

O USO DE JOGOS EMPRESARIAIS COMO MÉTODO DE ENGAJAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS EM PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES DE ESTRUTURAS MATRICIAIS

GUILHERME HOFFMANN ¹

LUDMILLA LOPES DA FONSECA ²

Área: Gestão de projetos

RESUMO

O treinamento corporativo por vezes se mostra entediante e, nem sempre alcança o seu objetivo formativo pois, as ferramentas usadas por vezes não conseguem conectar os funcionários ao conteúdo proposto. Posto isso, observa-se a necessidade da criação de estratégias eficazes que motivem as pessoas envolvidas nos processos de gestão de pessoas em projetos a achar soluções as quais não impactem substancialmente no orçamento, mas que alcancem, de fato resultados esperados de modo que alavanquem as formações internas trazendo inovação ao negócio. Tendo em vista que a contemporaneidade aponta para a necessidade de inovação, em especial, quando falamos em engajamento de pessoas e considerando, que as antigas fórmulas de compensação e/ou recompensas extrínsecas não mais tem plena eficácia, o uso de jogos empresariais e da gamificação ganha espaço pois, mostra-se um método ativo auxiliando as pessoas a atingirem os seus objetivos, através do engajamento emocional e da motivação de modo a estabelecer uma relação de confiança e empoderamento intelectual entre as pessoas e a organização. Considerando que a motivação está intimamente ligada e/ou associada a habilidade e ao conhecimento alcançado, o presente escrito aponta a utilização dos jogos empresariais como um método de engajamento em gestão de pessoas em projeto.

Palavras-chave: Jogos Empresariais. Gestão de Pessoas em Projetos. Inovação.

¹ Doutorando pela *Rennes School of Business*; Professor do IBMEC/RJ

² Wyden Educacional – Faculdades Rui Barbosa

THE USE OF BUSINESS GAMES AS A METHOD OF ENGAGEMENT IN MANAGING PEOPLE IN PROJECTS IN THE ORGANIZATIONS OF MATRICULAR STRUCTURES

ABSTRACT

Corporate training sometimes seems boring and does not always achieve its training goal because the tools used sometimes can not connect employees to the proposed content. That said, there is a need to create effective strategies that motivate people involved in people management processes in projects to find solutions that do not substantially impact the budget, but actually achieve expected results in ways that leverage internal formations bringing innovation to the business. Given that contemporaneity points to the need for innovation, especially when we talk about engaging people and considering that the old formulas of compensation and / or extrinsic rewards no longer have full effectiveness, the use of business games and gamification it gains space because it is an active method that helps people reach their goals through emotional engagement and motivation in order to establish a relationship of trust and intellectual empowerment between people and the organization. Considering that motivation is closely linked and / or associated with the skill and knowledge achieved, the present paper points out the use of business games as a method of engaging people in project management.

Key-words: Business Games. People Management in Projects. Innovation.

“Nesse novo cenário, a capacidade de transformar uma estratégia em algo que possa ser executado com sucesso torna-se tarefa considerável”. (Mota, 1995, p. 12)

1 ORGANIZAÇÕES DE ESTRUTURAS MATRICIAIS E O DESAFIO DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONTEMPORANEIDADE

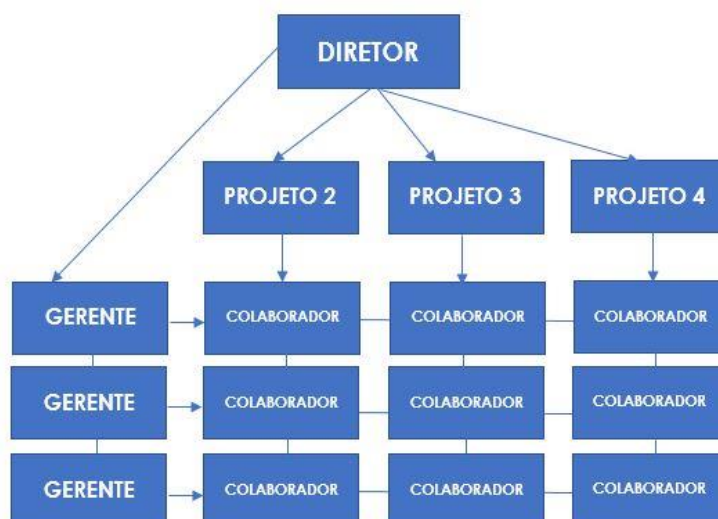
Discorrer acerca dos atuais modelos organizacionais é poder tecer pensamentos sobre as estruturas matriciais de organização. É, assim, dimensionar sobre os desafios enfrentados pelos gestores de projetos (GP) quando da tentativa de instaurar as boas práticas através do que postula o GUIA PMBOK^R (PMI, 2013). Talvez o que esteja em jogo aqui seja o maior desafio do GP que perpassa muito mais do que apenas orquestrar o tripé escopo-tempo-custo (por muitos, chamado da tríplice restrição) em busca da tão estimada qualidade.

Pensar desta maneira em Gestão de Projetos é refletir de que forma é possível engajar pessoas para que seja crível o andamento do mesmo. Afinal, não só de processos se faz um projeto, mas sim, de pessoas que tocam os processos fazendo que o andamento do mesmo siga o fluxo dimensionado no seu escopo e, estruturado no seu cronograma utilizando os custos estimados, no tempo estipulado a fim de ter uma entrega aprovada por completo pelo cliente.

Neste sentido, dia a dia observa-se que as estruturas organizacionais vão tomando outras conformações que não apenas estruturas funcionais/lineares (Pinheiro, 2006). E, hoje, o modelo matricial já é visualizado em organizações brasileiras. Este tipo de estrutura dimensiona que, as relações entre as pessoas de diversas especialidades, tem como objetivo realizar tarefas com características temporárias. O principal alvo da estrutura matricial é o de aumentar a eficácia, descentralizar a autoridade e a responsabilidade além de trazer o controle da empresa para mais próximo dos gerentes. Contudo, ainda que preconize partes organizacionais interdependentes esta estrutura mostra-se um grande desafio para o GP pois, as relações de subordinação estão configuradas numa estrutura matriz, isto é, os colaboradores estão afetos a uma subordinação dupla o que pode gerar nas pessoas, por exemplo,

sentimentos de não pertencimento nas equipes, *burnout*³ e falta de organização por conta das suas múltiplas atribuições o que pode suscitar conflitos disfuncionais das mais diferentes ordens o que demanda do GP um forte trabalho quanto a comunicação. A saber, abaixo segue a topografia de um modelo matricial para exemplo:

Figura 1: Topografia de um modelo matricial



Fonte: Heflo

Importante aqui ressaltar quanto aos sentimentos e emoções de não pertencimento posto que, os mesmos podem levar à desmotivação, ainda mais, pelo fato de que em estruturas matriciais “os resultados não dependem mais, predominantemente e de forma direta, de seus próprios esforços” (Cavalcanti, 2009), mas sim do desempenho de cada um dos funcionários da equipe. A desmotivação afeta de forma substancial as capacidades técnicas e habilidades das pessoas de maneira que o fluxo do trabalho pode entrar em absoluto colapso.

Diante desta perspectiva, termos um olhar crítico acerca da gestão de pessoas na organização é evitar que os recursos humanos sejam vislumbrados de maneira simplista e reducionista tendo em vista que falar de pessoas em espaços organizacionais, é na ótica da psicologia, dimensionar e perpassar pelas extensões mais profundas do ser humano.

Ainda falando sobre os desafios com o gerenciamento de pessoas em projetos, se tratando de estruturas matriciais é mister ressaltar acerca do fato, de que na área de projetos,

³ Bournout - Síndrome do esgotamento profissional descrita na CID 10 pelo código Z 73.0 a qual descreve o processo de adoecimento estabelecido como uma resposta ao estresse laboral crônico integrado, por atitudes e sentimentos negativos.

alguns GPs não têm habilidades com a Gestão de Recursos Humanos (GRH) de maneira que a alocação dos recursos e, os processos de Treinamento & e Desenvolvimento (T&D) são por vezes negligenciados no planejamento só sendo visualizados e dados conta quando apresentam problemas que geram prejuízos. As estruturas matriciais das quais aqui está se falando são aquelas que seguindo as demandas do mercado⁴ adotam a ótica da projetização⁵ lembrando que - independente do modelo de estrutura organizacional - toda estratégia passa por gestão de pessoas, afinal, pessoas geram processos e, se eles estão bem implantados agrada o cliente que é o consumidor final.

O mercado atual aponta para um cenário conectado construído diariamente, o qual traz novos conhecimentos, independente das distâncias. Isto tem exigido a responsabilidade das organizações quanto a formar equipes proativas, competitivas no mercado de trabalho, prontas para dar respostas às necessidades atuais do mundo contemporâneo e, às que ainda estão por vir. Frente a isso temos muitos profissionais qualificados para ocupar os diversos postos de gestores de projetos disponíveis no mercado de maneira que eles, os profissionais, também dominam a habilidade de usar as novas tecnologias da informação e comunicação na sua prática, potencializando e ampliando o seu espaço de atuação. Porém ficam algumas perguntas: 1- ainda que tenhamos profissionais com potencial técnico de assumir equipes de projetos, eles estão atentos em saber trabalhar o engajamento dos seus liderados? 2- os gestores de projetos seguindo as boas práticas do GUIA PMBOK^R (PMI, 2013) estão observando sobre a importância de uma boa condução do plano de gerenciamento de recursos humanos?, 3- os atuais gestores de projetos que trabalham em organizações de estruturas matriciais planejam na sua Gestão de Recursos Humanos o uso de algum tipo de metodologia para engajar suas equipes através da organização de processos de Treinamento & Desenvolvimento?

⁴ Com o desenvolvimento da tecnologia as demandas do mercado vêm mudando posto as novas condições demográficas, posto a implementação da tecnologia da informação e comunicação de modo que o cliente na contemporaneidade é quem tem o poder de definir tanto em se tratando de produtos ou serviços, o que ele quer, onde ele quer, quando ele quer e do jeito que ele quer. O cliente passando a ter voz requer toda uma reestruturação por parte das organizações de modo a também precisamos redimensionar a Gestão de Pessoas.

⁵ Nome dado as estruturas organizacionais que funcionam por projetos

2 METODOLOGIA

A perspectiva metodológica do presente estudo ancora-se nos aportes da pesquisa qualitativa de modo que o pesquisador lida diretamente com o processo de busca bibliográfica com vistas em obter as suas informações. Este modelo fora escolhido posto ser uma pesquisa que leva em conta uma série de questões estratégicas, éticas e pessoais imprimindo ainda a marca quanto ao desejo deste escrito ser utilizado a serviço de solucionar pequenos impasses do cotidiano organizacional, vez que o tema aqui analisado, por sua natureza e processo de construção, parece se prestar a isso.

Nesta pesquisa a opção pela abordagem qualitativa ainda é corroborada devido ao fato da natureza do fenômeno que proponho estudar - *jogos empresariais como método de engajamento em gestão de pessoas em projetos* - não ser adequada às medidas quantitativas. Para a efetiva realização do estudo foi pensada a articulação de pesquisas em bancos de dados de teses e dissertações além de anais de congressos nas áreas de administração e gestão de projetos o que permitiu uma compreensão do objeto de maneira a ampliar e acrescentar saberes às pesquisas já realizadas até o momento. Tais dimensões permitem a expressão necessária para alcançar uma aceitação na qual a pesquisa qualitativa “permite o desenvolvimento de meios descritivos que favorecem a apreensão das qualidades dos conjuntos-objetos fenomenais investigados” (GALEFFI, 2009, p. 32) aqui utilizados sob o título de métodos de engajamento em gestão de pessoas em projeto.

A opção pelos instrumentos de pesquisa ser bancos de dados indexados - incluindo os bancos dos anais de congressos - se deu primordialmente com base na intenção de contemplar os objetivos descritos na pesquisa e, sendo esta opção, vinculada ao fenômeno pelo qual perpassa o objeto de estudo e, não fora realizada de modo fortuito. Além disso, os bancos de dados indexados compreendem as fontes de informações embasadas e comprometidas com os aportes teórico-epistemológicos mais atuais.

Com base nesta premissa - conforme os passos da construção das pesquisas científicas - inicialmente foi realizada a busca bibliográfica de referências sobre o tema incluindo a verificação do estado da arte do objeto “jogos empresariais”. Após isso foram buscados e analisados artigos científicos, monografias e teses referente ao tema central, as quais foram publicados na Base de Dados do Scientific Eletronic Library Online (SciELO) e Anais dos Congressos de Administração e Gestão de Projetos. Para ampliação da busca, também foram

utilizadas as palavras chave “organizações matriciais”, “gestão de projetos”, “gestão de recursos humanos”, “treinamento e desenvolvimento” e “gamificação” neste mesmo repositório. A coleta de dados foi realizada desta maneira através do levantamento bibliográfico por meio da busca eletrônica, tendo como critério de inclusão os filtros: 1- ano de publicação, 2- língua e 3- textos publicados na íntegra. Assim, foram selecionados os artigos dos anos de 2000 a 2017 disponíveis em língua portuguesa, os quais foram selecionados após leitura dos resumos para verificação de aderência com o presente estudo incluindo apenas aqueles que estavam disponíveis na íntegra. Destacam-se Souza, Chagas e Silva (2011) e Brandão (2014). Também se lançou mão da revisão sistemática de literatura qual incluiu autores clássicos pertinentes aos temas aqui vislumbrado a saber Huizinga (1978), Kishimoto (1994) e Burke (2015).

3 A IMPORTÂNCIA DOS JOGOS EMPRESARIAIS COMO MÉTODO DE ENGAJAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS EM PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES

“Nós não paramos de brincar porque envelhecemos, mas envelhecemos porque paramos de brincar”

Oliever Holmes

Dimensionar sobre o jogo nos mais diversos espaços sociais é pensar sobre a história da humanidade posto que os estudos sociológicos apontam que desde muito cedo a ludicidade faz parte das relações humanas. Considerando o patrimônio neste sentido trazido à tona pelos estudos de Huizinga (2005), em *Homo Ludens*, como não dimensionar esta ferramenta nos espaços corporativos como método de engajamento em gestão de pessoas em projetos tendo em vista que os jogos são berços de relações sociais, ainda que consideremos que estas relações sociais nos espaços organizacionais horas se estabelecem por afinidade e, horas de estruturam por necessidade. O que, porém, temos de certo nisto é que passamos a maior parte do tempo atuando nos nossos espaços corporativos sempre em contato com outras pessoas.

Tomando como pressuposto que o jogo é uma atividade de ordem física e/ou mental a qual é organizada por um sistema de regras, não sendo apenas uma forma de divertimento, em se tratando de ambientes organizacionais estes podem ser utilizados como metodologias que contribuem e enriquecem o desenvolvimento intelectual das pessoas, proporcionando a

relação entre parceiros e grupos. Através da interação com o jogo o ser humano tem acesso à cultura, à valores e à conhecimentos criados pelo homem.

Ao falar de jogo é importante destacar que inicialmente falo do jogo enquanto ferramenta ancorada nas representações sociais existentes na história da humanidade para a posteriori focar no que o presente escrito se dispõe que é falar especificamente sobre os jogos empresariais como tecnologia de engajamento em gestão de pessoas em projetos nas organizações.

Segundo os estudos de Kishimoto (1994), já encontramos em Platão um referencial ao fato deste se posicionar acerca da importância de a criança aprender brincando com vistas em combater a opressão e a violência. Já Aristóteles, de acordo com os dados apontados nos estudos de tal autora, empreendia um pensamento o qual enfatizava a necessidade de se utilizar jogos “sérios” na educação de crianças pequenas, como forma de prepará-las para a vida. Posteriormente, já no século XVIII, a preocupação com o uso de jogos ressurgiu conexa à redescoberta da infância e das peculiaridades infantis sendo valorizada com as concepções de Rousseau sobre a natureza infantil. Este filósofo e pedagogo buscou demonstrar, em seus estudos, que a infância não devia mais ser compreendida apenas como uma etapa que antecedia a idade adulta, mas, sim, deveria ser visualizada como um período da vida o qual possui características e necessidades próprias. Neste sentido, seria a infância campo propício para a utilização de jogos de maneira que o investimento na utilização dos mesmos permitiria a construção de um repertório de habilidades a serem lapidadas e utilizadas na fase adulta.

Muitos dos estudos na área organizacional têm seus aportes teóricos em diversos campos como o sociológico, o antropológico, o filosófico e o psicológico. Assim, tomando isso como base é que a área da administração acaba por utilizar os jogos numa ampliação/especificação para trazer metodologias através dos jogos de empresas em que os participantes vivenciem uma experiência de gestão dentro de um ambiente simulado, no qual são minimizados os riscos organizacionais.

O jogo de empresa em si não é um comportamento específico do mundo real, ele é sim a composição de uma situação predeterminada na qual o comportamento adquire uma significação específica. Através do uso do jogo de empresa supõem-se a necessidade de utilização da comunicação e da interpretação, de maneira que para que esta situação particular

se crie laços, há que se ter uma decisão por parte dos jogadores que é a de definir entrar no jogo organizando-o, de acordo, com suas particularidades (Dartner, 2006). O poder do jogo de empresa, em especial está no fato deste “poder” criar situações imaginárias as quais permite ao jogador ir além do real, o que contribui para o seu desenvolvimento no que tange habilidades que extrapolam somente o eixo do conhecimento técnico científico.

No jogo de empresa, o jogador não é mais o que ele é na realidade, e isso lhe permite o aproveitamento de todo o seu potencial quanto as suas habilidades posto que toma iniciativa, planeja, executa, avalia aprendendo a tomar decisões, a introjetar o seu contexto social na temática da simulação. Ou seja, através do jogo é possível aprender e se desenvolver enquanto pessoa abrindo espaço para a apreensão de significados de seu contexto e oferecendo alternativas para novas conquistas no mundo real a partir dos valores e das habilidades adquiridas.

Pensando nisto é que o jogo pode ser dimensionado como sendo uma metodologia de engajamento na gestão de pessoas em projetos nas organizações de estruturas matriciais posto que a adoção de um modelo de negócios em busca de competitividade é um dos maiores desafios para as empresas na contemporaneidade. Podemos afirmar assim, que “o jogo” pode ser uma ferramenta no desenvolvimento de pessoas, neste sentido, por garantir um maior aprendizado e treinamento das habilidades por meio de uma metodologia de simulação a qual tem interação com situações pré-definidas, saindo da teoria e, literalmente, colocando *a mão na massa*.

O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho e, por vezes, os treinamentos tradicionais não conseguem atingir adequadamente os objetivos posto sua estrutura pouco atrativa (Dutra, 2017). O advento da gamificação, mostra-se desta forma uma possibilidade de estratégia de engajamento pois, expõe os funcionários à mesma estrutura. Os processos e práticas dos jogos empresariais tornam o grupo um conjunto mais homogêneo e, o compartilhamento de significados por meio da interação social amplia as possibilidades motivacionais.

A capacidade crescente do uso de jogos empresariais deve-se ao aumento de estudos como o de Sousa, Chagas e Silva (2011) que apontam para uma ampliação de repertório de

habilidades a serem desenvolvidos pelo fato do jogo propiciar descentrar e coordenar pontos de vista. O objetivo dos jogos de empresa trabalhados em grupo é o de estimular o desenvolvimento de habilidades como a socialização e a autonomia, e não simplesmente ensinar a jogar. As pessoas com isso se tornam mais capazes de descentrar o pensamento e de coordenar esforços para pontos de vista outros quando estão envolvidas em situações que requerem organização mental para resolução de problemas.

Frente a isso, observa-se o jogo como sendo um impulso natural para a pessoa, o qual, funciona como um grande motivador pois, através da participação no jogo de empresa, se obtém prazer e se realiza um esforço espontâneo e voluntário para atingir o objetivo final mobilizando esquemas mentais, estimulando o pensamento, a ordenação de tempo e espaço, integrando várias dimensões da personalidade tais quais: a afetiva, a social, a motora e a cognitiva favorecendo a aquisição de condutas cognitivas e, de desenvolvimento de habilidades, como por exemplo: coordenação, destreza, rapidez, força, concentração, etc.. Apreendemos assim que a utilização de jogos empresariais no ambiente de T&D traz resultados positivos posto a sua capacidade de absorver o participante de maneira intensa e total apontando para de alegria e distensão, ou seja, envolvimento emocional os quais motivam as pessoas posto a atmosfera proposta de espontaneidade e criatividade.

A contemporaneidade dia a dia traz a necessidade de atualização quanto a mudanças organizacionais. A adoção de um modelo de negócios em busca de competitividade é um dos maiores desafios para as empresas. E, para tal, uma das filosofias de negócios mais poderosas é o enfoque do "Lean Thinking", ou "Mentalidade Enxuta", baseada no Sistema Toyota de Produção⁶ que olha para as atividades básicas envolvidas no negócio e identifica o que é o desperdício e o que é o valor a partir da ótica dos clientes e usuários.

No caso de pensar jogos empresariais como método de engajamento em gestão de pessoas em projetos nas organizações usar o Kaizen, que é um termo japonês para “melhoria contínua” (Shingo, 2010), como uma ferramenta para identificar e implementar melhorias, neste caso em serviços, trará a correção dos erros apontados, enxugando rotinas repetitivas,

⁶ Sistema Toyota de Produção (STP) – trata-se de um sistema de produção mais flexível o qual responde rápido às expectativas do mercado, tendo como objetivo principal capacitar as organizações para responder com rapidez às constantes mudanças da demanda do mercado, seguindo as principais dimensões da competitividade: flexibilidade, custo, qualidade, atendimento e inovação (SHINGO, 2010).

fortalecendo o envolvimento dos profissionais e melhorando o seu desempenho geral melhorando assim o clima organizacional.

O clima organizacional é um dos indicadores de eficácia das organizações. Este reflete as tendências, pois auxilia na observação das necessidades da organização e, ainda das necessidades das pessoas que a compõem, e de que forma tais necessidades estão sendo atendidas. Tal fator favorece assim o alinhamento de expectativas entre ambos e para o gerente de projetos a avaliação do clima organizacional mostra-se um excelente referencial, para sua tomada de decisões estratégicas em se tratando de gerenciamento de pessoas em projetos. (Dutra, 2017)

O Gerenciamento de Recursos Humanos (GRH), tal qual as outras áreas do gerenciamento de projetos, requer por parte do GP a necessidade de coleta de dados/métricas/indicadores (KPI – Key Performance Indicators) que irão quantificar a experiência e a qualidade das suas etapas. Estes indicadores estão relacionados com o negócio e também serão levantados individualmente para o ciclo do Kaizen. Com isso, também no gerenciamento de pessoas em projetos, se pode criar os planos para a realização do desenvolvimento e a implementação das melhorias analisadas, levando em consideração os KPIs como destaca Kerzner (2006). Sendo assim, é interessante destacar que o Kaizen não consiste em um indicador de desempenho que mede a porcentagem ou níveis de melhoramento. Ao contrário, ele se aplica como um recurso que aponta como devem ocorrer ações de melhoria, bem como sua execução.

Como estamos vendo, a criação de estratégias na área de gestão de recursos humanos em projetos pode sim seguir os princípios da “Mentalidade Enxuta” os quais envolvem a criação de fluxos contínuos e sistemas puxados baseados na demanda real dos clientes, na análise e melhoria do fluxo de valor da cadeia completa, desde as matérias primas até os produtos acabados/serviços, passando ainda pelo desenvolvimento de produtos que efetivamente sejam soluções do ponto de vista do cliente, além da gestão dos recursos humanos que hoje também se torna foco.

Assim, a observação e intervenção quanto ao gerenciamento de pessoas em estruturas organizacionais matriciais no que tange estratégias de T&D evidentemente perpassa pela boa alocação dos seus recursos (pessoas) de modo a analisar o ambiente corporativo realizando

uma avaliação de quais pontos de saturação existem em busca do espaço ideal para inovação quanto a gestão de pessoas em projetos auxiliando bastante nesta remodelagem no que diz respeito ao planejamento estratégico. Ter “coerência e consistência com um cuidado genuíno com as pessoas por parte da organização, gera um círculo virtuoso, no qual pessoas satisfeitas são mais comprometidas e produtivas” (Dutra, 2017, p. 353), e isso reforça a preocupação da organização com o bem-estar de seus colaboradores.

O uso de jogos para engajar pessoas, mostra-se um método interessante haja vista que o sucesso da gamificação⁷ está no fato desta poder ser uma ferramenta motivacional para que todos atinjam os seus objetivos como aponta Burke (2015). Através da gamificação, podemos criar modelos de envolvimento de pessoas absolutamente novos de maneira a lidar com os fatores motivacionais individuais com o objetivo de que elas atinjam metas que por vezes desconhecem, de forma alterar seus comportamentos, desenvolver as suas habilidades e estimular a inovação. Ao possibilitar que o “jogador” atinja os seus objetivos, em consequência podemos observar que a organização também atinge os dela que estão dimensionados no seu planejamento estratégico.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS: GAMIFICAÇÃO USADA EM GESTÃO DE PESSOAS EM PROJETOS COMO FORMA DE INOVAÇÃO

As pessoas, e seu comprometimento com os objetivos organizacionais, tornam-se cada vez mais importantes para a competitividade e sobrevivência das empresas. O clima organizacional auxilia a satisfação das necessidades dos membros de uma organização e ajuda no canalizar deste comportamento na direção dos objetivos aumentando a força do empreendimento. Em um contexto que se mostra cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo torna-se fundamental que as organizações mantenham um clima positivo no gerenciamento de pessoas em projetos, de forma que auxilie os membros da equipe a se situar sobre qual a sua contribuição é efetiva para o crescimento e desenvolvimento da organização a partir da sua estratégia. Aparar estas arestas e, com isso manter um ambiente harmonioso e positivo na organização, leva as pessoas a realizar seu trabalho com eficiência e eficácia.

⁷ A palavra gamificação foi cunhada em 2002 por Nick Pelling para descrever a aplicação de interfaces cuja aparência era similar a jogos para tornar transações eletrônicas mais rápidas e confortáveis aos clientes (Burke, 2015). Com o tempo a gamificação expandiu sua ação e passou a ser sinônimo do uso de *design* de experiências digitais e mecânicas de jogos para motivar e engajar as pessoas para que elas atinjam os seus objetivos.

Como visto, a atual conjuntura empresarial aponta para a necessidade de inovação, em especial, quando falamos em engajamento de pessoas. As antigas fórmulas de compensação e/ou recompensas extrínsecas como, por exemplo, o adicional salarial por cumprimento de metas, mostra-se pouco atrativo se pensarmos que as pessoas se motivam nos espaços de trabalho para além do ganho financeiro. Frente a isso, a gamificação ganha espaço pois, mostra-se um método ativo auxiliando as pessoas a atingirem os seus objetivos.

Diante de tal fenômeno, os profissionais que assumem equipes de projetos dia a dia denotam estarem mais atentos ao engajamento dos seus liderados. O alcance do sucesso através de metodologias de gamificação faz com que estes líderes empresariais as utilize nas áreas de marketing, fidelização dos clientes, vendas, desenvolvimento de produtos e, por que não, na gestão de pessoas em projetos.

O clima organizacional mostra-se um importante sinalizador do aprimoramento da liderança e, em se tratando de gerenciamento de projetos, os resultados do desenvolvimento da liderança organizacional podem ser medidos pelos resultados operacionais e de mercado. Desta maneira, a percepção das pessoas envolvidas em projetos e, a avaliação da sua relação com a organização e com sua liderança poderá ser um importante insumo para a tomada de decisões por parte do GP sobre a necessidade de treinamentos específicos para um melhor engajamento da equipe.

Os gestores mais atentos às boas práticas indicadas pelo GUIA PMBOK^R (PMI, 2013) observam a importância/necessidade da apropriada condução do gerenciamento de recursos humanos em especial naquelas organizações de estrutura matriciais. A metodologia de engajamento através da gamificação, aponta para o valor positivo dos jogos empresariais, discutidos neste escrito, e denota que tal método faz com que as pessoas sintam inspiração posto que o acesso a desafios práticos, que validam suas emoções a medida em que atingem novos níveis, as mantém envolvidas emocionalmente e, as auxilia em atingir o seu melhor resultado.

O advento da globalização traz consigo mais exigência e, este novo cenário demanda do GP estratégias para entregas com alto nível de qualidade e valores competitivos. Para tal, os recursos envolvidos precisam consolidar um *status quo* de motivação que leva ao comprometimento coletivo com a meta estabelecida. Este engajamento emocional é

impulsionado pelo desejo de fazer mais pela organização, o que vai além do desejo de receber apenas o salário, apontando assim para o contrato psicológico que passa a ser estabelecido com a organização que valida desta maneira uma relação de confiança e empoderamento intelectual. Ressalta-se com isso que recompensas extrínsecas são insuficientes para sustentar o engajamento e, por isso, frequentemente falhamos em atingir nossos objetivos. Não porque eles não sejam inspiradores, mas porque o caminho a ser trilhado para chegar neles por vezes mostra-se árduo e/ou longo demais.

A gamificação nos ensina assim, que dividir estes objetivos em uma série de passos pode ser uma solução para chegarmos à meta final. Esta seria uma habilidade aprendida com o uso de tal metodologia de maneira a dimensionar novas regras sociais que motive as pessoas em alcançar os seus objetivos os quais são valorizados dentro do grupo que ela pertence reiterando deste modo que o uso de jogos empresariais se mostra um bom método de engajamento em gestão de pessoas em projetos nas organizações de estruturas matriciais.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Rachel e CASAS, Alexandre. **Planejamento estratégico em empresas do setor educacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino infantil**. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 100-116, jan./mar. 2014.

BURKE, Brian. **Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. São Paulo: DVS editora, 2015.

CAVALCANTI, Vera et al. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CID 10 – **Classificação Internacional de Doenças -10**: Descrições Clínicas e Diretrizes Diagnósticas – Organização Mundial da Saúde, trad. Dorgival Caetano, Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

DARTNER, Yvette. **Jogos para educação empresarial**. São Paulo: Ed. Ágora, 2006.

DUTRA, Joel, DUTRA, Tatiana, DUTRA, Gabriela. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Ed. Atlas, 2017.

GALEFFI, Dante. **O rigor nas pesquisas qualitativas: uma abordagem fenomenológica em chave transdisciplinar**. In: GALEFFI, Dante, MACEDO, Roberto, PIMENTEL, Álamo.

Um rigor outro: sobre a questão da qualidade na pesquisa qualitativa. Salvador: Edufba, 2009, p.13-73.

GOLDSCHMIDT, Paulo Clarindo. **Simulação e Jogos de Empresas.** RAE - revista de administração de empresas, São Paulo, vol. 17, n. 3, mai./jun. 1977. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol17-num3-1977/simulacao-jogo-empresas>>. Acesso: 10 jan. 2018.

HEFLO – Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/rh/exemplo-de-estrutura-organizacional-de-uma-empresa/> Acesso: 10 jan. 2018.

HUIZINGA, J. **Homo ludens.** São Paulo: Perspectiva, 2005.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos - As Melhores práticas.** Tradução.: Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

KISHIMOTO, Tizuko M. **O Jogo e a Educação Infantil.** São Paulo: Pioneira, 1994.

MOTTA, R. **A busca da competitividade nas empresas.** Revista de Administração de empresas, v. 35, n.1, p. 12-16, mar./abr. 1995.

PINHEIRO, Andréia Azevedo et al. **Metodologia para gerenciar projetos de pesquisa e desenvolvimento com foco em produtos: uma proposta.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 457-478, jun. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 06 abr. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000300007>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK^R - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** 4a ed. PMI, 2013.

SHINGO, S. **Kaizen e a arte do pensamento criativo: o mecanismo do pensamento científico.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOUZA, A. V.; CHAGAS, F. A.; SILVA, C.E. **Jogos de empresas como ferramenta de treinamento e desenvolvimento.** Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidaba, v.2, n.2, p.05-23, 2011.

