

SUMÁRIO

Crônicas	2
CHARGES	3
Encontre todos os artigos destas e várias outras revistas na biblioteca João Lázaro Ferreira	4
LIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA: como contruir uma cultura organizacional de resiliência	6
A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRATÉGIA SOCIAL PARA A VANTAGEM COMPETITIVA	12
GAMIFICAÇÃO E SIMULAÇÃO: novas dinâmicas para desenvolvimento de competências	14
SUGESTÕES PARA LEITURA	16

Caminho estreito

O caminho era estreito, mas dava numa grande campina, com um horizonte verde dourado e um vento incessante. No início da caminhada, me falaram mesmo que encontraríamos a campina. Mesmo assim a esperança estava apenas no fundo, como reserva para quando o medo do desfiladeiro fosse mais forte.

O caminho era estreito, sim. Poucos andavam por ele. Mas quem sinceramente por ele passava não se alegrava com o fato. Ao contrário, para quem sofre com a caminhada, a solidão só piora.

O caminho era estreito. Não havia espaço para idealizações. Cada passo era uma vitória. Cada quilômetro percorrido era como que uma confirmação: “você está na direção certa”. O mais incrível era isso: a esperança que era pequena no início, foi ganhando força até o final.

O caminho era estreito. Mas a experiência da jornada preencheu todo o meu ser. A presença do Companheiro fez de mim um peregrino melhor, mais justo, mais compassivo e com um olhar mais decidido.

A questão não é escolher entre as facilidades do caminho largo ou as dificuldades do caminho estreito. É ouvir e confiar na voz de quem nos guia. E não se esqueça: a campina está no final.

CHARGES

Cartum de Ivan Cabral



Fonte: https://www.google.com.br/search?q=charge+cotidiano+escolar&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwim-Lex2cfTAhWHhJAKHdSxAO4Q_AUICigB&biw=1600&bih=770#imgcr=FXnBOuwTwt2UM:

Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio: Avaliação



Fonte: <https://www.google.com.br/search?q=charge+cotidiano+escolar&source>

ENCONTRE TODOS OS ARTIGOS DESTAS E VÁRIAS OUTRAS REVISTAS NA BIBLIOTECA JOÃO LÁZARO FERREIRA



Playstation Official Magazine - UK

Detonado monstro - Resident Evil 7: Biohazard

Absolutamente todas as dicas que você precisa para platinar este lançamento aterrorizante.

Yakuza 0

As referências e as atrações da chegada da máfia japonesa no PS4.

Yooka Laylee

Conheça os novos mundos e o multiplayer da grande aventura dessa dupla animal.

Kingdom Hearts 2.8

Descubra como funciona essa combinação de dois jogos e um curta metragem em CG.

Elite Dangerous

Entrevista com o criador do jogo de exploração espacial mais ambicioso da atualidade.



XBOX: the oficial magazine

Detonado Ghost Recon: Wildlands

Guia tático para liderar seu esquadrão e eliminar todos os chefões do narcotráfico.

Resident Evil 7

Detonado das duas novas expansões do terror.

Ron Gilbert

O criador de Monkey Island fala sobre seu novo jogo.

Project Cars 2

Mais carros e nova tecnologia na evolução desse simulador.

PREY

Os segredos do FPS mais inteligente do momento.



Harvard Business Review/Brasil

Olha o que você encontrará no interior desta edição:

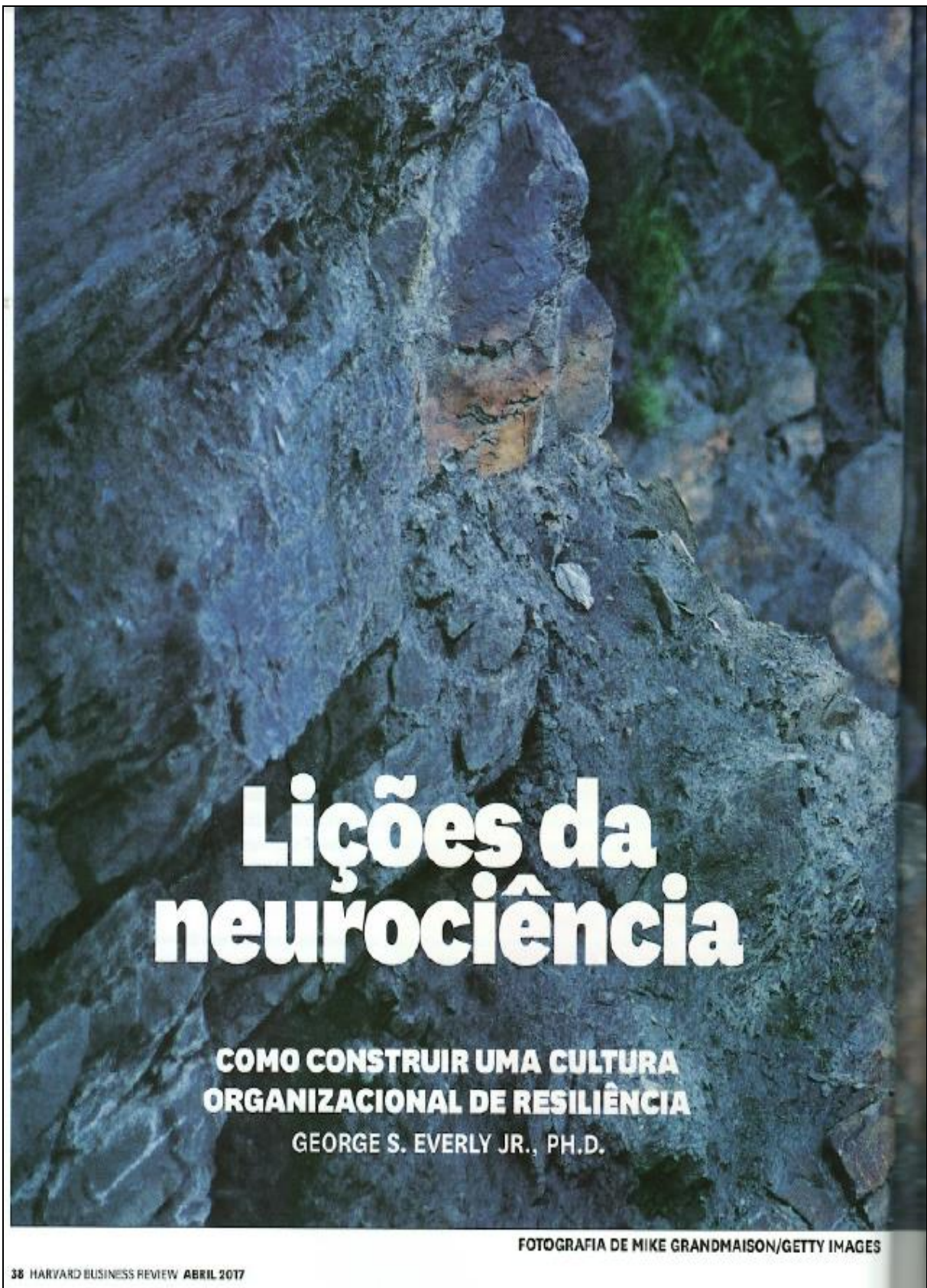
Nessa edição você encontrará assuntos como: Gestão de pessoas; Gestão organizacional; Gestão de mudanças; Tecnologia; Economia; Marketing; e uma entrevista exclusiva com Meg Whitman, CEO da Hewlett Packard Enterprise, sobre como ela conseguiu levantar a HP, em 4 anos e meio. Imperdível!!!

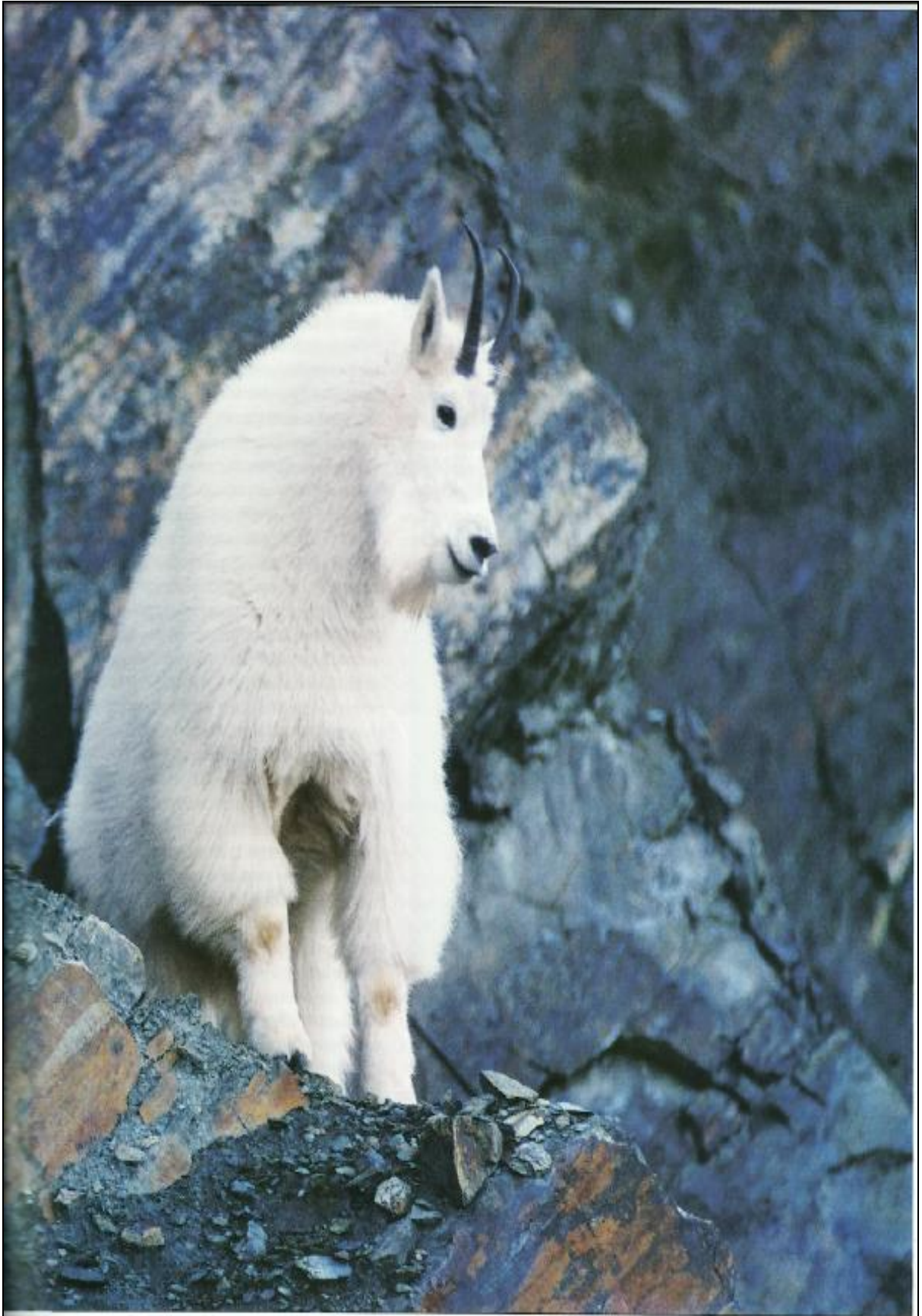


Communication Arts

Apresenta os premiados projetos da nossa 23ª Competição Interativa Anual, além de perfis em profundidade de Dallas, Texas, com base em estúdio de design Matchbox; Ilustrador Marcos Chin; Portland, Oregon-baseado agência de publicidade Norte; A fotógrafa Amanda Ringstad e os roteiristas Danielle Evans, Martina Flor, Erik Marinovich, Jordan Metcalf e Gemma O'Brien; E numerosas colunas perspicazes.

**LIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA: como contruir uma cultura organizacional
de resiliência**





Muitas pessoas entenderam o impacto revolucionário que a tecnologia exerceu no mundo nos últimos 25 anos. No entanto, duas outras revoluções estão em curso e se desenvolvem em relativo anonimato.

Ainda assim, seu impacto vai ofuscar o da revolução tecnológica. Tais revoluções têm a ver com a genética e a neurociência. Neste artigo descobrirei como descobertas recentes da neurociência podem, e devem, nos instruir a planejar e gerir organizações para que, ao enfrentarem situações de adversidade, sejam resilientes. Mostrarei como os líderes empresariais podem usar os segredos da neurociência para criar uma cultura organizacional resiliente, capaz de se tornar um mecanismo autossustentável que fomente a satisfação no trabalho, a retenção de talentos e a honestidade. E ao mesmo tempo previna a fadiga profissional de tal forma que possa ser usada como uma vantagem em relação aos competidores dentro de praticamente qualquer organização.

CULTURA ORGANIZACIONAL DE RESILIÊNCIA

A cultura organizacional de resiliência é um ambiente no qual adaptabilidade e resiliência não são apenas incentivadas, mas estão no cerne da estrutura da própria cultura. É aquela em que há uma atmosfera que promove o crescimento, no qual o apoio é incessante e as crises são vistas como oportunidades. Essa descrição pode ser aplicada às Forças Especiais do Exército dos Estados Unidos, às agências de segurança, às agremiações esportivas de ponta, e até às universidades de maior prestígio; porém, o mais importante é que tal cultura pode ser criada em qualquer empresa, em qualquer segmento.

Antes de mais nada, quero rever, de maneira funcional, o conceito de resiliência humana. A resiliência humana é, merecidamente, um dos tópicos mais comentados nas ciências comportamentais e pode ser considerada o maior determinante de felicidade e sucesso do ser humano. É ela que permite tanto aos indivíduos quanto às empresas conquistar a vitória em uma situação que parecia completamente perdida. Fiando-nos na denotação original do termo,

resiliência é a capacidade de se recuperar do estresse e da adversidade.

Contudo, levando em conta 30 anos de pesquisas conduzidas com meus colegas Kenneth Smith e Michael Kaminsky, nós propusemos e consequentemente descobrimos que a resiliência não era um fenômeno monolítico reativo, mas, na verdade, consistia em dois fatores interligados: 1) resistência preventiva (imunidade) e 2) resiliência reativa (capacidade de se recuperar da adversidade). A resiliência de dois fatores pode ser aplicada às pessoas, às agremiações esportivas e às organizações. Certamente todos nós conhecemos pessoas, equipes esportivas e empresas de grande potencial que, no entanto, nunca atingiram os patamares previstos por suas aptidões. Acreditamos que o motivo mais comum de um enorme potencial não se transformar em uma grande realização é a falta de resiliência em uma situação de adversidade.

Por outro lado, histórias notáveis de sucesso ocorridas após momentos de grandes desafios e fracassos são incontáveis. A vida de pessoas lendárias como George Washington (que teve desempenho catastrófico na Guerra Franco-Índigena — uma das frentes de batalhas que deu origem à Guerra dos Sete Anos — para depois se tornar comandante-chefe do exército americano e presidente dos Estados Unidos), Abraham Lincoln (enfrentou depressão crônica, fracasso político e a perda de um filho, e ainda assim é constantemente visto como um dos maiores presidentes americanos de todos os tempos), Thomas Edison (que fracassou milhares de vezes na tentativa de criar uma lâmpada que acendesse de maneira consistente até por fim conseguir produzir a primeira lâmpada incandescente do mundo), Harland Sanders (inventor do Kentucky Fried Chicken, KFC, já com mais de 60 anos, vindo de uma fracassada carreira como advogado), Al Neuharth (com inúmeras tentativas frustradas na área editorial antes de fundar o *USA Today*), Bill Clinton (que cresceu em um ambiente tomado pela violência doméstica, foi vencido em uma eleição para governador, perdeu apoio do Congresso durante seu segundo mandato como presidente dos Estados Unidos e sofreu processo de *impeachment*), e Steve Jobs (que teve a *Apple* tirada de si por uma diretoria hostil para, depois, retomar o controle da empresa e alcançar sucesso ainda maior) — e de milhões de outras pessoas menos

EM RESUMO

O IOM afirma que a criação de resiliência em empresas é fundamental. Pesquisas demonstram que a resiliência protege da fadiga profissional, depressão, insatisfação profissional, vontade de largar o emprego e talvez até do possível desonestidade. Graças ao estudo do cérebro — seu modo de funcionamento e suas necessidades cognitivas — podemos criar organizações que sejam verdadeiramente resilientes. E além disso treinar gestores para se tornar líderes resilientes capazes de criar um "momento decisivo" que transforme uma organização em dificuldade em uma resiliente.

conhecidas – é marcada por momentos fundamentais de grande resiliência.

Por que criar culturas organizacionais de resiliência? Há várias razões. A geopolítica parece incerta, na melhor das hipóteses. As dinâmicas nos Estados Unidos, Rússia, Coreia do Sul, Coreia do Norte, Filipinas e no Oriente Médio adicionam tensão ao mercado internacional e em particular aos acordos de comércio internacional. À medida que os mercados mundiais enfrentam incertezas e reações hostis pressionam a globalização, as empresas precisam mudar para conseguir se adaptar e, com sorte, prosperar.

O espectro do terrorismo paira sobre boa parte do globo, e muitos países estão reavaliando o papel dos sindicatos sobre os trabalhadores. Alguns defendem a ideia de que existe uma rebeldia cultural dentro da geração Y no que diz respeito às atitudes em relação ao trabalho. Em uma escala menor, aproximadamente 30% de todas as empresas familiares sobrevivem até a segunda geração e apenas 12% resistem até a terceira. Somente 3% das empresas familiares estão ativas na quarta geração ou nas seguintes.

Talvez dito de forma um tanto provocativa, no mundo corporativo e industrial a noção de que *o crescimento, como a maré alta, levanta todos os barcos* é ouvida com desdém por aqueles que desenvolveram resiliência porque sabem que a maré alta levantou tanto as empresas que mereciam como aquelas que não fizeram por merecer. As organizações cuja cultura organizacional é de resiliência aceitam as flutuações de mercado e até as adversidades, pois entendem que os infortúnios podem ser usados para aumentar sua participação no mercado, eliminar competidores e potencializar fusões e compras.

Por fim, o relatório publicado em 2013 pelo eminente Institute of Medicine (IOM) indica que desenvolver uma organização resiliente deve ser prioridade.

A CRIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE RESILIÊNCIA

Dada a importância geralmente reconhecida de criar culturas organizacionais de resiliência, a pergunta que surge é como isso pode ser feito.

O IOM considerou a questão e afirmou que, entre outras táticas, culturas organizacionais de resiliência podem ser criadas por meio de práticas de liderança

É A RESILIÊNCIA QUE PERMITE TANTO AOS INDIVÍDUOS QUANTO ÀS EMPRESAS CONQUISTAR A VITÓRIA EM UMA SITUAÇÃO QUE PARECIA COMPLETAMENTE PERDIDA.



(que fomentem a resiliência nos demais). O relatório afirma que:

1. "Líderes resilientes podem criar o 'momento decisivo' que muda toda uma cultura".
2. "Desenvolver líderes resilientes aumentará a resiliência da mão de obra que eles administram".
3. "Práticas de liderança resiliente servem como catalisadores que inspiram os demais a demonstrar resistência e resiliência e a superar suas próprias expectativas".

FATORES QUE CRIAM UMA CULTURA ORGANIZACIONAL DE RESILIÊNCIA

O estudo da neurociência oferece *insights* acerca de como líderes/gestores podem promover a resiliência naqueles que fazem parte de sua organização. A neurociência nos dá *insights* que nos auxiliam não só a superar as barreiras para atingir a resiliência, mas a fortalecer os laços de dedicação, confiança e lealdade, fatores que tipificam culturas organizacionais de resiliência.

À MEDIDA QUE OS MERCADOS MUNDIAIS ENFRENTAM INCERTEZAS E REAÇÕES HOSTIS PRESSIONAM A GLOBALIZAÇÃO, AS EMPRESAS PRECISAM MUDAR PARA CONSEGUIR SE ADAPTAR E, COM SORTE, PROSPERAR.

Para começar, líderes resilientes têm a capacidade de melhor promover culturas organizacionais de resiliência por meio do entendimento de como tal cultura é criada em nível biológico.

Henry e Stephens, em seu genial tratado sobre sociobiologia, afirmam que um dos impulsos sociobiológicos centrais do cérebro humano é o impulso para integração social e conexão (a necessidade de pertencimento). Os fatores que permitiram à espécie humana dominar todas as demais foram inteligência

maior, polegares opositores e esse impulso biológico por coesão social, isto é, o impulso por pertencer a um grupo (ser parte de algo maior que o indivíduo). A história nos ensina que há segurança, força e criatividade superior derivadas de grupos sinérgicos.

Nos seres humanos, o impulso por afiliação/conexão pode se manifestar em diferentes maneiras de colaboração e confiança interpessoais, treinamentos, realizações coletivas, e até mesmo brincadeiras. Esse impulso é descrito por Henry e Stephens como o "cimento da sociedade". Eu o vejo como o cimento biológico da organização.

Ao que parece, a resiliência dentro de uma empresa é primordialmente estimulada pela coesão organizacional. Coesão organizacional é o grau que demonstra quanto cada membro da organização está "ligado" a ela como um todo. Afiguram-se sete elementos-chave de conexão que servem como uma "cola" para a coesão organizacional.

1. **A dificuldade de conseguir permissão promove uma ideia de exclusividade.** A dificuldade de se tornar membro de uma organização faz com que as pessoas se sintam especiais.

2. **Identidade.** A demonstração de quanto a identidade de uma pessoa está ligada à organização.

3. **Objetivos compartilhados.** O quanto os membros da empresa compartilham objetivos e valores.

4. **Interdependência colaborativa.** A avaliação de que o sucesso do indivíduo está entrelaçado ao sucesso geral da organização, e o sucesso só pode ser atingido por meio de colaboração.

5. **Confiança.** A colaboração permanente é baseada na confiança. De acordo com Paul Zak, as pessoas que trabalham em organização "bastante confiável" têm 74% menos problemas com estresse, 106% mais energia, são 50% mais produtivas, faltam por motivos de doença 13% menos, e contam com 76% mais conexões interpessoais e 29% mais satisfação pessoal em comparação com os que trabalham em empresa onde os níveis de confiança são baixos.

6. **Orgulho.** O quanto os funcionários se sentem orgulhosos da organização, o que isso representa, e quais suas contribuições para a empresa.

7. **Tamanho.** Quanto maior o grupo, mais difícil é promover a coesão. Assim, a criação de subgrupos funcionalmente interligados pode compensar isso.

SETE BARREIRAS BIOLÓGICAS E COMO SUPERÁ-LAS

Após identificarmos os fatores que permitem a criação de uma cultura organizacional de resiliência, os líderes resilientes devem estar atentos aos obstáculos à formação de tal cultura.

1. O cérebro é naturalmente negativo. O cérebro é dotado de grande sensibilidade para notícias desagradáveis. A predisposição é tão automática que pode ser detectada nos estágios mais precoces do processamento de informações do cérebro (já no primeiro ano de vida). O cérebro codifica experiências negativas em memórias de longa duração em um segundo no máximo. A codificação de experiências positivas leva 10 a 12 segundos. Existem mais palavras para emoções negativas (62%) do que positivas (32%) no dicionário de língua inglesa. É preciso cinco a dez resultados positivos para igualar um negativo. Para manter um casamento “feliz”, é necessário que a cada interação negativa correspondam cinco positivas. Desse modo, os líderes precisam moldar um otimismo ativo e promovê-lo nos demais, concentrando-se em “avaliações construtivas” destinadas a melhorar o desempenho e na noção de que se aprende com os erros, em vez de simplesmente criticar e pressupor que um aprendizado corretivo vai ocorrer.

2. O cérebro é preguiçoso por natureza. Daniel Kahneman, vencedor do Nobel de Economia, sintetiza décadas de pesquisas que demonstram, entre outras coisas, que quando se trata de resolver um problema, o cérebro é preguiçoso, preferindo se fiar na “tendência cognitiva” e regressando a um raciocínio intuitivo frequentemente incorreto. Portanto, os líderes devem desencorajar as tomadas de decisão de maneira intuitiva e incentivar a procrastinação deliberada como tática antes de decisões irrevogáveis ser tomadas.

3. O cérebro faz suposições. Não existe vácuo de informação; se o cérebro não recebe informações importantes, ele mesmo as cria. Assim, os líderes têm de se comunicar com precisão e frequência. Se sua comunicação é falha, principalmente na era das redes sociais, você perderá sua liderança para aquele que estiver, de fato, se comunicando.

4. O cérebro está programado para se preocupar. Até mesmo Freud reconheceu a propensão repetitiva do cérebro humano quando confrontado com a adversidade e despertado por ela. O cérebro ficará

incansavelmente obcecado por problemas. Valendo-se de modelagem de equações estruturais, nossa pesquisa mostrou que a tendência de se preocupar constantemente é incrivelmente tóxica para a saúde humana, para a satisfação e para a estabilidade profissional. A solução a ser adotada pelo líder é, frequentemente, a comunicação precisa.

5. Quando em dúvida, o cérebro hesita. O processo cognitivo ao qual nos referimos como dúvida é, mais comumente, resultado da falta de informação adequada para tomar uma decisão; ou resultado de informações conflitantes sobre como agir. Procedimentos, métodos e algoritmos operacionais amplamente divulgados e frequentemente avaliados podem reduzir as dúvidas.

6. O cérebro procura por associações. Como descrevi anteriormente, Henry e Stephens afirmam que um dos impulsos centrais do cérebro humano é o impulso para a integração social. Os líderes podem fomentar a resiliência facilitando conexões e o sentimento de pertencimento. Agremiações esportivas fazem isso como uma maneira de manter uma base de seguidores. Marcas comerciais se valem disso para assegurar um grupo de compradores fiéis (fidelização da marca). Universidades, para garantir doadores. Partidos políticos utilizam tal estratégia na busca por uma base sólida de eleitores. Países, para incentivar a fidelidade e o patriotismo.

7. O cérebro precisa de previsibilidade. O mercado de ações gosta de situações previsíveis; o cérebro também. Uma das condições cognitivas mais tóxicas ocorre quando a realidade experimentada é incompatível com a esperada. Quando tal incompatibilidade acontece, aparece a dúvida, a ansiedade e a incapacidade de tomar decisões (paralisia cognitiva). Por isso os líderes precisam fazer esforços extraordinários para realinhar as expectativas. O uso da singela fórmula dos 3Ps é útil: planejamento, preparação e prática ajudam a enfrentar potenciais desafios ou ameaças. ☺

HBR Reprint R1704C-P

Para pedidos, página 10

GEORGES EVERLY JR. é professor associado de Psiquiatria e Ciências do comportamento na Johns Hopkins School of Medicine. É professor afiliado do Departamento Internacional de Saúde na Bloomberg School of Public Health, da Johns Hopkins University. Professor de Psicologia da Loyola University, em Maryland e professor honorário na Universidad de Flores, Buenos Aires.

REFERÊNCIAS

- Everly, GS, Jr., et al. (2015). *Stronger. Develop the resilience you need to succeed*. NY: AMACOM.
- Everly, GS, Jr., et al. (2017). *Resilient leadership*. New York: DaMedica.
- Henry, J. P. e Stephens, P. (1977). *Stress, health, and the social environment*. New York: Springer - Verlag.
- Institute of Medicine (IOM). (2013). *A ready and resilient workforce for the Department of Homeland Security: Protecting America's front line*.
- Washington, DC: The National Academies Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast, thinking slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Zak, P.J. (2017). *The trust factor*. New York: AMACOM.

A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRATÉGIA SOCIAL PARA A VANTAGEM COMPETITIVA



O fio condutor da inovação

*Na revolução digital, novos modelos de negócios devem
se basear na segurança cibernética*

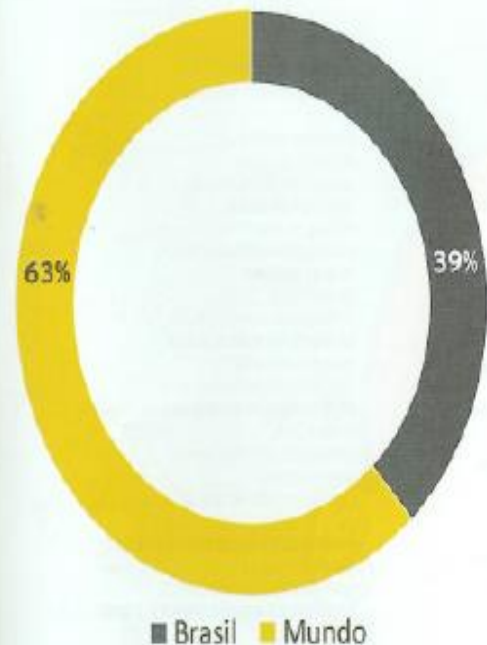
Há temas corporativos que, com o tempo, recebem um tratamento mais restrito. A segurança cibernética, por exemplo, é sempre invocada para alertar empresas sobre riscos específicos de fraudes, invasões e roubo de dados no mundo virtual. Até aí, nada de errado – muito pelo contrário. Ocorre que os tempos atuais, de transformação digital, alçaram esse assunto a um patamar decisivo para a estratégia das empresas – e boa parte delas ainda não se deu conta. “Ninguém mais inova sem uma postura proativa de segurança cibernética”, diz Demetrio Carrión, sócio de Cybersecurity da EY. “Ela faz a diferença entre ter foco, eficiência e produtividade e ficar envolvido com distrações o tempo todo.”

As distrações, no caso, traduzem-se no enorme volume de tempo, recursos e valor de mercado que se perde ao cair nas mãos de criminosos virtuais – cada vez mais organizados e sofisticados. O que as empresas brasileiras têm feito frente a essa realidade? “Pouco, ainda”, antecipa Carrión. No Brasil, 39% dos executivos dizem que ao menos metade dos orçamentos para segurança cibernética serão investidos em ferramentas de monitoramento proativas, de acordo com o estudo Global Forensic Data Analytics Survey 2016, da EY. Globalmente, a porcentagem é de 63%.

Não é difícil conceber por que o resultado no Brasil é insatisfatório. Quando modelos de negócios, além de processos

Ainda é pouco

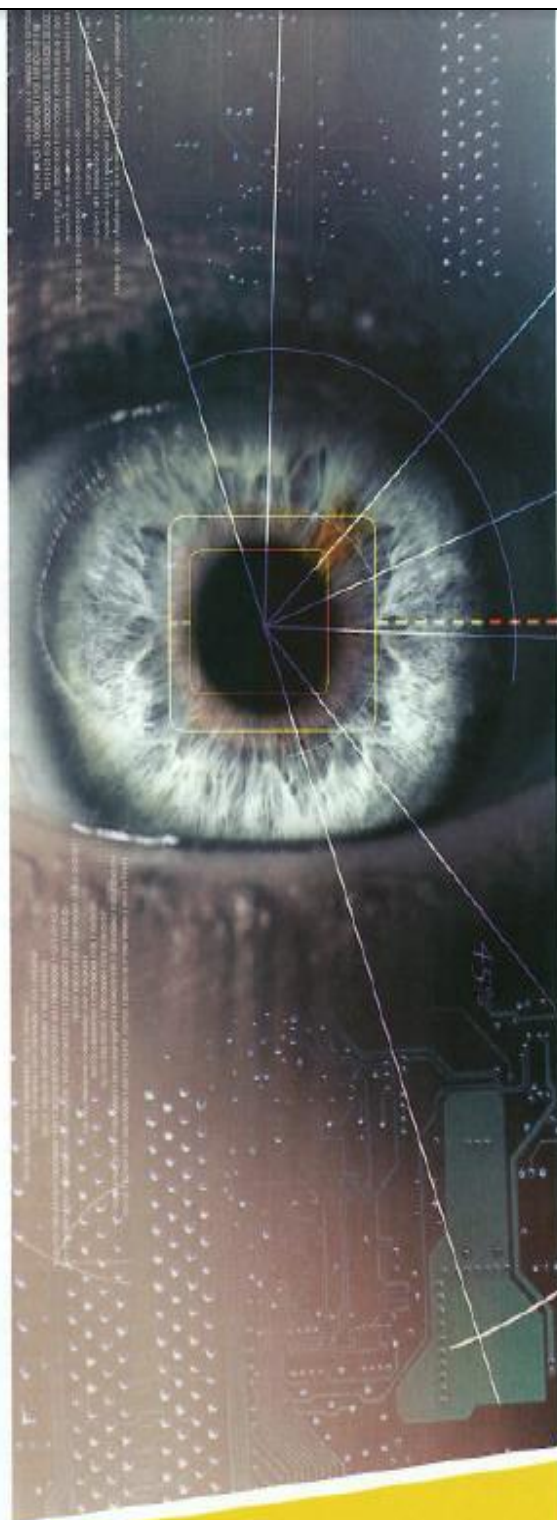
Empresas em que ao menos metade dos recursos para segurança cibernética serão investidos em ferramentas de monitoramento proativas.



Fonte: EY, Global Forensic Data Analytics Survey 2016

e sistemas internos, passam a se basear em tecnologias como *big data*, *data analytics*, computação em nuvem, robótica, internet das coisas, inteligência artificial, impressão 3D e tantas outras ferramentas digitais e conectadas, a empresa inteira fica exposta. "Muitas companhias tradicionais ainda têm dificuldade de lidar com links maliciosos que chegam por e-mail aos funcionários", diz Carrión. "Imagine-as, então, na hora de detectar, resistir e reagir com exatidão a ameaças complexas em meio à Indústria 4.0?"

É alarmante - mas não deve ser má notícia. Há uma série de novas abordagens à disposição, como aponta o relatório *Will your brand survive in a digital world?*, da EY. Elas passam por envolver líderes das áreas de marketing, vendas, pessoas e desenvolvimento na cultura da segurança cibernética. Entre as prioridades na proteção, estão propriedade intelectual, estratégias de mercado e dados de clientes - temas altamente sensíveis. Planos de contingência robustos e integrados com os demais riscos, análises preditivas e políticas incisivas para toda a cadeia de valor também entram na cultura a fomentar. "É uma questão de solidez", diz Carrión. "A segurança cibernética é, agora, o fio condutor da inovação". ■



Acesse ey.com.br/digital

GAMIFICAÇÃO E SIMULAÇÃO: novas dinâmicas para desenvolvimento de competências



Resumo: Este artigo apresenta como a gamificação via simulações atenua as "dores" do mercado relacionadas ao desenvolvimento de competência aplicada e educação corporativa, lidando com os desafios atuais de como reter o conhecimento apresentado, manter a atratividade e especialmente focar em problemas práticos. Os treinamentos em gestão de projetos nessa nova dinâmica têm respondido ao mercado como uma das principais alternativas, justamente por permitir flexibilidade, representatividade de cenários reais e colaboração como simulação aos relacionamentos entre equipes.

INTRODUÇÃO

Uma estrutura organizacional baseada em projetos pode ser mais ágil e eficaz na entrega de resultados. Entretanto, é preciso identificar desafios, limitações, abordagens e ferramentas disponíveis para a formação de competências individuais e organizacionais necessárias ao desenvolvimento de uma cultura baseada em projetos. Uma das abordagens que podem dar sustentação à formação dessa estrutura é a Gamificação.

DINÂMICA DO CONTEXTO

Com a dinâmica e a alta competitividade dos mercados, as organizações precisam aprender rápido, e duas estratégias podem ajudar a se manterem competitivas: 1) elevar seu capital intelectual; 2) estruturarem-se por projeto.

Entretanto, esse capital intelectual está sobrecarregado, segundo dois artigos publicados em 2014 pela Deloitte: *The Overwhelmed Employee: Simplify the Work Environment* e *Meet the Modern Learner* (infográfico), originados de um estudo intitulado *Human Capital Trends*, o qual mostrou que um profissional disponibilizava apenas 1% do seu tempo para treinamento e desenvolvimento e que, ao contrário do que ocorria há anos, tem procurado informações e aprendizados fora dos programas de treinamento e desenvolvimento.

Os artigos destacam que 37% da força de trabalho mundial usarão dispositivos móveis como principal ferramenta, 30% dos funcionários de tempo integral farão a maior parte do seu trabalho distante da sede da empresa e 20% da força de trabalho serão temporárias, por contrato ou freelancer, uma pessoa acessa seu smartphone 9 vezes a cada hora, uma pessoa é interrompida a cada 5 minutos por aplicativos e ferramentas colaborativas e **80% de todo o aprendizado de uma pessoa ocorrem on-the-job, nas interações entre pares, com colegas e gestores.**

Diante da hiperconectividade e da mudança nas formas de trabalho, duas conclusões se destacam:

- existe sobrecarga, distração e impaciência;
- é necessário flexibilizar o modo como o treinamento é desenhado e entregue.

As incertezas e complexidade envolvidas em um gerenciamento de projetos são inúmeras e podem estar relacionadas a diferentes fases e ocorrerem simultânea ou isoladamente, tornando um desafio até mesmo para os gerentes de projetos mais experientes.

Para responder a esses desafios, um conceito começa a ganhar relevância e ser aplicado por empresas no mundo todo – a Gamificação ou Gamification.

Segundo Karl Kapp, Gamification é a “utilização de mecânica, estética e pensamento baseados em games para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas”.

De acordo com a Gartner, até 2018 a gamificação será um mercado de mais 5 bilhões de dólares em todo o mundo. Ela também destaca que o modelo top-down, baseado na gestão centralizada e no controle, está sendo substituído por uma abordagem de desenvolvimento de habilidades por meio de jogos. Os líderes-gestores serão os designers desses jogos, que servirão para engajar e desenvolver competências e habilidades específicas em seus liderados.

A Gamificação tem papel importante como estratégia de engajamento. Na pesquisa Employee Engagement, a Gallup identificou que 29% das pessoas estão engajadas com o trabalho que realizam, 52% não são engajadas e 19% estão totalmente desengajadas.

Em contextos com rápidas mudanças e incertezas é essencial a adoção de estratégias e ferramentas que promovam o engajamento e o desenvolvimento contínuo das pessoas e da organização.

DESENVOLVENDO A CULTURA

Para construir uma cultura de inovação e estabelecer um ritmo de crescimento, as organizações que antes isolavam as áreas por departamentos e se estruturavam hierarquicamente, e nesse contexto geravam processos lentos, custos mais altos e atrasos na identificação de necessidades e melhoria em produtos e serviços, estão migrando para um modelo mais flexível, em que escala, tempo, distância e custo não são impedimentos, mas fatores favoráveis à implantação de uma nova estrutura, baseada em projetos.

A aplicação da Gamificação como estratégia de treinamento em projetos procura simular situações reais do dia a dia da empresa, oferecendo prática como meio para a formação de competências e habilidades. Nesses treinamentos os colaboradores podem tomar decisões sem risco ao negócio e com profundidade superior aos treinamentos tradicionais (conceituais).

A abordagem da Gamificação fornece o estímulo necessário ao

desenvolvimento da motivação para o autodesenvolvimento por meio do desenho de jogos que reconheçam as habilidades e competências de cada pessoa.

Também é possível desenvolver habilidades complexas como tomada de decisão, inovação e liderança; resolução de problemas; trabalhar mudança de hábitos e dar suporte à performance testado e atualizando conhecimentos.

No Brasil existem casos bem-sucedidos de utilização de Gamificação, especificamente de uso de simuladores de gestão de projetos em treinamentos corporativos.

Com os simuladores profissionais de projetos é possível desenvolver habilidades e competências praticando, por meio de um software online, como definir um escopo, controlar custos, alocar recursos, fazer gestão de risco, gestão de pessoas, trabalho em equipe, entre outros conceitos relacionados à gestão de projetos.

Com o uso de simuladores é possível garantir a avaliação da qualidade da aprendizagem, pois cada etapa é passível de verificação, sendo possível realizar feedback personalizado (coaching) e acompanhar a evolução do participante.

DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Segundo ALVEZ, ao pensarmos na utilização de Gamification para a aprendizagem estamos em busca de uma solução interativa que promova engajamento e aprendizado. Games e elementos de games devem ser parte de um programa, ou seja, parte da estratégia instrucional e não a estratégia instrucional como um todo.

A discussão em torno da gamificação está pautada pelas justificativas de falta de elementos ou perda de narrativa e experiências que são importantes para a efetividade do aprendizado. Por isso é preciso definir um escopo com objetivos de aprendizagem, identificando claramente quem será o público-alvo e quais são os resultados esperados.

Os simuladores oferecerem a possibilidade de análise de uma situação passada para uma tomada de decisão futura mais apropriada, exercício que motiva o estudante melhorando progressivamente suas competências e habilidades em gerenciamento de projetos.

Com a ajuda da Gamificação é possível criar soluções de aprendizagem alinhadas as culturas das diferentes gerações, adotando abordagens de e-learning, blended learning, micro-learning e push and pull learning. Exemplos de abordagens imersivas de aprendizagem, que combinam treinamento presencial e simuladores online já são adotadas por grandes empresas brasileiras há mais de uma década. ■

REFERÊNCIAS

1. ALVEZ, Flora. **Gamification. Como Criar Experiências de Aprendizagem Engajadoras. Um guia completo: do conceito à prática.** N.º 2ª, Revisada e Ampliada. Local: DVS Editora, 2015, n.º p.
2. Alexandre Dantas, Márcio Barros, Cláudia Werner. **A Simulation-Based Game for Project Management Experiential Learning.** Available: <https://pdfs.semanticscholar.org/92ff/98f0045bf059e7fb2cf33b4b88161b6b0d2.pdf>. [22 nov. 2016].
3. KUNKEL, Vicki. **Interaction Psychology: Why Clicks, Points & Badges Don't Translate in E-Learning.** Training Industry Magazine. Available: <https://www.trainingindustry.com/exine/current-issue/interaction-psychology-why-characters-clicks-points-and-badges-don%E2%80%99t-translate-in-e-learning.aspx>. [17 nov. 2016].

4. Jeff Schwartz, Ardie van Berkel, Tom Hodson, an Winstrom Otten. **The overwhelmed - employee Simplify the work environment.** Available: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-overwhelmed-employee.html>. [17 nov. 2016].

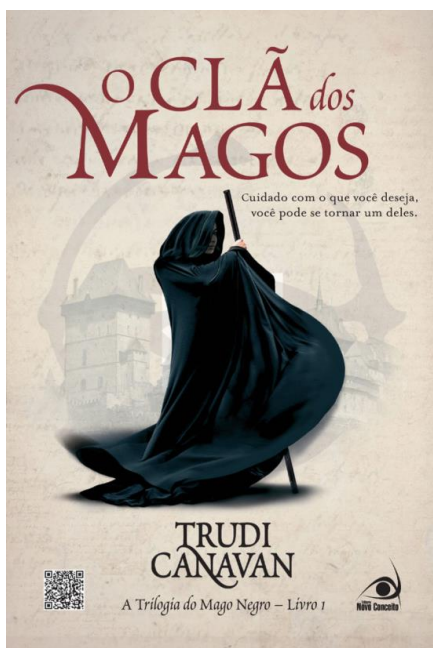
5. Todd Tauber, Dani Johnson. **Meet the Modern Learner (Infographic).** Available: <https://www.berstein.com/Practice/Detail.aspx?id=18071>. [20 nov. 2016].



Thiago Chaer

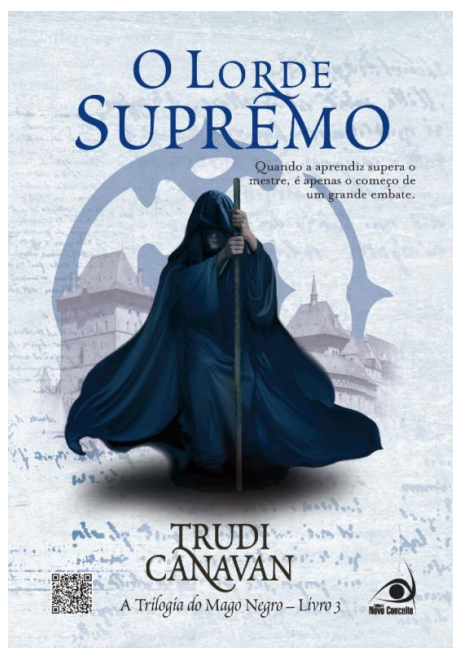
Head of Digital Learning TecTrain. Consultor e palestrante sobre inovação aplicada à educação. Foi Cofundador da EngageEE e Fundador e CEO do Instituto Inovar.
thiago@thiagochaer.com

SUGESTÕES PARA LEITURA



O clã dos Magos

Todos os anos, os magos de Imardin reúnem-se para purificar as ruas da cidade dos pedintes, criminosos e vagabundos. Mestres das disciplinas de magia, sabem que ninguém pode opor-se a eles. No entanto, seu escudo protetor não é tão impenetrável quanto acreditam. Enquanto a multidão é expurgada da cidade, uma jovem garota de rua, furiosa com o tratamento dispensado pelas autoridades a sua família e amigos, atira uma pedra ao escudo protetor, colocando nisso toda a raiva que sente. Para o espanto de todos que testemunham a ação, a pedra atravessa sem dificuldades a barreira e deixa um dos mágicos inconsciente. Trata-se de um ato inconcebível, e o maior medo da Clã de repente se concretiza: uma maga não treinada está à solta pelas ruas. Ela deve ser encontrada, e rápido, antes que seus poderes fiquem fora de controle e destruam a todos.



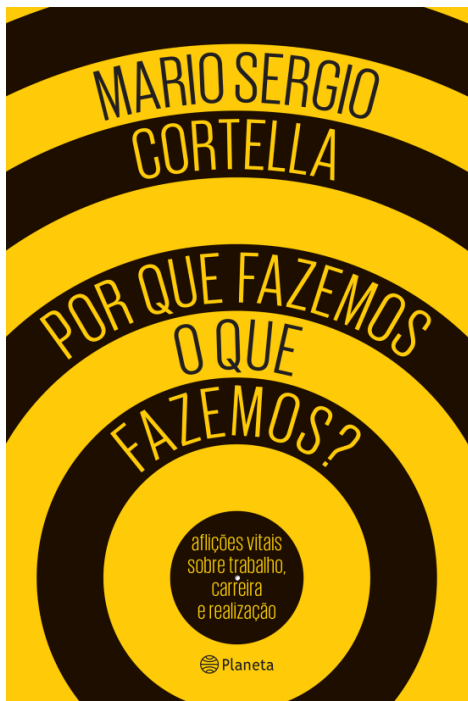
O Lorde Supremo

"Na cidade de Imardin, onde aqueles que têm magia têm poder, uma jovem garota de rua, adotada pelo Clã dos Magos, se encontra no centro de uma terrível trama que pode destruir o mundo todo. Sonea aprendeu muito no Clã, e os outros aprendizes agora a tratam com um respeito relutante. No entanto, ela não pode esquecer o que viu na sala subterrânea do Lorde Supremo ou seu aviso de que o antigo inimigo do reino está crescendo em poder novamente. Conforme Sonea evolui no aprendizado, começa a duvidar da palavra do mestre de seu clã. Poderia a verdade ser tão aterrorizante quanto Akkarin afirma? Ou ele está tentando enganá-la para que Sonea o ajude em algum terrível esquema sombrio?"



O cavaleiro dos sete reinos

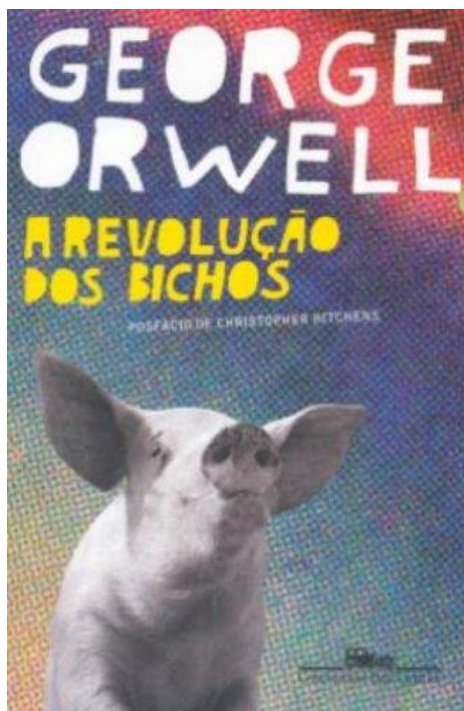
Duzentos anos após a Conquista, a dinastia Targaryen vive seu auge. Os Sete Reinos de Westeros atravessam um tempo de relativa paz, nos últimos anos do reinado do Bom Rei Daeron. É neste cenário que Dunk, um menino pobre da Baixada das Pulgas, tem uma chance única: deixar a vida miserável em Porto Real para se tornar escudeiro de um cavaleiro andante. Quando adulto, o cavaleiro morre e Dunk decide tomar seu lugar e fazer fama no torneio de Campina de Vaufreixo. É quando conhece Egg, um menino de dez anos, cabeça totalmente raspada, que é muito mais do que aparenta ser. Dunk aceita Egg como seu escudeiro e, juntos, viajam por Westeros em busca de trabalho e aventuras. Uma grande amizade nasce entre eles - uma amizade pela vida toda, mesmo quando, anos mais tarde, os dois personagens assumem papéis centrais na estrutura de poder dos Sete Reinos.



Por que fazemos o que fazemos

"Bateu aquela preguiça de ir para o escritório na segunda-feira? A falta de tempo virou uma constante? A rotina está tirando o prazer no dia a dia? Anda em dúvida sobre qual é o real objetivo de sua vida? O filósofo e escritor Mario Sergio Cortella desvenda em Por que fazemos o que fazemos? as principais preocupações com relação ao trabalho. Dividido em vinte capítulos, ele aborda questões como a importância de ter uma vida com propósito, a motivação em tempos difíceis, os valores e a lealdade a si e ao seu emprego.

O livro é um verdadeiro manual para todo mundo que tem uma carreira mas vive se questionando sobre o presente e o futuro. Recheado de ensinamentos como "Paciência na turbulência, sabedoria na travessia", é uma obra fundamental para quem sonha com realização profissional sem abrir mão da vida pessoal.



A revolução dos bichos

Verdadeiro clássico moderno, concebido por um dos mais influentes escritores do século 20, 'A Revolução dos Bichos' é uma fábula sobre o poder. Narra a insurreição dos animais de uma granja contra seus donos. Progressivamente, porém, a revolução degenera numa tirania ainda mais opressiva que a dos humanos. Escrita em plena Segunda Guerra Mundial e publicada em 1945 depois de ter sido rejeitada por várias editoras, essa pequena narrativa causou desconforto ao satirizar ferozmente a ditadura stalinista numa época em que os soviéticos ainda eram aliados do Ocidente na luta contra o eixo nazifascista. De fato, são claras as referências: o despótico Napoleão seria Stálin, o banido Bola-de-Neve seria Trotsky, e os eventos políticos - expurgos, instituição de um estado policial, deturpação tendenciosa da História - mimetizam os que estavam em curso na União Soviética. Com o acirramento da Guerra Fria, as mesmas razões que causaram constrangimento na época de sua publicação levaram A revolução dos bichos a ser amplamente usada pelo Ocidente nas décadas seguintes

como arma ideológica contra o comunismo. O próprio Orwell, adepto do socialismo e inimigo de qualquer forma de manipulação política, sentiu-se incomodado com a utilização de sua fábula como panfleto.



Felizes para sempre

Esta coletânea traz os contos A rainha, O príncipe, O guarda e A favorita ilustrados e com introduções inéditas de Kiera Cass. Conheça o príncipe Maxon antes de ele se apaixonar por America, e a rainha Amberly antes de ser escolhida por Clarkson. Veja a Seleção através dos olhos de um guarda que perdeu seu primeiro amor e de uma Seleccionada que se apaixonou pelo garoto errado. Você encontrará, ainda, cenas inéditas da série narradas pelos pontos de vista de Celeste e Lucy, um texto contando o que aconteceu com as outras Seleccionadas depois do fim da competição e um trecho exclusivo de A sereia, o novo romance de Kiera Cass. Este é um livro essencial para os fãs de A Seleção, que poderão se aprofundar mais nesse universo tão apaixonante.