

**FACULDADE SENAC SÃO MIGUEL DO OESTE**  
**Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Pessoas**

**Alan Rodrigo Baumann**  
**Eduardo Rui Juchem**

**GAMIFICAÇÃO:**  
**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE GAMIFICAÇÃO NA ÁREA DE**  
**CONTABILIDADE**

**São Miguel do Oeste**  
**2022**

**Alan Rodrigo Baumann**  
**Eduardo Rui Juchem**

**GAMIFICAÇÃO:**  
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE GAMIFICAÇÃO NA ÁREA DE  
CONTABILIDADE

Trabalho apresentado à Faculdade SENAC São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de pessoas.

Orientador: Matias Trevisol

**São Miguel do Oeste**  
**2022**

Ficha de identificação da obra

B347g

Baumann, Alan Rodrigo

Gamificação: proposta de implantação de gamificação na área de contabilidade / Alan Rodrigo Baumann, Eduardo Rui Juchem – São Miguel do Oeste (SC), Faculdade Senac São Miguel do Oeste, 2022.  
28 f. : il. color.

Orientador: Matias Trevisol

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Senac São Miguel do Oeste, 2022.

1. Gamificação. 2. Contabilidade. 3. Comportamento organizacional. I. Juchem, Eduardo Rui. II. Trevisol, Matias. III. Título.

CDD 22. ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jacy de Amorim dos Santos – CRB/SC 14/1484



Creative Commons - Atribuição - NãoComercial CC BY-NC

**Alan Rodrigo Baumann**

**Eduardo Rui Juchem**

**GAMIFICAÇÃO:**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE GAMIFICAÇÃO NA ÁREA DE  
CONTABILIDADE**

Trabalho apresentado à Faculdade SENAC São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Matias Trevisol

**Avaliadores:**

\_\_\_\_\_  
Nome completo do orientador (Orientador)

\_\_\_\_\_  
Nome completo do avaliador - Nome da instituição

\_\_\_\_\_  
Nome completo do avaliador - Nome da instituição

**São Miguel do Oeste**

**2022**

## RESUMO

Promover as mudanças necessárias para se adaptar aos novos cenários é um dos focos de toda e qualquer empresa, pois manter-se competitivo é vital para a continuidade dos negócios. O presente estudo tem como objetivo elaborar uma proposta de implantação de um processo de gamificação na área de contabilidade buscando desenvolver o engajamento dos funcionários de um escritório de contabilidade em aumentar o número de clientes. Inicialmente para conhecer o cenário da empresa, foi realizada uma visita ao escritório da empresa situado em Iporã do Oeste - SC, onde ocorreu a entrevista com um dos sócios da empresa. Após a realização da coleta de dados pode-se perceber que a empresa possuía fatores favoráveis à implantação do processo de gamificação e, por esse motivo, realizou-se a estruturação de uma proposta além do desenvolvimento de um cronograma para sua implementação.

Palavras-chave: Mudanças. Engajamento. Gamificação.

## **ABSTRACT**

Promoting the necessary changes to adapt to new scenarios is one of the focuses of any company, as remaining competitive is vital for business continuity. The present study aims to elaborate a proposal for the implementation of a gamification process in the accounting area, seeking to develop the engagement of the employees of an accounting office in increasing the number of customers. Initially, to get to know the company's scenario, a visit was made to the company's office located in Iporã do Oeste - SC, where an interview with one of the company's partners took place. After carrying out the data collection, it can be seen that the company had favorable factors for the implementation of the gamification process and, for this reason, a proposal was structured in addition to the development of a schedule for its implementation.

Keywords: Changes. Engagement. Gamification.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                 | <b>14</b> |
| 1.1 OBJETIVOS .....                       | 15        |
| 1.1.1 Objetivo geral .....                | 15        |
| 1.1.2 Objetivos específicos .....         | 15        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA .....</b>      | <b>16</b> |
| 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....          | 16        |
| 2.2 GAMIFICAÇÃO .....                     | 19        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....</b> | <b>24</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....       | 24        |
| 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....      | 24        |
| 3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....      | 25        |
| 3.4 ANÁLISE DE DADOS .....                | 25        |
| 3.5 DIAGNOSTICO DO CENARIO ATUAL.....     | 25        |
| <b>4 HISTÓRIA DO JOGO .....</b>           | <b>27</b> |
| 4.1 MECÂNICA DO JOGO .....                | 27        |
| 4.2 PREMIAÇÕES .....                      | 28        |
| <b>5 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO .....</b>  | <b>30</b> |
| <b>6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>    | <b>32</b> |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>       | <b>33</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Os escritórios de contabilidade fazem parte do alicerce da edificação empreendedora de qualquer economia moderna. No Brasil, por se tratar de uma necessidade obrigatória por lei, está presente no dia a dia de todas as empresas.

De maneira geral a atividade contábil é composta por uma série de rotinas, que incluem serviços normalmente separados por departamentos como o contábil, pessoal, societário e tributário. Devido ao grande volume de atividades desenvolvidas pelos contadores e por se tratar de atividades rotineiras, torna-se desafiador para os escritórios manterem a motivação de suas equipes.

Outro aspecto importante da atividade contábil está no fato de que o Brasil possui um imenso sistema de leis que devem ser seguidas pelos contadores os quais sofrem um enorme número de mudanças diárias, obrigando os profissionais dessa área a buscarem soluções frequentemente.

O processo de gamificação pode ser muito valioso para os escritórios contábeis, pois esse processo foca em criar conexões entre os participantes e a atividade desenvolvida. Dessa forma, a atividade desenvolvida passa a não ser uma simples obrigação, mas sim, uma atividade prazerosa. Além disso a gamificação conecta o participante a um meio lúdico de pensar o que facilita a obtenção de respostas para os problemas do dia a dia.

Neste trabalho buscou-se aplicar a gamificação em um dos problemas enfrentados pela empresa alvo que é aumentar o número de clientes. Desta forma, criou-se um projeto gamificação que tem o objetivo de levar o cliente do ponto “A” até o ponto “B”, utilizando um método de premiação aos colaboradores que atingirem os indicadores estipulados pela empresa dentro de cada mês de atuação. A partir disso, essa pesquisa busca resolver uma lacuna comercial dentro de um escritório de contabilidade que é o engajamento de todos os colaboradores para que consigam atrair clientes fazendo com que a empresa prospere cada vez mais com a colaboração do grande grupo. Nesse contexto, este trabalho tem o objetivo de responder a seguinte pergunta: O processo de gamificação contribuirá para o aumento na quantidade de clientes e receita de um escritório de contabilidade?

## 1.1 OBJETIVOS

Nessa seção serão apresentados os objetivos gerais e os objetivos específicos da pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um processo de gamificação a fim de que os colaboradores se sintam engajados para aumentar o número de clientes em um escritório de contabilidade.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar um diagnóstico do cenário atual;
- Propor a implantação de processo de gamificação para aumentar a carteira de clientes;
- Desenvolver o cronograma de implantação do processo de gamificação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

O referencial teórico tem como objetivo, criar uma base teórica, buscando compreender os temas que envolvem a gestão de pessoas em relação a proposta do projeto integrador.

Nessa seção, serão apresentados os seguintes temas; cultura organizacional, clima organizacional e mudança cultural dentro das empresas.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um conceito que explora os aspectos humanos de uma organização. As instituições têm impacto na gestão de pessoas à medida que trabalham com conexão indireta com a vida cotidiana das pessoas, como crenças e hábitos. Segundo Lacombe (2011, p. 275), “uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas”. Comportamentos e valores, quando bem alinhados e gerenciados, trabalham mais focados e produtivos.

A cultura sempre existiu no nosso cotidiano, por vezes acaba sendo ignorada, mas é essencialmente necessária porque inclui conhecimentos, crenças, tradições e vários outros costumes e habilidades humanas. Nos últimos anos, a cultura organizacional vem sendo objeto de estudo das organizações devido à grande influência que exerce dentro de um ambiente organizacional, segundo Chiavenato (2009, p. 204), “a cultura organizacional está sendo considerado o aspecto mais básico e fundamental das organizações, sua característica mais importante”.

Na cultura organizacional, podemos afirmar que para uma organização obter desenvolvimento e crescimento, não podem ficar estagnadas no tempo, precisam acompanhar as constantes mudanças, tanto estrutural como na integração das pessoas e ambientes que estão inseridas. De acordo com Dias (2013, p. 125), “a cultura organizacional é interiorizada, tornando-se parte integrante de sua identidade”. Através disso, cada organização criou sua própria identidade, que conseguem ao longo do tempo, tornar o ambiente interno único para seus colaboradores.

Para Dias (2013, p. 53), “conhecemos uma cultura através de suas manifestações concretas, examinando os elementos culturais existentes dentro de um território ocupado por determinada comunidade cultural”, sendo assim, a cultura organizacional liga o passado ao presente que através disso, consegue contribuir para a existência e os aspectos fundamentais de uma organização, é também conhecida pelos atos inconscientes de um colaborador e pelas chamadas normas informais e não escritas que orientam e direcionam o comportamento dos colaboradores para o alcance dos objetivos comuns dentro de uma organização, aspectos esses que são menos visíveis, mas estão presentes e são necessários para o crescimento organizacional.

De acordo com Eagleton (2005, p. 34), “a cultura pode ser aproximadamente resumida como o complexo de valores, costumes, crenças e práticas que constituem o modo de vida de um grupo específico”. A partir de uma cultura bem estabelecida, é possível tornar o ambiente de trabalho cada vez mais harmonioso, conseguindo fazer com que cada colaborador se sinta parte importante dos processos, aumentando a responsabilidade dos indivíduos e os tornando agentes de mudança.

Para Robbins (2010, p. 512), “a cultura é transmitida aos funcionários por meio de diversas maneiras, sendo que as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem”. A cultura dentro de uma organização, é formada através de sua história e vivência do passado, deixando claro a maneira em que o ambiente deve ou não ser moldado para o bom funcionamento da empresa. Tendo uma cultura estabelecida, toda a equipe consegue evidenciar os valores, tornando assim um ambiente cada vez melhor de se trabalhar referenciando as práticas do presente.

A cultura de uma empresa é algo intangível, e de acordo com Steve Johnson (2005), se manifesta:

Através dos códigos de ética, carta de princípios, filosofia, declaração da missão, declaração da visão e dos valores da empresa, através de seus slogans, através de suas figuras folclóricas e, finalmente, através do comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Os rituais por sua vez, são formados pelo capital humano, o conhecimento adquirido ao longo do tempo que reforçam os valores bem como sua cultura. Os símbolos, são as formas em que a empresa se comunica com todos os clientes internos e externos. Isso acontece de forma não verbal, porém sendo perceptível a

todos os envolvidos, é visível no próprio espaço físico, como: uniformes, veículos caracterizados, layout interno e externo, publicidade e propaganda. A linguagem por sua vez, é caracterizada pelo método de atendimento, de como é conduzido e captado as mensagens aos envolvidos, ela é única para cada corporação, criando uma forte identidade que vem ao encontro de seus valores e de sua cultura.

A cultura está diretamente ligada ao clima, porém não pode ser confundida ou interpretada como sinônimos. Enquanto a cultura faz parte da sua história, do motivo da sua existência, da maneira em que a empresa age no dia a dia, o clima é algo impermanente e que reflete em tempo real os meios de condução e é destacado no ambiente interno e no ambiente externo da corporação. Com isso, as empresas se tornam cada vez mais assertivas quando contratam pessoas que ajudam a manter sua imagem, zelum pela igualdade diante da diversidade, e estabeleçam normas e regras para nortear as pessoas assegurando o comportamento diante da cultura construída (ROBBINS, 2010).

Segundo McGonigal (2012, p. 129), “o jogo conecta todas as atividades individuais a uma experiência social maior: nunca estou fazendo apenas as “minhas” tarefas, estou jogando e competindo com outros”. Jogos corporativos trazem um destaque importante na vivência e melhoria dos objetivos, quando bem estruturados e com uma boa condução das regras do jogo, torna o desafio bem competitivo e ajuda a empresa a se posicionar de forma diferente no mercado, porém se trata de uma mudança cultural quando ela não é vista como uma prática relevante ao seu modelo de negócio.

Independentemente de seu tamanho ou do tipo de mercado onde ela está inserida, é fundamental que as empresas estejam abertas para novidades e inovações como forma de se manterem competitivas. Conforme explica José Diney Matos no texto A importância das mudanças organizacionais “o mundo dos negócios globalizados pressupõe uma postura aberta as constantes transformações tecnológicas e mercadológicas, o que obriga as empresas a reverem suas estratégias de tempos em tempos”.

A mudança pode ser definida por alterações planejadas ou não planejadas, devido a fatores internos e/ou externos à organização, que impacta nos resultados e relações na mesma (ROBBINS, 2010). Devido à velocidade em que as empresas mudam, se adaptar a essas mudanças é algo tão vital quanto se planejar para os próximos anos, empresas que não pensam ou não admitem essas mudanças, estão propícias ao seu fim.

Segundo Dias, (2013, p. 374), “quando se coloca a necessidade de mudança na cultura de uma organização, significa na realidade modificar ou reinterpretar os

valores básicos que estão profundamente integrados e que operam no nível inconsciente”. Quando uma instituição tem em seu DNA, uma cultura flexível e adaptável as mudanças, o clima existente entre os colaboradores se torna o menor dos problemas enfrentados pelos líderes, gestores e empresários, pois sendo assim, qualquer obstáculo ou objetivo novo a ser alcançado, é compreendido pela grande massa, tornando cada etapa fundamental para o crescimento da organização.

Desta forma, a ideia de inserir a gamificação como elemento motivador para a mudança da cultura organizacional se justifica pelo fato de que os jogos desenvolvem as mudanças necessárias para atingir o objetivo. Steve Johnson (2005), afirmou que os jogos desenvolvem várias habilidades, inclusive, cognitivas. Segundo o autor, os jogos exigem de seus usuários a resolução de problemas de curto e longo prazo, forçando o trabalho do intelecto obrigando os mesmos a tomarem decisões de nível tático e estratégico.

## 2.2 GAMIFICAÇÃO

Vivemos em uma era de imediatismo, onde as pessoas buscam cada vez mais meios e métodos de facilitar e agilizar os processos e busca pelo conhecimento. O maior exemplo são as buscas por determinados assuntos ou a soluções de problemas em site específicos, e não é diferente quando buscamos pela palavra jogos por exemplo, no site da Google.

Em aproximadamente 0,28 centésimos de segundos, o site localizou algo em torno de 105 milhões de resultados, sendo que na grande maioria, são informações com o contexto para recreação, passatempo e jogos online, porém são assuntos voltados para a área de entretenimento. No contexto empresarial, jogos quando planejados e bem executados, podem trazer resultados expressivos que colaboram para o crescimento da organização. GOOGLE (2022).

O emprego do termo jogos possui significados mais abrangentes e complexos, que tem referências para uma série de atividades com grau de importância, com isso, não é possível chegar a um significado único e definido do termo em questão. De acordo com Huizinga, (1980, p.10):

[...] o jogo é uma função da vida, mas não é passível de definição exata em termos lógicos, biológicos ou estéticos. O conceito de jogo deve permanecer distinto de todas as outras formas de pensamento através das

quais exprimimos a estrutura da vida espiritual e social. Teremos, portanto, de limitar-nos a descrever suas principais características.

Tendo como base o trabalho de pesquisa de Huizinga (1980), é preciso elencar oito características principais. A participação voluntária onde o jogo é uma atividade em que todos os participantes fazem a escolha de participar, ou não. Deixar com que a equipe se sinta parte e busque participar sem que tenha interferência nas escolhas, não podendo existir participação compulsória, a equipe deve conhecer e aceitar o objetivo, regras e sistema de feedback, deixar livre a escolha de entrar ou sair à vontade, pode tornar uma atividade muito prazerosa. Segundo Sutton-Smith (2011), “O oposto do jogo não é trabalho. É a depressão”. Quando o indivíduo entende seu objetivo e aceita as regras, ele se torna o jogador.

O exterior à realidade tem como objetivo uma fuga da vida real para uma esfera paralela de tempo e espaço, não podendo ser considerado parte integrante do cotidiano, deve ser considerado uma atração em que os participantes consigam se entregar por inteiro, fugindo da realidade e conseguindo se conectar com o propósito do jogo.

Limites espaciais e temporais, fazem com que a participação seja uma fuga da vida real, requer uma duração já destinado para a atividade. Essa limitação, é responsável por deslocar o participante para a realidade paralela ao da vida real. Se tratando de tempo e espaço, os participantes precisam saber quando se inicia e qual será o maior objetivo com isso.

As metas têm como objetivo, mensurar os resultados específicos estipulados para que os participantes trabalhem para alcançar. É um sistema que dá o norte das ações, de onde estou, para onde quero chegar. A meta tem por finalidade, proporcionar um senso de objetivo aos participantes.

As regras são importantes para que se alcance os objetivos, precisam ser bem claras e ao alcance de todos os participantes. Servem para criar limitações de como os jogadores devem agir para atingirem as metas. Existem para fazer com que os participantes encontrem meios não utilizados anteriormente para que se chegue no resultado desejado, liberando assim a criatividade e o pensamento estratégico de quem está participando.

Feedback (resultados), para ser mais preciso, necessita ter um sistema de retorno para que os jogadores se sintam motivados no jogo, como o sistema possui metas e regras, os participantes precisam saber para onde estão indo, agindo e se

estão conseguindo cumprir todas as etapas propostas pelo próprio jogo. Se o jogador souber que está no caminho certo, isso o motivará a seguir. É preciso sinalizar aos jogadores, se o caminho percorrido até então, está próximo de atingir a meta, o feedback precisa ser em tempo real, quanto mais atualizado ele esteja, mais os participantes conseguem se orientarem para chegar no objetivo principal. Segundo McGonigal (2012, p. 31), “feedback em tempo real serve como uma promessa para jogadores de que a meta é definitivamente alcançável, além de oferecer motivação para continuar jogando”. Nas empresas, o feedback instantâneo pode auxiliar a reduzir o pânico das temidas avaliações anuais e acelerar o processo de crescimento profissional.

Término, o jogo sempre acaba e é preciso que todos os envolvidos saibam quando será o fim, assim quem participa do jogo consegue prever a real situação em que se está no jogo e como está o andamento dos processos.

O processo de gamificação dentro das empresas, proporciona um ambiente com maiores interações por parte da equipe, através de ações que envolvam a competitividade e cooperação entre os envolvidos. Atualmente, jogos aparecem e são compartilhados em mais formas, gêneros e plataformas do que em qualquer outro momento da história. De acordo com McGonigal (2012, p. 77), “os jogos são projetados para que aprendamos suas regras, nos tornemos melhores neles, e, por fim, sejamos bem-sucedidos”.

Existem vários tipos e segmentos de jogos, entre eles: single-player, multiplayer, on-line, que podem ser rodados em computadores, console, dispositivos portáteis, telefones celulares, alguns podendo ser disputados em campos ou quadras, com cartas ou em tabuleiros, e até mesmo de poucos segundos, até com durações anuais, que possuem algum tipo de história por trás do tema, ou que não tem história alguma, que desafiam nosso cérebro ou nosso corpo, indefinitivamente, existem várias combinações, e sabemos quando estamos jogando. Segundo McGonigal (2012, p. 30), “quando as diferenças de gêneros e as complexidades tecnológicas são colocadas à parte, todos os jogos compartilham quatro características que as definem: meta, regras, sistema de feedback e participação voluntária”.

McGonigal (2012), afirma que “um bom jogo é uma oportunidade única de estruturar a experiência e provocar uma emoção positiva. É uma ferramenta extremamente poderosa para inspirar a participação e motivar o trabalho árduo”.

Quando se coloca essa ferramenta em níveis elevados de uma organização, ela pode inspirar e motivar dezenas ou milhões de participantes em uma vez só.

Tendo como conceito, a ideia de utilizar elementos e mecânicas de um jogo, com o objetivo de incrementar a participação e gerar melhores indicadores para as atividades cotidianas, surgiu o nome de Gamificação. A palavra gamificação foi comentado pela primeira vez em 2002 por Nick Pelling, programador de computadores e pesquisador britânico. Gamificação é um termo adaptado do inglês – gameification – que tem como parâmetros, técnicas comuns aos games em situação de não jogo, ou seja, é uma característica que aparece em jogos e é adaptado para o mundo corporativo, tendo o contexto de motivar, engajar e direcionar, tornando as tarefas mais prazerosas aos envolvidos.

Portanto a gamificação pode ser uma importante aliada na busca de objetivos pois motiva de maneira eficaz os participantes e auxilia o RH nos principais quesitos que, de maneira geral, são desafiadores como a motivação, engajamento e o cumprimento de metas.

De acordo com Chiavenato (2005, p.448):

“Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições”.

Para que esse objetivo seja alcançado, os colaboradores tendem a desempenhar de forma eficiente suas atribuições, contribuindo para o crescimento e o sucesso da empresa em que trabalham. A motivação é um estado de espírito que necessita ser trabalhada diariamente, as pessoas precisam estar envolvidas para alcançar os objetivos pessoais e profissionais.

Estudos mostram, que pessoas engajadas apresentam um melhor desempenho e os setores a qual fazem parte apresentam um melhor resultado (Bakker & Leiter, 2010). Estar engajado com a empresa, não só traz um sentimento agradável, mas contribui para que o colaborador se torne mais produtivo, se sinta parte importante da empresa e na responsabilidade de colaborar para o crescimento dela.

Segundo Schienle (2009, p. 12), “pessoas que têm metas claras são bem-sucedidas porque sabem para onde estão indo”, toda e qualquer empresa necessita ter uma meta clara e objetiva, precisa ser sobretudo, algo alcançável para toda a

equipe. O cumprimento das metas são os resultados esperados pelos gestores, sendo assim, o RH possui uma atuação importante nesse contexto, conseguindo contribuir e alocar as pessoas certas nas funções certas, extraindo o capital intelectual de seus profissionais e utilizando de maneira que os objetivos sejam alcançados.

A proposta de gamificação para aumentar o número de clientes do escritório de contabilidade, vem ao encontro da necessidade de aumentar seu faturamento, afinal, essa estratégia tem por objetivo, envolver ao máximo toda equipe, e estar alinhado com o setor de RH, é de fundamental importância, logo, o norte das decisões e acompanhamentos necessitará do setor. Ao mesmo tempo, é preciso buscar as melhores maneiras de motivar, engajar e desafiar a toda equipe, dando suporte e apoio necessário. Com isso os gestores precisam entender a necessidade de se entregar a proposta.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste tópico, serão apresentadas, a caracterização da pesquisa, técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida neste trabalho é do tipo qualitativa, com abordagem exploratória. O conceito de pesquisa qualitativa, de acordo com Kirk & Miller (1986) serve para identificar a presença ou ausência de algo, diferente da pesquisa quantitativa, que envolve a medição ou a frequência em que determinada coisa se apresenta.

Entende-se por abordagem exploratória, segundo Gil (2002 p.41) “pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, incluindo levantamento bibliográfico e entrevistas”.

#### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada no escritório da empresa pesquisada no dia 11 de julho de 2022, através de entrevista com um dos proprietários. A sede da empresa fica na cidade de Iporã do Oeste – SC. Dessa forma, os pesquisadores se deslocaram até o escritório de contabilidade. O início da entrevista foi marcado para as 9 horas da manhã, porém sofreu um pequeno atraso iniciando as 9:30. A entrevista foi realizada com um dos sócios do escritório. Inicialmente, buscou-se entender melhor o cenário atual do escritório, assim como, quais eram as atividades relacionadas à busca de novos clientes. Também foi questionado por parte dos pesquisadores, quais foram as iniciativas que o escritório havia desenvolvido com objetivo de aumentar o número de clientes, e buscou-se compreender se o sócio da empresa conhecia as possibilidades das ferramentas de gamificação.

A entrevista durou aproximadamente 2 horas e foram feitas anotações por parte dos pesquisadores além da gravação em áudio da entrevista. O sócio do

escritório demonstrou muito apreço por estar participando do projeto e afirmou seu interesse em aplicar os conceitos apresentados durante a entrevista. Ao final, os pesquisadores assumiram o compromisso de realizar uma nova reunião para apresentar a proposta de intervenção.

### 3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente foi apresentado ao proprietário da empresa no próprio ambiente de trabalho, qual era a justificativa de se identificar o modelo atual, sendo informado ao entrevistado os objetivos do estudo e a importância de sua participação, assegurando o caráter confidencial das informações e o anonimato dos assuntos coletados. Após foi feita uma breve demonstração do que é um processo de gamificação, e como esta ferramenta poderia contribuir para aumentar a carteira de clientes através do envolvimento dos colaboradores.

A pesquisa tem uma abordagem que estuda aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano. Os objetos de uma pesquisa qualitativa são fenômenos que ocorrem em determinado tempo, local e cultura.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Para Goode e Hatt (1969, p. 237), a entrevista "consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação". As informações coletadas na pesquisa, foram anotadas e diagnosticadas pelos pesquisadores como um documento de primeira mão, sem nem uma intervenção ou interferência no dia a dia, ou seja, aquelas que não recebem nem um tipo de tratamento, deixando claro ao entrevistado a intenção de melhoria em seu processo interno de captação de clientes, as informações podem ser revisadas a qualquer momento durante o estudo.

### 3.5 DIAGNOSTICO DO CENARIO ATUAL

De acordo com o relato do proprietário, observa-se que o escritório busca formas de ampliar a sua carteira de clientes. Inicialmente, foi adotado uma estratégia de crescimento utilizando-se das referências e indicações de seus atuais clientes. Segundo Chiavenato (2016, p. 146), “A partir da década de 1990, os gestores passaram a ser avaliados pela excelência ao identificar, cultivar e explorar as competências organizacionais essenciais”.

Conforme o sócio que participou da entrevista, esta estratégia veio funcionando muito bem até o momento, porém, o fato de o escritório ter crescido de forma exponencial e de possuir uma mão de obra muito qualificada, conseqüentemente, exige que o escritório acelere seu crescimento pois se faz necessário o aumento da base de clientes para que com isso se abra espaço para a promoção e retenção desta mão de obra. Também foi observado, que a empresa não possui um departamento comercial e nenhuma estratégia de marketing para atrair novos clientes.

Ao realizar a análise das informações coletadas durante a entrevista e projetando-as em uma perspectiva de aplicação da gamificação para aumentar o número de clientes, observa-se que o escritório tem vários pontos a seu favor, por exemplo, o fato de possuir uma equipe com 12 colaboradores, sendo assim, aumenta as chances de se atingir o melhor resultado. De acordo com Lanzer e Lopes (2008 apud Van Notten et al. 2003 p.130), “conceituam cenários como descrições de futuros possíveis que refletem diferentes perspectivas sobre o passado, o presente e o futuro”. Além disso, pode-se destacar a qualidade desta equipe que é formada por pessoas experientes e letradas.

Outro detalhe importante é o fato de que a direção da empresa está preocupada com a necessidade de aumentar o número de clientes e isso aumenta as chances de termos a diretoria engajada no processo. Este fato é muito importante para a competição, que será proposta para o escritório e terá um prazo de execução projetado para 11 meses e para que isso ocorra será necessário um acompanhamento por parte da direção.

## 4 HISTÓRIA DO JOGO

Um dos primeiros obstáculos a serem superados para que seja construído um jogo de sucesso, é a elaboração de sua trajetória. É importante que a história do se conecte com os jogadores e para isso, propõe-se a criação de um fato baseado em uma figura conhecida no mundo da contabilidade, estamos falando de Luca Pacioli.

Luca Pacioli nasceu em 1445 na cidade Toscana de Sansepolcro. Durante toda a sua vida dedicou-se ao estudo da matemática e foi o criador do método das partidas dobradas e esta metodologia é conhecida por todas as pessoas que estudam contabilidade, sendo aplicado até hoje.

Durante a sua trajetória Luca Pacioli morou na cidade de Sansepolcro, Veneza e Milão, onde escreveu a sua obra mais importante conhecida como “De Divina Proportioni” que foi ilustrada por Leonardo da Vinci. Da mesma maneira, o objetivo dos jogadores, será percorrer a mesma trajetória de Luca Pacioli partindo da cidade de Sansepolcro passando por Veneza e por fim chegando a Milão. O jogo terá duração de 11 meses e uma frequência de interação, ou seja, uma reunião para debater o andamento do jogo a cada 30 dias.

### 4.1 MECÂNICA DO JOGO

O jogo terá três níveis: o nível Sansepolcro (iniciante), Veneza (intermediário) e Milão (profissional). Cada um dos níveis terá regras e metas a serem superadas para garantir a qualificação. O primeiro nível intitulado de Sansepolcro Exige que o participante cumpra as seguintes tarefas:

- Compartilhar todas as publicações das redes sociais do escritório;
- Agendar pelo menos uma reunião com um novo possível cliente a cada 30 dias;
- Promover o fechamento de pelo menos 1 novo cliente durante o ano.

O segundo nível intitulado de Veneza exige que o participante cumpra as seguintes tarefas:

- Compartilhar todas as publicações das redes sociais do escritório;
- Agendar pelo menos duas reuniões com um novo possível cliente a cada 30 dias;

- Promover o fechamento de pelo menos 3 novos clientes durante o ano.

O terceiro nível intitulado de Milão exige que o participante cumpra as seguintes tarefas:

- Compartilhar todas as publicações das redes sociais do escritório;
- Agendar pelo menos três reuniões com um novo possível cliente a cada 30 dias;
- Promover o fechamento de pelo menos 8 novos clientes durante o ano.

A mecânica de jogo aqui proposta tem como objetivo estimular os participantes a desenvolver em atividades que farão com que a empresa aumente as suas chances de conquistar novos clientes. Os três níveis aqui propostos estão escalados em nível de comprometimento e dificuldade premiando aquele que se dedicar mais e demonstrar mais comprometimento com o objetivo do jogo.

#### 4.2 PREMIAÇÕES

Como benefício propõe-se a criação de um comissionamento aos participantes do jogo da seguinte forma: Nível Sansepolcro, comissão de 5% sobre o valor dos honorários dos clientes captados durante o período do jogo. Nível Veneza, comissão de 7% sobre o valor dos honorários dos clientes captados durante o período do jogo. Nível Milão, comissão de 10% sobre o valor dos honorários dos clientes captados durante o período do jogo.

Além das comissões propõe-se uma premiação para aqueles jogadores que mantiveram uma regularidade durante todo o período do jogo, ou seja, durante o ano de 2023. Aos que mantiveram a qualificação do primeiro nível (Sansepolcro), Propõe-se como prêmio um jantar em família. Aos que mantiveram a qualificação do segundo nível (Veneza), Propõe-se como prêmio um jantar em família, além de um prêmio em dinheiro no valor de R\$ 1.000,00. Aos que mantiveram a qualificação do Terceiro nível (Milão), Propõe-se como prêmio um jantar em família, prêmio em dinheiro no valor de R\$ 2.000,00 além de 5 dias de folga.

Além das premiações individuais, propõe-se a criação de um prêmio para a equipe da seguinte forma: Caso todos os participantes atinjam ao menos o segundo nível (Veneza), todos os participantes e seus familiares serão convidados para passar um dia em um parque aquático.

As premiações aqui propostas estão de acordo com o nível de dificuldade das atividades que deverão ser cumpridas para o recebimento das permissões. Também foram consideradas na elaboração das premiações as informações passadas pelo sócio da empresa, para que fossem premiações possíveis de serem distribuídas e que não compromettesse as atividades da empresa.

## 5 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

O cronograma, além de ser um dos objetivos propostos no trabalho, é um meio de promover maior clareza das atividades a serem desenvolvidas. Tanto para os jogadores quanto para a diretoria da empresa, o cronograma executa um papel fundamental pois deixa claro a dimensão do trabalho e o prazo em que as atividades deverão ser executadas.

Como forma de promover uma melhor visualização da implantação do processo de gamificação, segue abaixo o cronograma proposto:

| Quadro 1: Cronograma do processo de gamificação |                                    |                             |                      |
|---|------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Data Sugerida                                   | Reunião de lançamento do programa. | Interação com os jogadores. | Evento de premiação. |
| 2ª Semana de Janeiro 2023                       | X                                  |                             |                      |
| 1ª Semana de Fevereiro 2023                     |                                    | X                           |                      |
| 1ª Semana de Março 2023                         |                                    | X                           |                      |
| 1ª Semana de Abril 2023                         |                                    | X                           |                      |
| 1ª Semana de Maio 2023                          |                                    | X                           |                      |
| 1ª Semana de Junho 2023                         |                                    | X                           |                      |
| 1ª Semana de Julho 2023                         |                                    | X                           |                      |
| 1ª Semana de Agosto 2023                        |                                    | X                           |                      |
| 1ª Semana de Setembro 2023                      |                                    | X                           |                      |
| 1ª Semana de Outubro 2023                       |                                    | X                           |                      |
| 1ª Semana de Novembro 2023                      |                                    | X                           |                      |
| 1ª Semana de Dezembro 2023                      |                                    | X                           | X                    |

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A tabela 1 procura demonstrar a sugestão dos acadêmicos com relação ao cronograma de implantação do processo de gamificação. Dessa maneira observa-se que serão necessários 3 eventos para implantação do processo. Uma reunião de lançamento do programa, reuniões com frequência mensal para interação com os jogadores além de um evento para as premiações.

## 6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Um dos grandes desafios empresariais do momento é a gestão de pessoas. Afinal de contas reter e transformar profissionais em talentos vêm se tornando uma tarefa muito difícil pois cada vez mais as pessoas estão buscando no seu ambiente de trabalho uma maneira de não apenas suprir as suas necessidades financeiras, mas também estão buscando um senso de propósito, ou seja, algo além de uma simples atividade.

Da mesma maneira que este cenário pode parecer bastante desafiador ele também proporciona grandes oportunidades para a inovação dentro do ambiente de trabalho. Desta forma a proposta aqui sugerida foi elaborada de acordo com os dados levantados durante a entrevista com o gestor. De acordo com Paim, (2009, p.52):

[...] processos, por sua natureza sistêmica, guardam forte relação com outros elementos conceituais. Aqui podem ser destacados a estratégia, a estrutura organizacional, o desempenho, os conhecimentos e informações, as competências individuais, a tecnologia e a cultura organizacional.

O projeto consiste na aplicação dos conceitos da gamificação para estruturar um modelo que estimule os colaboradores a se engajarem em aumentar o número de clientes do escritório de contabilidade.

Para atingir o seu objetivo propõe-se a criação de um jogo com o de “A Corrida de Pacioli”. Este título é uma homenagem a Luca Pacioli, que é considerado o pai da contabilidade moderna.

Todo jogo tem como objetivo solucionar um problema; para este fica determinado atingir a seguinte meta: aumentar o número de clientes do escritório em 25% até o mês de novembro de 2023. Atualmente o escritório possui 60 clientes, desta forma, o objetivo é finalizar um ano de 2023 com 75 clientes. Quanto aos jogadores, ou seja, as pessoas que poderão participar desse jogo, fica definido que todos os colaboradores poderão participar de maneira voluntária.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa encontra-se em um momento na qual necessita crescer para manter as suas conquistas em termos de equipe e também com relação a carteira de clientes, entretanto, é importante que os gestores da empresa compreendam os desafios que estão por vir e que trabalhem fortemente a sua liderança para realizar as mudanças necessárias, afinal, a proposta de aplicação da gamificação para aumentar o número de clientes necessita que ocorra uma mudança da cultura organizacional da empresa.

A busca por resultados positivos deve ser sempre o foco dos gestores e estes, por sua vez, não devem ter medo de inovar e aceitar sugestões e devem estar sempre prontos para oferecer oportunidades de crescimento para sua equipe, isto fará com que os colaboradores trabalhem de forma mais engajada e desenvolvam um sentimento de pertencimento o que transformará o ambiente de trabalho de maneira positiva.

Com a coleta de dados realizada através da entrevista com o sócio da empresa foi possível coletar as informações necessárias para o desenvolvimento desse trabalho e, desta forma, foi atendido tanto o objetivo geral quanto os específicos. Através do estudo, foi constatado que o processo de gamificação pode contribuir não apenas na captação de novos clientes e aumento da receita, mas sim quando bem planejada, contribui com qualquer setor que se tenha necessidade de desenvolvimento. Com isso, fica como sugestão a aplicação da proposta desenvolvida e acompanhamento dos resultados para que no futuro possa ocorrer a continuidade deste estudo e talvez se possa desenvolver uma metodologia focada em auxiliar o desenvolvimento do setor Contábil.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004. xxix, 457 p. ISBN 853520427X.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri: SP: Manole, 2009. p. 204.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- DIAS, Reinado. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.
- Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.
- GOODE, W. J.; Hatt, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- Huizinga, J. Homo Ludens. **Pesquisa social**. Trad. João Paulo Monteiro. 4 ed. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1999.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2011. 515 p. ISBN 9788502051232.
- MCGONIGAL, Jane. **A realidade em jogo**. Rio de Janeiro, RJ: Best Seller, 2012. 377 p. ISBN 9788576845225.
- PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009. 327 p. ISBN 9788577804849.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p. ISBN 8576050021.
- SCHIENLE, Kathleen. **Metas: defina objetivos e supere adversidades**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Rio, 2009. 134 p. ISBN 9788577560509.
- SUTTON-SMITH, Brian. **Ambiguity of Play**. Cambridge: Harvard University Press, 2011.
- LANZER, Edgar Augusto; LOPES, Ana Lúcia Miranda. Cenários e estratégias. *In* ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (org.) **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 130.