# Jogos analógicos como ferramentas estratégicas para as marcas

**Diego P. Medeiros, diego.medeiros@satc.edu.br –** Departamento de Design, Faculdade Satc, Criciúma, SC, Brasil

## Resumo

*Este artigo tem como objetivo apresentar conceitos e aplicações das práticas de jogos no contexto empresarial. Com isso, busca-se uma relação entre o lúdico e as marcas, possibilitando novas ideias imersivas e colaborativas em processos de branding. Entende-se que em um mercado global, modelos, ferramentas, processos de design, possam corroborar para um fortalecimento das marcas e os jogos possuem um importante papel nesse contexto. O artigo faz uma abordagem teórica e bibliográfica, sendo parte da pesquisa de doutorado deste autor, apontando o jogo como experiência lúdica, suas características e mecânicas, utilizando como referência autores como Huizinga (2005), McGonigal (2012) e Salen e Zimmerman (2012). Em seu caráter final, o artigo apresenta aplicações práticas de modelos colaborativos dentro de uma pesquisa de referências tanto de mercado, quanto bibliográficas. Os jogos apresentados representam um recorte das possibilidades estratégicas e criativas que designers, gestores de marca e demais pesquisadores podem utilizar em uma prática mais imersiva e engajada na gestão. Aliando as pesquisas, também se apresenta um grupo de técnicas já consolidadas na literatura afim de caracterizar que modelo lúdicos, podem ser desenvolvidos também com recursos simples. Ao término, conclui-se que designers e gestores de marca possuem inúmeros recursos e estruturas lúdicas para processos, indiferente da etapa projetual ou de gestão. Conclui-se também que jogos servem como ferramenta de aprendizado, simulação e participação, mas principalmente, este artigo torna claro o processo colaborativo e com isso, rico em ideias e possibilidades.*

***Palavras-chave*: *jogos analógicos; ferramenta; design e gestão de marcas.***

# *Analog games as strategic tools for brands*

## Abstract

*This article aims to present concepts and applications of game practices in the business context. With this, we seek a relationship between the ludic and the brands, enabling new immersive and collaborative ideas in branding processes. It is understood that in a global market, models, tools, design processes, can corroborate for a strengthening of brands and games have an important role in this context. The article makes a theoretical and bibliographical approach, being part of the doctoral research of this author, pointing to the game as a playful experience, its characteristics and mechanics, using as reference authors such as Huizinga (2005), McGonigal (2012) and Salen and Zimmerman ). In this final character, the article presents practical applications of collaborative models within a research of references as much of market, as bibliographical. The games presented represent a cut in the strategic and creative possibilities that designers, brand managers and other researchers can use in a more immersive and engaging management practice. Combining the research, also presents a group of techniques already consolidated in the literature in order to characterize which model playful, can be developed also with simple resources. At the end, it is concluded that designers and brand managers have numerous resources and play structures for processes, regardless of the design stage or management. It is also concluded that games serve as a tool for learning, simulation and participation, but mainly, this article makes clear the collaborative process and with that, rich in ideas and possibilities.*

***Keywords: analog games; tool; design and branding.***

## 1. UMA BREVE INTRODUÇÃO AOS JOGOS

O jogo é uma prática antiga, que para muitos pode ser considerado apenas diversão infantil, mas é considerado hobby, aprendizado e ferramenta de colaboração em empresas. Na administração, por exemplo, que esse foco adentra na gestão e mercado. Desde a década de 1950, quando se iniciou nos EUA, é crescente tanto o número de aplicações de jogos de empresas quanto o de pesquisas sobre seu uso em diversos países, com o foco na utilização dessa prática de ensino na formação de administradores (PAIXÃO; BRUNI; CARVALHO, 2007).

No Brasil, foi apenas a partir da década de 1970 que se encontram as primeiras experiências com a aplicação de jogos, tanto em empresas quanto no ensino superior, intensificando-se a partir dos anos 2000.

Essa intensificação coincide, cronologicamente, com as mudanças legislativas ocorridas no Brasil no final da década de 1990 e início dos anos 2000, com a publicação da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). Bernard (2006) atribuiu o crescimento do uso de jogos de empresas pelas Instituições de ensino brasileiras à necessidade de adaptação às novas DCNs, para as quais, segundo o autor, os jogos de empresas são uma das alternativas de aprendizado propostas. (MOTTA et al, 2012, p. 1).

McGonigal (2012), aponta que a indústria dos jogos está tornando as atividades mais gratificantes e envolvendo sensações do trabalho de forma prazerosa. A mesma cita que pode envolver o trabalho de grandes desafios, o trabalho mental, que potencializa as faculdades cognitivas, o trabalho físico, que faz com que o coração bata mais rápido em algumas ações de jogo, o trabalho de descoberta, que trata do poder de investigar algo, fazendo com que o jogador se sinta confiante e motivado. Além disso, ressalta o trabalho em equipe, que enfatiza a colaboração, a cooperação e as contribuições para seu grupo.

Essas abordagens levam o participante a uma imersão com vivências e práticas lúdicas e alusivas ao mundo real. Têm um sua totalidade, o ensino e o convívio das práticas empresariais atreladas a administração e gestão de empresas. O percurso da importância dessa prática pode ser retratado por Huizinga (2005), pioneiro ao cunhar o termo *Homo Ludens* em 1938, onde percebe o jogo como um fenômeno cultural identificando a experiência lúdica nos mais diversos aspectos da vida humana: desde o direito, a guerra, o conhecimento, a filosofia ou a arte. Inúmeros autores e publicações sobre jogos tratam o autor como o pioneiro nesse estudo moderno. Para ele, todo jogo possui um sentido, que Salen e Zimmermann (2012) exploram em uma função significante, que dá sentido à ação alí exposta. Com isso, retratam o termo interação lúdica significativa. Essa, para os autores, aborda o modo como as ações de jogos resultam no desfecho do jogo para criar um significado. "O significado de uma ação em um jogo reside na relação entre ação e resultado" (pág. 50). Essa relação, pode ser atribuída como experiência lúdica.

Frente a essas afirmações, este artigo, parte teórica da tese de doutorado deste autor, retrata as características que levam os jogos a serem utilizados em ambientes de design, *branding* e gestão. Fatores que vão além da diversão dos jogos de entretenimento e reforçam uma experiência lúdica de imersão, aprendizado e colaboração.

## 2. O JOGO COMO EXPERIÊNCIA LÚDICA

Huizinga (2005) identificou alguns traços e características comuns, que permitem reconhecer as características dos jogos. O primeiro traço é o ato voluntário, ou seja, a predisposição: brinca-se ou joga-se porque se gosta e “é precisamente em tal fato que reside sua liberdade de escolha.“ À segunda característica liga-se a ideia de que o jogo se concretiza como evasão da vida real, com orientação própria, ocorrendo dentro de limites de tempo e espaço, criando a ordem por meio de uma perfeição temporária e limitada. Embora finito na sua duração, ao ser transmitido, pode ser repetido a qualquer momento. “Isto se aplica não apenas ao jogo em geral, mas também à sua estrutura interna”. (HUIZINGA, 2005, p. 11-31).

Para McGonigal (2012), a meta propicia o senso de objetivo. As regras impõem limitações em como os jogadores podem atingir a meta. O sistema de feedback diz aos jogadores o quão perto eles estão de atingir a meta. A participação voluntária é o aceite desse jogador em seguir essa meta, regras e feedbacks.

Salen e Zimmermann (2012), tratam que um jogo possui quatro elementos essenciais. Os objetos, elementos ou variáveis dentro de um sistema. Os atributos, que são qualidades ou propriedades do sistema e seus objetos. As relações internas, que formam o envolvimento entre os objetos e por fim, o meio ambiente, que é o contexto que circunda esse sistema. Mas dentro desta narrativa dos autores, o lúdico é o ponto essencial de um jogo.

O lúdico recentemente abrange certas áreas de estudo, entre elas a psicologia. A palavra tem sua origem no latim e seu significado é referente a "jogo" e "brincadeira", conceito que, segundo a psicologia, auxilia no desenvolvimento social, cognitivo e físico da criança. Já sua origem histórica data do surgimento das civilizações antigas e no início, em sua maioria, era considerada uma atividade nobre (RODRIGUES, 2013). "A ludicidade é uma necessidade do ser humano em qualquer idade e não pode ser vista apenas como diversão. O desenvolvimento do aspecto lúdico facilita a aprendizagem, do desenvolvimento pessoal, social e cultural e colabora para boa saúde mental e física" (MARTINI; SALOMÃO, 2007, p. 4).

Conforme Salen e Zimmerman (2012), para que em um jogo ou brincadeira lúdica haja um potencial de desenvolvimento de qualidade em sua essência, é necessário um significado envolto no projeto. Este nada mais é que uma conexão entre o sentido intrínseco na ideia do jogo e os próprios jogadores. Essa conexão, por sua vez, é visualizada na forma da interação lúdica. Toda a interação lúdica gera uma experiência para o usuário nas diferentes formas e contextos que o jogo pode assumir. Os autores afirmam que esse conjunto de boas experiências e significados, conhecido como interação lúdica significativa (*meaningful play*), é essencial para um jogo concreto e bem formado.

Segundo Huizinga (2000), o lúdico denota uma função cultural de competição que está atrelada a uma série de aptidões do ser humano. Todo esse jogo de poder está relacionado a muitas culturas que buscam obter poder espiritual por meio de certos jogos e confrontos durante rituais e cerimônias. O pensamento lúdico relacionado à espiritualidade do ser acumula um certo teor cosmológico e subjetivo, enquanto o conflito psicológico está diretamente associado ao contexto da natureza lúdica da cultura arcaica.

Dentro do âmbito da ludicidade, pode-se perceber uma forte presença de um certo acúmulo de fatores sensoriais resultantes da experiência do interlocutor. Esses fatores estão associados ao momento em que uma pessoa imerge ludicamente ao objeto jogo e guia o jogador ao desfrute deste. Por sua vez, essa experiência é nada menos que a participação ativa do jogador perante o jogo, e sua forma lúdica se torna diferenciada para cada tipo de plataforma e temática (SALEN; ZIMMERMAN, 2012).

Os autores ainda classificam as experiências em cinco aspectos diferentes: (i) varredura visual: associado ao campo de visão do jogador e sua percepção do jogo como um todo; (ii) auditivas: compreensão dos eventos e sinais auditivos durante a partida; (iii) respostas motoras: ações físicas realizadas pelo jogador com o jogo em si; (iv) concentração: foco intenso no jogo e; (v) padrões de percepção da aprendizagem: conhecimento da estrutura e regras do jogo.

Uma das pontes que os jogos fazem é a experiência do sucesso e da conquista. Um jogo, segundo McGonigal (2012), pode simular vitórias por meio de um planejamento, pode abrir caminhos que seriam impossibilitados sem essa simulação. Um jogo para um ambiente empresarial, pode promover a conexão social, onde as experiências e o conhecimento poderão ser compartilhados. Essas conexões e essa voz que os jogos possibilitam, podem tornar os colaboradores em agentes de uma mudança de marca.

A autora (2012), reforça que os jogos possuem uma tarefa importante de criar regras melhores de envolvimento e ampliar o círculo de cooperação, o que reforça sua importância em uma gestão organizacional. Jogos possibilitam imergir em uma causa, concentrar as atenções coletivas para essa causa e inspirar esforços de longo prazo. Por simular situações os jogos fortalecem a resiliência nos jogadores, dano informação e conteúdo necessário em abordagens mais complexas.

A experiência do jogo precisa gerar prazer, ou como aborda Csikszentmihalyi (2008), deve criar um canal de fluxo, dentro de um quadrante de desafios e de habilidades. Um jogo não pode ser tão difícil a ponto de gerar muita ansiedade, nem tão fácil ao ponto de gerar muito tédio. Ele precisa equilibrar essas ações para que o estado de *flow* (fig. 1) aconteça. Segundo Salen e Zimmermann (2012), fluxo é o prazer que ocorre quando alguém está envolvido em alguma atividade sente-se no controle de suas ações. Para que esse estado de *flow* aconteça, existem algumas características que vão da fusão entre ação e consciência, concentração, a perda de autoconciência e a transformação do tempo.

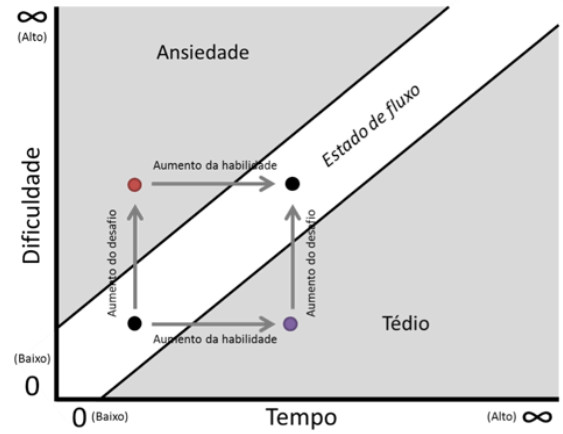



**Figura 1:** Estado de fluxo. Fonte: Csikszentmihalyi (2008)

McGonigal (2012) trata que quando se está em um estado de fluxo, o desejo é permanecer alí. Para a autora, desistir ou ganhar são resultados igualmente insatisfatórios, pois a real satisfação está em continuar jogando.

Salen e Zimmermann (2012) citam o conceito de círculo mágico. Jogar um jogo significa entrar dentro de um círculo mágico, ou criar um quando o jogo o inicia. A atenção dos jogadores está totalmente envolta do tabuleiro em um jogo de mesa, ou da tela em um jogo de videogame. Em uma partida, as peças serão movidas de acordo com regras e ações. Dentro deste círculo, os significados se apresentam e uma nova realidade é criada. Ou seja, um círculo mágico é o espaço onde o jogo se realiza.

Para que o *flow* possa acontecer, é necessário que a atividade em questão seja desafiadora, os objetivos estejam claros, assim como o *feedback* e o jogador viva um paradoxo de ter o controle de uma situação incerta. Para que esse prazer de jogar aconteça, o objetivo do jogo precisa ser desejado pelos jogadores. O objetivo é o objeto de prazer que fará com que os jogadores continuem jogando. Assim, esse objetivo deve possuir um desafio equilibrado, para que o jogador não caia nem na ansiedade, nem no tédio, preocupações que desenvolvedores e designers precisam ter constantemente na criação de qualquer prática lúdica.

## 3. JOGOS ANALÓGICOS: CARACTERÍSTICAS E MECÂNICAS

Atualmente, o contexto dos jogos está situado em duas realidades distintas: os jogos digitais e os jogos analógicos. Dentro de cada eixo, existe uma classificação de tipos de jogos. Os jogos analógicos compreende alguns aspectos dos jogos atuais, que podem ser jogados por pessoas de qualquer idade, independentemente do sexo e das condições de vida, em espaços abertos ou fechados, pequenos ou grandes, em movimento ou não. Na grande maioria dos jogos analógicos, as condições climáticas não o inviabilizam. Os jogos de tabuleiro, por exemplo, "são jogos para serem jogados sentados, sem grandes movimentações, com pequenos gestos na sua maioria. A sua principal diferença com jogos digitais está na interação direta e pessoal com o outro jogador e o que sustenta a prática do jogo não é uma plataforma digital, mas sim, as regras, os objetos e as pessoas." (VANZELLA, 2009, pág. 22).

Já, os jogos digitais, entretanto, necessitam de uma plataforma virtual para seu uso. A DiGRA (*Digital Games Research Associaton*) define jogos digitais como matéria-prima de bit e bytes. Com isso, Kopelevitc et al (2009) tratam que as tecnologias envolvidas na elaboração de um jogo digital conseguem criar um leque de possibilidades principalmente explorando a ficção, onde o jogador pode executar algo, que seria impossível na vida real como: voar, super poderes, reviver várias vezes, etc. Mas os jogos digitais não conseguem atingir alguns sentidos humanos que são possíveis somente quando as ações pertencem integralmente ao mundo real, no qual um jogo não digital consegue atingir. A plataforma digital funciona como uma grande simulação das práticas de jogos analógicos e isso também se dá pelo contexto de jogos de tabuleiro.

Segundo Lopes (2014), entende-se que jogos de tabuleiro são jogos cuja ação é circunscrita, decorrendo num suporte físico específico, nesse caso um tabuleiro, sendo este variável ao nível da forma e dos grafismos. Segundo Duarte (2015), o começo de um mercado para jogos produzidos comercialmente, já incipiente no século XIX, permitiu um florescer da indústria de jogos de tabuleiro. Ao lado de versões comerciais dos jogos antigos, começaram a surgir jogos de autor. Assim, por exemplo, Monopoly (Charles Darrow e George S. Parker, 1933) (fig. 8) ou Risk (Albert Lamorisse e Michael I. Levin, 1959) tornaram-se jogos de grande apelo comercial e também foram portados para o meio digital.

A partir da década de 1960, o mercado de jogos nos EUA conheceu um grande impulso, movido inicialmente pelos wargames (jogos de simulação de conflitos) e, a partir da década seguinte, pelos role-playing games (jogos de representação de papéis, derivados dos wargames). Na

década de 1990, surgiram os collectible card games (jogos de cartas colecionáveis), que tiveram um grande sucesso comercial. Em conjunto, estes gêneros de jogos ampliaram consideravelmente a base do mercado de jogos, primeiramente nos EUA e depois no resto do mundo. Para Duarte (2015), esta ampliação do mercado de jogos foi fundamental para a renovação dos jogos de tabuleiro, que vem ocorrendo nas últimas duas décadas. Especialmente a partir da publicação de Die Siedler von Catan (Klaus Teuber, 1995) (fig. 9), os jogos autorais vêm conhecendo uma verdadeira renascença, com sucessos como Carcassonne (Klaus-Jürgen Wrede, 2000), Ticket to Ride (Alan R. Moon, 2004), e Puerto Rico (Andreas Seyfarth, 2002).

Esse avanço no mercado gerou uma divisão no segmento de jogos no ocidente: os jogos americanos e os jogos europeus. Jogos de estilo americano são caracterizados pelo tema do jogo ser mais importante que o jogo em si, geralmente com várias regras para suportar este tema. Já os jogos de estilo europeu são caracterizados pela sua jogabilidade ser importante do que o tema. Os jogos europeus geralmente são mais colaborativos que os de estilo americano.

Cada categoria demanda um conjunto de mecânicas, regras e possibilidades. No jogo de tabuleiro, as regras organizam a ação, como por exemplo a procura de um parceiro, seleção do jogo, abertura do tabuleiro, ler e compreender as regras, checar as peças, decidir quem será o primeiro e que ordem seguirá o jogo. As ações do jogo podem envolver o lançar dos dados ou girar da roleta, iniciando em um ponto de partida se colocando no mundo ou na vida que nele se abre. (VANZELLA, 2009).

O jogo enquanto abordagem apresenta primordialmente um desafio constante a ser alcançado para a obtenção da vitória. Dessa forma, o usuário, por meio da interação direta com o ambiente, aciona o sistema de ação e reação a que o jogo propõe, criando diversos caminhos a serem explorados e desafiando o jogador a imergir no contexto lúdico e mentalizar sua resolução (SILVA; SILVA, 2015).

Segundo Lopes (2014), os jogos de tabuleiro servem-se das vivências e dos hábitos da sociedade para criar espaços lúdicos e de distração. Apropriam-se de temas ou ações que correspondem ao dia-a-dia dos indivíduos, e oferecem a oportunidade de viver uma realidade ligeiramente diferente. O autor ainda ressalta que outro ponto importante, está na possibilidade dos jogos de tabuleiro poderem ser examinados de modo a estudar as características socioculturais do contexto do qual derivam, o que reforça sua relação com as marcas.

Salen e Zimmerman (2012), afirmam que regras delimitam uma margem de organização entre os participantes, limitam suas escolhas e guiam o jogador pelo caminho lúdico. Por assim dizer, cada jogo apresenta algum tipo de mecânica básica ou combinação de mecânicas. Essas mecânicas podem variar de rolagem de dados, compra de cartas, armazenamento de recursos, alocamento de trabalhadores, entre outras. Essas mecânicas servem para o desenvolvimento e manipulação do comportamento do jogador ao longo do jogo, guiando-os a tomarem decisões dentro das regras (SALEN; ZIMMERMAN, 2012).

Pode-se observar uma grande quantidade de mecânicas de jogabilidade existentes nos jogos de tabuleiro, conforme o site BoardGameGeek. Será listado no quadro a seguir as principais mecânicas utilizadas pelos desenvolvedores, assim como alguns exemplos dados pelo próprio site.

**Quadro 1:** Mecânicas de Jogo.
Fonte: <http://www.boardgamegeek.com/browse/boardgamemechanic> Acessado em fevereiro de 2017.

| **Mecânica** | **Descrição** | **Exemplos** |
|---|---|---|
| Atuação ou Interpretação | Força que os jogadores assumam identidades variadas para a interação e interpretação durante o jogo. | *Charades* |
| Ações escondidas | Cada jogador decide sua ação em segredo e todas as ações são reveladas juntas em seguida, resolvendo de forma conjunta. | *RoboRally* e *Dungeon Raiders* |
| Pontos de ação | O jogo providencia alguns pontos pré estabelecidos para cada jogador utilizar durante seu turno. | *Special Train* e *Pandemic* |
| Controle de área | O jogador necessita manter o controle sobre outros jogadores em uma determinada área, controlando seu montante de recursos. | *El Grande* |
| Posicionamento de peças ou cartelas | Cada jogador deve distribuir uma peça, levando sua face em consideração com a face das outras em jogo. | *Carcassone* |
| Construção de baralho ou pilha | Cada jogador começa com um baralho ou pilha de objetos pré determinado e deve ir incrementando conforme o jogo se desenvolve. | *Quarriors* e *Dominion* |
| Alocação de trabalhadores | Cada jogador possui uma quantidade de trabalhadores que serão alocados a cada turno e serão utilizados para gerar recursos. | *Agricola* e *Puerto Rico* |
| Rolagem de dados | Os jogadores realizam a rolagem de alguma quantidade de dados para decidir entre sucesso ou fracasso aleatoriamente. | *Zombicide* e *King of Tokyo* |
| Compra de cartas | Os jogadores fazem compras de cartas de uma pilha comum usando-as para completar os objetivos do jogo. | *Ticket to Ride* |
| Jogo cooperativo | Os jogadores devem cooperar durante o jogo para chegarem à um objetivo. Essa mecânica possui uma variação em que pode haver um ou mais traidores. | *The resistance* e *Dungeon Raiders* |

Rodrigues e Sauaia (2004), apontam que algumas bibliografias procuram estabelecer etapas de desenvolvimento de um jogo genérico, seja ele computadorizado, em tabuleiro, em forma de dramatização, com objetivos comportamentais, ou mesmo de aprendizado de negócios, de processos ou estratégias. Já Vicente (2001), procura estabelecer algumas perguntas básicas a serem respondidas no intuito de nortear o caminho para a construção de um jogo: Qual o objetivo do jogo? Quais as formas de jogo? Qual a melhor opção de jogo de empresa a ser usado? Qual o público-alvo? Quais são as suas características? Essa abordagem pode ser tratada com o quadro a seguir (quadro 2):

**Quadro 2:** Questões básicas na construção de um jogo.
Fonte: Vicente (2001). Adaptado pelo autor.

| Características | Especificação |
|---|---|
| Modelagem | Qual o tipo de decisão a ser tomada? Que decisão é correta e que decisão é errada? O modelo reflete a realidade? Onde entra a "sorte" dentro da dinâmica do jogo? Segundo o autor, não há regras definidas para modelagem de um jogo, ciência e arte se confundem neste quesito. |
| Recursos lúdicos | Esta etapa se constitui na escolha de recursos lúdicos que facilitam a modelagem e o envolvimento dos participantes durante a dinâmica do jogo, tais como: dados, cartas, tabelas, marcadores, dinheiro fictício e planilhas de apoio. |
| O papel da sorte | O fator sorte está presente em muitos jogos. A sorte deve estar presente no jogo na mesma dose que estaria nos negócios do mundo real. O fator sorte é um ingrediente importante no jogo, funciona como um pulso gerador de incertezas e riscos. |
| Testes e ajustes | O jogo está lento demais? Ninguém entendeu o jogo? As pessoas têm dificuldade em tomar decisões? Todo mundo faliu nas primeiras rodadas? Os jogadores entraram em pânico após a primeira rodada? Havia um jeito irreal de ganhar o jogo? |

Em uma abordagem projetiva, Rodrigues e Sauaia (2004) apontam um método para criação de um jogo de tabuleiro aplicado a empresas, seguindo os seguintes passos (quadro 3):

**Quadro 3:** Roteiro de criação de um jogo de tabuleiro.
Fonte: RODRIGUES e SAUAIA (2004, pág. 6). Adaptado pelo autor.

| Etapa | Característica |
|---|---|
| 1 | Definição da dinâmica do jogo |
| 2 | Definição dos componentes empresariais a serem representados pelo jogo |
| 3 | Definição das variáveis de decisão do jogo |
| 4 | Desenho inicial do tabuleiro |
| 5 | Checagem da consistência do modelo do jogo |
| 6 | Variáveis |
| 7 | Instruções do jogo |
| 8 | Definição de elementos de apoio |
| 9 | Desenho final do tabuleiro |

O modelo apresentado se faz interessante pois prevê os componentes empresariais a serem representados, o que facilita, unindo com o modelo do Game Design, uma categorização do que poderá ser tratado na proposta, facilitando a simulação. Para Salen e Zimmermann (2012), o jogo é um sistema no qual os jogadores se envolvem em conflitos artificiais, definidos por regras, que implicam em um resultado quantificável. Essa simulação, pode amplificar a visão de futuro e possibilidades dentro de uma empresa, além de poder planejar ações para uma marca.

## 4. JOGOS ANALÓGICOS COMO FERRAMENTAS PARA GESTÃO DE MARCA

Os parágrafos seguintes aos títulos devem ser alinhados à esquerda (Estilo: Normal Após Títulos). Os parágrafos seguintes devem ter tabulação na primeira linha de 0,65cm (Estilo: Normal). Entre cada parágrafo não devem ser deixados espaços.

Os Jogos analógicos estão inseridos em ambientes diversos, seja ele na educação, puramente por lazer, como nas áreas empresariais para treinamento e até, seleção de novos colaboradores para uma empresa. Para Schaeffer (2006), jogos em grupo geram a possibilidade para as pessoas de trabalharem com o limite, a regularidade, o respeito e a disciplina, por meio de ações necessariamente induzidas pela regra. Todos esses aspectos são fundamentais para a vida do ser humano estar em sociedade. A ludicidade do jogo retrata realidades cotidianas de convívio e pode educar para tal.

Quando se entende que o conhecimento é resultante de trocas, da interação entre sujeito e meio, o jogo passa a ser uma ferramenta importante nos processos de desenvolvimento e conhecimento. Essa perspectiva corrobora com a prática co-criativa e colaborativa trazendo múltiplos pensamentos e possibilidades na geração de alternativas. Porém, é preciso compreender esses processos a fim de que permitam possibilitar que elas desafiem o raciocínio individual do usuário. Isto supõe que o jogador, idealizado como um sujeito ativo e participativo, precisa, a cada ocasião, propor estratégias, raciocínios, reconhecer erros para que possa construir novas estratégias até alcançar as metas e objetivos propostos com o jogo (PEREIRA et al, 2009).

A bibliografia consultada sobre esse tema não apresenta exemplos da aplicação da gestão de marcas em processos de branding em uma interface lúdica e off-line. Termos como gamificação, ato de transformar o que não é jogo em jogo, ferramentas para inovação, assim como jogos digitais são amplamente estudados nos campos do design, mas poucos difundidos como ferramentas de estratégia para marcas. Poucas ferramentas possuem caráter lúdico e analógico, se fazendo necessário abordar nesta seção, alguns modelos que cumprem, mesmo que parcialmente, a proposta desta pesquisa.

Dentro desta investigação, este artigo trata duas características de ferramentas lúdicas. A primeira, relaciona jogos e ferramentas de cartas e tabuleiro para práticas de gestão desenvolvidas por empresas de inovação, gestores e designers, e comercializadas em sites especialistas. A segunda listagem de ferramentas lúdicas, se faz de um compilado de técnicas advindas de autores, escolas de inovação e branding, assim como estrategistas que a tratam como licenças abertas de uso e tem focos já tratados na academia e em empresas.

Iniciando com as ferramentas lúdicas comercializáveis, o Methodkit é um projeto desenvolvido por Ola Moller, que a cada ano vem ganhando novas versões. É um jogo de cartas, utilizadas para ampliação de ideias e negócios de inovação. Os MethodKits são ferramentas analógicas projetadas para ajudar a desenvolver ideias, obter visão geral e trabalhar em reuniões e workshops. Alguns dos kits são estruturas, enquanto algumas são bibliotecas de cartas. Os usos comuns para as cartas são em planejamento, brainstorming, desenvolvimento e avaliação de projetos. Além dos conjuntos de cartas, a empresa disponibiliza gratuitamente, Canvas para ampliação do universo da ferramenta (fig. 2).



**Figura 2**: Methodkits por Ola Muller. Fonte: https://methodkit.com/

O segundo exemplo de proposta lúdica é o LEGO Serious Play (LSP), uma marca registrada da *Executive Discovery*, uma empresa independente associada ao LEGO *Group*, que oferece consultoria visando incentivar o pensamento criativo na cultura das empresas. A proposta das dinâmicas oportunizadas por esse método é envolver os participantes para que os mesmos desenvolvem tarefas e ideias contando histórias com o recurso da construção de cenários imaginários tridimensionais de LEGO (fig. 3).



**Figura 3**: Lego Serious Play. Fonte: https://www.lego.com/en-us/seriousplay

A prática do *serious play* (jogo sério) não se aplica apenas a LEGO. Ainda tratando do caráter de treinamento, a prática de jogo sério, que surge como abordagem empresarial com caráter mais digital, mas que também se aplica a práticas de gestão analógicas (DORNELES, 2015; CHÉRIF e BIDAN, 2016). É o caso da empresa dinamarquesa WORKZ com suas práticas organizacionais e criativas. Um exemplo gerado pela empresa é o *Bridgebuilders*, uma ferramenta para treinamento de lideranças e equipes para empresas globais. O jogo ensina os líderes a formar e executar equipes globais que funcionem bem ao longo dos bons e maus momentos de uma empresa.



**Figura 4**: *Bridgebuilders*.
Fonte: https://workz.dk/products/bridgebuilders

Também criado pela empresa Workz, está o jogo sério *Gamechangers*, específico para trabalhar com *stakeholders* das marcas, simula lideranças em uma empresa e como elas pensam as estratégias para os envolvidos com as marcas.



**Figura 5:** Gamechangers.
Fonte: https://workz.dk/products/gamechangers

Outro modelo lúdico, que pode ser categorizado como jogo sério, é o *ThinkPak*, um livro que inclui um conjunto de cartas focado em *brainstorm* para ideias criativas. Contém técnicas criativas de resolução de problemas e ideias, por meio de um formato informativo e que sugere ao lúdico. Desenvolvido por Michel Michalko focou em uma readaptação do modelo de ideação SCAMPER[1], gerando mais ludicidade a ferramenta.




**Figura 6:** Modelo ThinkPak de Michel Michalko Fonte: http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/thinkpak-brainstorming-card-deck-takes-scamper-to-the-next-level/

O *Think Cube*, desenvolvido por Kes Sampanthar provoca soluções que uma ideia criativa pode gerar. Fornece uma seleção diversificada de estímulos provocadores de reflexão, e incorpora um processo de inovação simples que pode ser utilizado em grupos de P&D (fig. 7).



**Figura 7**: Think Cube por Kes Sampanthar
Fonte: http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/thinkcube-helps-cube-dwellers-to-be-more-innovative/

*Disruptos* é um jogo da empresa *Funnybone Toys*, responsável por jogos de criatividade e inovação. Este em específico, trata a inovação de modo competitivo entre os participantes, utilizando mecanismos como tempo, combinação de cartas e imagens para auxiliar em ideias.

[1] Método desenvolvido por Bob Eberlee para melhoria da criatividade e desenvolvimento de ideias criativas. Basicamente é uma lista de verificação de perguntas onde novas ideias são criadas.




**Figura 8**: Disruptos da empresa Funnybobe Toys.Fonte: https://www.funnybonetoys.com/

75 *Tools for creative thinking* é um conjunto de cartas criado por Wimer Hazenberg e Menno Huisman. Um conjunto para orientar o jogador a ser criativo nas diferentes etapas de qualquer processo ou situação em que novas ideias sejam desejadas. As setenta e cinco ferramentas são organizadas em torno de seis etapas no processo: começar, olhar ao redor, perguntar ao redor, dividi-lo, liberar, avaliar e selecionar (fig. 9).



**Figura 9:** 75 Tools for creative thinking de Wimer Hazenberg e Menno Huisman. Fonte: http://75toolsforcreativethinking.com/

*Brand Deck,* criado por Max Temkin, é um jogo de cartas aplicado a entender a essência da marca. Cada pessoa classifica as cartas nas diferentes pilhas (a marca é, a marca não é, e não se aplica), discutindo as opções ao longo do caminho. Os cartões devem descrever como a marca quer ser percebida pelo seu público. Uma vez que todas as cartas foram colocadas nas pilhas, o foco do jogo se dá para pilha "a marca é" reduzindo para 1 a 6 cartas e, segundo os desenvolvedores, auxiliará a marca a definir um posicionamento ou encontrar seu DNA.




**Figura 10:** Brand Deck por Max Temkin. Fonte: https://branding.cards/

Um fator importante a ser registrado, observando os modelos lúdicos apresentados, é o quanto estão amplamente direcionados a geração de ideias e pouco direcionados a gestão dessas ideias ou ao planejamento. Apenas o primeiro e último exemplo, *Methodkit* e *Brand Deck*, respectivamente, possuem um direcionamento mais estratégico, o que faz com que essa investigação identifique também práticas de domínio aberto.

O quadro 4, a seguir, apresenta um compilado de práticas, algumas lúdicas, outra apenas co-criativas, descritas por Gray, Brown e Macanifo (2010), Martin e Hanington (2012), Pazmino (2015) e sites como *Service Design Tools*[2] e *Tool Box*[3]. Neste quadro foram compilados os sete modelos mais citados e próximos da perspectiva lúdica e de gestão de marcas, ideias e processos.

**Quadro 4:** Ferramentas co-criativas e analógicas aplicadas a gestão. Fonte: Gray, Brown e Macanifo (2010), Martin e Hanington (2012), Pazmino (2015). Adaptado pelo autor.

| **Prática** | **Objetivo** | **Número de jogadores** | **Regras resumidas** |
|---|---|---|---|
| Construindo história | Um breve exercício para trazer a "construção de histórias" para a vida: um conceito emergente chave em comunicações digitais em rede. | De 2 a 40+ | Passar da narração de histórias para a construção de histórias, um conceito essencial. Discuta com o grupo os tipos de histórias que seriam interessantes e apropriadas. Eles podem ser relevantes para o workshop, programa ou empresa; |
| Mapa de afinidade | Muito próximo a um brainstorm, onde um grande grupo coloca ideias em postits e as coloca em um quadro. Isso auxiliará a entender percepções diversas a cerca de uma necessidade. | Mais de 20 | Colocar uma questão ou ponto inicial de discussão em um *flipchart* ou quadro. Solicitar para que os participantes deem sugestões ou sentimentos a cerca dessa questão. Depois de todos os pontos colados, discuta em grupos e separe em equipes para definir ideias coletivas. |
| Card sort | Usada para definir como cada usuário classifica ações e informações em sua mente. Muito utilizada para interfaces digitais. | De 2 a 5 | O usuário recebe vários cartões embaralhados; O mesmo agrupa os cartões que possuam alguma relação; O usuários recebe cartões com categorias para nomear grupos e as escolhas dos usuários são registradas. |
| Mapa de empatia | Preencher um mapa para identificar a personalidade de um possível usuário. | De 3 a 5. | Com a figura de uma pessoa no centro, o grupo precisa preencher um mapa com o que a persona pensa, sente, vê, fala e faz. |
| Business Model Canvas | Um modelo amplamente utilizado por empreendedores que reúne eixos essenciais para um planejamento empresarial. | De 1 a 6. | O modelo consiste no preenchimento coletivo de um Canvas em businessmodelhub.com, onde os participantes vão discutindo cada quadrante do seu negócio, em torno de sua proposta de valor. |

[2] http://www.servicedesigntools.org/
[3] http://toolbox.hyperisland.com/

| | | | |
|---|---|---|---|
| Produto "Pinocchio" | A metáfora é que o produto possui vida e com isso, o grupo deve pensar em cuidados, possibilidades de uso e de como cuidá-lo. | De 5 a 20. | Desenhe o produto no centro de cinco folhas com 5 perguntas (uma para cada um): Do que eu gosto? Quais meus valores? Qual minha comunidade? Cada grupo deve completar com repostas e gerar uma grande discussão. |
| Muro de memórias | Junto com os colaboradores da empresa, essa prática objetiva criar um muro de boas memórias, com fatos e características da empresa. Isso auxiliará a identificar a essência da organização. | De 10 a 50. | Solicitar aos participantes para que escrevam memórias em pedaços de papel. Defina as mais relevantes, selecionem fotos e desenhos para representa-las. Depois de uma discussão com a equipe, crie um quadro com essas memórias. |

Um dos principais elementos percebidos nessas abordagens é a possibilidade de muitos envolvidos. Essas práticas, que não envolvem uma mesa, mas sim, quadros ou flipcharts, levam o tabuleiro horizontal para o quadro vertical, abrindo a possibilidade de um grupo grande de participantes.

Mesmo não possuindo um caráter lúdico, algumas práticas descritas anteriormente cumprem as quatro características essenciais de um jogo, segundo McGonigal (2012). Todos possuem uma meta/objetivo, regras de como agir nas práticas, feedback de seus moderadores e a participação voluntária.

Além desses citados, uma vertente dentro da administração são os jogos empresariais, mesmo que na sua grande maioria sejam em sistemas de computador e não no modelo analógico que essa pesquisa evoca, o entendimento mais próximo do conceito de jogo focado a gestão de marcas está atrelado aos jogos de empresas e é válido para fechar essa seção.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Jogar não é um ato apenas de diversão, como pode-se perceber pelos autores aqui apresentados. O jogo estimula a cooperação, favorece a imersão e está alinhado com o aprendizado. Em síntese, jogos são capazes de estimular discussões que reuniões não possibilitam, trazendo os participantes para um estado de flow e pertencimento.

Um dos aspectos importantes apresentados neste artigo é o quanto o jogo pode gerar um feedback rápido das ações, simulando questões que muitas vezes, em um mercado, seriam complexas de serem geradas. Também percebe-se com essa investigação, um crescimento do mercado de jogos de tabuleiro e poucas ferramentas lúdicas que podem servir para gestão de marcas por meio dessa abordagem. Outro ponto apresentado é a relação de mecânicas e com isso, a elucidação de possibilidades para construção de novas ferramentas lúdicas.

Com isso, esse artigo possibilita que designers e gestores de marca possam pensar em estruturas lúdicas para processos, indiferente da etapa projetual ou de gestão. Os jogos servem como ferramenta de aprendizado, simulação e participação, mas principalmente, tornam o processo colaborativo e com isso, rico em ideias e possibilidades.

## REFERÊNCIAS

[1]. CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Flow: the psychology of optimal experience. New York: Harper Perennial, 2009.

[2]. DUARTE, Luiz Cláudio Silveira. Traços distintivos de estratégias em jogos. Dissertação de mestrado. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2015.

[3]. HUIZINGA, Johan. Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura. Trad. MONTEIRO, João Paulo. São Paulo: Ed. Perspectiva, 2005.

[4]. KOPELEVITCH, Alexandre Iakovlevitch; SANTOS, Anderson Carlos Bueno; GALLINARI, Daniel Bruno; SALAZAR, Zady Castañeda. Conceituação de jogos e jogos digitais. Artigo. Campinas: Universidade Estadual de Campinas – Unicampi, 2009.

[5]. LOPES, Giogo Gilberto. Jogos de tabuleiro: estudo dos sistemas visuais. Dissertação de mestrado. Matosinho: ESAD – Escola superior de artes e design, 2013.

[6]. MARTINI, Marilaine; SALOMÃO, Hérica Aparecida Souza. A importância do Lúdico na Educação Infantil: Enfocando a Brincadeira e as Situações de Ensino não Direcionado. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0358.pdf>. Último acesso em 22 Agosto 2016.

[7]. MCGONIGAL, Jane. A realidade em jogo: por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2012.

[8]. MOTTA, Gustavo da Silva; QUINTELLA, Rogério Hermida; MELO, Daniel Reis Armond. Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino. Revista OES: Salvador, v.19, n.62, 2012.

[9]. PAIXÃO, R. B.; BRUNI, A. L.; CARVALHO JR., C. V. O. Jogos de empresas na academia: aspectos conceituais e metodológicos de uma amostragem de publicações brasileiras entre 1998 e 2006. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007. São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2007.

[10]. RODRIGUES, Fabiano; SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. Criação de jogo de tabuleiro para treinamento corporativo. Poli USP: São Paulo, 2004.

[11]. RODRIGUES, D. Um Breve Panorama do Branding. In: Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento e Design. P&D, 2006.

[12]. SALEN, Katie; ZIMMERMAN, Eric. Regras do Jogo: fundamentos do design de jogos. Volumes 1 a 4. Blucher: São Paulo, 2012.

[13]. SCHAEFFER, E. H. O jogo matemático como experiência de diálogo: análise fenomenológica da percepção de professores de matemática. 2006. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Educação para a Ciência e o Ensino de Matemática, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

[14]. SILVA, Ângelo Gomes da; SILVA, Isabel Cristina Siqueira Da. Board Game para Auxílio no Ensino de Conceitos de Descarte de Lixo Urbano. 2015. 12 folhas. XI Semana de Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação - SEPesq. Centro Universitário Ritter dos Reis. Disponível em: <http://www.uniritter.edu.br/files/sepesq/arquivos_trabalhos/361

[15]. VANZELLA, Lila Cristina Guimarães. O jogo da vida: usos e significações. Tese de doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

[16]. VICENTE, P. Jogos de empresa: a fronteira do conhecimento em administração de negócios. São Paulo: Makron, 2001.