

Programa de Educação Motivacional: Gerenciamento de Projetos de TI com Padrão PMI e sua Adequação a Geração Y

Resumo: Este artigo propõe a utilização da Gamificação como técnica a ser utilizada para a gestão de pessoas em projetos de TI (Tecnologia da Informação), aliada ao Padrão pregado pelo PMI (*Project Management Institute*). Discorre-se sobre o perfil da Geração Y e seu destaque no setor de tecnologia, os aspectos da organização do século XXI, e o modo como tanto o profissional quanto a empresa têm sido impulsionados a se adaptar às constantes mudanças e a crescente globalização.

E por conclusão, faz-se a proposta do Programa de Educação Motivacional com Gamificação, onde se volta toda a visão gerencial para as pessoas, com o uso das técnicas de jogos de RPG (*Role Playing Game*). Trata-se o recurso humano como fator dinâmico e impactante para a saúde e sucesso do projeto, preocupando-se assim com sua constante satisfação.

Palavras-chave: Geração Y. PMBOK. Gamificação. Motivação. Tecnologia da Informação.

Abstract: This article proposes the use of Gamification as a technique to be used for people management in IT projects, ally with the PMI Standard. It talks about the profile of Generation Y and its prominence in the technology sector, aspects of the organization of the twenty-first century, and how both the professional and the company have been pushed to adapt to constant change and increasing globalization.

And in conclusion, is proposed the Motivational Education Program with Gamification, which turns the whole vision for people management, using the techniques of RPG games. It is the human resource as dynamic and impactful factor to the health and success of the project, worrying so with their constant satisfaction.

Keywords: Generation Y. PMBOK. Gamification. Motivation. Information of Tecnology.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho busca analisar as práticas existentes de gestão de pessoas propostas pelo PMI no PMBOK para gestão de projetos e propor um Programa de Educação Motivacional (PEM) voltado para projetos de TI e para as necessidades da Geração Y.

O mercado de TI se difere dos demais por sua volatilidade, competitividade e alto nível de evolução. A entrada da geração Y no mercado de trabalho e conseqüentemente nos projetos trazem novos desafios ao gerente de projetos e que deve buscar formas de motivar profissionais com este perfil. Esse desafio está principalmente ligado à maneira de se comunicar com os membros da equipe. O gerente deve sempre se certificar de aproveitar a experiência dos mais velhos, mas também valorizar as ideias dos mais jovens (Martinez, 2012).

Os profissionais da geração Y, por sua vez, apresentam também características que os tornam instáveis, facilmente insatisfeitos e ávidos por inovação (Wolf, 2010).

Uma pesquisa feita pela *Hays Executive*¹ constatou que os profissionais do setor de tecnologia mudam de emprego a cada 2,6 anos, em média. Segundo Moraes (2010) a saída, por qualquer motivo, de um funcionário representa uma perda de capital humano e gera um custo de substituição (recrutamento, seleção, contratação e treinamento) que pode ser bastante alto, chegando até 50% do salário anual. É necessário estabelecer estratégias, medidas e técnicas que visem a retenção do funcionário, de modo a minimizar o problema da alta rotatividade.

Deste modo, a proposta é estabelecer uma orientação para adoção de métodos educacionais para empresas com uso de técnicas de Gamificação, em relação à gestão de equipes de projetos de softwares, de modo a adaptar as melhores práticas à realidade dos projetos no mercado de TI atual. Com isso se espera alcançar um maior índice de retenção de recursos humanos.

2. METODOLOGIA

Quanto aos fins, a pesquisa realizada é aplicada, tendo em vista sua motivação em resolver o problema da alta rotatividade causada pela insatisfação dos profissionais de TI, e a forte volatilidade do mercado.

Quanto aos meios, a pesquisa desenvolvida é bibliográfica, porquanto houve um intenso estudo sistematizado, desenvolvido através de material publicado em livros, artigos científicos, *e-books* e publicações em sites especializados disponíveis na rede mundial de computadores, ou seja, material acessível ao público em geral.

3. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS PMI E A REALIDADE DO MERCADO DE TI

3.1 O PERFIL DO PROFISSIONAL DO SÉCULO XXI.

Até meados da década de 80, o modelo observado nas empresas brasileiras era o modelo clássico da Administração, seguindo as linhas de Fayol e Taylor², com visão familiar, forte estrutura burocrática e liderança centralizadora. Com o avanço tecnológico e o aumento da necessidade de se acompanhar as tendências mundiais forçadas pela globalização, o que se vê são organizações com rotinas de trabalho muito diferentes daquelas do século passado.

Segundo Casals (2004) o elemento operacional, hoje, tornou-se responsável por muitas das decisões e questões técnicas que, antes, eram monopolizadas pelas chefias; passou a ter mais autonomia. Isto requer um aperfeiçoamento permanente, ou educação continuada. Nesse novo cenário, há cada vez menos espaço para o profissional que acredita que o conhecimento e a formação pessoal adquiridos no passado continuarão sendo eficazes.

Os desafios presentes no cotidiano exigem profissionais criativos, possuidores de amplo quadro de referências e que estejam aptos a lidar com a diversidade. Esse novo profissional deve ter uma formação abrangente, que lhe possibilite adaptações constantes, possuir competência social e comunicativa, capacidade de pensar com clareza e objetividade para planejar estrategicamente, formular alternativas e agir com independência.

Empresas contemporâneas não procuram mais o profissional que irá simplesmente vestir a camisa, mas aquele que mostrará resultados. Com esse foco, atualmente o trabalho está

¹ Hays Executive: Empresa de Recrutamento e Consultoria de Recursos Humanos para empresas do setor privado e público mundial. [<http://www.hays-executive.com>].

² A Teoria Geral da Administração começou com a ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), por meio da Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber. (Chiavenato, 2004)

invadindo a vida das pessoas que, por conseguinte, fazem com que sua vida invada o seu ambiente de trabalho. (Johansen, 2013).

Outra mudança ocasionada pelos novos tempos é o trabalhar de casa, assim como empresas com ambientes chamados “sala de descompressão” ou “centro de convívio”. Nestes ambientes, pode-se jogar, ler, se divertir para aliviar o estresse do dia a dia. Esse modelo de fato criado pelos fundadores da Google, que é tetracampeã do *Great Place to Work*³, tem sido adotado por outras empresas na busca de destaque entre as melhores e mais inovadoras do mercado.

Com a competitividade atual do mercado, por outro lado, cobra-se mais do profissional, exigindo que se faça mais do que esperado, que possua habilidades multidisciplinares e assim, cumpra prazos e metas que, por muitas vezes tendem a extrapolar o cronograma e horário normal de trabalho.

Considerando-se que atualmente as empresas dependem da inovação para sobreviver, e sendo esta uma contribuição humana, faz-se necessário obter o comprometimento das pessoas, tendo em vista os valores e as metas da organização (De Macêdo *et al.*, 2007).

A adoção de estruturas de trabalho *home office*, onde o trabalho profissional é desenvolvido em ambientes diferenciados e que compartilham a infra-estrutura do ambiente doméstico tem aumentado. Mas conforme estudo realizado pela Regus⁴ existem os problemas ergonômicos e de infraestrutura, além da distração com família. No que se refere a essa modalidade de alocação de trabalho, quando a estrutura do escritório não está disposta da maneira correta, os trabalhadores podem sofrer também com problemas ergonômicos, como lesionar os músculos e se machucar, conforme afirma o estudo (Abrantes, 2012).

O estudo levanta a questão que um *home office* requer investimentos com ambiente adequado e, principalmente, regras bem claras que imponham limites sobre o horário de expediente, tendo em vista que “[...] horário de expediente é horário de expediente – não importa se você está em casa, no escritório ou no meio da rua” (Abrantes, 2012).

Outro fator importante que as organizações poderiam observar pra reter o profissional do século XXI é o motivacional. Podemos destacar o uso de técnicas lúdicas como uma forte estratégia para despertar a motivação nos indivíduos. Um bom exemplo é a utilização de *games* no apoio ao gerenciamento de equipes. Levando-se em consideração o crescimento da indústria de jogos, em virtude de ser notório o interesse de qualquer pessoa por algum jogo, por mais simples que ele seja.

Mas o fator cultural também é importante na hora de motivar, além da idade e gênero sexual. De Macêdo *et al.* (2007) discorre sobre um estudo recente realizado pela Sears que avaliou a relação entre as seguintes variáveis: resultado geral da empresa, satisfação do cliente e atitude dos colaboradores no trabalho. Os resultados demonstram que a satisfação dos colaboradores contribuiu para a satisfação do cliente, o que por sua vez reflete na satisfação dos investidores.

Deste modo, com toda essa revolução tecnológica e competitividade existente hoje entre as organizações, faz-se cada vez mais necessária a aplicação de metodologias que apoiem um adequado gerenciamento de projetos, e que proporcione também uma motivação crescente por parte dos empregados.

Segundo Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, “O trabalho do administrador pode ser definido como planejar, organizar, ajustar, medir e formar pessoas”. Ou seja, é preciso antes de tudo entender que todas as metodologias, padrões e boas práticas de projeto na verdade, não fazem sentido se não cativar e motivar as pessoas. Sem pessoas um

³ Great Place to Work: é uma empresa global de pesquisa, consultoria e treinamento que ajuda as empresas a identificar, criar e manter excelentes ambientes de trabalho através do desenvolvimento da cultura de confiança no ambiente de trabalho. [<http://www.greatplacetowork.com.br/sobre-nos>]

⁴ Regus: empresa líder mundial no setor de espaços de trabalho flexíveis. [<http://www.regus.com.br/>]

projeto não existe. Sem pessoas, não há trabalho, qualidade ou lucro. No próximo tópico, falaremos da visão do PMI sobre gestão de pessoas.

3.2 O PMBOK E O GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é o mais importante documento de referência ao Corpo de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos. Foi criado em 1987 e é distribuído pelo PMI, tendo em Março de 2001 mais de 640.000 cópias em circulação pelo mundo (Vargas, 2009).

A organização dos projetos, conforme o corpo de conhecimento do PMI é descrita e realizada através dos chamados Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos. Conforme o guia PMBOK (2013), são eles:

Tabela 1. Grupos de Processos do PMBOK.

Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
-----------	--------------	----------	--------------------------	--------------

Fonte: Elaborado a partir da fonte Heldman, 2009.

Dentro de cada Grupo de Processo, encontram-se os Processos de Gerenciamento de Projetos individualmente, os quais organizam e descrevem as tarefas necessárias à realização do projeto. Tais processos são agrupados em dez categorias chamadas de Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, conforme suas características comuns.

“Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização. Essas dez áreas de conhecimento são usadas na maior parte dos projetos, na maioria das vezes. As equipes dos projetos utilizam essas e outras áreas de conhecimento, de modo apropriado, para os seus projetos específicos.”

(PMBOK , 2013)

São elas: Gerenciamento de Integração do Projeto, Gerenciamento de Escopo do Projeto, Gerenciamento de Tempo do Projeto, Gerenciamento dos Custos do Projeto, Gerenciamento da Qualidade do Projeto, Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto, Gerenciamento das Comunicações do Projeto, Gerenciamento dos Riscos do Projeto, Gerenciamento das Aquisições do Projeto e Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto.

Haverá aqui uma análise mais profunda da área de conhecimento Gerenciamento de Recursos Humanos, por esta área tratar os processos que correspondem ao objetivo deste artigo.

3.1.2 Área de Conhecimento Gerenciamento de Recursos Humanos

O Gerenciamento de Recursos Humanos do PMI possui quatro processos: Desenvolver o Plano de Recursos Humanos, Mobilizar a Equipe do Projeto, Desenvolver a Equipe do Projeto e Gerenciar a Equipe do Projeto.

Segundo o PMBOK 5ª edição, gerenciar e liderar a equipe do projeto inclui, mas não se limita a:

Influenciar a equipe do projeto - o gerente de projetos deve tomar consciência dos fatos do projeto e precisa influenciar, quando possível, os fatores de recursos humanos que podem impactar o projeto.

Comportamento profissional e ético - a equipe de gerenciamento de projetos deve tomar ciência das ocorrências do projeto, ter comprometimento e garantir que todos os membros da equipe tenham um comportamento ético.

O PMBOK orienta então a criação do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos onde todo o perfil da equipe seria estruturado. Pode-se destacar o processo Planejar o Gerenciamento de Recursos Humanos, onde ocorrem a identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, estabelecendo assim o caráter da equipe a ser gerenciada e seu escopo de competência, conforme consta no PMBOK, 2013.

No próximo tópico, discorre-se sobre aspectos do profissional comum a empresas de Tecnologia da Informação atuais, com o surgimento da Geração Y.

3.3 A INSATISFEITA GERAÇÃO Y E AS EXPECTATIVAS DO PROFISSIONAL DE TI

Segundo Wada et Carneiro (2010), geração seria o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época. Cada geração possui características, valores e princípios distintos umas das outras. Começando na infância, as gerações formam como se fosse um ciclo e sempre devem adaptar-se para que possam conviver umas com as outras de forma harmoniosa.

A Geração Y é a geração caracterizada pelo otimismo e o idealismo oriundos de uma visão vencedora de superação, vivenciada por seus pais, os “*baby boomers*”. Seriam aqueles nascidos entre o fim da década de 70 e a metade da década de 90, os quais vivenciaram o avanço tecnológico, o livre acesso à informação, liberdade de expressão e o estouro da globalização. Para um jovem da Geração Y, a sensação de que não há nada inatingível o torna um ser brilhante, dinâmico e empreendedor. Por outro lado, também o faz estabelecer para si uma meta de realização profissional e pessoal fora da realidade. Johansen (2013) destaca que a geração Y acredita que uma grande carreira é um destino óbvio e natural para alguém tão excepcional, sendo questão de tempo e de escolher qual caminho seguir.

Entendemos que os jovens dessa geração, que são os mais procurados pelo mercado de TI principalmente, possuem a capacidade de entrar em uma empresa com toda a motivação necessária, mas também perdem tal motivação ao se deparar com o mínimo de dificuldades. Vemos então, o aumento da rotatividade nas empresas nos últimos anos. “Os “Y” são uma geração que tem menos medo de arriscar e já pensa em montar um negócio, em transformar uma ideia em realidade”. (Farah, 2013)

O profissional da Geração Y não deseja apenas ter um emprego, ele deseja ter uma fonte de realização pessoal e profissional, para se auto-afirmar como alguém que superou todas as expectativas. Mas ele mesmo ainda tem muito a aprender e muito a se especializar (Oliveira, 2014).

De acordo com estudo realizado pela IBM, publicado pela revista *ComputerWorld*⁵ em 2010, esses profissionais possuem forte capacidade para liderança baseada em um ambiente colaborativo, voltado para inovação. Seriam estes os futuros líderes da TI, com habilidades multidisciplinares, visão globalizada e foco em sustentabilidade. Porém, o mesmo estudo, destaca que embora essas novas habilidades sejam fundamentais para o futuro, elas não substituem conhecimentos necessários atualmente, como a capacidade de gerenciar um *data center* ou administrar problemas técnicos.

Os jovens de hoje têm fome de desafio e de situações que os façam adquirir experiência. Mas eles precisam ter liberdade e consciência de que é preciso e normal falhar, pois somente assim alcançarão a experiência que leva ao engajamento e ao comprometimento com sua própria

⁵ ComputerWorld: Revista eletrônica, de propriedade da International Data Group, Inc., licenciado pela Now!Digital Business Ltda. [<http://computerworld.com.br/>]

trajetória profissional. Os profissionais de outras gerações não devem esperar que a Geração Y seja um sucesso sem fracassos, mas devem mostrar-lhes o caminho onde as falhas proporcionem o aprendizado que traz crescimento a todos nós, ressalta Oliveira (2014).

Tanto o colaborador como a empresa da era contemporânea possui uma visão surrealista do profissional, principalmente o de informática, que em sua maioria, são vistos como gênios e, por isso, devem fazer milagres e cumprir metas muitas vezes absurdas ou mal planejadas.

Para lidar com esse perfil tão intenso, podemos recordar a hierarquia das necessidades de Maslow⁶, pertencente à Teoria Comportamental. Na pirâmide de Maslow, temos as necessidades classificadas em cinco níveis: sobrevivência; proteção e segurança; necessidade de pertencer a um grupo; estima ou ego; e autorrealização.



Figura 1. A Hierarquia das Necessidades Humanas e os meios de satisfação.

Fonte: Introdução a Teoria Geral da Administração - Chiavenato, 2004.

Pode-se observar que, como toda pirâmide, todas as necessidades na verdade devem estar em harmonia para que a estrutura se sustente. Mas em cada ser humano, cada uma é suportada ou valorizada de maneira diferente, devido às características culturais e morais. (De Macêdo *et al.*, 2007).

Na Geração Y, podemos destacar a necessidade de autorrealização e estima, que é o que os move e motiva, tendo em vista que na maioria das vezes, as de base são facilmente satisfeitas.

Em observação a isso, podemos finalmente falar dos jogos, que estariam diretamente relacionados ao topo da pirâmide, uma vez que se caracteriza como uma atividade desejável, porém, não essencial à sobrevivência. No entanto, conforme a sociedade evolui, os indivíduos vão se tornando mais complexos, e suas necessidades mais sofisticadas. No nosso trabalho ou nas relações afetivas, quase sempre as regras são nebulosas; as metas, indeterminadas; e a maneira de alcançá-las desconhecida (Vianna *et al.*, 2013). Acredita-se que é possível alinhar a motivação dos Y com a intensa e agitada rotina das organizações do século XXI.

Lançando mão da Gamificação, aliada aos pontos fortes das práticas do PMI descritas no PMBOK, é possível minimizar as dificuldades desta geração trazendo soluções também para problemas com prazos e entregas desacertadas. Isso, porém, só poderá ser eficaz quando houver uma forte política motivacional onde as necessidades do indivíduo possam ser atendidas tanto quanto as necessidades do projeto.

No próximo capítulo, será exposta a proposta de um programa para motivação de equipe, unindo a agilidade e interação dos jogos com a organizada estrutura de um dos mais reconhecidos e utilizados padrões de gerenciamento de projetos.

⁶ Abraham H. Maslow (1908-1970): um dos maiores especialistas em motivação humana. (Chiavenato, 2004).

4. O PROCESSO DE GESTÃO DE EQUIPES DE TI COM O USO DE TÉCNICAS LÚDICAS

4.1 GAMIFICAÇÃO

No primeiro capítulo, abordamos as áreas de conhecimento e os processos do PMI, conforme o PMBOK. A partir da abordagem e da técnica de observação direta, torna-se perceptível a negativa de integrantes de uma equipe de projeto de software quanto à geração de documentos necessária ao atendimento das melhores práticas propostas pelo PMBOK, além do uso de paradigmas mais tradicionais de desenvolvimento de projeto de sistemas.

Para contornar tal percepção, empresas têm adotado práticas de ludificação, tal como a Gamificação, que é o uso de técnicas de jogos na gestão de equipes.

"*Gamification*" é o termo, em inglês, que define essa tendência de inserir métodos provenientes dos jogos para situações que não são de entretenimento puro, como inovação, marketing, treinamento, desempenho de funcionários, saúde e mudança social. (Vianna *et al.*, 2013)

Tal técnica tem o objetivo de obter alto nível de comprometimento dos funcionários, suavizando a introdução de mudanças dentro da corporação, e estimular a inovação. (Vianna *et al.*, 2013).

McGonigal (2012) argumenta que as horas aplicadas na resolução de problemas simples dentro de um jogo de estratégia, se somadas, teriam sido gastos 5,93 bilhões de anos na resolução de problemas de um mundo virtual. Isso equivale a toda história do planeta, desde a primeira manifestação de vida até o dia de hoje, desdobradas em um curto prazo de tempo.

A Gamificação entende que o ato de jogar tem um sentido para além do entretenimento. No jogo, existe sempre algo "em jogo" que transcende as necessidades imediatas da vida e confere um sentido à ação. Para um jogador, todo jogo tem um sentido e isso pode significar abrir mão das necessidades fisiológicas, o que com outras atividades corriqueiras não acontece, vide a questão de que o jogo ultrapassa os limites da atividade física ou puramente biológica.

A Gamificação também tem o objetivo de tornar a tecnologia mais engajadora, encorajando os usuários a encarar novas ferramentas e recursos com base nas recompensas e pontuações (Booz, 2013).

Dadas as características observadas na Gamificação, acredita-se que tal técnica possa contribuir na diminuição da desmotivação e insatisfação dos colaboradores envolvidos nos projetos de TI.

Para a adoção de um programa de educação motivacional dentro de uma organização, enxerga-se a Gamificação como uma linha bastante coerente para seguir, tendo em vista tornar a realização do trabalho uma atividade empolgante, estimulante e até mesmo, que traga o sentimento de realização e autoconfiança dos integrantes de um projeto, através dos alvos e níveis a serem atingidos, independente se essa atividade seja a geração de documentos ou a escrita de linhas de código.

4.2 O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO MOTIVACIONAL E A GAMIFICAÇÃO

"Em linhas gerais, a aplicação da gamificação aponta (...) intenção de despertar emoções positivas, explorar aptidões pessoais ou atrelar recompensas virtuais ou físicas ao cumprimento de tarefas."

(Vianna *et al.*, 2013).

Propõe-se então que, uma possível solução para o problema identificado seria um método motivacional que educasse a organização como um todo nas empresas de TI, o qual será intitulado aqui como Programa de Educação Motivacional com Gamificação (PEM).

Para melhor explicar a proposta, foi elaborado um diagrama incluindo processos relacionados à equipe em cada Grupo do PMI, como segue:



Figura 2. Diagrama do Programa de Educação Motivacional com Gamificação

Fonte: O próprio autor.

Além dos processos já conhecidos, tratados pelo PMBOK, a ideia é observar a construção da equipe desde os primeiros passos do projeto, ou seja, desde a Iniciação até o Encerramento.

Porém, o intuito aqui não é modificar o Padrão PMI, mas sim oferecer uma abordagem onde, juntamente com ele, possa se estabelecer um caminho mais profundo quanto à satisfação do profissional durante a realização do projeto.

Temos também o Gerenciamento de Recursos Humanos, que, no Planejamento, possui o processo “Desenvolver o Plano de Recursos Humanos”. O perfil da equipe, traçado na Iniciação, servirá de entrada para elaboração do Plano de Recursos Humanos e, já nesta etapa, efetuar-se-iam as contratações, ou alocações de recursos, em caso de já pertencerem ao quadro organizacional. Entende-se que o quanto antes a equipe for estruturada, mais fácil será proporcionar-lhe a interação, entrosamento entre líder e liderados.

Aqui podemos considerar a abordagem de jogos RPG, onde o jogador assume um *Character*, que é um personagem no jogo.

No contexto do projeto, um *Character* seria o papel do indivíduo dentro da equipe. Logo no primeiro dia o profissional receberia o seu *Character*, definido por um conjunto de habilidades e talentos previamente identificados neste processo. O colaborador tomaria conhecimento de suas atribuições, metas a serem alcançadas e artefatos a serem produzidos que chamaremos de *Artifact*. Isto poderia ser demonstrado em um quadro, que podemos tomar como exemplo a tela do *Pomodorium*⁷, como se vê abaixo:

⁷ Software inteligente, de uso simples, que objetiva motivar o aumento da produtividade, através de um cronômetro de tarefas, que ao serem executadas em prazo determinado gera pontos para o utilizador e aumenta sua força de vida. Fonte: <http://www.pomodorium.com/> Baseado na técnica Pomodoro. Fonte: <http://pomodorotechnique.com/>

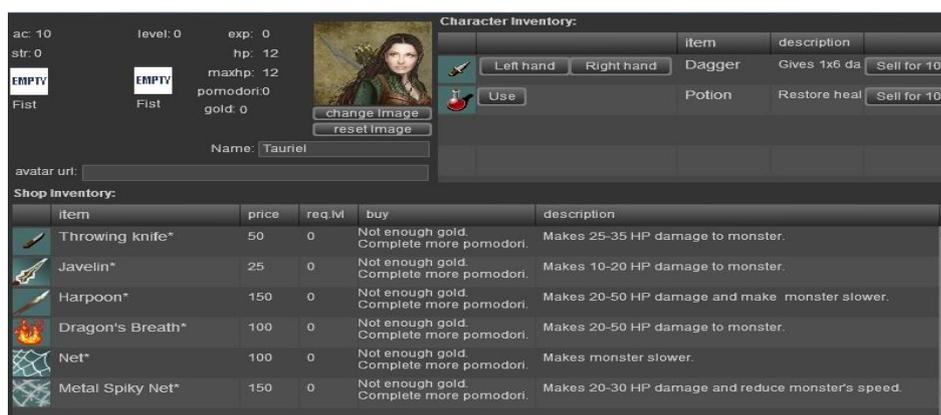


Figura 3. Tela de configuração do Character do Pomodorum.

Fonte: <http://www.pomodorum.com/>

Durante a Execução, a área de Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto contempla os processos Mobilizar a Equipe do Projeto, Desenvolver a Equipe do Projeto e Gerenciar a Equipe do Projeto. Com os recursos devidamente contratados e alocados, dá-se então o momento em que o PEM insere o processo “Organizar, Orientar e Liderar a Equipe”, que nada mais é do que Mobilizar, Desenvolver e Gerenciar. A diferença aqui está no foco em motivação.

Utilizando a mesma ideia da Gamificação, neste momento iniciar-se-ia a missão dentro do projeto. A cada *artifact* alcançado, o colaborador deve marcar seu ponto no quadro com o símbolo correspondente. É interessante que cada *artifact* possua um símbolo para si previamente definido, como no *Pomodorum*, onde a cada 25 minutos de tarefa completada, o jogador acumula pontos. No caso demonstrado, com 50 pontos, já consegue adquirir determinados itens.

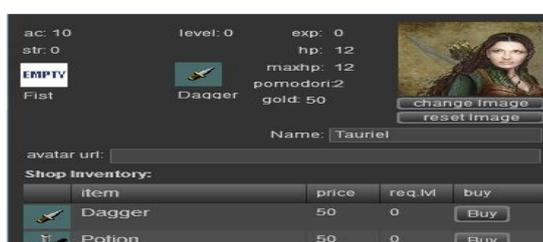


Figura 4. Tela do *Pomodorum*, demonstrando os pontos, o nível e os itens adquiridos e para comprar.

Fonte: <http://www.pomodorum.com/>

No Monitoramento e Controle, o PMBOK não contempla nenhum processo para o Gerenciamento de Recursos Humanos. O PEMG insere-se então como um apoio ao Monitoramento e ao Controle do Trabalho, mantendo a equipe impulsionada, com o processo Motivar e Manter o Foco. É normal que durante os momentos mais tranquilos e iniciais da execução de um projeto, a equipe possa se dispersar. Assim também poderá se fadigar em casos de mudanças de requisitos e demandas inesperadas.

É neste momento em que, no ambiente da Gamificação, seria realizada uma verificação da missão. Cada missão, que aqui chamaremos de *Mission*, deveria ser uma tarefa de tempo determinado curto ou médio, onde dentro desse prazo, seriam realizadas reuniões semanais de no máximo 30 minutos, onde cada colaborador poderia expor suas habilidades adquiridas, seus danos sofridos e o quão próximo de finalizar a missão ele estaria. Seriam demonstrados também os *artifacts* conquistados. Esses encontros seriam chamados de *Resume of Mission*.

Por fim, temos o grupo de processos de Encerramento, que não possui processo de Gerenciamento de Recursos Humanos. O de Integração engloba o processo Encerrar o Projeto ou Fase. É nesse momento em que a equipe vê o resultado de seu trabalho ser finalizado e entregue. É importante então que se deem os devidos *feedbacks*, individuais e grupais.

Com o PEMG, ao final de cada Mission completada, o Character receberia um emblema figurando seu novo título alcançado dentro do projeto, que chamaremos de *Badge*. Um colaborador com *Badge* será aquele que conseguiu concluir sua missão, conquistando todos os artefatos e metas, e assumiria agora um *Character* evoluído. Esse conceito é utilizado no aplicativo de localização *Foursquare*⁸, onde a cada título conquistado, conforme seus “*check ins*”, o usuário adquire uma medalha e é felicitado, como mostra a imagem:



Figura 5. Tela do aplicativo *Foursquare*, onde o usuário recebe a medalha de “Barista”.

Fonte: <http://pt.foursquare.com>

O PEM também encoraja a entrega de recompensas, para que os liderados se sintam reconhecidos pelo seu trabalho. Essa recompensa pode variar conforme a organização e o projeto. O programa de educação motivacional contribuiria então com o processo Dar *FeedBack* e Recompensa. O mais importante, nesse ponto é o *feedback* individual onde se espera ressaltar as qualidades, os gols e os erros de maneira transparente, ética e eficaz.

É neste ponto que o indivíduo se sentirá reconhecido e ele poderá avaliar se vale a pena continuar na organização ou não. O *feedback* tem como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento dos profissionais, fazer com que os mesmos enxerguem que existem pontos e a serem melhorados, sugerindo formas de como conseguir atingi-los. (Alexandre, 2011).

5. CONCLUSÃO

O principal objetivo deste artigo é minimizar o problema da retenção de recursos humanos em TI, em uma sociedade globalizada, com uma juventude que almeja inovação, reconhecimento e satisfação pessoal de forma acelerada. Busca também propor adaptações das melhores práticas do padrão PMI à realidade do mercado atual.

Para o PMBOK, influenciar a equipe do projeto consiste em conhecer e influenciar os recursos humanos observando os principais fatores de impacto no processo de desenvolvimento do projeto.

Esses fatores podem ser ambientais, geográficos, culturais, entre outros. Vê-se aí a importância de se realizar um trabalho de reconhecimento da equipe. Fatores pessoais e emocionais também podem interferir e alterar o desempenho do projeto.

Espera-se que o PEM possa contribuir para uma nova visão sobre a gestão de pessoas, que vá além do setor de recursos humanos da empresa, auxiliando no gerenciamento dos projetos, principalmente os que predominantemente tiverem colaboradores da geração Y.

⁸ Aplicativo de localização e check in que podem ser compartilhados nas redes sociais em tempo real. [<https://pt.foursquare.com/about>]

O programa visa analisar o perfil de cada um da equipe, identificando primeiro qual o perfil do colaborador para então verificar qual a melhor forma de motivá-los e assim, disseminar da melhor maneira possível, o método de desenvolvimento e gerenciamento mais adequado, primando pelas melhores práticas.

O PEM une os conceitos do PMBOK com a Gamificação, entendendo que Gestão de Recursos Humanos vai além dos reconhecimentos financeiros. É cuidar para que cada pessoa se sinta um ser essencial dentro da organização. Como o próprio nome diz, organização nada mais é que a combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos, ou seja, pequenas partes de um corpo que se unem e atuam cada uma em sua função, de forma harmoniosa por um objetivo comum, que é fazer o corpo funcionar. Se uma dessas partes apresentar falência, ou desmotivação, o corpo padecerá de alguma forma.

O PEM seria uma nova forma de se preparar a equipe, estruturando-se primeiro sua cultura, seu perfil para depois dar-lhes as tarefas e os objetivos a serem alcançados conforme o aspecto de cada um.

O uso de jogos visa saciar de modo mais simples, rápido, claro e eficiente a constante busca que nos assola por conquistar ou cumprir objetivos, e que em uma equipe com integrantes da geração Y, será notório logo nos primeiros dias de projeto.

Conclui-se que para implantação com sucesso de um padrão como o PMI que exige a completude de etapas e processos previamente estabelecidos, de modo que haja menos resistência na realização destas, faz-se necessário um método auxiliar focado em pessoas, proporcionando agilidade, evitando rotinas e aumentando a interação dentro da equipe, com equilíbrio e clareza de objetivos. Um programa motivacional como o PEM possivelmente atenderia assertivamente a essas demandas.

6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O método escolhido para estudo apresenta certas limitações. As tais são apresentadas a seguir:

- A limitação do tempo disponível para revisão e elaboração do material, tendo em vista o vasto universo a ser explorado sobre o tema.

- A limitação do assunto que é relativamente novo e por isso, torna-se difícil a exemplificação de ferramentas e técnicas que já estejam sendo utilizadas no mercado. Este fator, no entanto é o que traz bastante relevância a este estudo, que sugere o uso de práticas inovadoras e que possivelmente trariam um novo momento de atrativa elevação para as organizações de TI.

REFERÊNCIAS

De Macêdo, Ivanildo I., *et al.* (2007), Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas - Série Gestão Empresarial, 9 ed., FGV, Rio de Janeiro, RJ.

Heldman, K. (2009), Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. Rio de Janeiro, 5 ed., Campus, Rio de Janeiro, RJ.

Vargas, R. (2009), Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos, 7 ed., Brasport, Rio de Janeiro, RJ.

PMBOK, G. (2008), Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, 4 ed., Project Management Institute, Newtown Township, PA.

PMBOK, G. (1997), Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, 5 ed., Project Management Institute, Newtown Township, PA.

- Vergara, G. (1997), *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 14 ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Chiavenato, I. (2004), *Introdução á Teoria Geral da Administração*, 7 ed., Atlas, São Paulo, SP.
- MacGonigal, J. (2012), *A realidade em Jogo: Por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo*, 1 ed., Best Seller, USA.
- Vianna, Y. et al. (2013), *Gamification, INC.: Como reinventar empresas a partir de jogos*, 1 ed., MJV Press, Rio de Janeiro, RJ, disponível em: <http://www.livrogamification.com.br/> (Acesso em 31 de Março de 2015).
- Casals, Pedro H., (2004), *As Novas Competências do Gestor do Século XXI*, Associação Educacional Dom Bosco, disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos04/48_O_novo_gestor.doc (Acesso em 30 de Junho. de 2014).
- Marcon, Rodrigo S. (2007), – *A Elevação da Maturidade em Gestão de Projetos através da utilização dos Padrões Propostos pelo PMI*, Centro Universitário Nove de Julho, disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/433_Artigo%20Rodrigo%20e%20Rogerio%20Seget2007.pdf Acesso em 30 de junho de 2014.
- Farah, Carolina P. (2013), *Análise – A Geração Y e o Mercado de Trabalho - Administradores.com*, Administradores.com, disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/analise-geracao-y-e-o-mercado-de-trabalho/78978/> Acesso em 30 de junho de 2014.
- Silva, Daniele R. D. et al. (2004), *Um Retrato da Gestão de Pessoas em Projetos de Software: A Visão do Gerente vs. A do Desenvolvedor*, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), disponível em: <http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbes/2007/SBES17.pdf> Acesso em 30 de junho de 2014.
- De Carli, Daniel M. et al. (2011), *Geração Y e a Indústria de Software no Brasil*, Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), disponível em: <http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbsi/2011/geracaoy.pdf> Acesso em 30 de junho de 2014.
- Oliveira, E. (2013), *Trabalhar sem Descanso faz Mal à Saúde*, Sindicato dos Servidores e Empregados da Administração Direta, Fundacional, das Autarquias, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista do Distrito Federal (SINDSER), disponível em: <http://sindser.org.br/s/mundo-do-trabalho/trabalhar-sem-descanso-faz-mal-a-saude-e-diminui-a-productividade#.U7GszvldXT8> Acesso em 30 de junho de 2014.
- Abrantes, T. (2012), *Principais Desvantagens do Home Office*, Exame.com, disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-principais-desvantagens-do-home-office> Acesso em 30 de junho de 2014.
- Johansen, I. (2013), *Principais Desvantagens do Home Office*, UNICAMP - Blog dos Estudantes – Universidade de Campinas, disponível em: <http://demografiaunicamp.wordpress.com/2013/10/30/porque-os-jovens-profissionais-da-geracao-y-estao-infelizes/comment-page-14/> Acesso em 30 de junho de 2014.

- TIInside, C. (2013), Setor de TI Está entre os de maior rotatividade de profissionais, Convergecom, disponível em: http://convergecom.com.br/tiinside/06/02/2013/setor-de-ti-esta-entre-os-de-maior-rotatividade-de-profissionais/#.U7HDn_IdXT8 Acesso em 30 de junho de 2014.
- ENAP, Escola V. (2013), Mapa de Processos – PMBOK, 4ª Edição, ENAP, disponível em https://enapvirtual.enap.gov.br/moodledata-enap/repository/gerencia_projetos/mod02/imagem/fig14_determinar_orcamen-to_g.jpg Acesso em 30 de junho de 2014.
- Oliveira, S. (2013), Blog do Sidnei Oliveira, EXAME.com, disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/sidnei-oliveira/> Acesso em 06 de julho de 2014.
- Wolf, João P. (2010), A Geração Y e Seu Valor para o Mercado de TI , TI Especialistas - Desenvolvendo Ideias, disponível em <http://www.tiespecialistas.com.br/2010/11/a-geracao-y-e-seu-valor-para-o-mercado-de-ti/> Acesso em 30 de set. de 2014.
- Martinez, S. (2012), Geração Y: os desafios dos projetos nas equipes com multi-gerações, O Gerente.com, disponível em: <http://ogerente.com.br/rede/projetos/geracao-y-projetos-geracoes> Acesso em 11 de out. de 2014.
- Booz, T. (2013), Tornando os aplicativos mais interessantes – Gamification, Nerds On, disponível em: <http://nerds-on.com/2013/02/07/tornando-os-aplicativos-mais-interessantes-gamification/> Acesso em: 11 de out. de 2014.
- Alexandre, Luiz A. (2011), A importância do Feedback, RH.com.br, disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7257/a-importancia-do-feedback-.html>, acesso em: 12 de out. de 2014.