

O *jogo* das **Compe tências**

irani

Uma nova forma
de ensinar, engajar e evoluir.

Top Ser Humano 2026

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento



Responsáveis:

Alice Assis Oliveira

Barbara Cordeiro Noya

Gisele da Silva Esteves

Luciane Peixoto Correa

Renata Pereira

Irani Papel e Embalagem S.A.



Sumário

INTRODUÇÃO	1
A estratégia por trás da jogada.....	2
DESENVOLVIMENTO – CADA RODADA CONSTRÓI O FUTURO	5
A convergência entre estratégia, competências e gamificação	5
Manual de Instruções	6
O jogo ganha forma: metodologia e ações realizadas.....	7
Simplificar para aproximar	7
Aproximar para fazer sentido.....	8
Fazer sentido criando capilaridade.....	9
Criar capilaridade para impactar a todos	10
A partida acaba, o aprendizado não.....	11
Um jogo para se jogar várias vezes	12
Recursos financeiros, humanos e parcerias	13
Indicadores.....	14
Resultados.....	14
O Jogo das Competências no Rio Grande do Sul	16
Jogadas que deixam marcas	17
Avaliando os resultados da rodada	17
CONCLUSÃO – FIM DE JOGO?	18
BIBLIOGRAFIA.....	19
IRANI PAPEL E EMBALAGEM	19



SINOPSE

Quando a Irani lançou o ciclo 2025-2034 do seu Planejamento Estratégico (PE), surgiram diversos desafios. Um deles dizia respeito às novas competências organizacionais definidas para o PE: como torná-las simples, relevantes e vivas para mais de 2 mil colaboradores espalhados entre fábricas, florestas, escritórios e operações remotas pelo Brasil? A resposta veio em forma de uma experiência acessível e familiar a todos: um jogo de tabuleiro. O **Jogo das Competências** nasceu para ser mais do que um treinamento tradicional: veio para transformar conceitos em uma jornada colaborativa, prática e memorável, capaz de conectar pessoas, cultura e futuro em uma mesma vivência. Inspirado nos princípios da gamificação e na metodologia “Explain Like I’m Five” (ELI5), e desenvolvido totalmente ‘dentro de casa’, o jogo traduziu estratégia e cotidiano em desafios, trocas entre equipes mistas e situações reais de trabalho. Aplicado por Facilitadores internos, mobilizou 100% dos colaboradores, fortaleceu vínculos, descentralizou o aprendizado e transformou as competências em um ativo pulsante dentro da organização. Com a iniciativa, a Irani criou um verdadeiro movimento cultural, em que as pessoas aprenderam juntas, se reconheceram como protagonistas e compreenderam, na prática, o papel significativo que desempenham na construção do futuro da companhia.

Palavras-chave: jogo; competências; gamificação; desenvolvimento; aprendizagem.

Será um prazer falar mais sobre o Jogo das Competências! Estou disponível pelo e-mail



INTRODUÇÃO

Certos temas são complexos para serem ensinados de forma tradicional. Principalmente quando são densos, técnicos ou conceituais demais, a dinâmica em que uma pessoa explica e a outra escuta nem sempre é suficiente para gerar compreensão genuína, conexão, engajamento e transformação prática. Algumas coisas precisam ser experimentadas para que façam sentido de verdade. É assim que aprendemos a amarrar o sapato, andar de bicicleta, dirigir um carro, trabalhar em equipe, resolver conflitos ou encontrar alternativas diante do inesperado. A experiência nos desafia, exige participação e envolvimento, desperta emoções e transforma aquilo que parece complicado em algo simples, concreto, executável e inesquecível. Não por acaso, métodos de ensino baseados em vivência, interação e prática estão entre os que mais mobilizam as pessoas.

Jogos de tabuleiro são um exemplo de metodologia com enorme potencial de aprendizagem. Eles partem de uma lógica que ultrapassa o entretenimento; quando fazem sentido para quem joga, o objetivo deixa de ser apenas ganhar ou perder ao final da partida. Existe algo curioso nesse tipo de jogo: enquanto as peças percorrem o caminho, os jogadores avançam em reflexão. Cada jogada gera consequências: às vezes, é preciso avançar casas; em outras, recuar para reorganizar a estratégia. Há momentos de acelerar, parar, pedir ajuda, usar um recurso especial ou repensar a rota. A jornada organizacional não é muito diferente; ela também é feita de escolhas, movimentos, desafios, recuos e avanços.

Para o mundo corporativo, isso não é exatamente uma novidade. As organizações já entenderam que experiências lúdicas podem ser ferramentas altamente estratégicas de ensino, capazes de elevar o patamar dos aprendizados.



Elas transmitem conteúdo, mas também criam espaços de troca, estimulam conexões e fomentam uma construção participativa. Os colaboradores deixam de ocupar o papel de espectadores para assumir o protagonismo da experiência — momento em que o conhecimento ganha movimento, contexto e **significado**.

Essa última palavra não está em negrito por descuido nosso. Ela vem em destaque porque representa a principal premissa do trabalho que apresentaremos a seguir. Significado é o que diferencia a nossa ação de outras iniciativas semelhantes. Nós não criamos um jogo de tabuleiro apenas para facilitar um treinamento; criamos uma vivência que **faz sentido** para as nossas pessoas, que conversa com os nossos valores, que carrega um propósito real e está totalmente alinhada ao nosso jeito de fazer acontecer — da concepção aos resultados.

A estratégia por trás da jogada

Em 2024, realizamos um movimento tradicional e importante na governança da Irani: a revisão do Planejamento Estratégico e consolidação do ciclo 2025-2034, que projeta o futuro da nossa empresa para a próxima década. Ao lado da revisão estratégica, nasceram também novas competências organizacionais, estruturadas para fortalecer nossa cultura, impulsionar inovação, ampliar nossa capacidade de adaptação e preparar a Irani para atuar como empresa referência no seu segmento. E com isso, nasceu também um desafio: como transformar competências conceituais em algo compreensível para mais de 2 mil colaboradores, dos mais diversos perfis e posições, distribuídos entre operações florestais, fábricas, escritórios e *home-office*?

Uma vez que o ciclo 2025-2034 iniciasse, todos os nossos processos corporativos estariam diretamente ligados às novas competências. Portanto, era preciso que elas fossem apresentadas com brevidade às pessoas. Mais do que ágeis,



porém, nós precisávamos ser assertivos: não bastava que os colaboradores conhecessem as competências; eles tinham que se apropriar delas e internalizá-las, de forma que se manifestassem em comportamentos no dia a dia. Para divulgar as novas competências aos colaboradores, tínhamos de conectar estratégia e cotidiano, aprendizado e participação, conteúdo e significado.

Desse raciocínio nasceu o **Jogo das Competências**.

Até chegarmos a esse formato, fizemos diversas pesquisas e investigações. A ideia era criar uma dinâmica que demandasse o uso das competências para sua execução, ao mesmo tempo em que as explicasse de forma simples. Para isso, a estratégia deveria conectar cada competência a exemplos comuns do dia a dia dos colaboradores para, então, vinculá-las ao cotidiano organizacional, possibilitando que eles se reconhecessem nelas.

Balizados nessas premissas, tomamos a decisão mais simbólica de toda a jornada: **construir o jogo por nós mesmos, dentro de casa**, utilizando nosso *know how* enquanto profissionais de Desenvolvimento de Pessoas e nossa vivência e repertório cultural. Não terceirizar a construção da ferramenta nos permitiria sentir a experiência e conectá-la, profundamente, à realidade da Irani, culminando em uma solução autoral com significado, como era nosso propósito desde o início.

O desenvolvimento do Jogo das Competências teve início em 2025, após a consolidação do Planejamento Estratégico 2025-2034 e a definição das novas competências organizacionais. Estruturamos uma jornada multidisciplinar de criação, validação e aplicação da experiência, conduzida pelas áreas de Desenvolvimento de Pessoas e Comunicação Interna. Para transformar competências estratégicas em situações simples, compreensíveis e aplicáveis ao dia a dia, utilizamos como



referência o conceito *Explain Like I'm Five* (ELI5), abordagem baseada na simplificação de conteúdos complexos por meio de analogias, exemplos cotidianos e linguagem acessível. Essa lógica guiou o projeto e orientou desde a construção das cartas e desafios até a condução das dinâmicas e interações entre os participantes. Ao longo do processo, realizamos pesquisas, testes, validações internas e refinamentos contínuos da experiência, sempre considerando diferentes perfis de público, níveis hierárquicos, contextos operacionais e formatos de trabalho. O resultado foi um jogo em duas versões — físico e online — capaz de conectar colaboradores das fábricas, operações florestais, escritórios corporativos e equipes remotas em uma mesma jornada de aprendizagem.

Para que a experiência realmente alcançasse toda a organização com qualidade, proximidade e consistência, precisávamos criar capilaridade. Foi assim que nasceu uma das iniciativas mais significativas do projeto: **a formação de Facilitadores internos**. Seleccionamos e capacitamos colaboradores de diferentes áreas, perfis e unidades para conduzir as aplicações do jogo na Irani. Mais do que aprender regras e dinâmicas, os Facilitadores foram preparados para se tornar multiplicadores da cultura, estimulando conversas, reflexões e conexões entre as pessoas. Esse movimento fortaleceu o protagonismo interno, descentralizou o conhecimento e transformou o processo de aprendizagem em uma construção coletiva.

A implementação aconteceu em escala ao longo de três meses e mobilizou toda a organização. Conseguimos capacitar todos os colaboradores e levar as competências a fazer parte das conversas, feedbacks, interações e reflexões do dia a dia, superando o momento do treinamento. Finalizada a primeira etapa de aplicação, o jogo segue reverberando na organização por meio da integração das competências aos processos de desenvolvimento, avaliações, programas de liderança e ações



contínuas de comunicação interna, reforçando nosso compromisso de transformar estratégia em comportamento constante e aprendizado em significado.

DESENVOLVIMENTO – CADA RODADA CONSTRÓI O FUTURO

A convergência entre estratégia, competências e gamificação

Na contemporaneidade, a sustentabilidade organizacional depende de uma estratégia viva, baseada em agilidade e ciclos rápidos de feedback (Strode, Huff e Tretiakov, 2025). Para que essa estratégia se materialize no cotidiano, as competências corporativas devem funcionar como elo entre visão de futuro e execução prática. No entanto, o sucesso dessa transição exige traduzir conceitos complexos em linguagem acessível a todos os níveis da empresa (Rumelt, 2017).

A metodologia *Explain Like I'm Five* (ELI5) propõe o uso de explicações simplificadas e analogias pedagógicas para reduzir a complexidade sem perder a precisão (Fan et al., 2019). Esse processo promove a fluência cognitiva, tornando o conhecimento mais assimilável (Alter, 2017). As analogias atuam como "pontes de significado" que conectam conceitos abstratos a referências familiares (LeFever, 2021), reduzindo a carga cognitiva e ampliando a retenção do aprendizado (Medina, 2018). Nesse cenário, a gamificação entra como um dos grandes potencializadores de engajamento. Trata-se de uma estratégia de design de experiências focada na criação de sentido e participação ativa (Boller e Kapp, 2017) que, ao transformar a teoria em experiências sociais, gera um ambiente seguro para a experimentação, o erro e o aprendizado contínuo (Robson et al., 2016). Essa dinâmica estimula uma mentalidade de crescimento (*growth mindset*), essencial para a resiliência e a adaptação do colaborador (Dweck, 2017).



Por fim, o sucesso dessa abordagem é maximizado quando há construção coletiva. A participação direta dos colaboradores no desenho da dinâmica e na disseminação das competências gera maior identificação com o processo, transformando-os em aliados da mudança e reduzindo resistências (Jasińska, 2020). Em suma, ao unir a clareza da simplificação e o engajamento lúdico, a organização converte metas globais em desafios locais compreensíveis, garantindo sua sobrevivência e relevância no mercado.

Manual de Instruções

O Jogo das Competências nasceu da necessidade de preparar os colaboradores para o novo momento da Irani e para o seu próprio sucesso, garantindo que as competências organizacionais definidas para o ciclo estratégico 2025-2034 fossem efetivamente incorporadas para possibilitar uma evolução conjunta. Diante de um público diverso, buscamos uma solução criativa, com a nossa cara, feita por nós para que refletisse quem somos, fazendo sentido aos participantes. O Jogo das Competências ganhou relevância ao propor uma aprendizagem acessível, participativa e escalável, profundamente conectada à cultura da organização, que fortaleceu o protagonismo interno e contribuiu para sustentar nossa transformação estratégica por meio de uma experiência cheia de significado.

Jogadores: todos os colaboradores da Irani, de todas as áreas, cargos, funções, níveis hierárquicos e local de trabalho, incluindo equipes remotas.

Onde e como jogar: em todas as fábricas, escritórios, operações florestais e *home office*, presencial e online, totalizando 2053 colaboradores (63 no RS).



Objetivo do jogo: disseminar as novas competências organizacionais de forma transversal e acessível para todos os colaboradores, apoiando na consolidação da cultura em um ciclo de três meses.

Em cada rodada, o jogo deve:

- Fomentar visão sistêmica e entendimento das competências para o negócio, conectando os desafios de cada área à estratégia global da Irani.
- Reduzir silos organizacionais por meio da integração e colaboração ativa e do intercâmbio de boas práticas entre diferentes unidades.
- Potencializar o protagonismo dos Facilitadores internos como agentes de transformação e comunicação estratégica.

O jogo ganha forma: metodologia e ações realizadas

Simplificar para aproximar

Nessa primeira etapa, realizamos pesquisas, trocas e experimentações para construir uma ferramenta que fosse capaz de transformar conceitos corporativos complexos em algo simples e compreensível. Lançamos mão de referências metodológicas, apoio de inteligência artificial e, principalmente, do repertório e das experiências práticas dos profissionais envolvidos no projeto. A lógica central do jogo foi construída de forma colaborativa em um único dia de trabalho no escritório de Porto Alegre por uma equipe multidisciplinar da área de educação corporativa. Na semana seguinte, desenvolvemos as perguntas, cartas e desafios que dariam vida à experiência. Tivemos o cuidado de criar questionamentos sem respostas certas ou erradas; a ideia não era validar conhecimento técnico, mas estimular diálogo, interpretação, troca de perspectivas e entendimento coletivo.



Toda a experiência foi desenhada para simplificar sem superficializar. As competências eram apresentadas por meio de analogias, exemplos cotidianos e situações comuns ao ambiente organizacional (Anexo A), seguindo a lógica do *Explain Like I'm Five* (ELI5). O objetivo era aproximar conceitos estratégicos do repertório das pessoas, reduzindo barreiras de compreensão para tornar o aprendizado mais natural. O formato passou por adaptações ao longo do processo. A primeira versão do tabuleiro, produzido em lona, possuía dimensões muito grandes e previa que os próprios participantes fossem as peças do jogo. Durante os testes, percebemos que o formato dificultava a aplicação prática e exigia ajustes. O tabuleiro foi redesenhado em escala menor e criamos pinos para representar os grupos participantes, tornando a dinâmica mais fluida e funcional sem perder o caráter interativo. O jogo foi amplamente testado pelas equipes envolvidas antes da aplicação oficial, permitindo refinamentos na mecânica, no tempo das atividades e na condução dos desafios.

Aproximar para fazer sentido

Era muito importante construir uma experiência que fosse percebida como legítima pelas pessoas. Não queríamos que o projeto fosse entendido como “algo do RH”, distante da realidade dos colaboradores. Por isso, construímos uma narrativa horizontal em torno do Jogo das Competências: estávamos todos aprendendo juntos. Essa decisão influenciou diretamente a dinâmica das aplicações. Todos os colaboradores, da alta administração ao nível mais operacional, jogaram o mesmo jogo, sem adaptações. Não foram criadas versões simplificadas ou experiências diferentes para públicos distintos justamente para criar um espaço compartilhado de aprendizado. Para garantir isso, as turmas não foram previamente definidas. Foi montada uma agenda com diversas opções de horário para cada unidade,



contemplando turnos variados, e os próprios colaboradores se inscreviam para uma delas, sem saber quem seriam os demais participantes.

Essa mistura gerou um dos ganhos secundários mais ricos do projeto: a ampliação da empatia entre os participantes. Colaboradores operacionais passaram a compreender melhor os desafios das lideranças, enquanto gestores se aproximaram das percepções e dificuldades vivenciadas nas operações. O jogo criou conversas que não aconteceriam tão naturalmente em formatos tradicionais de capacitação. A ausência de respostas certas ou erradas ajudou a reforçar o propósito de construção coletiva. As discussões não buscavam consenso, mas ampliar perspectivas e estimular reflexões sobre como cada competência poderia se manifestar no cotidiano profissional do colaborador, considerando as diferentes realidades.

O cuidado com os detalhes é um ponto de destaque no propósito de criar significado. O dado que criamos para o jogo, por exemplo, foi produzido internamente com papel fabricado por nós, se tornando um elemento simbólico de expressão da nossa cultura organizacional.

Fazer sentido criando capilaridade

Para que o Jogo das Competências alcançasse toda a organização com a mesma qualidade, precisávamos criar uma rede de multiplicadores internos. Assim, preparamos um grupo de **Facilitadores**, formado por 136 colaboradores de variadas unidades, cargos e funções para conduzir o jogo em toda a empresa. Os Facilitadores foram escolhidos pela equipe de Desenvolvimento de Pessoas junto com as lideranças, considerando disponibilidade, interesse, capacidade de comunicação e potencial de engajamento. O grupo passou por uma formação completa, conduzida internamente por uma integrante da área de Desenvolvimento de Pessoas, que



capacitou os participantes tanto na dinâmica do jogo quanto em técnicas de condução de grupos e facilitação de conversas, buscando fortalecer segurança, autonomia e capacidade de adaptação diante das diferentes situações que poderiam surgir.

Cada turma contava com dois Facilitadores atuando de forma complementar. Enquanto um conduzia a dinâmica, o outro apoiava as discussões, organizava o fluxo do jogo e auxiliava os participantes. Para fortalecer a rede de apoio entre eles, criamos um grupo no WhatsApp em que dúvidas, aprendizados, sugestões e desafios eram compartilhados continuamente. Esse espaço se tornou uma verdadeira comunidade de troca e colaboração, permitindo que os próprios Facilitadores encontrassem soluções para situações inesperadas e compartilhassem boas práticas em tempo real. Esse trabalho agregou muito valor ao jogo e foi determinante para o atingimento dos objetivos, principalmente o de conseguir disseminar as competências para a totalidade dos colaboradores. O protagonismo desse grupo foi amplamente reconhecido em diversas ocasiões e por meio de variados canais. Uma ação marcante para eles foi o certificado personalizado, criado internamente e entregue a cada um para que compartilhassem no LinkedIn e redes internas, fortalecendo o senso de pertencimento e valorizando publicamente sua contribuição para o projeto.

Criar capilaridade para impactar a todos

A implementação do Jogo das Competências foi planejada para respeitar nossa dinâmica operacional sem comprometer a participação dos colaboradores. Como não era possível retirar grandes grupos simultaneamente de seus postos de trabalho, estruturamos turmas híbridas e flexíveis, adaptadas às rotinas de cada operação. Não estabelecemos limites rígidos de participantes; as adaptações aconteciam conforme o espaço físico disponível e as necessidades de cada contexto, ampliando a



capilaridade da experiência sem perder qualidade na condução. Cada aplicação teve duração média de uma hora e meia e iniciava com a apresentação das novas competências organizacionais e do contexto estratégico. Em seguida, os participantes se dividiam em grupos, lançavam o dado, avançavam pelo tabuleiro e retiravam cartas com perguntas, desafios e situações relacionadas às competências. A dinâmica estimulava debate, colaboração e tomada de decisão coletiva, permitindo avançar ou retornar casas conforme os desafios do percurso. Mais importante do que chegar ao final do tabuleiro era a conseguir refletir e construir um entendimento significativo sobre estratégia, comportamento e realidade organizacional.

Para garantir a participação dos colaboradores remotos, desenvolvemos também uma versão online do jogo — única etapa realizada com apoio externo. Uma agência parceira adaptou a dinâmica presencial para o ambiente digital, preservando a lógica, as interações e a experiência da versão física. O objetivo era garantir que existisse um único jogo, acessível em diferentes formatos.

A partida acaba, o aprendizado não

Desde o início, queríamos que o aprendizado permanecesse vivo no cotidiano das pessoas. Por isso, desenvolvemos materiais complementares capazes de prolongar a experiência e manter as competências presentes nas rotinas da organização. Um exemplo é o bloco de anotações que cada participante recebeu durante o jogo (que foi, posteriormente, incorporado ao dia a dia de trabalho), o qual traz, nas páginas iniciais, as competências organizacionais e seus respectivos comportamentos esperados, funcionando como um apoio contínuo para reflexões e feedbacks. Trata-se de um material que pode ser utilizado independentemente do jogo



e produzido em escala para outras ações, contribuindo para disseminar as competências frequentemente.

Um jogo para se jogar várias vezes

A capacitação de 100% dos nossos colaboradores não representou o fim do projeto. Estruturamos a iniciativa para que ela pudesse ser continuamente reaplicada, atualizada e incorporada aos processos da Irani, garantindo sustentabilidade operacional e permanência cultural ao longo do tempo. A decisão de construir o jogo internamente foi determinante para isso; como metodologia, dinâmica e materiais nasceram do nosso próprio repertório, o conhecimento permaneceu conosco, permitindo autonomia para ajustes, replicações e evoluções sem dependência externa. A formação interna de Facilitadores ampliou ainda mais essa continuidade, criando uma rede preparada para multiplicar a experiência em diferentes contextos organizacionais. Além de escalável, o modelo mostrou-se altamente adaptável, podendo ser utilizado em *onboarding*, desenvolvimento de lideranças, integração, avaliação de desempenho e ações de cultura organizacional. Foram produzidos 09 kits completos do jogo, distribuídos entre as unidades da Irani para utilização contínua pelas lideranças locais e equipes de Desenvolvimento de Pessoas. O tabuleiro, desenvolvido com estrutura neutra e flexível, permite adaptações para diferentes temas e necessidades, tornando o jogo parte do nosso repertório metodológico.

A iniciativa também passou a integrar nosso cronograma de ações. A intenção é realizar novas rodadas do Jogo das Competências a cada seis meses para colaboradores recém-integrados e profissionais que desejem revisitar ou aprofundar conteúdos relacionados às competências. A primeira dessas rodadas está programada para acontecer no segundo semestre desse ano (Anexo E). O formato



ainda possibilita aplicações direcionadas a equipes específicas, podendo apoiar Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e outras ações conduzidas pelas áreas conforme suas necessidades. A sustentabilidade do jogo também se manifesta na longevidade de seus materiais e desdobramentos. Tabuleiro, cartas, pinos e dinâmica permanecem disponíveis para novas aplicações, enquanto os blocos distribuídos aos participantes seguem sendo utilizados no cotidiano profissional. As próprias competências passaram a ocupar espaço recorrente nas conversas da organização, fortalecendo uma linguagem comum entre diferentes áreas e aproximando estratégia e comportamento de forma prática (Anexo B). O Jogo das Competências consolidou-se como uma metodologia viva de aprendizagem e fortalecimento cultural, que acompanhará a Irani ao longo de todo o ciclo estratégico 2025-2034.

Recursos financeiros, humanos e parcerias

O investimento no Jogo das Competências foi de R\$ 190.103,00, considerando desenvolvimento, produção gráfica, logística (viagens e hospedagens) para aplicação nas unidades, ações de comunicação, conteúdo estratégico e parceria com a agência La Niña para a criação da versão online. O projeto foi totalmente realizado internamente, sem contratações extras, com patrocínio do Gerente de Desenvolvimento de Pessoas e gestão direta da Coordenadora de Educação Corporativa e Comunicação Interna. A execução técnica contou com 2 Analistas de Educação Corporativa e 2 Analistas de Comunicação Interna. Para a aplicação, foram formados 136 Facilitadores, como descrito na metodologia. O Estúdio La Niña ficou responsável pelo desdobramento do jogo físico para uma versão online interativa. Eles também trabalharam em conjunto com nossa Comunicação Interna para dar vida à



identidade visual e às peças da campanha de divulgação. A equipe contou com 1 Diretora do Estúdio, 1 Head de Criação, 1 Head de Conteúdo e 2 Designers.

Indicadores

- **Capilaridade e engajamento:** participação de 100% do público-alvo (2053 colaboradores) em apenas três meses por meio de 117 turmas conduzidas em formato presencial e online. A Pesquisa de Reação registrou NPS global de 95, consolidando o projeto em patamar de excelência, agregando valor às 85 horas de trabalho dedicadas à construção do jogo.
- **Multiplicação e protagonismo interno:** formação de uma rede de 136 Facilitadores internos, os quais conduziram mais de 3.000 horas de jogo para diferentes unidades e níveis hierárquicos. Foram investidas 204 horas em alinhamento tático para preparar os multiplicadores.
- **Cultura e integração organizacional:** aumento de 31% nos comentários espontâneos da avaliação de desempenho, totalizando 9.469 registros no ciclo 25/26. Os indicadores de clima organizacional alcançaram *Trust Index* de 88% e índice de 90% de favorabilidade no quesito Orgulho (GPTW 2024).
- **Visão sistêmica e percepção de valor:** manutenção do *Rating A* na Pesquisa de *Stakeholders* 2025 e 93% de satisfação geral, reforçando a conexão entre clareza estratégica, alinhamento cultural e sustentabilidade do negócio.

Resultados

O Jogo das Competências transformou a forma como nossa estratégia passou a ser percebida e vivida pelas pessoas. Ao substituímos a antiga lógica de comunicação unidirecional por uma experiência prática, colaborativa e participativa,



concebida totalmente com o nosso jeito de ser e fazendo sentido aos colaboradores, conseguimos aproximar conceitos estratégicos do cotidiano das pessoas e fortalecer a incorporação das competências na rotina da organização. Os indicadores apresentados acima evidenciam não apenas o alcance operacional da iniciativa, mas sua capacidade de mobilização cultural. A adesão integral dos colaboradores em um curto período, somada aos altos índices de satisfação e engajamento, demonstrou que a metodologia conseguiu gerar identificação genuína nas pessoas e fortalecer o entendimento coletivo sobre o papel de cada um na estratégia da organização. Os impactos foram percebidos também no cotidiano das equipes: o crescimento expressivo nos comentários espontâneos das avaliações de desempenho revelou maior segurança por parte dos colaboradores para falar sobre comportamento e desenvolvimento e as competências passaram a aparecer naturalmente em feedbacks, reuniões e interações, enquanto os blocos distribuídos durante o jogo se tornaram ferramenta de apoio para reflexões e conversas de desenvolvimento.

Os registros qualitativos reforçaram ainda mais esse movimento. Participantes destacaram a leveza da experiência, a proximidade do conteúdo com a realidade das operações e a possibilidade de aprender por meio da troca entre diferentes áreas e hierarquias. A mistura entre lideranças e equipes operacionais fortaleceu vínculos, ampliou a empatia e favoreceu uma visão mais sistêmica sobre os desafios do negócio. O protagonismo dos Facilitadores também gerou repercussões importantes; além de conduzir as aplicações, muitos passaram a compartilhar espontaneamente suas experiências nas redes profissionais e ambientes internos, fortalecendo o orgulho de pertencer e consolidando o papel de agentes da cultura organizacional (Anexo C). O Jogo criou uma linguagem comum para falar sobre estratégia, desenvolvimento e comportamento. Os reflexos desse movimento aparecem tanto nos



indicadores de clima organizacional quanto no fortalecimento da nossa reputação institucional, reforçando a conexão entre cultura, engajamento e sustentabilidade.

O Jogo das Competências no Rio Grande do Sul

Aqui o jogo demonstrou de forma ainda mais evidente sua capacidade de gerar conexão, engajamento e apropriação genuína da estratégia organizacional. O Estado recebeu três turmas estratégicas — duas presenciais e uma online — que alcançaram índices máximos de satisfação na Pesquisa de Reação. A unidade de Porto Alegre registrou unanimidade com NPS 100, enquanto a operação Florestal RS atingiu NPS 96, resultados que impulsionaram o NPS global do nosso projeto para 95 e consolidaram a iniciativa em um patamar de excelência e satisfação geral. As unidades gaúchas, que juntas somam 63 colaboradores, refletiram forte identificação com a metodologia e com a proposta de transformar competências em situações próximas à realidade. No caso do Rio Grande do Sul, onde está localizada a matriz da Irani, houve a participação ativa dos nossos Diretores (patrocinadores da ação), o que reforçou a legitimidade do jogo e sinalizou, de forma prática e por meio do exemplo, o quanto as novas competências são uma prioridade estratégica que deve ser compartilhada por toda nossa organização.

O protagonismo dos nossos Facilitadores no Rio Grande do Sul também foi decisivo para fortalecer a legitimidade da iniciativa e ampliar o alcance das discussões. No Estado, formamos 06 multiplicadores internos (Anexo D), que, juntos, conduziram as três aplicações locais mais as turmas remotas para toda a empresa. Pensamos o modelo de facilitação para ser aderente também à realidade de cada operação e os registros qualitativos apontaram que a ótima didática dos Facilitadores da região foi fator decisivo para o sucesso da ação no Rio Grande do Sul. O alto índice



de satisfação registrado em nossa operação Florestal RS demonstra a capacidade real da metodologia de gerar conexão e entendimento, mesmo em contextos operacionais mais específicos e para perfis mais simples de colaboradores. Em seis meses, os novos colaboradores admitidos para o Estado passarão pela dinâmica, que está prevista para o segundo semestre (Anexo E).

Jogadas que deixam marcas

Os impactos do jogo ultrapassaram o objetivo inicial. A experiência gerou desdobramentos espontâneos e revelou movimentos importantes de transformação individual e coletiva dentro da Irani. Um dos casos que mais chamou nossa atenção foi o de uma liderança que demonstrou forte ceticismo antes da aplicação e, ao longo da experiência, passou de detrator a um dos principais incentivadores do projeto, tornando-se também um dos Facilitadores mais atuantes. Vários multiplicadores, inclusive, nos relataram terem identificado em si competências que ainda não percebiam com clareza, especialmente relacionadas à comunicação, liderança e colaboração. Os desdobramentos também chegaram às lideranças das áreas, que passaram a solicitar novas aplicações do jogo em ações de desenvolvimento de equipes e alinhamento cultural.

Avaliando os resultados da rodada

Validamos o atingimento dos objetivos de forma contínua ao longo de todo o ciclo do jogo, considerando indicadores quantitativos, qualitativos e culturais. A mensuração contemplou desde alcance operacional e engajamento até evidências de assimilação e incorporação das competências ao cotidiano. Durante as aplicações, utilizamos Pesquisa de Reação e NPS para avaliar experiência, compreensão dos conteúdos e percepção de valor. Também acompanhamos indicadores de



capilaridade, participação e multiplicação interna, como número de turmas, horas de formação e percentual de colaboradores impactados, conforme apresentado em Indicadores. Na avaliação do ciclo completo, consideramos registros qualitativos, feedbacks espontâneos e evidências de continuidade da metodologia, conforme os impactos culturais e os desdobramentos apresentados em Resultados.

CONCLUSÃO – FIM DE JOGO?

Para consolidar a Irani que buscamos, lançamos mãos das nossas próprias competências corporativas para encontrar a melhor maneira de ensiná-las aos nossos colaboradores. E fomos além: convertimos o que poderia ser só um treinamento em uma experiência vivida e compartilhada, que fez sentido de verdade para o nosso time e ficou marcada na nossa história (Anexo D). O maior aprendizado não veio do tabuleiro; veio das conexões, reflexões e movimentos provocados entre as pessoas. O Jogo das Competências aproximou colaboradores, conectou estratégia e cotidiano, criou conversas, fortaleceu vínculos, ampliou perspectivas e ajudou cada um a enxergar o impacto das próprias atitudes na construção da cultura e do futuro da nossa empresa. Temos a convicção de que o Jogo das Competências não é apenas um projeto bem-sucedido de aprendizagem corporativa. É uma nova linguagem da nossa organização, que acompanhará as pessoas ao longo de todo o ciclo estratégico. Porque, no nosso tabuleiro, “fim de jogo” não significa encerramento, e essa é uma das grandes riquezas da iniciativa: mostrar que nem sempre as partidas terminam na última jogada. Elas continuam em cada nova rodada que escolhemos jogar juntos. É por isso que, nesse momento, só o que termina é a apresentação do nosso case. O jogo e seus ensinamentos seguem rumo à Irani que caminhamos para ser até 2034!



BIBLIOGRAFIA

ALTER, Adam. **Irresistible: The Rise of Addictive Technology and the Business of Keeping Us Hooked**. New York: Penguin Press, 2017.

BOLLER, Sharon; KAPP, Karl M. **Play to Learn: Everything You Need to Know About Designing Effective Learning Games**. Alexandria: ATD Press, 2017.

DWECK, Carol S. **Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso**. Tradução de S. Duarte. Edição revista. São Paulo: Objetiva, 2017.

FAN, Angela; LEWIS, Mike; DAUPHIN, Yann. **ELI5: Long Form Question Answering**. In: Proceedings of the 57th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics (ACL), p. 3558–3567, 2019.

JASIŃSKA, Joanna. **Employee participation in organizational change management**. Scientific Papers of Silesian University of Technology, v. 2020, n. 148, p. 177-188, 2020.

LEFEVER, Lee. **The Art of Explanation: Making your Ideas, Products, and Services Easier to Understand**. Seattle: Common Craft, 2021.

MEDINA, John. **Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School**. 3rd ed. Seattle: Pear Press, 2018.

ROBSON, Karen et al. **Gamification in organizations: design your own game**. Business Horizons, v. 58, n. 4, p. 411-420, 2016.

RUMELT, Richard. **Estratégia Boa, Estratégia Ruim: A diferença entre o que é estratégia e o que não é**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

STRODE, Diane E.; HUFF, Sid L.; TRETIAKOV, Alexei. **Agile Strategic Planning: Adapting to Change**. Journal of Strategic Management, 2025.

IRANI PAPEL E EMBALAGEM

A Irani é uma das principais indústrias brasileiras dos segmentos de papel para embalagens e embalagens de papelão ondulado, atuando no desenvolvimento de soluções sustentáveis para diversos mercados, como alimentos, varejo, *e-commerce*, *delivery*, higiene e bens de consumo. Fundada em 1941 por Alfredo Fedrizzi, possui mais de oito décadas de história marcadas pelo pioneirismo, inovação e compromisso com a sustentabilidade. Com operações em diferentes Estados brasileiros e cerca de



2 mil colaboradores, a Irani tem como propósito desenvolver o futuro por meio de relações prósperas e soluções sustentáveis. Sua missão é construir relações de valor para crescer e gerar prosperidade, ofertando produtos e serviços de base florestal renovável por meio da gestão de ponta a ponta com foco no cliente para aprimorar continuamente produtos, serviços, processos e gestão. A empresa busca consolidar-se como referência em inovação, sustentabilidade e geração de valor, valorizando foco no cliente, simplicidade, ética, transparência, empreendedorismo, inovação e valorização das pessoas.