

Movidos por Desafios



ESTRATÉGIA IRANI
2015-2025



TOP SER HUMANO 2017

Celulose Irani S.A.

Movidos por Desafios - Estratégia IRANI 2015-2025

Responsáveis:

Juliana Ribeiro Pavão Dias

Liliane Rodrigues

Luciane Peixoto Correa



ÍNDICE

1.	RESUMO	3
2.	INTRODUÇÃO	5
2.1.	A EMPRESA E SEU CONTEXTO	5
2.2.	O NOSSO DESAFIO	6
2.3.	AS PREMISSAS ADOTADAS	7
3.	DESENVOLVIMENTO	9
3.1.	AS ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO	9
4.	RESULTADOS ALCANÇADOS	21
5.	CONCLUSÃO	25
6.	BIBLIOGRAFIA	26



1. RESUMO

A Celulose Irani S.A. é uma empresa brasileira fundada em 1941. Possui seis unidades de negócio e dois escritórios corporativos, localizados nos estados do RS, SC, MG e SP, onde trabalham mais de 2.500 colaboradores. Produz papéis Kraft, chapas e caixas de papelão ondulado e resinas, produtos recicláveis e provenientes de base florestal renovável.

No Rio Grande do Sul temos o Escritório Porto Alegre, que fica no centro da cidade e conta com 30 colaboradores, e a unidade de negócio Resina RS, que está localizada em Balneário Pinhal (RS), município que fica a 95 quilômetros de Porto Alegre (RS), próximo ao litoral e que nela atuam 354 colaboradores.

Nossa intenção estratégica (Missão, Visão e Valores), foi amplamente discutida durante o processo de revisão do Planejamento Estratégico para o ciclo 2015 -2025, com participação da Diretoria Executiva e aprovação do Conselho de Administração. A execução da estratégia se dá no dia a dia de trabalho e acreditamos que ninguém se compromete com algo ou alguém que não conhece. E conhecer através de uma experiência significativa pode fazer toda a diferença. Foi pensando nisso que nos empenhamos em comunicar a estratégia de uma forma inovadora e envolvente, a fim de engajar e aproximar os colaboradores do tema.

Para tanto, transformamos nosso mapa estratégico em uma ilustração que representa a IRANI com suas fábricas, florestas, prédios administrativos, nossos programas, *stakeholders*, etc. e utilizamos uma abordagem lúdica para reforçar a intenção estratégica e o desdobramento de cada perspectiva, propondo a realização de jogos e atividades diferenciadas e desafiadoras, inspiradas no mote “Movidos por Desafios – Estratégia IRANI 2015-2025”.

Toda a construção foi pensada para dar sentido a algo que muitas vezes fica distante do dia a dia da operação (no chão de fábrica, na floresta, nos escritórios, etc.). E para enriquecer ainda mais o trabalho, a condução foi realizada por facilitadores internos, que contribuíram com exemplos práticos de como a estratégia se traduz nas nossas ações e no cotidiano da empresa.



Esta forma leve, agradável e envolvente de comunicar a nossa estratégia foi um marco para nós e bastante inovadora, do ponto de vista metodológico. Percebemos que fez muito sentido para as pessoas e contribuiu para que os colaboradores tivessem maior clareza dos objetivos da Empresa e da importância do seu trabalho, fazendo com que se sentissem mais engajados na caminhada rumo ao alcance da nossa Visão, que inclusive tem como um dos focos “estar entre as melhores empresas para trabalhar”.



2. INTRODUÇÃO

2.1. A EMPRESA E SEU CONTEXTO

A Celulose Irani S.A. é uma empresa brasileira fundada em 1941. Possui seis unidades de negócio e dois escritórios corporativos, localizados nos estados do RS, SC, MG e SP. Produz papéis Kraft, chapas e caixas de papelão ondulado e resinas, produtos recicláveis e provenientes de base florestal renovável. Com processos integrados, das florestas aos nossos produtos finais, busca a excelência em gestão e a geração de valor, com absoluto respeito às pessoas e ao meio ambiente.

Nossa intenção estratégica foi amplamente discutida durante o processo de revisão do Planejamento Estratégico para o ciclo 2015-2025, com participação da Diretoria Executiva e aprovação do Conselho de Administração.

Missão:

Construir relações de valor, buscando a prosperidade dos clientes, o desenvolvimento das pessoas e lucros admiráveis e merecidos com equilíbrio entre meio ambiente e sociedade.

Visão:

Ser a melhor e estar entre as duas maiores empresas do Brasil nos segmentos de Papel para Embalagens e Embalagens de Papelão Ondulado e entre as melhores empresas para trabalhar.

Valores:

- Foco no resultado, objetividade, austeridade e simplicidade;
- Inovação e pioneirismo;
- Integridade, ética, coragem, transparência e cordialidade;
- Pessoas desafiadas e valorizadas;
- Responsabilidade social e ambiental.



Atualmente, contamos com uma força de trabalho de mais de 2.400 colaboradores. Destes, aproximadamente 60% possuem o ensino médio completo ou incompleto, 18% possuem ensino fundamental, 17% ensino superior e 5% possuem pós-graduação (doutorado, mestrado e especialização).

Quase a metade do quadro funcional (49%) possui até 5 anos de empresa, enquanto 24% tem até 10 anos e; 27% tem acima de 10 anos de empresa.

Quanto à idade temos a maioria (51%) com idade entre 30 a 49 anos; 36% tem até 29 anos e 13% acima de 50 anos.

2.2. O NOSSO DESAFIO

Considerando a complexidade do Planejamento Estratégico, o nosso maior desafio foi pensar em uma solução que aproximasse este tema dos colaboradores que trabalham no chão de fábrica, na floresta e nos escritórios, em diferentes cargos e funções, com diferentes realidades e culturas. E que todos pudessem entender aonde queremos chegar, quais são nossa missão e propósito, que valores norteiam nossas atitudes no dia a dia, para que se sentissem engajados para juntos chegarmos lá.

A inquietação para construirmos algo que realmente fizesse sentido para os colaboradores ficou cada vez mais acentuada e a partir daí, as áreas de Estratégia e Comunicação, inicialmente responsáveis pelo trabalho, envolveram a área de Capacitação e Desenvolvimento unindo expertises para realizar uma comunicação efetiva, que despertasse o interesse, proporcionasse compreensão e envolvesse as pessoas a ponto de que cada participante enxergasse o seu nível de contribuição para o atingimento dos objetivos estratégicos, até alcançar a Visão da Empresa.



2.3. AS PREMISSAS ADOTADAS

Com a crença de que precisávamos ampliar o nível de consciência dos colaboradores em relação à estratégia da Empresa, a ação “Movidos por Desafios – Estratégia Irani 2015-2025” foi norteada por algumas premissas:

- Que pessoas identificadas com os valores e o propósito da organização e sua cultura, tendem a permanecer na empresa, são mais engajadas e comprometidas com a causa, dando o seu melhor em tudo o que fazem.
- Que a experiência vivida é o que transforma e dá significado ao conhecimento. Aprender fazendo, em um ambiente controlado e seguro. Boog e Boog (2006), dizem que o contexto real é fundamental na construção da aprendizagem e que as variáveis que afetam a aprendizagem necessitam ser vividas, pois, todos os sentidos estão sendo trabalhados em conjunto.
- Que é importante reconhecer e respeitar o processo ensino -aprendizagem do aprendiz adulto. Segundo Knowles, Holton III e Swanson (2009), os adultos são motivados a aprender conforme percebem que a aprendizagem os ajudará a executar tarefas ou lidar com problemas, assimilando novos conhecimentos, percepções, habilidades, valores e atitudes de maneira mais eficaz quando são apresentados a contextos de aplicação e a situações da vida real.
- Que a aprendizagem organizacional, segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), também pode ser considerada “como um processo de mudança no estado do conhecimento, implicando sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação de conhecimento”.
- Que a solução desenhada partiria da cocriação e construção coletiva, envolvendo colaboradores internos. Entendendo que é uma forma de promover o aprendizado organizacional, à medida que reconhece e estimula o compartilhamento de experiências e conhecimentos adquiridos na prática ao longo do tempo.
- Que o percurso para a construção da solução seria simples, reforçando nossos valores - austeridade e

simplicidade - garantindo amplitude (visão sistêmica) e aderência (resultado).

• Que entre os métodos de capacitação e desenvolvimento, a referência seria a de proporcionar uma experiência através de atividades e jogos. E neste sentido, a decisão foi por utilizar jogos com os quais a maioria das pessoas tivesse familiaridade, como por exemplo: dominó, caça-palavras, jogo da memória, entre outros, acreditando que este conhecimento prévio do jogo facilitaria o entendimento para aderência e execução, mas que o conteúdo proporcionaria o desafio. De acordo com Fernandes (1995), os jogos podem ser empregados em uma variedade de propósitos dentro do contexto de aprendizado. (...) um método eficaz que possibilita uma prática significativa daquilo que está sendo aprendido. Até mesmo o mais simplório dos jogos pode ser empregado para proporcionar informações factuais e praticar habilidades, conferindo destreza e competência, sendo que o nosso roteiro contemplou os seguintes aspectos:

- Conhecer o mapa estratégico da empresa, através da ilustração lúdica;
- Reforçar a intenção estratégica (MVV), por meio de atividades que estimulassem a participação e utilização do conhecimento prévio;
- Dividir os participantes em equipes para proporcionar ainda mais desafio e estímulo à competição saudável, despertando o desejo por chegar ao resultado final;
- Demonstrar de forma natural que, apesar de serem jogos que despertem o bom humor e a leveza, trata-se de um tema sério e complexo. Segundo Adams (2010), jogos sérios podem ser definidos como uma atividade lúdica realizada no contexto de uma realidade simulada, na qual os participantes tentam alcançar pelo menos uma meta arbitrária, não trivial, agindo de acordo com as regras sendo vista como uma ferramenta educacional de grande potencial a ser explorado quando aplicada em sala de aula.

3. DESENVOLVIMENTO

A partir das premissas estabelecidas, o processo de desenvolvimento da solução se deu em etapas, que serão detalhadas na sequência.

3.1. AS ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

As etapas para a construção do trabalho foram:

- a) Diagnóstico;
- b) Desenvolvimento do conteúdo;
- c) Turmas-piloto;
- d) Preparação de facilitadores internos;
- e) Realização da Disseminação da Estratégia.

DIAGNÓSTICO

Esta foi uma importante etapa para entendimento histórico da revisão da estratégia ciclo 2015-2025, a fim de esclarecer cada objetivo estratégico, seu conceito e significado. A partir daí, definir o nível de profundidade e detalhamento que seria utilizado na abordagem com os colaboradores, tendo o cuidado de não aprofundar os conceitos em um nível que gerasse mais dúvidas, ao invés de esclarecimentos.

Este entendimento inicial foi fundamental para a etapa seguinte: desenvolvimento do conteúdo.

DESENVOLVIMENTO DE CONTEÚDO

Com o objetivo de propor algo inovador para a empresa e fugir do modelo tradicional de apresentação da Estratégia, atrelado aos nossos valores - Inovação e Pioneirismo - a proposta foi transformar o mapa estratégico em uma ilustração que representasse a Irani com suas fábricas, florestas,



Mapa lúdico. Fonte: Área de Comunicação

A ilustração contendo a Missão, os Valores e a Visão da IRANI, aliados ao mote “Movidos por Desafios”, inspirou o desenvolvimento do conteúdo e a sequência do roteiro.

A etapa inicial da abordagem reforçou a intenção estratégica (Missão, Visão e Valores). A partir daí, a dinâmica consistiu em percorrer o caminho traçado na ilustração, passando por cada uma das perspectivas:

- Aprendizado e Crescimento;
- Processos;
- Clientes;
- Financeira.

Para cada uma destas perspectivas foi elaborada uma atividade em formato de jogo, para que, de forma simples e objetiva, abordasse os objetivos estratégicos. Abaixo um resumo de cada atividade/jogo, seu objetivo e detalhamento (as atividades também estão representadas no arquivo de anexos).

	ATIVIDADE	OBJETIVO	DETALHAMENTO
1	Monte as palavras	Reforço da Missão	Cada grupo recebe um kit contendo palavras que formam a Missão da Irani. O grupo deve ordenar as palavras e formar a Missão.
2	Caça-palavras	Reforço da Visão	Cada grupo recebe um Caça palavras e deve localizar as palavras que completam a Visão da Irani.
3	Jogo da Memória	Reforço dos Valores	Todos os subgrupos são convidados a participar deste jogo juntos. Cada grupo tem a sua oportunidade de localizar as peças com os Valores iguais e comentar como este valor se aplica no dia a dia da empresa.
4	Ligar as colunas	Trabalhar a perspectiva Aprendizado e Crescimento	Cada equipe recebe um painel contendo em uma coluna os objetivos estratégicos de Aprendizado e Crescimento e em outra, alguns Programas da Irani, de forma aleatória. Os participantes precisam ligar o objetivo estratégico ao Programa que apoia e estimula as ações para que este objetivo seja atingido.
5	Dominó	Trabalhar a perspectiva Processos	Cada equipe recebe um jogo de dominó, para montar a sequência do Objetivo Estratégico de Processos e sua Descrição (significado).
6	Quiz	Trabalhar a perspectiva Clientes	São realizadas quatro perguntas sobre os objetivos estratégicos de Clientes. Os grupos recebem placas com as letras A, B, C ou D. Após a realização de cada pergunta, as equipes levantam a placa com a resposta escolhida.
7	Projetos e Ações	Trabalhar a perspectiva Financeira	Cada grupo recebe um Mapa Estratégico e escolhe algumas cartas contendo projetos ou ações que contribuem para o alcance de determinados objetivos estratégicos. Compartilham o que conhecem sobre cada projeto ou ação e após, é realizado o fechamento com o grande grupo, ligando cada ação a um objetivo estratégico.

Quadro 1 – Resumo das atividades/jogos. Fonte: Área de Desenvolvimento de Pessoas – Celulose IRANI

Com a capacitação estruturada, a etapa seguinte foi de realização de turmas-piloto com a participação de colaboradores de diferentes setores e cargos. Realizamos as turmas em duas unidades distintas: Santa Catarina e Minas Gerais, a fim de testar se a solução realmente era a mais adequada para o nosso público e qual a percepção destes.

TURMAS-PILOTO

As turmas foram compostas por até 21 participantes, divididos em 3 equipes para formação de subgrupos com no máximo 7 membros, oportunizando a participação e interação de todos.

Os participantes foram convidados a participar integralmente da capacitação e ao final, compartilhar suas percepções, sugestões, críticas e *feedback*. Abaixo algumas fotos demonstrando a realização das atividades/jogos.



Foto 1 - Colaboradores realizando a atividade Monte as Palavras - Missão. Fonte: Autores



Foto 2 - Colaboradores realizando a atividade Caça-palavras - Visão. Fonte: Autores



Foto 3 - Colaboradores realizando a atividade Jogo da Memória - Valores. Fonte: Autores

O jogo da memória, além de estimular a memorização dos valores da empresa, foi percebido como positivo pelos participantes, pois possibilitou que cada equipe pudesse falar como percebe a aplicabilidade destes valores no dia a dia da empresa.

De forma unânime, foi possível identificar o orgulho que os profissionais sentem ao falar sobre como alrani pratica seus valores, das mais diversas formas.

Realizadas as três primeiras atividades, voltadas ao reforço da intenção estratégica, a caminhada continua seguindo cada perspectiva com seus objetivos estratégicos:



Foto 4 - Colaboradores realizando a atividade Ligar a coluna – Aprendizado e Crescimento. Fonte: Autores



Foto 5 - Colaboradores realizando a atividade Dominó - Processos. Fonte: Autores



Foto 6 - Colaboradores realizando a atividade Quiz - Clientes. Fonte: Autores



Foto 7 - Colaboradores realizando a atividade Projetos e Ações - Financeira. Fonte: Autores

A experiência e exemplos dos facilitadores, especialmente na condução desta última atividade, fizeram total diferença no resultado, uma vez que a atividade consistiu em trazer ações e projetos que para muitos colaboradores eram desconhecidos. Foi a oportunidade de conhecer as grandes ações que estão ocorrendo em outras unidades ou até mesmo projetos mais estratégicos que impactarão no dia a dia de todos dentro da companhia.

O retorno dos participantes foi extremamente positivo. As falas registradas demonstraram que a solução sugerida fez muito sentido a todos.

Relatos Turma 1 – Campina da Alegria SC

“Excelente forma para inserir na veia o assunto”.

“Nos provoca sobre a importância de rever com frequência a intenção estratégica. Confesso que não lembrava a Missão.”

“Muito bom saber que trabalhamos em uma empresa que está na sua visão ser a melhor”.

“Interessante sair da rotina, misturar os grupos. Teve discussão, brincadeira, mistério, saímos da zona de conforto”.

Relatos Turma 2 – Santa Luzia MG

“Maneira diferente de abordar todo o contexto. Muito criativo”.

“Induz as pessoas a estarem presentes e atentas”.

“Através das atividades ficamos por dentro do assunto e vamos interagindo”.

“Jeito muito legal de transmitir o assunto, porque vamos lembrar no nosso dia-a-dia, conforme pensarmos nas atividades”.

“Legal! Não é slide, prende a atenção, a gente absorve muito mais”.

“Bem dinâmico e descontraído”.

“Lembrar a atividade me fará lembrar o tema”.

“Turma mista foi ótimo, mais troca de experiência, discussões. Fica mais perto da gente”.

“Gostaria de saber quem construiu. Tudo tem lógica, ficou muito bom. Isso mostra que nem sempre é preciso contratar consultoria, podemos valorizar talentos internos”.

PREPARAÇÃO DOS FACILITADORES

O grupo de facilitadores foi formado por 80 profissionais da empresa, com as seguintes características:

- Ter boa comunicação e postura;
- Transmitir segurança nas informações;
- Habilidade para vender ideias (influência);
- Dispor de tempo para a realização do treinamento (2h por turma);
- Exercer cargo de liderança ou analista com senioridade.

A experiência dos facilitadores e conhecimento de práticas da Empresa contribui para um maior aprendizado, assim como a experiência dos participantes enriquecem ainda mais o trabalho. Para Eduard Lindeman (1926), uma das principais distinções entre educação convencional e de adultos é encontrada no próprio processo de aprendizagem. Em uma turma de adultos, a experiência do aluno conta tanto quanto o conhecimento do professor. Ambos são intercambiáveis. Essa aprendizagem de mão dupla também está refletida na autoridade compartilhada.

Por este motivo foi tão importante que os facilitadores fossem internos, para que houvesse compartilhamento de experiências e conhecimentos, contribuindo para que tudo fluísse com liberdade e proação.

Cada uma das unidades da empresa teve seu time de facilitadores e todos passaram por uma capacitação, que contemplou a realização de todas as atividades para gerar empatia e entendimento do grau de dificuldade de cada jogo, além de orientações e esclarecimentos de dúvidas quanto à condução.

Todos receberam um Manual do Facilitador, contendo o roteiro, instruções e detalhamento de cada atividade, dicas para apresentação em público e noções de andragogia. Boog e Boog (2006), descrevem que o sucesso de um treinamento monitorado depende também de um bom roteiro que direcione suas atividades, a fim de facilitar a aprendizagem.



Foto 8 - Capacitação dos facilitadores da unidade de São Paulo – Indaiatuba. Fonte: Autores

REALIZAÇÃO DA DISSEMINAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para a realização da ação, cada unidade organizou o seu cronograma, com o apoio da área de Capacitação e Desenvolvimento. As turmas contaram com dois facilitadores para a condução do roteiro, que teve 2 horas de duração.

Ao final do encontro, os colaboradores receberam um selo com a identificação “Eu sou movido por desafios” e foram presenteados com a ilustração do mapa estratégico em forma de quebra-cabeça. Alguns participantes levaram para casa para montar com seus filhos.



Foto 9 – Colaboradora montando quebra-cabeça com a filha. Fonte: Autores



Foto 10 – Colaboradores com o selo “Eu sou Movido por Desafios” no crachá de identificação. Fonte: Autores

Fonte: Autores

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

A Irani tem como um dos seus valores “pessoas desafiadas e valorizadas”. E acreditamos que a partir do momento que as pessoas compreendem aonde a empresa quer chegar e como cada um pode contribuir para chegar lá, aumenta o sentimento de valorização, engajamento e orgulho. Liliane Rodrigues, gerente de Desenvolvimento de Pessoas reforça: “Na Irani, as pessoas são a base de todas as nossas ações”. E entendemos que isso precisa estar na percepção das pessoas: “A gente vê a valorização do colaborador e isso dá uma satisfação muito grande, a gente tem prazer de trabalhar” (Rui Alves de Oliveira, Almoxarife MG, Unidade Papel MG – Santa Luzia).

Foi com esta crença que a disseminação iniciou em agosto/2016 e já preparou aproximadamente 2 mil profissionais, que manifestaram uma média de 92,40% de satisfação com relação à ação, em todas as unidades. No Rio Grande do Sul, obtivemos 93,90% de satisfação como média das duas unidades, conforme formulário avaliação de reação/satisfação, no arquivo de anexos.

Abaixo alguns trechos de depoimentos dos colaboradores que participaram da ação e registraram seus comentários sobre os diferentes aspectos da experiência vivenciada por eles:

“Gostei do treinamento pelo fato de ter sido explicado e divertido”.

“A forma com que foi apresentado o tema, com atividades”.

“Das dinâmicas feitas com os colegas, sobre cada um respeitar a opinião do outro”.

“Momento de reflexão, entender que cada pessoa tem importância vital para a Empresa, que sozinhos não fazemos nada, todos contribuem”.

“Importante saber para aonde a gente vai”.

“Muito legal e depende de cada um de nós, mas muitas vezes este assunto fica só com as lideranças,

sendo que todos nós temos que conhecer”.

“Bom saber que na atividade do dia a dia eu posso contribuir”.

“Interessante porque conseguimos ver que no dia a dia que executamos coisas para ajudar a empresa a buscar a visão”.

“Mostrou que já contribuimos pra tudo isso”. “Deu pra ver no treinamento a nossa contribuição diária”.

Do ponto de vista qualitativo, vários resultados estão relacionados, entre eles: a assertividade quanto à escolha dos facilitadores internos que demonstraram domínio do assunto e puderam contribuir com exemplos práticos e a heterogeneidade das turmas, que permitiu maior compartilhamento de experiências, desenvolvendo de forma gradativa os processos de trabalho e respeitando o ritmo individual de aprendizado, além de ampliar o sentimento de acolhimento daqueles que têm maior dificuldade de acesso às informações estratégicas.

A ação também evidencia um dos nossos valores - a transparência – uma vez que este espaço se tornou um momento para conhecimento e entendimento de ações que a empresa vem realizando, investimentos que estão sendo feitos e até projetos de longo prazo, atrelados à Estratégia. “Importante a gente saber o que está acontecendo, como a empresa quer que as coisas sejam feitas ou de que maneira a gente pode estar junto ajudando para que as coisas aconteçam”. (Sérgio Paulino Junior, Auxiliar Almoxarife, da Unidade Papel SC Campina da Alegria).

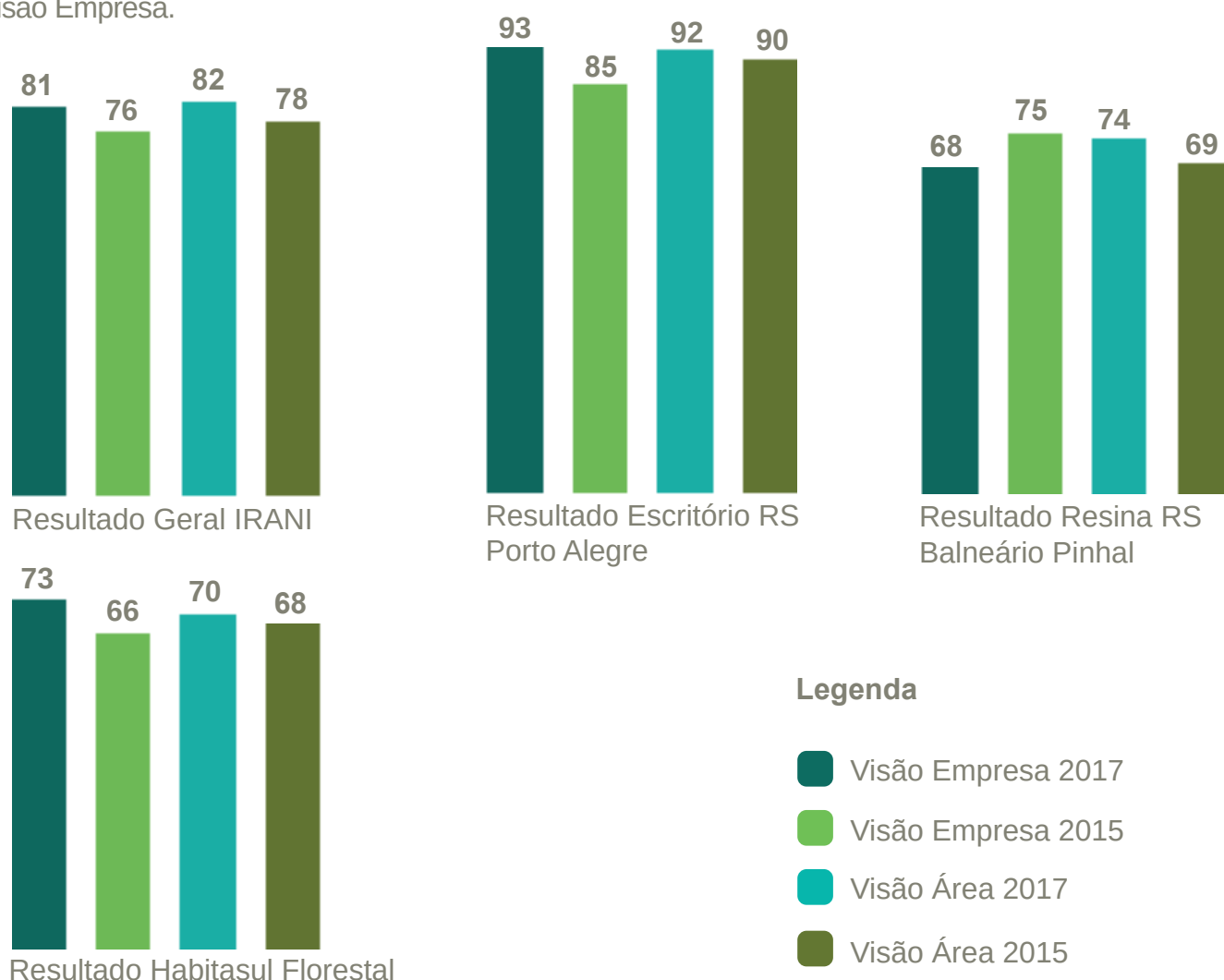
Outro ganho que acreditamos estar relacionado a esta ação, foi o resultado da Pesquisa de Clima Organizacional que usa a metodologia *Great Place to Work*® (GPTW), realizada em março de 2017. Para o GPTW, um excelente lugar para trabalhar é aquele onde o funcionário confia nas pessoas para quem trabalha, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha.

No bloco de perguntas relacionadas à dimensão **Orgulho**, que avalia o quanto os empregados se sentem orgulhosos por seu trabalho realizado em equipe ou individualmente e o orgulho pela própria

empresa, obtivemos um aumento no índice em relação às respostas de 2015 (pesquisa anterior), cujas perguntas foram:

- Sinto que eu faço a diferença aqui.
- Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego".
- Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.
- As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.
- Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.
- Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.
- As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho.
- Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuimos para a comunidade.

Abaixo um gráfico com os percentuais alcançados em 2015 e 2017, em relação à Visão Área e à Visão Empresa.



O conhecimento adequado da estratégia dá sentido ao trabalho destes profissionais, que realizam atividades tão diversas dentro da companhia.

Este processo proporcionou ganhos diretos e indiretos, pois todos os que se envolveram saíram com maior conhecimento do que quando entraram. Aqueles que se envolveram na construção, obtiveram maior conhecimento sobre a estratégia, andragogia, jogos, etc. Os colaboradores tiveram a oportunidade de ampliar seu conhecimento e ter maior contato com o tema. Os facilitadores tiveram a oportunidade de conhecer em maior profundidade a estratégia da empresa, ampliando sua visão sistêmica, através do compartilhamento de conhecimento e experiências na condução do treinamento. *“Mesmo pra nós que ocupamos um cargo de liderança, foi um momento importante, porque a gente não tem esse contato todo o dia com este tema... Esta ação envolve as pessoas, faz com que elas entendam que aquilo é importante no dia a dia e qual é o compromisso de cada um”.* (Ronaldo Fabonato – Coordenador de Manutenção).

A participação ativa e a motivação dos colaboradores foram o grande destaque na visão dos facilitadores que conduziram o trabalho.

A ação vem iniciando uma nova fase com turmas de repescagem, visando contemplar aqueles que por algum motivo não puderam participar (férias, afastamento, demanda de trabalho, etc.), além de contemplar os novos colaboradores (recém-admitidos), a fim de manter o tema vivo dentro da empresa.



5. CONCLUSÃO

“Movidos por Desafios – Estratégia Irani 2015-2025” trouxe muitos aprendizados para a organização e seus colaboradores. Deu sentido ao tema, envolvendo as pessoas como principais agentes deste processo. Nosso Diretor de Operações, Sérgio Luiz Cotrim Ribas, deixa claro que “É quase um DNA nosso, colocar as pessoas no centro da nossa estratégia, desde a missão, visão, querendo ser uma das melhores empresas para se trabalhar”.

A abordagem lúdica para um tema tão complexo foi uma inovação, uma vez que a aplicação da metodologia de comunicação através de jogos permite um entendimento diferenciado e uma participação ativa de todos. “O jogo é uma atividade que tem valor educacional intrínseco. Leif diz que ‘jogar educa, assim como viver educa: sempre sobra alguma coisa’ ” (Leif e Brunelle apud Passerino, 1998).

Esta prática está servindo como um case de sucesso para os demais processos e negócios da Companhia. Outras áreas que precisam trabalhar temas complexos e até obrigatórios, em função do segmento, estão buscando apoio para a construção de jogos e formas diferenciadas para abordar o assunto internamente.

Atribuímos total crédito às pessoas que confiaram nesta iniciativa, aos que desenvolveram o conteúdo, aos facilitadores que se dedicaram na execução e compartilhamento do conhecimento em sala de aula e aos colaboradores que se envolveram e participaram ativamente de toda a proposta.

Compreender profundamente a estratégia da Empresa foi o primeiro aprendizado. O segundo foi o de envolver facilitadores internos na disseminação da Estratégia, o que permitiu dar muito sentido e valor ao que foi desenvolvido.

Investir na disseminação do conhecimento e buscar envolver todos os colaboradores, sem exceção, para o entendimento da estratégia da Empresa, demonstra que a Irani acredita que este processo é necessário e importante, não apenas para a sustentabilidade do negócio, mas para o engajamento e valorização das pessoas.

6. BIBLIOGRAFIA

ADAMS. E. (2010). **“Fundamentals of game design”**, In: New Riders, 2th edition.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CELULOSE IRANI. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2016**. Disponível em: < <http://www.irani.com.br/pt/info/relatorio-de-sustentabilidade>>. Acesso em: 25 de maio 2017.

FERNANDES, L. D. et al. **Jogos no Computador e a Formação de Recursos Humanos na Indústria**. VI Simpósio Brasileiro de Informática na Educação. Anais. Florianópolis: SBCUFSC, 1995.

KNOWLES; Malcolm S.; HOLTON III, Elwood F.; SWANSON, Richard A. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LINDEMAN; Eduard **The Meaning of Adult Education** *New Republic, inc. edition, in English*. (1926)

PASSERINO, L. M. **Avaliação de jogos educativos computadorizados**. Taller Internacional de Software Educativo 98 – TISE’ 98. Anais. Santiago, Chile, 1998.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.