obtendo mais fidelidade de clientes e perenidade para a sua marca.

Cerca de mil colaboradores foram convidados a jogar o “**Planeta Lebes**”: um *game* gratuito, disponível nas lojas Apple App Store e Google Play. De forma voluntária, eles foram estimulados a treinar, através de uma mecânica e uma narrativa de jogo exclusivos, nos momentos que fossem mais convenientes para suas vidas.

Se o gerenciamento de atenção foi um dos objetivos para os colaboradores, a geração de métricas de aprendizado foi um acréscimo diferenciado para as lideranças. Desta forma, foi criado um sistema de mapeamento de conhecimento que permite, além de editar conteúdos dentro do jogo, apresentar um *dashboard*² com mais de trinta indicadores de aprendizado, para que as lideranças possam acompanhar o desenvolvimento de suas equipes.

Os resultados revelam uma aderência de 58,7% dos colaboradores e a geração de métricas inéditas para a área de Recursos Humanos. Neste

¹ Gamificação é o uso de mecânicas e dinâmicas de jogos para engajar pessoas, resolver problemas e melhorar o aprendizado, motivando ações e comportamentos em ambientes fora do contexto de jogos.

² Painel de controle, tradução do autor.

trabalho, você é nosso convidado a conhecer este planeta de aprendizado e resultados.

2. OBJETIVOS DO CASE

Ao observar o crescente desafio para qualificação de pessoas e a impossibilidade de definição do grau de retenção dos conteúdos, a Lebes identificou na gamificação a motivação ideal para que seus colaboradores participassem, espontaneamente, de uma jornada repleta de desafios. E ainda, de forma lúdica e divertida, pudessem capturar e reter os conteúdos disponíveis nos manuais de treinamento da empresa.

A aplicação da gamificação, por meio de um jogo digital, e o uso de um algoritmo³ para parametrizar o aprendizado dentro da empresa, de forma integrada, foi a solução criativa, contemporânea e orientada em resultados produzida pela Lebes. Para o colaborador, representa uma experiência que o coloca como protagonista, sem amarras de tempo, de espaço e de temas obrigatórios, focada apenas em suas decisões. Para as lideranças da empresa, é uma oportunidade rica para conhecer de fato suas equipes e poder dar o apoio necessário para o seu desenvolvimento.

O projeto foi desenvolvido inicialmente para os colaboradores de lojas (gerentes, supervisores administrativos, *trainees*, consultores, crediарistas), com o objetivo de ofertar um treinamento em que não se dessem conta que estariam se qualificando todos os dias e que, pouco a pouco, fossem se transformando em propagadores de conhecimento para seus colegas.

³ Segundo o dicionário, algoritmo é uma sequência finita de regras, raciocínios ou operações que, aplicada a um número finito de dados, permite solucionar classes semelhantes de problemas.

Mediante os primeiros resultados, a empresa decidiu ampliar, de forma gradativa, o acesso do jogo para todos os colaboradores, incluindo o Centro Administrativo, a Fábrica e o Centro Logístico. Até o presente momento, um terço de todos os colaboradores já foram convidados a participar voluntariamente desta rede de conhecimento, com resultados expressivos para a Lebes. Mais uma razão da empresa em acreditar que a sustentabilidade da sua marca está nas pessoas e no valor produzido pelo aprendizado contínuo.

3. INTRODUÇÃO

Treinamento faz parte do DNA da Lebes. As oportunidades criadas pela empresa são reconhecidas pelos colaboradores, tanto em processos de integração quanto de formação. O "**Integra Lebes**" é a primeira experiência de aprendizado quando um novo colaborador entra na organização. É um treinamento inicial para que ele conheça rapidamente a cultura, ou melhor, o sangue verde que corre nas artérias da empresa.

Ao longo da carreira, outras oportunidades são oferecidas, através de treinamentos presenciais ou pela plataforma de educação a distância (EAD)⁴. Algumas das oportunidades de capacitação e qualificação disponibilizadas são: treinamentos de Novos Crediaristas, Novos Consultores Moda e Móveis, a Academia de Vendas e Crediário, o programa de Formação de Gerentes de Loja - Trainee Lebes, o Imersão, entre outros. Já na liderança das lojas, os principais Gerentes participam de um programa chamado Estrelas do Futuro. Na área administrativa, há também o Grupo de Desenvolvimento, que capacita profissionais para se tornarem Gerentes e Diretores no futuro da Lebes.

A primeira grande experiência da Lebes que uniu o conceito de jogos e treinamento foi realizada em 2012, quando a empresa criou um projeto de formação em vendas para todas as lojas, inspirado no programa televisivo "Big Brother Brasil", chamado "**Coaching Lebes**". Huizinga (2000, p. 13) define jogo como "uma atividade livre, conscientemente tomada como 'não séria' e

⁴ EAD – Ensino a Distância – programa de ensino não presencial.

exterior à vida habitual, mas ao mesmo tempo capaz de absorver o jogador de maneira intensa e total". Bogost (2011), observando a aplicação dos jogos nos dias atuais, defende que os mesmos não devem ser enquadrados em polaridades de uso, ou seja, como sérios ou superficiais, como úteis ou inúteis. O referido autor aponta para o desenvolvimento de diferentes tipos de jogos, como os *serious games*, que estão sendo produzidos para "fora do entretenimento", como na educação, na saúde ou em treinamentos corporativos.

Com este olhar, a Lebes reuniu mensalmente, em um dia específico da semana, equipes de diferentes lojas em times multidisciplinares para participar de um circuito de atividades, com temas relacionados a vendas, em uma mecânica de jogo semelhante ao de uma gincana. No final da atividade, a equipe vencedora era reconhecida por obter a maior pontuação. Mas, não se tratava de enunciar ganhadores ou derrotados, pois nas equipes haviam representantes de todas as lojas para mostrar que a vitória poderia chegar para todos, sem distinção. O projeto durou um ano, treinou mais de 1.500 colaboradores em toda a sua extensão e obteve resultados expressivos. Por exemplo: a primeira turma foi composta por oito lojas que não conseguiam cumprir a meta de vendas há muito tempo. No mês seguinte, após a atividade, sete tinham atingido os resultados esperados, sendo que uma se tornou a líder do seu grupo de lojas.

Depois da experiência com o "**Coaching Lebes**", a empresa percebeu a importância dos seus Gerentes de Loja terem acesso às informações e

resultados de vendas de forma ágil. O aplicativo EIS, criado em 2008 pela área de TI, para celulares Android, teve seu acesso estendido aos gestores da empresa em 2012. O EIS possui um *dashboard* completo de vendas de produtos, segmentado por lojas, regiões, categorias de produtos, campanhas, entre outros.

A experiência em mapeamento de dados provocou uma mudança cultural dentro da empresa, tornando-se uma ferramenta de gestão muito eficaz junto às lideranças. E se esta prática também pudesse ser aplicada na área de treinamentos? Desta forma, a empresa buscou uma equação que permitisse que seus colaboradores pudessem estudar, voluntariamente, com um alto grau de engajamento e retenção de aprendizado, e que ao mesmo tempo oportuniza-se um mapeamento detalhado da sua trilha de aprendizado, tanto para eles quanto para suas lideranças.

Na mente da área de Recursos Humanos da Lebes, esta equação deveria se materializar em uma ferramenta sempre disponível para o colaborador e que pudesse ser acessada em qualquer momento e em qualquer lugar; tanto na empresa quanto no celular, em casa ou até mesmo no ônibus. “Se você quer aprender, vai ter sempre a possibilidade de fazer. O motivador será ele mesmo, cada um pode buscar a sua evolução de carreira”, declara a Coordenadora de Desenvolvimento e Engajamento, Cheila de Souza Silveira.

Esta solução resolveria alguns fatores conhecidos que são inibidores para as equipes participarem de treinamentos. Os Consultores de Vendas

normalmente não querem parar de vender. Isto é, não se permitem ficar fora da loja, pois temem receber valores menores de comissionamento. Desta forma, o concorrente do treinamento na área de vendas é a própria comissão da venda.

Outro problema recorrente para a capacitação de lojas está nos elevados investimentos em treinamentos convencionais, ministrados presencialmente, com aulas expositivas, palestras ou ainda *workshops*. Em uma rede de lojas, com mais de três mil colaboradores, como a da Lebes, seria um desafio épico treinar todos em um ano. E mesmo que fosse possível, a média do *turnover*⁵ no varejo tornaria esta meta ainda mais crítica. Ainda assim, não haveria uma garantia de que o conteúdo compartilhado fosse efetivamente aprendido por todos e utilizado no dia-a-dia da empresa.

Mesmo em soluções como o EAD, quando o aprendizado ocorre à distância, com a distribuição do conteúdo pela internet, normalmente o material de ensino não conseguem acompanhar a urgência do negócio. Os números do EAD indicam uma aderência baixa, pois exige que o colaborador interrompa suas atividades rotineiras e assista o conteúdo de forma passiva. Para tornar a experiência mais aprazível, seria interessante investir em espaços de treinamentos nas lojas, pois, em casa, os colaboradores não querem transferir a atenção das horas de lazer para o EAD.

Para Beck e Davenport (2001), o acesso à informação foi o grande objetivo dos últimos 20 anos, justificando em grande parte os investimentos em

⁵*Turnover*, termo que se refere a grande rotatividade de colaboradores nas empresas.

tecnologias de comunicação. “As tecnologias modernas continuarão cada vez mais acessíveis, oferecendo novas e fascinantes características que prometem melhorar nossos contextos de informação” (BECK; DAVENPORT, 2001, p. 10). As tecnologias digitais, por exemplo, estão progressivamente ficando mais miniaturizadas, baratas e rápidas, para diminuir as barreiras tecnológicas entre pessoas e empresas, e promover a intensa troca de informações – das mais simples às mais complexas.

Mas o efeito colateral da expansão do acesso à informação está na escassez de atenção. “Quase todos nós aprendemos pela maneira mais difícil que as respostas para o déficit de atenção dependem não de melhores tecnologias ou simplesmente de melhores informações, mas da descoberta de formas mais eficazes de gerenciar a atenção” (BECK; DAVENPORT, 2001, p. 11). Os jogos, principalmente os digitais, convidam os colaboradores a serem protagonistas de suas histórias, enriquecidas por narrativas, mecânicas, regras e interfaces que captam e retêm a atenção em processos mais eficazes de desenvolvimento profissional. Diante de tudo isso, foi criado o "**Planeta Lebes**". Um jogo para celulares, *tablets* e computadores, que convidou os colaboradores da empresa a fazerem uma jornada de conhecimento. Esta incrível experiência se transformou em um algoritmo de aprendizado, que será detalhado no próximo capítulo.

4. CORPO DO TRABALHO

O “**Planeta Lebes**” é um jogo digital que simula uma aventura espacial. O objetivo é a conquista de um planeta com o desbloqueio de 14 áreas. O jogo tem 4 fases: “estação espacial”, “rumo ao planeta”, “a conquista do planeta” e os “desafios” (ver ANEXO). Cada fase propõe conteúdos que abrangem a história da empresa, ações sociais, técnicas de atendimento, clientes, *compliance*, cultura, finanças, infraestrutura, liderança, lojas, marca, norteadores, operações, PDVs⁶ de moda e móveis, pós-venda, procedimentos, produtos, redes sociais e vendas.

4.1. Descrição do jogo

O jogo encontra-se gratuito nas duas principais lojas de aplicativos para celulares: a Apple App Store e a Google Play. Após o *download*, o colaborador precisa fazer um rápido cadastramento, informando seu CPF, o número funcional, seu e-mail e o número de celular. Estas informações são fundamentais para dar acesso apenas às pessoas que trabalham na empresa e, também, para mapear suas atividades ao longo do jogo. No passo seguinte ele irá construir seu *avatar*⁷, definindo gênero, cor da pele e um apelido. Após isso, estará apto para iniciar sua jornada.

⁶ PDV – Ponto De Venda.

⁷ *Avatar* se tornou popular entre os meios de comunicação e informática devido às figuras que são criadas à imagem e semelhança do usuário, permitindo sua "personalização" no interior das máquinas e telas de computador. Tal criação assemelha-se a um avatar por ser uma transcendência da imagem da pessoa, que ganha um corpo virtual, desde os anos 80, quando o nome foi usado pela primeira vez em um jogo de computador.

Na 1ª fase, a “estação espacial”, o jogador deverá conquistar a vestimenta de astronauta. Para cada peça de roupa, deverá responder uma rodada com 5 perguntas, totalizando dez rodadas até o final da fase. Estas foram construídas em um sistema **ADMIN**, gerenciado pela equipe de Recursos Humanos da Lebes. Neste ambiente, são oferecidos 4 tipos de cadastramento de perguntas: a) *objetiva*, com um enunciado e três alternativas de respostas; b) *falso ou verdadeiro*, com um enunciado que precisa ser identificado como correto ou errado; c) *correlação de conceitos*, com dois conceitos e quatro respostas que precisam se correlacionados; d) *seleção de imagens*, que devem ser indicadas pelo jogador a partir de um enunciado. Ainda no cadastramento do **ADMIN**, é possível determinar o grau de dificuldade da pergunta, qual desenvolvimento que ela estimula (memória, discernimento ou observação) e o tema que ela representa (vendas, cultura, marca, etc). No nível 1, são respondidas perguntas de temas institucionais. Para mudar de fase é necessário responder corretamente 70% das questões, isto é, um total de trinta e cinco perguntas.

Passado esse momento, o jogador ingressa na 2ª fase, quando entra em uma espaçonave rumo ao "**Planeta Lebes**", devidamente equipado, passando pelo mesmo tipo de rodadas, descritas acima, porém com conteúdos da área de *compliance*. Em nenhum momento, tanto na 1ª quanto na 2ª fase, o jogador precisa aprender a pilotar nave, pular ou manipular o seu avatar. Basta apenas responder as perguntas e acompanhar a evolução do seu personagem na narrativa proposta pelo jogo. Para chegar até o Planeta Lebes, será preciso responder corretamente vinte e seis perguntas.

Ao chegar no Planeta, a mecânica do jogo muda um pouco, pois os colaboradores precisam desbloquear cinco áreas, com conteúdos específicos, como: atendimento ao cliente, técnicas de vendas, normas e procedimentos de lojas, operações de vendas e academia de produtos. Para desbloquear cada área, o colaborador deve responder mais seis rodadas de perguntas cada. Os conteúdos das perguntas são correspondentes aos temas de cada área.

Quando for desbloqueada a 4ª fase, é o momento dos jogadores defenderem seus conhecimentos em batalhas de cinco perguntas com outros jogadores. Não há um limite de batalhas por área, estimulando os colaboradores a testarem seus conhecimentos de forma contínua. A inteligência artificial do *game* escolhe um adversário com o mesmo cargo que o colaborador e pontuação semelhante. Nos “embates”, a diversão é poder competir com os colegas e consolidar conhecimentos pessoais e sobre a empresa, com confiança e prazer.

Ainda na 4ª fase, são apresentadas mais cinco novas áreas de conteúdos específicos e quatro áreas dinâmicas para a comunicação de campanhas de vendas, como o Dia das Mães, Black Friday, Natal, entre outros. Os jogadores que desbloquearem todas as áreas, podem batalhar em cada uma delas ou ainda disputar novamente as primeiras fases para acumular mais pontos.

4.2. Controles de conteúdo e resultados

O “**Planeta Lebes**”, além de engajar e treinar os colaboradores, funciona com um algoritmo de aprendizado, que distribui conteúdos customizados por uma plataforma **ADMIN**, ou administrador web, e que produz gráficos e indicadores que ilustram as tomadas de decisão dos colaboradores em um **DASHBOARD**, ou painel de controle web. O **ADMIN** (ver ANEXO) é uma peça de programação, de uso exclusivo da área de Recursos Humanos, que permite a administração do todo o jogo: inserção, retirada e correção de perguntas, entrada e saída de jogadores, entrada e saída de analistas (que poderão acessar diferentes níveis do **DASHBOARD**), cadastramento de áreas (para o nível 3) e inscrição de temas (para a classificação das perguntas). É no **ADMIN** que é feito o balanceamento de todo o jogo.

Já o **DASHBOARD** (ver ANEXO) é um sistema que permite o controle acurado da capacitação dos jogadores dentro do jogo e dá aos gestores a possibilidade de tirar conclusões, sugerir alterações e auxiliar os colaboradores para uma trilha de conhecimento personalizada para obter melhores resultados. Uma das grandes questões não respondidas no treinamento de pessoas é saber quanto do conhecimento oferecido é absorvido. A empresa sabe do valor investido, o número de horas alocada por pessoa, mas não tem condições de saber quanto cada colaborador está aprendendo. O algoritmo proposto pelo sistema dá a exata proporção do conhecimento adquirido de toda equipe ou segmentado por loja, função, período ou de forma individual.

Sendo assim, o **DASHBOARD** permite visualizar o desempenho de todos os jogadores. O painel fornece indicadores muito úteis para as lideranças da empresa, como os tempos jogados (isto é, de treinamento), ociosos (em que o jogo ficou aberto, mas sem que fosse jogado), média por jogador e por dia. Além disso, é possível verificar o número de acertos e erros de colaboradores, lojas e regionais. Ainda, de forma acurada, é possível acompanhar o grau de conhecimento de cada grupo ou indivíduo, por meio dos temas associados às perguntas. Como cada questão corresponde a um tema de conteúdo específico, o **DASHBOARD** indica percentualmente o desempenho para cada um deles.

Complementarmente, os gráficos do **DASHBOARD** permitem que o gestor veja a quantidade de jogadores que efetivamente estão jogando e em quais níveis estão no jogo. Além disso, mostram o percentual de acertos e erros por nível, aproveitamento percentual por nível, por dificuldade, por tipo de pergunta. O sistema também permite que se saiba quais são as perguntas respondidas de forma correta e errada no geral, por dificuldade e por nível, permitindo que estas sejam confirmadas ou corrigidas, possibilitando uma transmissão de conhecimento efetiva.

Outra característica do **DASHBOARD** é a visualização de cada um dos jogadores de forma individual ou por grupos de interesse do administrador. Há um ranking que pode ser observado e definido por loja, por período ou função dando ao gestor a possibilidade de tirar conclusões sobre a efetividade das perguntas e das técnicas adotadas de treinamento. E ainda, um tutorial permite

que aqueles gestores com dificuldade de entendimento dos gráficos, possam aprender e usar a plataforma de forma efetiva.

Tanto o **ADMIN** quanto o **DASHBOARD** são responsivos, isto é, podem ser acessados por celular e *tablet*. Mesmo oferecendo um acesso por meio da internet, são protegidos por *login* e senha. As informações são guardadas em nuvem, nos servidores da Amazon S3, e estão disponíveis vinte e quatro horas por dia.

4.3. Origem e desdobramentos do jogo

O "**Planeta Lebes**" é o resultado de um processo que contou com a consultoria da 818 GAME ACADEMY, fornecedor da Lebes no qual um dos seus fundadores já havia desenvolvido o "**Coaching Lebes**", em 2012. A 818 contribuiu com esta solução a partir de uma metodologia que envolveu pesquisa, planejamento, criação e um processo de desenvolvimento que envolveu diferentes áreas da empresa e um fornecedor especializado da área de games. O trabalho tinha como desafio inicial identificar os gargalos de conhecimento dentro das lojas e acabou por oportunizar uma possibilidade de transmissão da essência da empresa através de uma ferramenta única e específica de aprendizado.

Durante a etapa inicial de pesquisa, foram ouvidos mais de trinta Gerentes e Consultores de Vendas, para saber quais eram as práticas de atendimento que auxiliavam ou que (a falta delas) prejudicavam as vendas. Como os

treinamentos eram feitos de forma pontual, seja presencialmente ou por EAD, foi identificado um conhecimento desproporcional em cada loja. Surgia naquele momento a necessidade de estabelecer um padrão de aprendizado, orientando os colaboradores para as suas atividades e também que pudesse apoiá-los no entendimento do porquê das regras, das diferentes técnicas de venda, da história da empresa, do *compliance*, entre tantas outras disciplinas.

Foi formado, então, um grupo de desenvolvimento interno na Lebes. Áreas como Recursos Humanos, Vendas, *Trade*⁸, TI, Marketing, se uniram para estudar como um jogo poderia contribuir para a construção de um padrão de aprendizado, mas que também oportuniza-se uma jornada única de conhecimento para cada colaborador. Beck e Davenport (2001) referem-se ao termo “intimidade industrializada”, a soluções que são feitas de forma padrão pela indústria, mas que proporcionam para os seus usuários uma experiência customizada, a partir das suas próprias decisões. Estas soluções podem ser reconhecidas em plataforma como o Netflix e o Spotify, que mesmo sendo um *software* padrão, customizam o conteúdo de acordo com as decisões de cada cliente.

Com todas as especificações definidas, a 818 GAME ACADEMY criou um *game design*⁹ exclusivo para a Lebes. Schell (2011, p. 12) afirma que “o design de jogos é o ato de decidir o que um jogo deve ser”. Sua principal função é auxiliar o desenvolvedor na tomada de decisões ao longo da produção de um

⁸ Trade - Departamento da empresa que cuida das áreas de Visual Merchandising de eletrodomésticos e moda, todas as campanhas de vendas, materiais promocionais e treinamentos voltados para a área de vendas e toda comunicação entre comercial e PDV.

⁹ *Game Design* - Termo que também se refere ao *design* de jogos.

game. O referido autor destaca que o estudo disso não está associado a produtos modernos, complexos, de alta tecnologia. “Videogames são apenas uma transformação natural dos jogos tradicionais em um novo meio. As regras que o regem são as mesmas” (SCHELL, 2011, p. 14). No *game design* da Lebes, além das regras, foram definidas a mecânica, a interface, os personagens e o tempo de jogo.

Para o desenvolvimento do *game*, foi contratada a empresa Napalm Studio, reconhecido estúdio do Rio Grande do Sul de produção de jogos para diferentes plataformas, do computador ao celular. O tempo de desenvolvimento durou seis meses. Ao longo deste período, foram realizados mais de cinco testes, em lojas e nas áreas administrativas da empresa para receber *feedback* sobre a jogabilidade. A Napalm Studio e a 818 GAME ACADEMY, com o apoio do grupo de desenvolvimento da Lebes, trabalharam em paralelo na solução de **ADMIN** e **DASHBOARD** para o projeto. A Lebes investiu aproximadamente R\$200.000,00 (duzentos mil reais) neste projeto, considerando os valores até o presente momento.

Todos os mais de três mil colaboradores da Lebes terão acesso ao jogo. A liberação está sendo feita de forma gradual, escalonada, por regional. Atualmente, três Regionais (de um total de sete) estão jogando, com a participação de mais de mil colaboradores. A estratégia de lançamento gradual prevê apresentar em primeira mão o game e o **DASHBOARD** aos Gerentes de Loja de cada regional, em um treinamento em que todos jogam, observam os resultados no **DASHBOARD** e esclarecem dúvidas. Na sequência deste

evento, retornam para suas lojas e cada um deles passa a ser o propagador do jogo para sua equipe. A equipe de RH coordena todos os lançamentos e orienta as campanhas de ativação, além de utilizar o **DASHBOARD** para administrar conteúdos de forma assertiva.

A Lebes procura através do “**Planeta Lebes**” facilitar que novos produtos, procedimentos ou serviços sejam implantados através de um meio simpático, de forma universal e imediata. A empresa espera que cada colaborador possa se atualizar *just in time*¹⁰, sem a sensação de perda de tempo e agilidade. Outro objetivo é poder colocar toda a biblioteca de conteúdo de forma automatizada, com acesso rápido e interativo. O jogo passa a ser um sistema que alimenta e é alimentado pelos usuários.

A estratégia da empresa é promover uma ferramenta para que todos tenham o mesmo aprendizado com um padrão aproximado de conhecimento e atendimento. A Lebes planeja que muitos treinamentos possam migrar para dentro do jogo e que em um futuro próximo grande parte dos manuais estejam disponíveis dentro do *game*, inclusive as Academias de Vendas e Crediário.

Velocidade, padrão do conhecimento, acessibilidade, redução e otimização de custos, estes são os objetivos e princípios que norteiam a aplicação do “**Planeta Lebes**”. Ele permitirá ampliar ganhos de escala evitando os deslocamentos de um colaborador de cada loja para uma situação em que todos terão acesso simultâneo ao conhecimento. Um benefício lateral é a

¹⁰ *Just in time* – Termo usado no campo da administração para operações que tem soluções, fornecimento de matérias primas ou vendas de forma imediata, sem a necessidade de estoques ou compras antecipadas. (Tradução do Autor)

diminuição dos riscos com pessoas se deslocando em estradas do Estado. A empresa passa a ter dados sobre todos, fato que não ocorria anteriormente. A Lebes está totalmente dedicada ao projeto, do CEO aos Gerentes. E a área de Recursos Humanos lidera todo o processo, compartilhando com os gestores as informações de suas equipes.

5. AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE

Os resultados do aprendizado do “**Planeta Lebes**” são apresentados na internet, instantaneamente para todos os gestores, por meio do **DASHBOARD**. Nele, as lideranças podem ver os dados sempre atualizados, seja no computador, no *tablet* ou pelo celular.

No momento da conclusão deste trabalho, um total de 158.632 perguntas tinham sido respondidas, com 108.600 acertos e 50.032 erros, compondo um aproveitamento de 68,5% (ver ANEXO). Foi possível saber que foram jogados 81.011 minutos, com tempo ocioso de 22.394 minutos. Concluiu-se, então, que em mais de 70% do tempo os jogadores estavam ativos. No total de 1.026 colaboradores cadastrados, 58,7% já estavam jogando o “**Planeta Lebes**”.

O número de colaboradores ativos no “**Planeta Lebes**”, por si só, demonstra o grau de atenção que o jogo desperta quando comparado com a plataforma de EAD da empresa, que alcançou nos primeiros meses de 2018 (de janeiro a maio) uma taxa média de participação em torno de 30%. Também por meio do **DASHBOARD**, foi possível verificar que soma de todos os participantes produziu 340 minutos de treinamento por dia (mais de cinco horas) e que o tempo médio de cada jogador ao longo de todo o jogo foi de 139 minutos (mais de duas horas).

Sobre o tempo total jogado, de 81.011 minutos, percebe-se que ele representa, de forma ininterrupta, sete meses e meio de treinamento, levando em conta vinte e dois dias de trabalho com oito horas cada. Estes dados só foram possíveis devido a exponencialidade que o jogo proporciona, gerando engajamento e acesso para todos.

Outro dado importante que foi coletado diz respeito aos temas jogados no “**Planeta Lebes**”. Ao todo, estavam cadastrados 20 temas, incluindo: ações sociais, atendimento, clientes, *compliance*, cultura, finanças, história, infraestrutura, liderança, lojas, entre outros. Destes temas, foi possível identificar que clientes (80,1%), liderança (78,4%) e cultura (76,9%) são os que mais tiveram acertos. Os conteúdos que o **DASHBOARD** indicava para desenvolvimento foram: história (52,4%), marca (62,9%) e produtos (63,4%). Um fator que deixou a área de Recursos Humanos entusiasmada é que mesmo os temas que mais precisavam ser desenvolvidos, tiveram um aproveitamento acima de 50%, o que reforça que os projetos de treinamento da empresa estão tendo uma excelente percepção.

Dos tipos de perguntas, as de verdadeiro ou falso, foram as que obtiveram o melhor aproveitamento, de 73,4%. São perguntas difíceis de serem respondidas, pois exigem a interpretação de uma frase. As que tiveram pior aproveitamento foram de seleção de imagens, pois oferecem muitas opções de respostas (6 no total) e uma interpretação mais acurada (de enunciado e imagem).

Por fim, no **DASHBOARD**, é possível verificar quais perguntas tiveram melhor e pior aproveitamento no jogo. O enunciado "o que acontece quando se oferece bastante variedade de produtos para o cliente?", de uma pergunta objetiva, foi o que teve mais acertos, exatamente 753. Já o enunciado "o processo de sondagem é, muitas vezes, o que diferencia um profissional consultor de outro, pois permite descobrir por que o cliente deseja determinado produto. Dentro dos objetivos da sondagem estão a compreensão de desejos do cliente e o desenvolvimento da confiança na marca Lebes", de uma pergunta de verdadeiro ou falso, teve 690 erros. A mineração destas informações vai ajudar a área de Recursos Humanos a criar cursos específicos sobre os assuntos que a empresa mais necessita.

Mediante esses resultados, a Lebes pretende expandir o jogo para uma nova fase. Ainda no ano de 2018, está sendo desenvolvido um sistema que vai automatizar as análises para os gestores. Com ele, os gerentes de loja receberão um extrato analítico da sua loja, indicando de forma proativa quais são as informações que devem ser valorizadas e que devem ser desenvolvidas junto às equipes, agilizando o tempo de resposta da gestão para os colaboradores.

Outra inovação que está na pauta neste ano, é o ingresso de um módulo de EAD dentro do jogo. O objetivo é fornecer para cada colaborador um curso rápido e objetivo sobre os temas que ele precisa desenvolver. Uma vez realizados os cursos no jogo, o colaborador será convidado a jogar uma nova fase: a volta para a Estação Espacial Lebes. Neste novo conjunto de

perguntas, serão disponibilizados conteúdos relacionados aos cursos que o colaborador realizou para verificar o grau de aprendizado, considerando o momento em que ele iniciou a jogar (Nível 1) até o final da narrativa (volta para a Estação Espacial Lebes).

6. CONCLUSÃO

O “**Planeta Lebes**” foi criado para incrementar a experiência de desenvolvimento humano dos colaboradores da empresa. Há nele dois fatores fundamentais que contribuirão para os outros projetos de capacitação de talentos da Lebes: a) estímulo ao engajamento e à atenção dos colaboradores em treinamentos e b) oferta de indicadores inéditos de aprendizado para as lideranças (diretoria, regionais e gerentes). De posse destes indicadores, a área de Recursos Humanos saberá com precisão quais temas devem ser desenvolvidos em cada loja, área e para cada indivíduo.

Os recursos de ludicidade e diversão da narrativa do jogo ajudaram a criar um ambiente espontâneo para o colaborador, estimulando uma formação autodidata. O número expressivo de participação, 58,7%, favoreceu a criação de uma *big data*¹¹ de conhecimento que permitirá à empresa gerenciar os treinamentos de maneira personalizada, de forma assertiva e objetiva, sem perda de tempo, e que preencha as lacunas de conhecimento previamente conhecidas.

O sistema de **ADMIN** tornará o “**Planeta Lebes**” sempre atual. Novas perguntas poderão ser acrescentadas, ao passo que a empresa venha redefinir seus processos e amplie seus horizontes. Conseqüentemente, outras

¹¹ **Big data** é um termo que descreve o grande volume de dados — tanto estruturados quanto não-estruturados — que impactam as empresas diariamente. *Big data* pode ser analisado para obter *insights* que levam a decisões melhores e ações estratégicas de negócio.

perguntas poderão ser editadas e excluídas, tornando a informação sempre atual e útil para os colaboradores.

Inicialmente, este projeto foi destinado para as lojas, mas os primeiros resultados foram determinantes para que a área de Recursos Humanos percebesse que deveria estar disponível para todos. Em um processo de ativação gradual, já foram convidados mais de 1.000 colaboradores. A previsão é ter o jogo ativo para todas as áreas até agosto de 2018.

Com um volume de dados produzido por milhares de colaboradores, as lideranças da Lebes passam a ter um mapeamento de conhecimento inédito, visualizado em um **DASHBOARD**, disponível em diferentes plataformas. Desta forma, mais do que mapear indicadores de vendas, os gestores poderão assimilar mais conhecimento sobre suas equipes e oportunizar novas ferramentas de aprendizado sobre os mais diversos temas.

Neste momento, alguns desafios despontam no horizonte. Para manter as pessoas jogando permanentemente, a área de Recursos Humanos está promovendo a premiação de colaboradores com maior pontuação de cada mês. Com este recorte, evita-se que aqueles que despontaram com grande pontuação no início se acomodem posteriormente. Para os que iniciaram o jogo há alguns meses, está sendo divulgada a entrada de novas áreas (no Nível 3) e perguntas para fortalecer o propósito de aprendizado contínuo. E para os gerentes, estão sendo realizadas academias sobre o **DASHBOARD** para que conheçam todas as suas funcionalidades.

Em paralelo, os resultados gerados estão estimulando a criação de novas ferramentas, como o EAD dentro do jogo e o sistema automatizado de análises para os gerentes. O *big data* decorrente do **DASHBOARD** vem oportunizando *insights*, permitindo a montagem de novas matrizes de treinamento para 2019, de forma mais acurada, sabendo o que é necessário.

Para futuros planejamentos, a área de Recursos Humanos pretende expandir o conhecimento e o aprendizado proporcionado pelo "**Planeta Lebes**". A intenção é prever a criação de novos jogos, que oportunizem experiências para processos seletivos, para a formação de líderes ou ainda para a integração de colaboradores. Com isso, espera-se produzir uma plataforma de jogos multidisciplinares, capaz de oferecer narrativas engajadoras para a qualificação e para o desenvolvimento humano; oportunizando novas métricas para capacitar os gestores na tarefa de liderar a empresa.

7. BIBLIOGRAFIA

BOGOST, Ian. **How to do things with videogames**. Minnesota: University of Minnesota Press, 2011.

DAVENPORT, T; BECK, J. **A economia de atenção**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HUIZINGA, J. **Homo Ludens**. Tradução de J. P. Monteiro. São Paulo: Perspectiva, 2000.

SCHELL, J. **A arte de game design: o livro original**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

8. INFORMAÇÕES DO AUTOR

Fernando Jacks, Gestor de Recursos Humanos, formação em direito, com especialização em Gestão do Varejo pela ESPM, Gestão de Pessoas e Projetos pela FGV e Gestão de Negócios pela FDC.