ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Título do capítulo	CAPÍTULO 22 – JOGO DA REGULAÇÃO: GAMIFICAÇÃO E *DESIGN THINKING* PARA GERAR EMPATIA E EXPERIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM NO AMBIENTE REGULATÓRIO
Autores	Gustavo Henrique Trindade da Silva Camila Medeiros
DOI	

Título do livro	INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: SUPERANDO O MITO DA IDEIA
Organizador	Pedro Cavalcante
Volume	
Série	
Cidade	Brasília
Editora	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)
Ano	2019
Edição	1ª
ISBN	978-85-7811-352-0
DOI	

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2019

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

CAPÍTULO 22

JOGO DA REGULAÇÃO: GAMIFICAÇÃO E *DESIGN THINKING* PARA GERAR EMPATIA E EXPERIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM NO AMBIENTE REGULATÓRIO

Gustavo Henrique Trindade da Silva[1]
Camila Medeiros[2]

1 INTRODUÇÃO

As instituições públicas estão sendo desafiadas a incorporar tecnologias do século XXI, como inteligência artificial, *machine learning* e biotecnologia, em um mundo hiperconectado através de computação ubíqua, que pressiona a transição de uma realidade analógica para digital. Também estão sendo desafiadas a considerar o comportamento e as necessidades das pessoas como variáveis indispensáveis para o desenho de políticas e serviços públicos mais relevantes para a população, em um cenário de escassez, volatilidade e imprevisibilidade.

O grau de confiança da população nas instituições públicas também vem apresentando queda segundo pesquisas realizadas pelo Datafolha e pela Fundação Getulio Vargas (FGV).[3] Nesse sentido, é possível compreender que inovação no setor público não se resume a uma questão de eficiência, de fazer mais com menos, ou de encontrar formas diferentes de fazer melhor as coisas que fazemos, mas sim de fazer melhores coisas, para que os serviços públicos sejam mais relevantes e gerem mais valor percebido para a sociedade, para além da ficção idealizada nos silos da burocracia, refletida no imaginário abstrato das leis, dos regulamentos ou das portarias.

A realidade dos desafios regulatórios também tem se mostrado mais complexa do que aquela descrita pelo liberalismo clássico, baseada nos ideais da escolha racional, os quais vem sendo relativizados nos últimos anos pelas ciências comportamentais. Essa nova abordagem, difundida a partir da obra do psicólogo Daniel Kahneman (2012), vencedor do Nobel de Economia em 2002, com o livro *Rápido devagar: duas formas de pensar*, e pelos estudos realizados pelo economista Richard H. Thaler

1. Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).
2. Analista administrativo na Anvisa.
3. No levantamento realizado de 6 a 7 de junho de 2018 pelo Instituto Datafolha, sete em cada dez entrevistados (68%) declararam não ter confiança nos partidos políticos, 67% declararam não ter confiança no Congresso Nacional (o índice mais alto da série histórica) e 64% na Presidência da República (2018). De acordo com o relatório do ICJBrasil, apenas 7% dos entrevistados confiam no Congresso Nacional, 7% nos partidos políticos e 6% no governo federal (Ramos, 2017).

e pelo professor de direito Cass R. Sunstein (Thaler e Sustein, 2009), no livro *Nudge: o empurrão para a escolha certa*, vêm ganhando espaço nos campos acadêmico e de formulação de políticas públicas.

Episódios recentes veiculados pela mídia, como a cobrança de bagagem de passageiros na aviação civil, a polêmica em torno da fosfoetanolamina, mais conhecida como a "pílula do câncer", a proibição do cigarro eletrônico e dos anorexígenos, a cobrança de coparticipação e franquia em planos de saúde, a discussão em torno da rotulagem de alimentos, e a mudança nas regras de combustíveis, devido à greve dos caminhoneiros, são apenas alguns exemplos que ilustram essa complexidade, que transborda a tradicional e insulada "zona de conforto" técnico-cientifica da arena regulatória.

É com essa complexidade que reguladores precisam lidar e se familiarizar a cada dia, na medida em que já não basta que decisões regulatórias sejam apenas tecnicamente embasadas. Além de conhecimento especializado, de fluência em novas tecnologias e de capacidade de absorver novos saberes em diferentes áreas, também têm sido exigidas habilidades de adaptação aos avanços tecnológicos e conhecimento de novas abordagens que considerem a variável comportamental e os valores humanos para tomada de decisão.[4]

O objetivo deste capítulo é apresentar um caso de uso da gamificação para gerar empatia e experiências de aprendizagem acerca da dinâmica regulatória, com olhar humano e focado na complexidade das interações entre os diferentes grupos de interesses, para além de uma visão tecnicista ou reducionista da regulação.

O texto está organizado em três partes, além desta introdução e das considerações finais. Na primeira parte são apresentados conceitos de gamificação e uma exposição sucinta sobre a origem do Jogo da Regulação. Na segunda parte são detalhados os fundamentos e aspectos técnicos do *design* do jogo. Na última parte são tratadas a abordagem do *design thinking* e a experiência do jogo, a partir de relatos de jogadores e de algumas considerações sobre os resultados e oportunidades que a gamificação pode proporcionar.

2 GAMIFICAÇÃO E O JOGO DA REGULAÇÃO

O termo "gamificação" surgiu na indústria digital como estratégia para motivar e aumentar a atividade e retenção de usuários e pode ser definido como o uso de elementos de *design* de jogos fora do contexto de jogos, independente de intenções de uso específicas, de contextos ou dos meios de implementação, tais como produtividade, finanças, saúde, educação, sustentabilidade, mídias e entretenimento (Deterding *et al.*, 2011).

4. Segundo o relatório *The Future of Jobs*, 36% das atividades em todos os segmentos da economia deverão exigir a habilidade de solucionar problemas complexos até 2020 (WEF, 2016).

Gray, Brown e Macanufo (2012) ensinam que jogos e brincadeiras não são a mesma coisa. Jogos são formas inteligentes que ajudam organizações a solucionar problemas complexos por meio de estratégias de engajamento e interação, com dinâmicas próprias, início e fim claramente definidos, além de limites, regras, artefatos e objetivos voltados para a superação de desafios, para melhorar a colaboração ou criar percepções originais sobre como as coisas funcionam e identificar novas possibilidades em contextos corporativos.

Para Gray, Brown e Macanufo (2012), os jogos funcionam como realidades alternativas, verdadeiros universos paralelos, por serem limitados apenas ao campo da imaginação. Por esse motivo, acreditamos ser possível potencializar os espaços de aprendizagem utilizando a ecologia dos jogos para criar experiências que favoreçam o desenvolvimento de novas competências, habilidades e atitudes no contexto dos serviços públicos.

O Jogo da Regulação consiste em uma ferramenta de aprendizagem experiencial que utiliza a gamificação e os pilares do *design thinking* para simular situações reais em torno de um problema regulatório. O objetivo do jogo é estimular a percepção dos participantes acerca da complexidade da dinâmica regulatória em busca de empatia e de experiências de aprendizagem sob diferentes pontos de vista para despertar um novo olhar sobre a regulação.

A ideia de criar o jogo surgiu em 2016, a partir da necessidade de adaptação do *Curso de introdução à regulação: teoria e prática*, que vinha sendo ministrado à época para os servidores de carreira da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). O curso fazia parte do plano de capacitação institucional da agência, e tinha o propósito de aprofundar conhecimentos sobre teorias da regulação, além de apresentar e discutir melhores práticas regulatórias no contexto nacional e internacional, a fim de estimular a incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes ao modo de pensar dos reguladores.

Um jogo inédito foi desenvolvido para ser utilizado nesse contexto como ferramenta interdisciplinar dentro do próprio curso, de maneira transversal e totalmente integrada e customizada ao ambiente regulatório. Com isso foi possível introduzir elementos centrais da abordagem do *design thinking*, de uma forma criativa e prática, com uma dinâmica totalmente nova para o contexto do serviço público, em termos de experiência de ensino e aprendizagem.

O Jogo da Regulação vai além de um novo recurso didático e pode ser considerado como inovação, seguindo a tipologia de Bloch (2011), pelo caráter inédito dos artefatos desenvolvidos como recurso de aprendizagem, mas também pela incorporação da abordagem do *design thinking* para gerar empatia e colaboração em uma dinâmica gamificada que simula a interação de diversos atores e grupos de interesses na arena regulatória.

3 FUNDAMENTOS E ELEMENTOS PARA *DESIGN* DE JOGOS

Os estudos sobre gamificação apresentam grande variação no que diz respeito aos fundamentos e aos elementos básicos de um jogo, mas apesar disso é possível ressaltar alguns traços característicos que nos permitem compreender melhor essa experiência (Deterding *et al.*, 2011).

No livro *Gamestorming: jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras*, os autores Gray, Brown e Macanufo (2012) compartilham dez fundamentos para quem deseja explorar o mundo dos jogos corporativos, os quais foram sistematizados no quadro 1 a seguir.

QUADRO 1
Os dez fundamentos dos jogos corporativos

Fundamentos	Breve significado
1) Abertura e fechamento	Indica o quadro de referência, o contexto e os temas que serão explorados durante o jogo. Ex.: acolhimento e apresentação dos participantes, objetivos do jogo.
2) Fazer fogo	Representa o estímulo à imaginação e expressa o modo como se inicia a atividade. Ex.: Estímulo aos participantes com a apresentação de um desafio, a formulação de uma pergunta.
3) Artefatos	São os objetos tangíveis que fazem parte do ambiente e retém uma carga cognitiva importante para o jogo, favorecendo a compreensão e o engajamento dos participantes. Ex.: as peças de um jogo, tais como cartas, roletas, dados.
4) Geração de enredos	Exploração de cenários e possibilidades. Ex.: compartilhamento de ideias, apresentação de histórias.
5) Espaço significativo	Delimitação do espaço do jogo. Representa o lugar onde os participantes poderão explorar juntos. Ex.: tabuleiro, quadro branco, *flipchart*, sala.
6) Criação de esboço e modelo	São artefatos que tangibilizam as estratégias e abstrações dos jogadores para uma determinação ação. Ex.: rascunhos, resumos, maquetes.
7) Causalidade, inversão e remodelagem	Elemento essencial para criatividade. Ex.: associações, analogias.
8) Improvisação	Sensibilidade ao inesperado e repertório. Representa a espontaneidade, variabilidade e adaptabilidade. Ex.: novas regras, trilhas, elemento surpresa.
9) Seleção	Oportunidades e técnicas de escolha. Ex: priorização, votação, *ranking*, pontuação.
10) Experimentar algo novo	Dinâmica e variabilidade são importantes para manter a curiosidade e atratividade do jogo em busca de novas possibilidades. Ex.: novos artefatos, fases, etapas com diferentes níveis de complexidade.

Fonte: Gray, Brown e Macanufo (2012).

Elaboração dos autores.

Alguns desses fundamentos estão presentes no Jogo da Regulação, assim como alguns dos elementos relevantes para se projetar um bom jogo, conforme apontado por Reeves e Read (2009) – box 1.

BOX 1
Os dez elementos para um bom jogo

1. Auto representação com *avatares*;
2. Ambientes tridimensionais;
3. Contexto narrativo;
4. Comentários;
5. Reputações, classificações e níveis;
6. Mercados e economias;
7. Competição sob regras explícita se aplicadas;
8. Equipes;
9. Sistemas de comunicação paralela que podem ser facilmente configurados; e
10. Pressão do tempo.

Fonte: Reeves e Read (2009). Tradução nossa.

O Jogo da Regulação foi desenvolvido a partir de uma visão ampla da regulação, compreendida como um sistema complexo de interações humanas não lineares, permeado por disputas de poder e diferentes grupos de interesses, e de uma dinâmica ancorada na lógica do processo regulatório, associada aos pilares do *design thinking* (empatia, colaboração e experimentação).

O modelo de interação e os artefatos projetados foram inspirados em jogos de tabuleiro e de estratégia, bem como em jogos de disputa de cartas, além de técnicas de facilitação e métodos ligados ao campo das ciências sociais.

A experiência acumulada em mais de dez anos de atuação profissional no campo da regulação federal e na área de comunicação também foi explorada para construir narrativas e simular o enfrentamento de desafios reais no ambiente regulatório, a fim de propiciar qualidade à experiência de simulação aos jogadores.

3.1 *Design* do jogo da regulação

O Jogo da Regulação foi originalmente projetado no formato de uma interação gamificada para ser utilizado como um recurso didático no contexto do *Curso de introdução à regulação: teoria e prática*. No entanto, ele também pode ser utilizado de forma independente ou mesmo adaptada a outras realidades análogas.

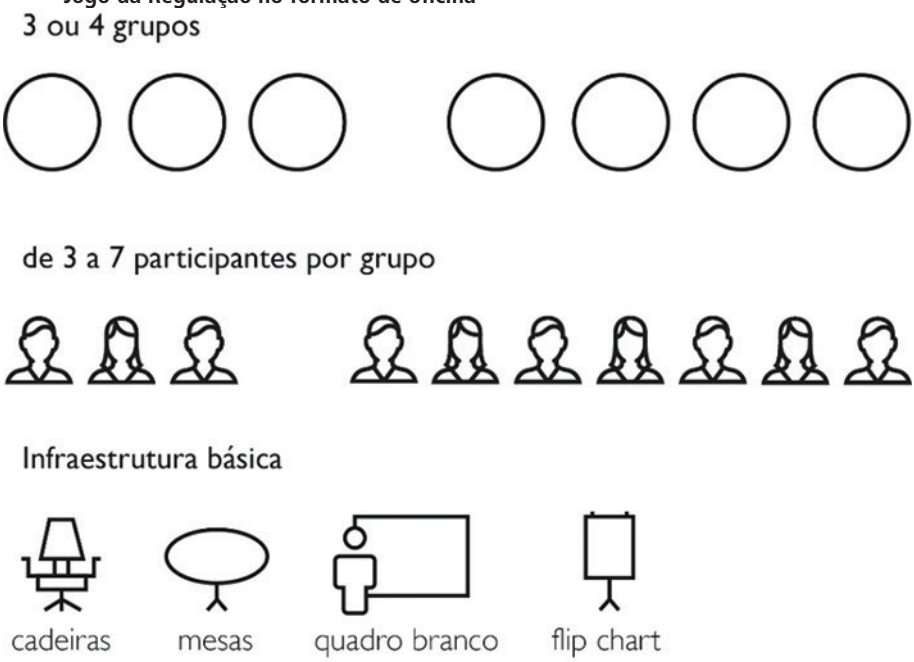
Apesar de ter os reguladores como público-alvo, não é um jogo exclusivo para quem trabalha ou possui amplo conhecimento em regulação. Ele também pode ser utilizado por outros servidores, por gestores, políticos, estudantes e pessoas interessadas na temática em si.

Em outras palavras, este é um jogo para quem deseja vivenciar uma experiência ligada à dinâmica regulatória e refletir acerca da complexidade e do papel da regulação, sob diferentes pontos de vista. Desde sua primeira edição, em 2016, já contou com mais de 150 participantes de diferentes instituições, inclusive de pessoas pouco familiarizadas com o ambiente ou a temática regulatória.

3.2 Limites espaciais e temporais do jogo

O Jogo da Regulação foi projetado para ocorrer no formato de oficinas em um espaço físico delimitado, geralmente uma sala com infraestrutura mínima, composta por *flipchart*, quadro branco, mesas e cadeiras para formação de três ou quatro grupos, de três a sete pessoas em cada grupo, variando conforme o total de participantes (figura 1).

FIGURA 1
Jogo da Regulação no formato de oficina



Elaboração dos autores.

Para garantir uma boa experiência no jogo, o ideal é que ele seja precedido de algumas atividades, como: *i*) a escolha do tema; *ii*) a definição e reserva do local em que a atividade será realizada; *iii*) a separação de material de apoio (papel, canetas, bloco de notas, *canvas* etc.); *iv*) a verificação dos equipamentos e recursos audiovisuais que serão utilizados (computador, projetor, caixa de som etc.); *v*) a separação do conjunto de *slides*, vídeos e demais conteúdos necessários para auxiliar na imersão dos jogadores; e, o mais importante, *vi*) o convite aos participantes, afinal, é possível adaptar e até mesmo improvisar vários dos recursos mencionados, mas sem jogadores literalmente não tem jogo!

As atividades se iniciam com o acolhimento dos convidados e uma breve apresentação dos objetivos e das regras do jogo, que deve ser realizada por um facilitador. Essa pessoa atua como anfitriã e a chamamos de "mestre do jogo". Esse personagem possui um papel de protagonismo e detém poderes especiais para conduzir os participantes ao longo da jornada.

O Jogo da Regulação costuma durar entre duas e seis horas, dependendo dos objetivos e do número de participantes. É possível adaptar e utilizar partes do jogo, mas se for aplicar uma experiência completa, não é recomendado menos que isso para não prejudicar a qualidade da experiência dos jogadores. Uma imersão superficial em relação ao desafio escolhido pode limitar a empatia, pois é o mergulho na realidade paralela do jogo e de seus personagens que possibilita a riqueza das interações ao longo da jornada.

As atividades do jogo se encerram com a contagem de pontos e o *feedback* dos participantes ao final da partida. O fechamento, tanto quanto a abertura, é uma etapa fundamental para o jogo. É nesse momento que todos compartilham suas experiências e, de forma ideal, refletem sobre as lições aprendidas por meio de sua própria experiência e compreensão acerca das variáveis que influenciaram a dinâmica regulatória na realidade paralela do jogo e formulam analogias em relação ao mundo real.

3.3 Artefatos do jogo: tabuleiro, personagens e cartas de poder

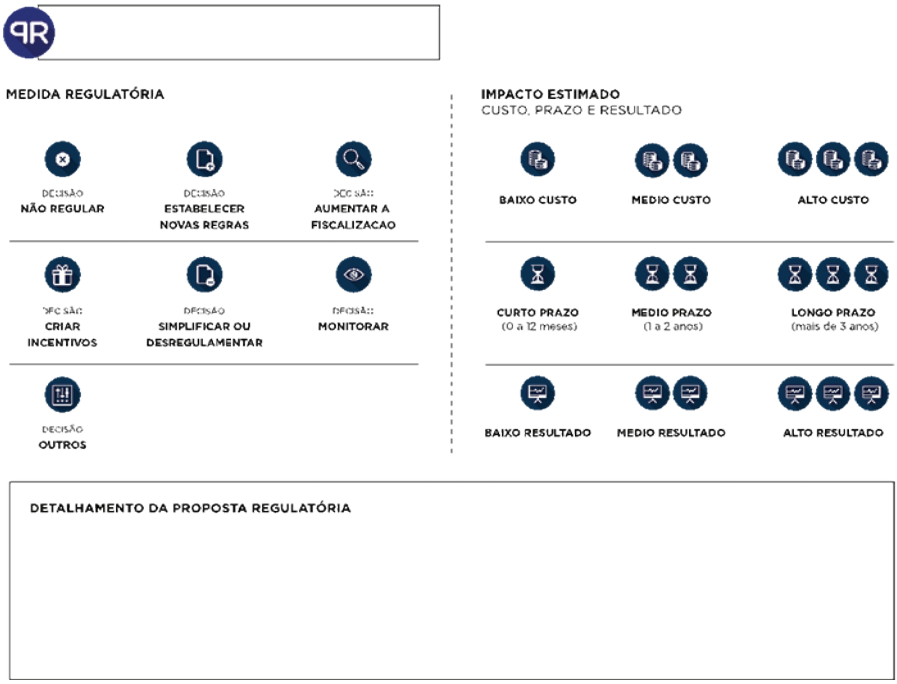
O Jogo da Regulação possui um *kit* inédito de artefatos projetados para possibilitar a mecânica do jogo e favorecer a imersão dos participantes na realidade gamificada da arena regulatória (figura 2).

FIGURA 2
Artefatos do Jogo da Regulação

Elaboração dos autores.

O *kit* do jogo é composto pelos seguintes artefatos: *i*) um tabuleiro formado por peças hexagonais que representam as principais etapas do processo regulatório; *ii*) cartas de personagens para compor o perfil dos jogadores conforme os diferentes grupos de interesses que cada um deve representar ao longo da partida (ex.: regulador; setor regulado; profissional de saúde estadual ou municipal; usuários etc.); *iii*) um *canvas* para definição de objetivos regulatórios para cada grupo (figura 3); *iv*) cartas de poder que simbolizam interação, influência ou interferência com outros atores que compõem o ecossistema da arena regulatória (Judiciário, Executivo, Legislativo e sociedade); e *v*) cartas de mudança de cenário, utilizadas pelo mestre do jogo ao longo da partida.

FIGURA 3
Canvas para definição de objetivos regulatórios



Elaboração dos autores.

3.4 Regras de interação: como se joga?

A mecânica do jogo é estabelecida por nove regras básicas: *i*) formação dos grupos; *ii*) apresentação do desafio; *iii*) imersão dos personagens; *iv*) definição dos objetivos de cada grupo; *v*) mecânica de interação ao longo da partida; *vi*) cartas de poder; *vii*) regras de disputa; *viii*) cartas de coalizão; e *ix*) cartas do mestre do jogo.

Cada uma dessas regras compõem a mecânica do jogo e podem ser compreendidas a partir do seguinte detalhamento.

1) *Formação dos grupos*: cada participante recebe uma carta com um personagem (persona) que irá representar no jogo. Esse personagem indica o grupo de interesse a que cada jogador pertence: regulador, setor regulado, profissional de saúde estadual e municipal ou usuário.

2) *Apresentação do desafio*: a partida começa com a apresentação do tema escolhido como desafio para dar início às etapas que serão percorridas em cada rodada, simulando a dinâmica do processo regulatório. O desafio pode ser escolhido previamente ou definido com a participação dos jogadores.

Quanto mais próximo da realidade melhor para estimular a imersão dos participantes no universo paralelo do jogo. A apresentação do desafio é conduzida por um facilitador, que chamamos de "mestre do jogo".

3) *Personagens*: cada grupo é composto por diferentes personagens que representam a diversidade dos grupos de interesses na vida real. Para ingressar no mundo do jogo, cada jogador deve mapear individualmente as características e interesses de seu personagem, com auxílio do mapa de empatia, e se apresentar aos demais jogadores de acordo com sua persona.

4) *Definição dos objetivos*: o objetivo de cada grupo é chegar o mais próximo possível de seus objetivos regulatórios ao final da partida. Para isso cada grupo deve eleger até três medidas regulatórias e indicar o impacto estimado que deseja alcançar no final da partida. Esse será o objetivo do grupo e deve ser entregue no *template* em um envelope destinado ao mestre do jogo, sem ser revelado aos demais grupos.

5) *Mecânica de interação*: cada grupo possui duas cartelas com as palavras "sim" e "não", que devem ser utilizadas para se posicionar em relação às perguntas apresentadas em cada rodada pelo mestre do jogo. Cada jogador deve se posicionar individualmente no grupo, segundo os interesses de seu personagem, mas o posicionamento de cada grupo deve ser estabelecido por consenso entre os jogadores antes de ser apresentado aos demais.

6) *Cartas de poder*: cada grupo pode utilizar até três cartas de poder durante a partida. As cartas de poder servem como recurso que pode ser acionado para tentar reverter uma decisão do regulador quando o grupo se sentir prejudicado. Elas representam outros atores que interagem na arena regulatória e possuem algum poder de influência sobre a tomada de decisão dos reguladores, tais como Poder Executivo; Poder Legislativo; Poder Judiciário; e mobilização da sociedade. As cartas de poder podem ser utilizadas apenas uma vez a cada rodada, ou seja, apenas um grupo pode utilizar as cartas de poder na rodada em andamento. Terá direito a utilizar as cartas de poder o primeiro grupo a manifestar interesse nesse sentido, sinalizando o seu desejo ao mestre do jogo.

7) *Regras da disputa*: ao acionar as cartas de poder o grupo deve indicar o ator que deseja acionar naquela rodada, por exemplo: Judiciário; Executivo; Legislativo; ou sociedade. Cada uma das cartas contém um conjunto de poderes que definirão a vitória ou a derrota em cada disputa. O grupo que aciona as cartas de poder para reverter uma decisão do regulador deve escolher a carta que pretende utilizar na disputa ou o tipo de poder com o qual pretende disputar, sem escolher uma carta em particular. No primeiro caso, o grupo avalia as cartas e seleciona a que será utilizada,

mas não define a ordem da disputa. No segundo caso, o grupo pega uma carta aleatoriamente, mas define o poder que será utilizado para iniciar a disputa. Em caso de empate, a disputa deve prosseguir com outro poder da mesma carta, conforme escolha do jogador que não selecionou o primeiro poder acionado.

8) *Cartas de coalizão*: cada grupo também possui uma carta de coalizão que pode ser utilizada a qualquer momento durante a partida para se articular com outros grupos em busca de alinhamento, apoio ou para obter informações. As cartas de coalizão podem ser acionadas para se articular com outros grupos ou dar apoio a um determinado grupo nas disputas de poder. O uso da carta de coalizão confere o direito de se reunir com um grupo aliado ou adversário por até 3 minutos em cada rodada. O desejo de uso dessa carta também deve ser reportado ao mestre do jogo, que fará a mediação da disputa.

9) *Cartas do mestre*: o mestre do jogo possui um conjunto de cartas especiais que servem para mudar o cenário do jogo. Elas representam situações de adversidade e imprevisibilidade que estão fora da governabilidade dos jogadores e podem interferir nas decisões regulatórias a qualquer momento da partida, como por exemplo, uma liminar do Supremo Tribunal Federal; uma situação de calamidade pública; a renúncia de um dirigente etc. O mestre do jogo pode utilizar suas cartas de poder a qualquer momento, especialmente quando a partida estiver muito tranquila, para inserir uma situação complexa que possa impactar a dinâmica regulatória. Esse poder, contudo, não é absoluto e o grupo que se sentir prejudicado com a mudança de rumos imposta pelo mestre do jogo, poderá acionar as cartas de poder contra ele, seguindo as mesmas regras da disputa já mencionadas no item anterior.

3.5 Metas do jogo: a sistemática de pontuação e os vencedores da partida

As etapas do processo regulatório, representadas no tabuleiro, demarcam as rodadas do jogo. Em cada rodada há uma sistemática de pontuação criada para promover o senso de propósito e a evolução dos jogadores durante a partida.

A pontuação segue uma lógica baseada no capital político atribuído a cada um dos diferentes grupos de interesses que atuam na arena regulatória. Esse capital político expressa, no contexto do jogo, a capacidade que cada grupo possui para interferir ou influenciar as escolhas regulatórias, incluindo sua capacidade técnica e seu poder de mobilização, por exemplo. Ao longo da partida os jogadores acumulam ou perdem pontos, conforme o desempenho de cada grupo em cada rodada, representando ganhos ou perdas de capital político ao longo das disputas na arena regulatória.

Todos os jogadores saem do mesmo ponto de partida em relação à pontuação, começando do zero (sem nenhum ponto) e acumulam ou perdem capital político conforme seu desempenho no cumprimento das tarefas e nas disputas ao longo do jogo. Os reguladores, no entanto, seguem uma lógica inversa na dinâmica de pontuação, por deterem a governabilidade ou a responsabilidade pela tomada de decisões na arena regulatória. Esse grupo inicia o jogo com a pontuação máxima (300 pontos) e perde pontos na medida em que se desgasta ou impacta negativamente os demais grupos de interesses, em uma lógica principal *versus* agente.[5]

No quadro 2 é possível visualizar um resumo da sistemática de pontuação atribuída a cada tarefa ou etapa previstas no jogo da regulação.

QUADRO 2
Resumo da sistemática de pontuação do Jogo da Regulação

Tarefa/atividade	Pontuação	Critério
1. Entregar os objetivos do grupo para o mestre do jogo no prazo estabelecido	20 pontos	Pontuação atribuída ao grupo que terminar a tarefa em primeiro lugar, no prazo estabelecido pelo mestre do jogo.
	15 pontos	Pontuação atribuída ao grupo que terminar a tarefa em segundo lugar, no prazo estabelecido pelo mestre do jogo.
	12 pontos	Pontuação atribuída ao grupo que terminar a tarefa em terceiro lugar, no prazo estabelecido pelo mestre do jogo.
	10 pontos	Pontuação atribuída ao grupo que terminar a tarefa em quarto lugar, no prazo estabelecido pelo mestre do jogo.
	Nenhum ponto	Pontuação atribuída ao grupo que terminar a tarefa depois do prazo estabelecido pelo mestre do jogo
2. *Performance* dos grupos em cada rodada	20 pontos	Cada decisão do regulador favorável ao grupo resulta na atribuição da pontuação indicada, a cada rodada. O regulador perde a referida pontuação para cada decisão sua que impactar negativamente os grupos afetados.
3. Cartas de poder	25 pontos	Pontuação atribuída ao vencedor da disputa. O resultado da disputa, no caso de reverter a decisão do regulador, implicará na reversão dos pontos perdidos ou atribuídos na respectiva roda a cada um dos grupos.
	5 pontos	Pontuação atribuída para cada carta de poder não utilizada ao final da partida.
4. Resultados alcançados na arena regulatória	30 pontos	Pontuação atribuída ao final do jogo para cada objetivo regulatório alcançado e para cada impacto regulatório estimado, conforme coincidência da decisão final em relação ao pretendido pelo grupo.

Elaboração dos autores.

5. Przeworski (2005) afirma que a autoridade do Estado para regular coercitivamente a vida em sociedade, em uma democracia, deriva diretamente das eleições. Contudo, como é impossível formular leis que regulem todas as ações dos agentes sob todas as contingências, os representantes eleitos delegam referida função a terceiros – especificamente à burocracia pública – que conservam um espaço considerável de autonomia decisória. Embora inevitável, referida delegação leva aos problemas básicos do relacionamento principal *versus* agente, regido por contratos explícitos ou implícitos em decorrência da assimetria informacional existente entre eles, na medida em que os objetivos dos burocratas não são necessariamente idênticos aos objetivos dos cidadãos ou dos políticos eleitos que os representam. Assim, a reforma do Estado deve ser concebida em termos de mecanismos institucionais pelos quais os governos possam intervir na economia, os políticos controlar os burocratas e os cidadãos controlar os governos.

4 A ABORDAGEM DO *DESIGN THINKING* E A EXPERIÊNCIA DO JOGO DA REGULAÇÃO

Para Pinheiro (2011), *design thinking* é um novo jeito de pensar e abordar problemas. Está relacionado, segundo o autor, com a habilidade de aprender com a incerteza e o caos, combinada com a empatia pelas pessoas.

A empatia, segundo Brown (2010), pode ser compreendida como a tentativa de ver o mundo através dos olhos dos outros, de compreender o mundo por meio das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções.

Em contraposição ao pensamento analítico, esse mesmo autor ressalta que a empatia está ligada ao hábito mental que nos leva a pensar nas pessoas como pessoas, e não como ratos de laboratório ou desvios-padrão. Para ele é justamente essa característica que diferencia o design thinking do método científico tradicional, considerando o fato de ser uma abordagem centrada no ser humano, que utiliza a empatia como ponto de partida para melhor compreender o problema que se quer solucionar e buscar alternativas que atendam às reais necessidades das pessoas, ao invés de partir de um problema com objeto bem definido (Brown, 2010).

A missão do *design thinking*, na visão do autor, não é validar hipóteses previamente estabelecidas, mas transformar observações em *insights* que possam ser convertidos em soluções para melhorar a vida das pessoas, baseado na capacidade humana de ser intuitivo, reconhecer padrões e desenvolver ideias com significado emocional além de funcional (Brown, 2010).

A ideia do Jogo da Regulação é proporcionar uma experiência interdisciplinar dos valores do *design thinking* aplicados ao ambiente regulatório para despertar uma visão mais ampla da regulação e um olhar holístico do *design* a partir da empatia como técnica para lidar com a complexidade dos desafios da sociedade do século XXI, em que novas tecnologias e variáveis comportamentais ganham destaque no meio acadêmico, econômico, político e social.

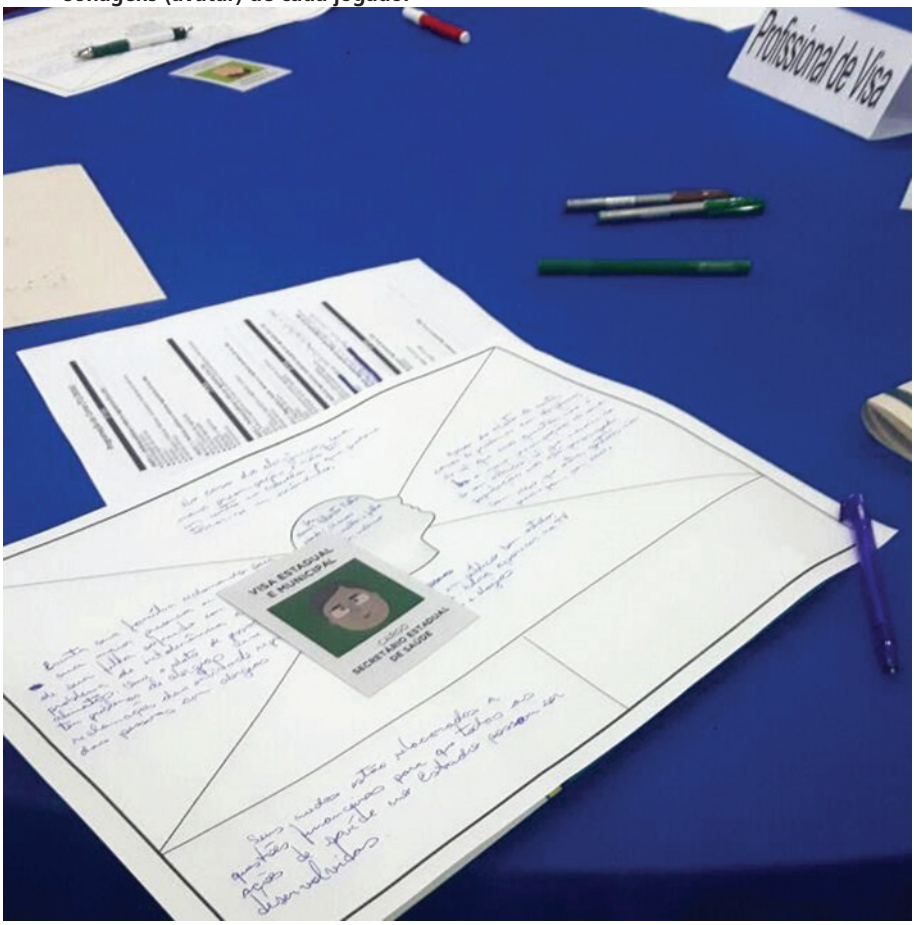
Apesar de serem temas ainda pouco explorados entre reguladores, há grande sinergia e potencial para que novas abordagens, como *design thinking* e economia comportamental, possam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão e da regulação em si, podendo ser utilizadas de forma complementar ou mesmo suplementar a outras ferramentas e práticas já consagradas nacional e internacionalmente nos campos da gestão pública e da regulação setorial.[6]

---

6. É o que sinalizam publicações recentes promovidas por organizações internacionais como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD (Allio, 2014) e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OECD (OECD, 2015a; 2015b), além de publicações nacionais, como a promovida pelo Ipea (Cavalcante *et al*., 2017), em que novas abordagens para resolução de problemas vem sendo apresentadas no contexto de uma agenda de modernização e melhoria dos serviços públicos, sinalizando um certo interesse supranacional e também nacional que corrobora a relevância do *design thinking* para o setor público na atualidade, inclusive para o contexto da regulação. No caso brasileiro também há sinais que corroboram essa tendência, como a criação da Rede Federal de Inovação do Setor Público (Inovagov), composta por um conjunto de organizações e pessoas de diferentes setores da sociedade voltados para estimular e viabilizar a inovação no setor público no Brasil, a partir de uma iniciativa do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP); do Tribunal de Contas da União (TCU); e do Conselho de Justiça Federal (CJF), a qual já conta com adesão formal de seis das onze agências reguladoras federais.

O mapa de empatia, ferramenta bastante conhecida entre os adeptos do *design thinking*, é utilizado de forma central no início da partida, logo após a divisão dos grupos, para favorecer a imersão dos participantes no universo paralelo do jogo, conforme seus respectivos personagens (figura 4).

FIGURA 4
Momento de imersão com uso de cartas e mapa de empatia para configurar os personagens (avatar) de cada jogador



Elaboração dos autores.

Durante essa atividade é possível observar um alto nível de engajamento dos participantes, que buscam configurar e internalizar as características de seu personagem (*avatar*). Esse também é um momento de muita criatividade e descontração em que os participantes exercitam a empatia e se divertem ao se apresentar uns aos outros, literalmente incorporando o personagem.

Também é um momento central para a dinâmica do jogo, na medida em que demarca o papel e o propósito de cada jogador ao longo da partida. Nesse momento, os jogadores criam os contornos de seu personagem e estabelecem uma conexão com a persona que aquele determinado grupo de interesses representa.

Após a imersão dos jogadores, já com os personagens configurados, é possível iniciar a jornada regulatória e percorrer os desafios e as intercorrências que serão conduzidas pelo facilitador, no papel de mestre do jogo. Durante a jornada, são exploradas competências de negociação, estratégia, articulação e colaboração, além de valores como transparência e participação social.

Outros fatores típicos da arena regulatória, como judicialização, interferência legislativa e pressão social, também são explorados e simulados ao longo da partida, o que torna a experiência do jogo uma oportunidade de experimentação da própria dinâmica regulatória.

Aspectos interessantes foram observados nas diferentes circunstâncias em que o jogo foi aplicado, além da contribuição didática, tais como a percepção de uma visão mais ampla sobre a regulação; uma melhor compreensão sobre a dinâmica da atuação regulatória; a reflexão sobre a experiência de se colocar no lugar do outro, como na figura de um paciente portador de doença rara, de um ativista da sociedade civil, de um dirigente de uma agência reguladora, de um profissional de um órgão estadual ou municipal, de um executivo de uma multinacional ou de um microempreendedor individual, por exemplo.

Essa percepção também é compartilhada por Pedro Ivo Sebba Ramalho, que atuou como um dos instrutores do *Curso de introdução à regulação: teoria e prática*. Para ele "o fato de os jogadores se colocarem como atores em grupos distintos (regulador, público afetado etc.) é uma prática que auxilia na construção de experiências reais de um processo regulatório, ainda que em uma perspectiva lúdica".

Na opinião de Ramalho, "o envolvimento dos alunos nessa dinâmica se mostrou efetivo para os resultados esperados: vivenciar uma situação-problema e apontar soluções para o desfecho regulatório, sempre de acordo com as diferentes perspectivas adotadas para um dos grupos envolvidos no jogo".

Alessandra Pessoa,[7] aluna do curso, relatou que a experiência de, por meio do lúdico, ocupar um lugar diferente do seu no processo regulatório foi muito interessante. "Todo o ambiente criado durante o jogo permitiu o exercício de avaliar os diversos contextos e posições de atores envolvidos e afetados frente às decisões tomadas pelos reguladores".

7. Alessandra Pessoa é Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária da Anvisa.

Na opinião de Petter Ricardo de Oliveira,[8] que teve a oportunidade de vivenciar a experiência do Jogo da Regulação fora do contexto de um curso, em uma oficina aberta realizada pela Anvisa em 2017, durante a Semana do Conhecimento, "o Jogo da Regulação é mais que um jogo com objetivos educacionais, é um experimento de comportamento humano na regulação". Confira o relato compartilhado por ele sobre sua experiência no jogo:

> No jogo, tive a oportunidade de representar o Diretor Presidente da Anvisa em uma mesa com um Presidente de Multinacional, uma Associação Civil, representantes de microempresas, entre outros diferentes *stakeholders* dos assuntos regulatórios.
>
> A representação de papeis e o modo como o jogo é desenhado, força o jogador a se colocar no lugar do seu "*avatar*" e principalmente a pensar como ele. Era frequente me ver – e os colegas também – falando baixinho: "bem, como o meu "jogador" pensaria e agiria em uma situação como esta?".
>
> Dessa forma, o jogo se desenrolava com servidores da Anvisa, representantes de empresas e até um ex-diretor da agência representando papeis diferentes dos que realmente exerciam em seu dia a dia. Uma real experiência de empatia.
>
> Essa vivência de aproximadamente quatro horas, permitiu-me, e aos demais jogadores também, entender a dimensão da atuação da Anvisa na saúde da população brasileira bem como no mercado, compreendendo quais são os interesses de cada parte, seus valores, vieses e intenções ao operar ao mesmo tempo com a saúde pública e a economia nacional.
>
> Até aqui, todo objetivo educacional do jogo já estava atendido. No entanto, o Jogo da Regulação extrapola este objetivo. A experiência de vivenciar "um dia de trabalho" de um *stakholder* diferente de você mesmo, nos permite compreender melhor o comportamento de cada *player* do jogo da regulação da vida real.
>
> Por exemplo, foi muito rico vivenciar e observar os colegas de jogo pensando e agindo conforme o outro pensaria e agiria. Algumas vezes, víamos pessoas que sabemos que pensa diferente, mas no papel do outro, adotou o pensamento dele e ações subsequentes, como se a cultura daquele outro interessado adentrasse os valores pessoais do indivíduo em poucos minutos e passasse a guiar suas decisões.
>
> Além disso, é possível observar como são construídas, e quais são, as crenças que temos dos outros *stakeholders*. No jogo tentamos imitar seus comportamentos baseado nas crenças e conceitos que já pré-formatamos sobre eles.
>
> Lembra-me de alguns experimentos sócio-comportamentais da psicologia social. Assim, o Jogo da Regulação é um meio divertido para se aprender sobre a atividade regulatória do Estado e gerar empatia, e então mudança de comportamento, entre os jogadores da vida real.

8. Petter é Psicólogo, mestre em saúde coletiva e analista administrativo na Anvisa.

Para Nara Kohlsdorf,[9] que participou de uma oficina aberta realizada durante um evento promovido pela Rede Inovagov em 2017,[10] o jogo foi como um "excelente exercício de reflexão sobre os principais aspectos do processo regulatório, desde a compreensão do contexto, atores, expectativas, demandas, até os possíveis riscos advindos da decisão em si". Veja mais detalhes do relato de sua experiência no jogo:

> E o melhor é que passamos por essas reflexões de forma lúdica, utilizando técnicas de dramatização (não sei se essa é a intenção, mas lembrei muito da técnica terapêutica), mas que modificam nosso *modus operandi* por inteiro.
>
> Passamos a questionar mais os dogmas e soluções pré-fabricadas e a perceber que a solução a construir, refletida e dialogada, tende a ser mais efetiva e corresponsabilizada.
>
> E a possibilidade de "recortes" do jogo é fundamental para as possibilidades de aplicação, que vão de um aprofundamento em todas as etapas, a uma aplicação *pocket* em apenas um dos subprocessos regulatórios.
>
> De qualquer forma, acho que toda e qualquer capacitação de reguladores e demais atores deveriam incluir, em algum momento, a aplicação do jogo com os discentes.

Os relatos de pessoas que tiveram contato com o Jogo da Regulação, como instrutores, alunos(as) ou participantes de oficinas abertas, foram trazidos aqui para ilustrar a experiência do jogo e contextualizar alguns dos aspectos teóricos abordados neste capítulo acerca do potencial que a gamificação e o *design thinking* podem representar para o contexto da regulação e, por que não dizer, para a mudança de cultura no setor público, entre outras aplicações possíveis e que ainda não foram exploradas até o momento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Jogo da Regulação foi projetado com base nos princípios da gamificação, enquanto dinâmica de interação para gerar empatia e experiências de aprendizagem no ambiente regulatório.

Estudos no campo da educação, conforme reportado por Fragelli (2017), já apontavam esse potencial da gamificação para propósitos educacionais, mas vivenciar a sua aplicação tem sido uma grata experiência, especialmente em ambientes aparentemente inóspitos a esse tipo de abordagem, como a burocracia do setor público.

Perceber a recepção dos jogadores e receber *feedbacks* quanto ao impacto positivo que essa experiência proporciona aos participantes tem sido inspirador e poder compartilhar esse conhecimento, uma grata oportunidade para instigar seu aperfeiçoamento e também novas práticas e experiências similares.

---

9. Nara possui doutorado em sociologia e é especialista em regulação de transportes terrestres da Agência Nacional de Transporte Terrestres (ANTT).

10. O nível de satisfação dos participantes dessa oficina foi de 92,67%, segundo avaliação realizada pelos organizadores do evento.

A ideia central do Jogo da Regulação gira em torno de promover um potente exercício de imersão e empatia no campo das disputas regulatórias para estimular uma reflexão crítica e qualificada acerca da complexidade e da própria dinâmica do processo regulatório, partindo de uma abordagem centrada no ser humano para lidar com a complexidade da dinâmica das escolhas regulatórias e com o modo como as interações dos diferentes grupos de interesses e o comportamento humano impactam a regulação, e vice-versa.

A experiência no desenho do jogo e sua aplicação tem demonstrado que o emprego da gamificação em processos de aprendizagem possui grande potencial em relação à motivação e ao engajamento dos participantes. Passar pelo processo de ideação, prototipação e teste para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do jogo também foi uma experiência muito rica, baseada nos pilares do *design thinking*, cujo relato deixaremos para outra oportunidade, como futura agenda de pesquisa.

Os resultados obtidos nos experimentos realizados com o jogo até o momento têm corroborado e validado a metodologia desenvolvida, especialmente com relação à estratégia de incorporação do *design thinking* de forma interdisciplinar na arena regulatória, associada a técnicas de gamificação como recursos metodológicos.

Além de possibilitar uma experiência real da dinâmica regulatória, o Jogo da Regulação também possibilita a vivência dos pilares do *design thinking*, para além de conceitos e ferramentas, como é comum observar nos treinamentos que utilizam essa abordagem. A riqueza do jogo, nesse particular, está em vivenciar os fundamentos do *design* de forma integrada e imersiva em um contexto real ou próximo do real.

Estamos certos que há muito espaço para aperfeiçoamento do jogo, mas esperamos que o compartilhamento desta iniciativa possa inspirar outras experiências e contribuir com a sua disseminação, assim como possibilitar diferentes usos em busca de novos conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto do serviço público.

REFERÊNCIAS

ALLIO, L. **Design Thinking for public service excellence**. Singapore: GCPSE; UNDP, 2014.

BLOCH, C. **Measuring public innovation in the Nordic countries**. Oslo: NICe, fev. 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2Qzktdi>. Acesso em: 5 maio 2018.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. (Tradução de Cristina Yamagami).

CAVALCANTE, P. *et al*. (Orgs.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap; Ipea, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2D248Ks>. Acesso em: 5 ago. 2018.

DATAFOLHA. **Grau de confiança nas instituições**: PO813964, de 06 e 07/06/2018. São Paulo: Datafolha, jun. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2Up4UIh>. Acesso em: 13 ago. 2018.

DETERDING, S. *et al*. From game design elements to gamefulness: defining "gamification". *In*: INTERNATIONAL ACADEMIC MINDTREK CONFERENCE, 15., 2011, Tampere, Finland, 2011. **Anais**… Tampere: Mindtrek, 2011.

FRAGELLI, T. B. O. Gamificação como um processo de mudança no estilo de ensino aprendizagem no ensino superior: um relato de experiência. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 221-233, jan./abr. 2017.

GRAY, D.; BROWN, S.; MACANUFO, J. **Gamestorming**: jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Tradução de Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **The innovation imperative in the public sector**: setting an agenda for action. Paris: OECD, 2015a. Disponível em: <https://bit.ly/2H5wojJ>. Acesso em: 9 abr. 2017.

_____. **Governmenmt at a glance**. Paris: OEDC, 2015b.

PINHEIRO, T. ***Design Thinking* Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PRZEWORSKI, A. Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent x principal. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 39-74.

RAMOS, L. O. *et al*. **Relatório ICJBrasil – 1º Semestre/2017**. São Paulo: FGV, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2Fpd8uM>. Acesso em: 13 ago. 2018.

REEVES, B.; READ, J. L. **Total engagement**: using games and virtual worlds to change the way people work and businesses compete. Boston: Harvard Business Press, 2009.

THALER, R.; SUNSTEIN, C. **Nudge**: improving decisions about health, wealth and happiness. New York: Penguin Books, 2009.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs**: employment, skills and workforce strategy for the fourth Industrial Revolution. [s.l]: WEF, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/1nf6lYI>. Acesso em: 5 ago. 2018.