



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA

ANDRÉ PASCOAL RODRIGUES

GAMIFICAÇÃO COMO PRÁTICA EM EQUIPES QUE ADOTAM A AUTOGESTÃO

FORTALEZA

2023

ANDRÉ PASCOAL RODRIGUES

GAMIFICAÇÃO COMO PRÁTICA EM EQUIPES QUE ADOTAM A AUTOGESTÃO

Dissertação sustentada junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

R611g

Rodrigues, André Pascoal.

GAMIFICAÇÃO COMO PRÁTICA EM EQUIPES QUE ADOTAM A AUTOGESTÃO / André Pascoal

Rodrigues. – 2023. 87 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

1. Gamificação Corporativa. 2. Autogestão. 3. Teoria da Prática. I. Título.

CDD 658

ANDRÉ PASCOAL RODRIGUES

GAMIFICAÇÃO COMO PRÁTICA EM EQUIPES QUE ADOTAM A AUTOGESTÃO

Dissertação sustentada junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovada em 26/04/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.a Dra. Keysa Manuela Cunha de Mascena
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa efetivou-se com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) – Código de Financiamento 001, à qual sou integralmente reconhecido.

Ao Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado, pela liberdade acadêmica para eu escolher o tema pelo qual eu tinha motivação e curiosidade para pesquisar e pela autonomia concedida em cada momento decisivo da pesquisa, sempre amparada por sua orientação assertiva.

Aos professores participantes da Banca examinadora, Dra. Keysa Mascena e Dr. Vicente Melo, pelo tempo dedicado ao aprofundamento em um assunto novo e pelo rigor acadêmico, que acolheram suas valiosas colaborações.

Aos colegas da turma de mestrado, que formaram uma rede de apoio, essencial para resistir aos desafios desta investigação *stricto sensu* durante a pandemia de covid-19.

Ao colega Henrique Katahira que também acredita na gamificação como meio para reinventar as organizações e mobilizou a sua rede de contatos para viabilizar as entrevistas do estudo de caso.

Aos meus pais, Juarina e Vanderley, pela dedicação em me proporcionar a melhor educação, desde criança.

A Nara, minha esposa, e a Júlia, nossa filha, pelo amor, paciência e alegria, sempre presentes na nossa convivência familiar.

A Deus, criador do universo.

RESUMO

A gamificação é capaz de estimular o melhor do ser humano, ao dispô-lo numa situação com atividades baseadas em jogos. Isso é possível, pois o jogo está contido na cultura do ser humano, além de fazer parte de atividades cotidianas, como o trabalho, por exemplo. Com efeito, a gamificação corporativa é considerada um fenômeno que chama a atenção de pesquisadores e gestores, em razão da promessa de estimular o engajamento e a motivação dos funcionários na adoção de comportamentos que ajudem no atingimento de objetivos organizacionais. Os resultados da gamificação em equipes autogerenciáveis, no entanto, ainda não são conhecidos. Portanto, constitui objetivo do experimento agora empreendido compreender esta prática em uma empresa de *software*, na qual suas equipes adotam a autogestão. O formato da gamificação corporativa é suscetível de produzir uma retórica da arquitetura de escolha ou do *design* humanista, e a identificação dos materiais, significados e competências desta prática é passível de ser útil para entender aspectos subjacentes e profundos da gamificação em equipes autogeridas. Com vistas a esse intento, foi utilizada uma abordagem qualitativa, tendo como estratégia de investigação o estudo de caso único de Stake (1995) na empresa de *software* Flex. Os componentes da prática da gamificação mapeados estão habilitados a ensejar configurações singulares da prática em cada time que adota a autogestão, uma vez que esses se mantêm em constante mudança, pois, a cada desafio da gamificação, novas interações dos elementos são estabelecidas pelos praticantes. Os principais elementos que emergiram da prática foram a plataforma de gamificação como material, a autonomia exercida pelas equipes como habilidade e a competição saudável entre os grupamentos como significado. A gamificação mudou a dinâmica social das equipes, uma vez que promoveu o desenvolvimento de novas habilidades nos integrantes do grupo e aumentou o convívio e a conexão entre eles. Logo, a gamificação aplicada nos times autogeridos é considerada um meio de regulação da autonomia das equipes, ajustada conforme o objetivo da empresa de *software*. O estudo apresentado espera contribuir com empresas de *software* que pretendam conceder mais autonomia para seus quadros, porque aponta caminhos para uma gamificação híbrida pronta para atuar, tanto como veículo de monitoramento do desempenho, como de estímulo da ludicidade e inovação organizacionais.

Palavras-chave: Gamificação Corporativa. Autogestão. Teoria da Prática.

ABSTRACT

Gamification is able to stimulate the best in human beings by putting them in a situation with game-based activities. This is possible because games are part of human culture, as well as being part of everyday activities, such as work, for example. In fact, corporate gamification is considered a phenomenon that is attracting the attention of researchers and managers because of its promise of stimulating employee engagement and motivation to adopt behaviours that help achieve organizational objectives. The results of gamification in self-managing teams, however, are not yet known. Therefore, the aim of this experiment is to understand this practice in a software company where teams are self-managing. The format of corporate gamification is likely to produce a rhetoric of choice architecture or humanistic design, and identifying the materials, meanings and competencies of this practice is likely to be useful for understanding underlying and deeper aspects of gamification in self-managed teams. To this end, a qualitative approach was used, with Stake's (1995) single case study of the software company Flex as the research strategy. The components of the gamification practice mapped out are capable of giving rise to unique configurations of the practice in each team that adopts self-management, since they are constantly changing, since with each gamification challenge, new interactions between the elements are established by the practitioners. The main elements that emerged from the practice were the gamification platform as a material, the autonomy exercised by the teams as a skill and the healthy competition between the groups as a meaning. Gamification changed the social dynamics of the teams, since it promoted the development of new skills in the group members and increased the conviviality and connection between them. Therefore, gamification applied to self-managed teams is considered a means of regulating team autonomy, adjusted according to the software company's objectives. The study presented here hopes to contribute to software companies that want to give their staff more autonomy, because it points the way to a hybrid gamification that is ready to act both as a vehicle for monitoring performance and stimulating organizational playfulness and innovation.

Keywords: Corporate Gamification. Self-management. Practice Theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Polos antagônicos do jogo.....	18
Figura 2 - <i>Framework</i> para <i>design</i> de um sistema gamificado.....	22
Figura 3 - <i>Framework</i> com os construtos da gamificação.....	23
Figura 4 - Relacionamento entre as categorias de gamificação.....	26
Figura 5 - Matriz de autoridade.....	31
Figura 6 - Linha do tempo dos principais autores da prática.....	36
Figura 7 - Protopráticas, práticas e ex-práticas.....	39
Figura 8 - Plataforma nova PGE.....	54
Figura 9 - Configuração da prática do PGE.....	69
Figura 10 - Influência da autogestão na gamificação.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de gamificação.....	20
Quadro 2 - Principais elementos de jogos.....	22
Quadro 3 - Terminologia dos elementos de jogos.....	24
Quadro 4 - Impactos da gamificação.....	27
Quadro 5 - Efeitos psicológicos de uma gamificação bem-sucedida.....	29
Quadro 6 - Abordagens norteadoras da pesquisa.....	46
Quadro 7 - Roteiro de entrevista.....	46
Quadro 8 - Relação de entrevistados.....	51
Quadro 9 - Elementos materiais identificados na prática da gamificação.....	59
Quadro 10 - Competências identificados na prática da gamificação.....	64
Quadro 11 - Significados identificados na prática da gamificação.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PGE	Programa de Gamificação Evolution
OKR	Objectives and Key Results
HCI	Human-Computer Interaction

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Jogos: origens e conceitos	16
2.2	Gamificação	18
2.3	<i>Frameworks</i> para gamificação.....	21
2.4	Gamificação nas empresas.....	26
2.5	Equipes que adotam a autogestão	30
2.6	Teoria da prática.....	34
3	MÉTODO.....	42
3.1	Tipologia da pesquisa	42
3.2	Apresentação do Caso	43
3.2.1	<i>Flex e o seu modelo de equipes autogeridas</i>.....	43
3.3	Coleta de dados	45
3.4	Tratamento e análise de dados	48
3.4.1	<i>Análise das entrevistas</i>	48
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
4.1	Perfil dos respondentes	50
4.2	Desenvolvimento do Programa de Gamificação Evolution	51
4.3	Elementos da prática da gamificação	56
4.3.1	<i>Materiais</i>	56
4.3.2	<i>Competências</i>	60
4.3.3	<i>Significados</i>	65
4.4	Interações dos elementos da prática	68
4.5	Influência da autogestão na gamificação	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
	REFERÊNCIAS	82
	APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	87

1 INTRODUÇÃO

A gamificação evoluiu para um dos meios mais significativos de promover o bem-estar de indivíduos e sociedades. Enquanto tecnologias modernas como *bigdata*, inteligência artificial e robótica melhoram a eficiência e aumentam a capacidade de realização, as atividades baseadas em jogos são alavancas para o desenvolvimento das habilidades e são capazes de estimular melhor engajamento, motivação e criatividade do ser humano (HAMARI, 2022).

A relação dos jogos com outros processos cotidianos semelhantes aos jogos, como negócios e política, é explorada por Malaby (2007), que identifica a influência de jogos nessas atividades cotidianas, inclusive para a elaboração de uma ética. Mediante o reconhecimento dessas características comuns de jogos e a vida cotidiana, é possível explorar como os jogos de hoje estão moldando a futura sociedade digital. Este fenômeno chama a atenção de pesquisadores e gestores desde 2010, pois promete trazer para o ambiente do trabalho e das empresas a diversão e o lazer inerentes aos jogos (WERBACH; HUNTER, 2012).

Assim como Deterding (2011) identificou que o *design* utilizado para proporcionar essa “jogabilidade” em sistemas e outras aplicações possuía características e objetivos diferentes do *design* de jogos sérios, videogames, brinquedos ou brincadeiras para fins lúdicos. Assim, criou expressão *gameful design*, como a prática de *design* com a finalidade de ensejar experiências características de um jogo, mas fora deste.

Logo, o uso do *gameful design* num contexto que não caracteriza um jogo, como, por exemplo, o ambiente organizacional, é denominado gamificação (DETERDING *et al.*, 2011). Huotari e Hamari (2017) apontam, contudo, que o uso exclusivo dos elementos de jogos não é uma garantia de experiência positiva de jogo para o usuário da gamificação.

Para Hamari (2019), a gamificação é definida numa perspectiva emergente, na qual a prática dos jogos está tão difundida no dia a dia, que o trabalho, a cultura e as relações sociais começam a se moldar à luz dos jogos e de atividades lúdicas. Outra perspectiva do mesmo autor é a gamificação como um processo intencional de transformação de qualquer atividade, sistema, serviço, produto ou estrutura organizacional, numa prática que proporcione habilidades e experiências positivas semelhantes às proporcionadas pelos jogos.

Assim, considera-se uma gamificação bem-sucedida quando ela é capaz de criar para o seu usuário uma experiência voluntária, autotélica e intrinsecamente motivante, sem distraí-lo da sua atividade principal. Numa empresa, os funcionários tanto participam de uma experiência de trabalho gamificada por meio de suas tarefas primárias de rotina (HUOTARI;

HAMARI, 2017; WARMELINK et al., 2020), como também exercem por meio de tarefas secundárias, como os treinamentos corporativos (WALLIUS *et al.*, 2021).

Em revisão de literatura conduzida por Koivisto e Hamari (2019), na qual a gamificação foi considerada um sistema de informação para motivação, identificou-se que, em sua maioria, os estudos experimentais controlados relataram resultados mistos, o que implica que alguns dos efeitos apresentados no experimento de gamificação foram positivos, enquanto outros mostraram efeitos inconclusivos ou negativos. Isso fornece mais suporte para as conclusões de revisões anteriores de que a gamificação não é um tipo de solução mágica para alcançar resultados positivos e sucesso, seja na esfera teórica ou prática (HAMARI; KOIVISTO; SARSA, 2014; SEABORN; FELS, 2015).

Não obstante a gamificação nas organizações tenha atraído um interesse significativo, ainda permanece a escassez conceitual e de estudos empíricos sobre suas consequências (VESA *et al.*, 2017). A gamificação corporativa acontece quando elementos de jogos são incorporados no ambiente de trabalho com o objetivo de alcançar objetivos organizacionais (VAN DER HEIJDEN et al., 2020). Enquanto o novo fenômeno parece intuitivamente atraente, há pouco conhecimento coerente sobre a gamificação nas empresas e suas oportunidades potenciais e desafios (MORSCHHEUSER; HAMARI, 2019).

A revisão realizada por Warmerlink *et al.* (2020) aponta potenciais caminhos para o avanço do campo: um foco em empresas como locais de investigação, projetos de pesquisa qualitativa em profundidade e a interpretação dos resultados organizacionais da gamificação dentro da estrutura das teorias da gestão.

As práticas de gamificação na gestão das empresas são modeladas por dois tipos conflitantes de retórica, segundo Deterding (2019): a da arquitetura de escolha e a do *design* humanista. A de escolha é utilizada quando um ambiente é intencionalmente modelado para influenciar o comportamento das pessoas (THALER; SUNSTEIN, 2019). O uso da gamificação no ambiente corporativo utiliza-se predominantemente da retórica da arquitetura de escolha para resolver o problema contínuo de engajamento das pessoas, por meio dos elementos de jogos em práticas tradicionais de negócios, como a gestão por objetivos, o uso de indicadores de desempenho e o *feedback*. Apesar de reforçar práticas usuais nas empresas, a inovação deste modelo vem da utilização dos incentivos não monetários, do aproveitamento dos vieses cognitivos e da facilidade de controle dos dados em ambientes de trabalho digitais.

Enquanto isso, na retórica do *design* humanista, a gamificação torna-se um meio para promover experiências positivas de suporte ao bem-estar de todas as partes interessadas para impulsionar os objetivos organizacionais. Logo, a experiência de gamificação precisa ter

elementos de ludicidade e brincadeira para atender às necessidades do ser humano, de autonomia, pertencimento e significado (DETERDING, 2019).

Nesse sentido, percebe-se um número crescente de organizações à procura de maneiras de se organizar com menos hierarquia, substituindo relações de comando e controle por mais autonomia aos funcionários, na esperança de se tornarem locais de trabalho mais inovadores e ágeis. As empresas que tentam se afastar da hierarquia gerencial, caracterizada pela relação de subordinação entre gerente e funcionário, são denominadas de organizações autogeridas. Uma empresa adota a autogestão de modo parcial, quando coexistem equipes autogeridas com o comando e controle *top-down*, ou de maneira radical, quando a direção geral parte da equipe e não existe relação hierárquica gerencial (LEE; EDMONDSON, 2017)

Portanto, compreender como a gamificação ocorre em uma empresa que possui equipes autogeridas, constitui um caminho viável para o entendimento desta prática organizacional e como seus elementos se conectam. Assim, também, na perspectiva de Van der Heijden *et al.* (2020), a gamificação é uma nova abordagem organizacional que desafia o jeito como o trabalho se organiza desde a Revolução Industrial, ou seja, por meio do comando e controle da hierarquia gerencial. Por via da gamificação, os colaboradores têm a possibilidade de se tornarem atores autônomos, motivados e geridos pelo *feedback* direto sobre o desempenho individual. Portanto, a gamificação no local de trabalho é capaz de tornar os funcionários mais engajados com a organização e ajudá-los a encontrar mais significado no trabalho que fazem.

Vale ressaltar que é difícil mensurar os resultados da gamificação, avaliando-a apenas na perspectiva de uma estrutura organizacional ou na percepção de quem a utiliza no seu trabalho. Ao colocar a prática da gamificação como unidade de análise principal, é avaliado o conjunto de atividades humanas organizadas, compostas de fazeres e dizeres Schatzki (1996, 2001); como também, aspectos relacionados à maneira de dar sentido, de interpretar e lidar com estados emocionais que emergem durante a prática (RECKWITZ, 2002).

O estudo da gamificação como prática organizacional privilegia elementos que vão além da retórica ou do discurso/linguagem utilizados para comunicá-la. A prática discursiva abrange distintas maneiras de estabelecer significado social, seja pela linguagem ou por outros padrões de atividades corporais, mentais ou de conhecimento. A prática discursiva rotineira atribui certos significados a determinados objetos para compreender outros objetos e, sobretudo, para fazer algo (RECKWITZ, 2002).

De efeito, parte-se da abordagem das Teorias da Prática, corrente originada na Antropologia e na Sociologia, que, embora para Reckwitz (2002) não tenha sido sistematicamente elaborada como um campo unificado e coerente de estudos, toma as práticas

como unidade de análise. A prática, nesta pesquisa, é tida como um comportamento rotinizado, com vários elementos interconectados em uma relação constante entre agentes e objetos (RECKWITZ, 2002). A Teoria da Prática é útil para compreender aspectos subjacentes e profundos no discurso atual da gamificação em equipes de trabalho que adotam a autogestão. Propõe-se, pois, a seguinte pergunta de pesquisa: - **Como se dão as práticas de gamificação em equipes de adotam a autogestão?**

Para responder à questão proposta, foi adotada a estratégia de pesquisa do estudo de caso único na empresa de *software* com nome fictício de Flex. A Flex foi fundada em 2014 e possui cerca de 500 funcionários. É uma empresa de desenvolvimento de *softwares* que dão suporte à venda de produtos digitais. A organização começou a adotar a autogestão nas equipes de desenvolvimento por meio dos métodos ágeis e, em razão dos excelentes resultados, decidiu expandir para outras equipes da empresa. Após passar por dificuldades de engajamento dos funcionários para expandir o modelo de autogestão adotado nas equipes de desenvolvimento de *software*, em 2021, foi lançado o Programa de Gamificação Evolution para escalar o modelo de equipes autogerenciáveis para toda a organização.

Assim, este ensaio tem como objetivo geral compreender as práticas da gamificação em equipes que adotam a autogestão numa empresa de *software*. Para Shove, Pantzar e Watson (2012), as práticas emergem, permanecem ou desaparecem com suporte nas conexões entre seus três elementos – materiais, competências e sentidos – os quais são analisados neste caso.

Para alcançar o objetivo geral sugerido, propõem-se os objetivos específicos expressos à continuação.

- a) Identificar os elementos da prática da gamificação numa empresa de *software* que adota a autogestão.
- b) Investigar as interações dos elementos da prática da gamificação numa empresa de *software* que adota a autogestão.
- c) Averiguar a influência da autogestão na prática da gamificação numa empresa de *software*.

Empresas de *software* que desenvolvem soluções para empreendedores utilizarem a internet como canal de vendas para seus negócios estão diante de uma grande oportunidade de crescimento, uma vez 183,9 milhões de pessoas de mais de dez anos de idade no País utilizam a internet (PNAD TIC, 2021). Por conseguinte, as empresas estão antecipando a adoção de tecnologia, conhecida como transformação digital, de um a quatro anos, o que resulta em gastos e investimentos em tecnologia, representativos de 8,7% da receita nas empresas; e continuam crescendo (FGVCia, 2022).

Além disso, empresas de *software* são formadas, majoritariamente, por trabalhadores do conhecimento. O processo produtivo de transformação deste conhecimento em valor, porém, é intangível, o que torna estes trabalhadores menos suscetíveis à hierarquia gerencial, ao estilo da gestão de comando e controle, e mais aderentes a estilos da gestão menos diretivos e que lhes concedam maior autonomia (MLÁDKOVÁ, 2015).

Os resultados da revisão realizada por Szendrői, Dhir e Czako (2020) apontaram, em sua maioria, influxos positivos da gamificação relativamente a motivação, conhecimento e diversão de funcionários e clientes. A gamificação nas empresas, entretanto, não é considerada uma fórmula mágica que levará automaticamente aos resultados esperados. Portanto, são necessários estudos que identifiquem os elementos da gamificação mais adequados a cada ambiente de negócios, bem como que tipo de usuário será mais influenciado por estes elementos. Desta maneira, justifica-se uma oportunidade de investigação da gamificação aplicada em equipes autogeridas em uma empresa de *software*.

Santos e Silveira (2015, p. 92), ao “[...] trazerem à tona uma análise organizacional que investiga o sentido da organização, tomando-a como um processo e não como um dado da realidade”, colaboram com a investigação da prática da gamificação como algo estabelecido cotidianamente, razão pela qual requer um engajamento empírico.

Espera-se com este experimento contribuir com a prática da gamificação corporativa em equipes autogeridas, compreendendo como os elementos da prática influenciam na dinâmica da gamificação e mantêm os funcionários engajados em mudanças organizacionais. Ademais, investigar a gamificação corporativa sob as lentes da teoria da prática tem o potencial de revelar aspectos sociais da prática que passaram despercebidos em estudos anteriores.

Destaca-se, ainda, o fato de que este estudo será útil, decerto, tanto para empresas que já possuem equipes adotantes da autogestão, como aquelas em transição para modelos com maior autonomia para os funcionários. Os elementos apreendidos na gamificação corporativa numa perspectiva da prática contribuem, efetivamente, para gestores, *game designers*, funcionários e acionistas de empresas que utilizam a gamificação corporativa, em suas tomadas de decisões ligadas a transformações organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo denota a gamificação, começando pelas suas origens no jogo, elemento da cultura humana que está tão no cotidiano que extrapola os seus limites tácitos e adentra locais como as empresas. Delimitam-se as diferenças entre gamificação, jogos e brincadeiras. Em seguida, situa-se a gamificação como abordagem científica e os *frameworks* utilizados para compreendê-la. Na sequência, mostra-se a gamificação nas empresas, alguns resultados empíricos da sua aplicação no ambiente organizacional e como ela é aplicável em empresas adotantes da autogestão. As teorias da prática são expressas como lente teórica para entendimento da gamificação em empresas que adotam a autogestão.

2.1 Jogos: origens e conceitos

O ato de jogar, *play*, do inglês, é um fenômeno cultural, ou seja, é um elemento da cultura humana que possui um sentido em si mesmo. Com amparo nesta premissa, Huizinga (2014) explica o jogo com sua capacidade de gerar significado, constituir hábitos e atribuir sentido socialmente compartilhado para diversas áreas do conhecimento.

Este sentido criado pelo jogo atrai o ser humano, transpondo a satisfação imediata das suas necessidades e desejos. Por isso que é necessário compreendê-lo nas suas principais características para explicar o seu poder de fascinação e sua capacidade de excitar, que reside na sua essência, mesmo que esta compreensão seja parcial, porquanto o jogo está ligado a algo que não seja o próprio jogo (HUIZINGA, 2014).

Assim, Huizinga (2014) caracteriza o jogo como uma atividade voluntária que se estabelece dentro de certos limites de tempo e espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e de alegria e de uma consciência de ser diferente da vida ordinária.

O jogo, dentro do seu domínio, cria uma ordem temporária e limitada; contudo, a tensão e a incerteza inerentes ao jogo lhe conferem um valor ético, visto que são postas à prova as qualidades do jogador, como sua força, tenacidade, coragem e lealdade (HUIZINGA, 2014).

Para Callois (2001), o jogo também é caracterizado como livre, separado da

realidade, incerto, improdutivo relativamente à criação de bens e riquezas, regrado e fictício, corroborando a visão de Huzinga (2014). Adicionalmente, segundo Caillois (2001), o termo **jogo** designa não apenas a atividade específica por ele nomeada, mas também a totalidade das imagens, dos símbolos ou dos instrumentos que emergem na interação deste conjunto complexo. Esta complexidade se dá pela coexistência de polos antagônicos, como liberdade e regra, com amparo na qual surgem situações que transitam por dissolução de regras e prevalência da liberdade, bem como o contrário, com rigor das regras e limitação da liberdade.

Caillois (2001) estabeleceu quatro categorias para classificar a natureza dos jogos (*play*), conforme vêm.

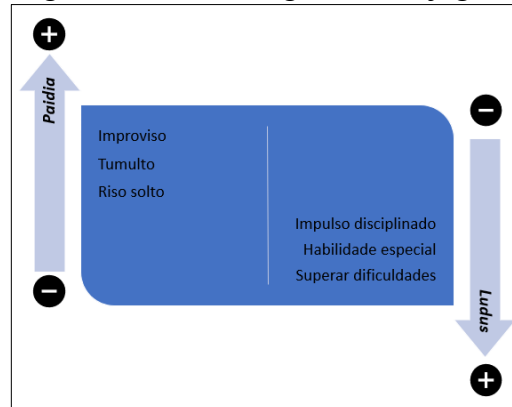
- a) **Jogos de Competição (*Agôn*)**: jogos competitivos, em que condições iguais são criadas artificialmente para que os adversários se enfrentem. Exemplo: xadrez, sinuca, futebol.
- b) **Jogos de Sorte (*alea*)**: baseados na decisão independente do jogador, sob a qual ele não tem controle sobre o resultado. A vitória é considerada um resultado aleatório. Exemplos: loterias, jogos de dados.
- c) **Jogos de Simulação (*mimicry*)**: de interpretação de personagens ou papéis que se passam em universos imaginários. Exemplos: jogos com personagens e objetos imaginários.
- d) **Jogos de vertigem (*ilinx*)**: induzem a sensações de vertigem e que procuram, momentaneamente, desestabilizar a mente. Exemplo: brincadeiras de girar até ficar tonto, escalada de montanhas, *slackline*.

Para cada categoria, os jogos estão distribuídos progressivamente entre polos antagônicos. Para ilustrar o funcionamento destes polos, propõe-se o esquema descrito na Figura 1, inspirado no quadro de Caillois (2001).

Em um extremo, situa-se a *paidia*, a manifestação espontânea do instinto de brincar, de divertir-se, de turbulência, de improvisação livre e de alegria despreocupada, em inglês referente ao termo *play* ou *playing*. E, na extremidade oposta, o *ludus*, impulso disciplinado, que normalmente leva à aquisição de uma habilidade especial, direcionada para superar as dificuldades, em inglês referente a *game* ou *gaming*.

À medida que a *paidia* diminui, o *ludus* cresce. Este é um complemento, um refinamento da *paidia*. Em geral, o *ludus* está relacionado ao desejo primário do ser humano de procurar diversão por meio da superação de obstáculos ou conquista de objetivos. Assim, a ludificação ou gamificação é um fenômeno situado, predominantemente, no polo do *ludus*, contudo a *paidia* também pode estar presente na sua constituição.

Figura 1 - Polos antagônicos do jogo



Fonte: Adaptado de Caillois (2001)

Observar a relação entre jogo e ambiente de trabalho permite apreciar tanto aspectos novos quanto enigmas na organização humana, uma vez que o jogo é uma das modalidades mais antigas de as sociedades se organizarem (VESA *et al.*, 2017). Por isso os jogos estabelecem um domínio parcialmente limitado, socialmente legítimo, que cria uma contingência artificial, da qual emergem interpretações facilmente ligadas à nossa vida cotidiana. Com efeito, os jogos são artefatos criados para serem separados, em algum grau, da vida cotidiana, contudo estas fronteiras desaparecem, a depender do contexto. (MALABY, 2007). No próximo segmento, estão os conceitos, elementos e modelos da gamificação.

2.2 Gamificação

Gamificação, do inglês *gamification*, é um termo que gerou controvérsias na sua origem, pois sua definição parte tanto de estudos sobre jogos como de HCI (*Human-Computer Interaction*). As primeiras referências sobre o conceito afloraram no início dos anos de 1980, com Richard Bartle, por meio da palavra *gamifying*, que significa: “Tornar algo não jogo, em jogo”. (WERBACH; HUNTER, 2012, p. 25).

Com relação ao primeiro emprego do termo *gamification*, Werbach e Hunter (2012) mencionam que ocorreu em 2003 pelo desenvolvedor britânico Nick Pelling, enquanto Huotari e Hamari (2017) citam Brett Terril, em 2008, que descreveu a palavra no seu *blog* como o uso de mecânicas de jogos na *web* para aumentar o engajamento. O vocábulo não foi adotado logo

de início, até que *designers* e pesquisadores de jogos retomaram com as discussões a respeito dos potenciais benefícios dos videogames, quando, em 2010, se tornou amplamente conhecido, tanto pelo mercado quanto pela Academia (DETERDING *et al.*, 2011).

Uma das investigações seminais sobre a palavra **gamificação** foi realizada por Deterding *et al.* (2011), que levantaram sua origem histórica e a sua relação com termos precursores e similares, como os jogos sérios, os jogos abrangentes e as brincadeiras. Como resultado, a gamificação foi conceitualmente segregada do jogo e demais unidades de ideias precursoras, pois definida como o uso de elementos de *design* de jogos em um contexto que não seja de jogo. Apesar desta definição, a gamificação carrega um alto nível de subjetividade, uma vez que é preciso entender a intenção do *designer* do jogo e a percepção do usuário para avaliar se cabe o emprego da palavra em determinado contexto.

Para Deterding *et al.* (2011), a experiência vivida pelo usuário é denominada de *gamefulness* e gerada deliberadamente pelo profissional chamado *designer* de jogos, que utiliza elementos de jogos por meio do *game design*, mas sem transformar a experiência do usuário em um jogo por completo. Adicionalmente, os elementos de jogos utilizados numa gamificação variam de elementos mais concretos, como medalhas, e *rankings*, até mais abstratos, como o uso do *design* centrado no jogo ou em valores.

Deterding (2015) propõe um método para o *gameful design*, que é o processo por meio do qual o trabalho ou as necessidades diárias das pessoas são transformados em experiências motivantes e divertidas semelhantes ao jogo. Para tal, o *designer* deve concentrar-se nos desafios inerentes à procura do objetivo do usuário. Esta demanda acontece numa escala atômica composta por ações, objetos, regras e sistema de *feedback* imediato sobre o avanço do usuário em relação ao seu objetivo.

O uso de elementos de jogos não é uma novidade, haja vista os programas de fidelidade de cartões de crédito e companhias aéreas que utilizam sistemas de pontos e os níveis de *status*. A gamificação, pois, não é somente gerar um benefício para os clientes fiéis, mas criar uma nova experiência em relação ao uso de um serviço (BLOHM; LEIMEISTER, 2013).

Huotari e Hamari (2017) ampliam o conceito de gamificação, vinculando-a à teoria do *marketing* de serviços, que considera o consumidor um coprodutor do serviço, assim como no jogo, que é coproduzido, tanto pelo desenvolvedor como pelo usuário que está jogando. Deste modo, a perspectiva de Deterding *et al.* (2011) de que a gamificação somente seria viável em um ambiente de não jogo, é questionada por Huotari e Hamari (2017), pois quem determina o contexto de não jogo é a percepção subjetiva da experiência pelo usuário. Assim, os autores definiram a gamificação como o aprimoramento de um serviço por meio de possibilidades ou

recursos que proporcionem aos usuários uma experiência de jogo, a fim de apoiar a criação de valor geral destes.

Esta definição enfatiza a experiência de criação de valor da gamificação, ou seja, se o sistema gamificado, de fato, atingiu seus objetivos propostos na percepção do usuário, em vez de caracterizar a gamificação somente pela existência de elementos de jogos no sistema (HUOTARI; HAMARI, 2017).

O foco da gamificação encontra-se em proporcionar estados psicológicos aos usuários que atuem como mediadores para uma mudança de comportamento. Demais disso, a experiência de jogo deve apoiar a criação de valor do serviço principal experimentado pelo usuário. A seguir no Quadro 1, exemplos de serviços gamificados.

Quadro 1 - Exemplos de gamificação

Serviço principal	Aprimoramento do serviço	Serviço gamificado
Perfil no LinkedIn	Utilização de uma barra de progresso para medir o avanço no preenchimento de dados pessoais	O serviço gamificado aumenta o valor percebido do usuário ao preencher o seu cadastro, estimulado por um estado psicológico de progresso.
Café	Competição entre clientes que mais visitam o café	O serviço gamificado cria uma competição entre os clientes, em que eles precisam visitar o café com frequência para manter a sua reputação ou reconhecimento. Isso gera retenção.

Fonte: Adaptado de Huotari e Hamari (2017)

Apesar de o foco estar na criação de valor para o serviço principal, o provedor da gamificação é tanto o fornecedor do serviço principal, um terceiro que fornece um sistema de gamificação ou os próprios clientes que criam experiências gamificadas para o fornecedor do serviço principal (HUOTARI; HAMARI, 2017).

Para Landers *et al.* (2018), a gamificação, em sua essência, é um processo de *design*, corroborando as visões de Deterding *et al.* (2011) e Deterding (2015), com a intenção de alterar um processo do mundo real por meio de princípios do *design* de jogo que os usuários experimentarão num formato semelhante a um jogo. Por isso, a gamificação não significa um produto ou um *software*, porque não se cria uma gamificação como se inventa um jogo. Em vez disso, adicionam-se elementos de jogo para mudar um processo que já existe ou para transmutar a maneira como esse processo influencia as pessoas.

Efetivamente, pois, o objetivo dos cientistas de gamificação é entender qual a melhor maneira de influenciar o comportamento humano, atitudes e outros estados, com intervenções planejadas e derivadas dos jogos (LANDERS *et al.*, 2018).

Ademais, a gamificação é um ramalho da Ciência dos Jogos, de sorte que ela se

torna única, quando utiliza o *design* de jogos para mudar um processo, sem necessariamente criar um jogo como produto. Em síntese, a Ciência da Gamificação é um ramo da Ciência dos Jogos, social e pós-positivista, que explora as várias técnicas de *design* e aspectos relacionados, utilizáveis para adicionar elementos do jogo a processos em curso no mundo real (LANDERS *et al.*, 2018).

Seaborn e Fels (2015) destacam dois ingredientes principais na gamificação: a utilização para fins de não entretenimento e a inspiração nos jogos, especificamente nos elementos que compõem os jogos, sem gerar um jogo completo. As fronteiras, no entanto, nem sempre são claras entre gamificação e os seus similares considerados jogos completos, uma vez que esta distinção é suscetível a critérios de *design* e à percepção do usuário. Por isso, essa ambiguidade é capaz de nunca ser resolvida, assim como acontece entre a brincadeira e o jogo.

Seaborn e Fels (2015) identificaram na sua revisão de artigos teóricos e empíricos questões como a falta de adesão a uma definição-padrão de gamificação e lacunas entre teoria e prática, visto que existem modelos teóricos de gamificação que não foram empiricamente testados e aplicações práticas que carecem de referencial teórico.

Independentemente desses aspectos, entretanto, o objetivo mais comumente declarado por trás do uso de uma abordagem gamificada é incentivar a mudança de comportamento dos usuários finais. Desse modo, a motivação que levará estes usuários a uma mudança comportamental é composta por dois motivos amplamente discutidos na Teoria da Autodeterminação, de Ryan e Deci (2000). Estes motivos são intrínsecos, quando a pessoa age por uma vontade ou satisfação interna, inerente à atividade; e extrínsecos, quando a ação é estimulada por uma recompensa externa à pessoa. Desse modo, a motivação intrínseca proporciona uma mudança de comportamento duradoura e sustentável, ao passo que os efeitos motivacionais das recompensas extrínsecas cessam quando as recompensas extrínsecas param (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011).

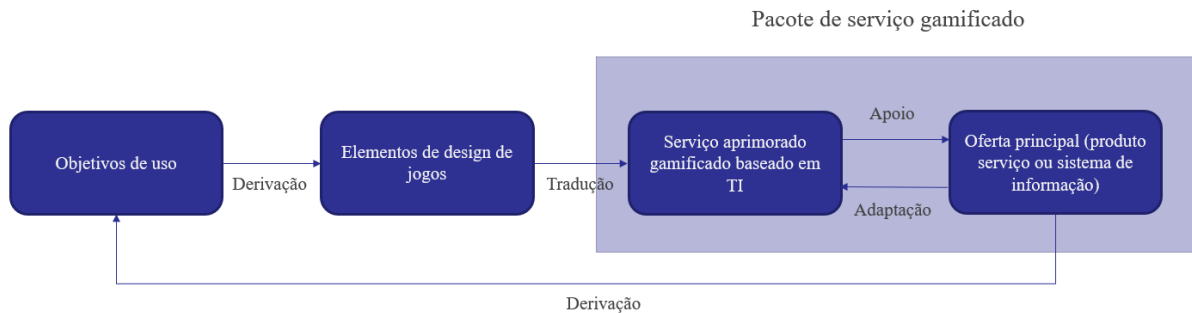
2.3 Frameworks para gamificação

Deterding (2015) realizou uma revisão de métodos de gamificação, propostos, tanto pela Academia como pela indústria de jogos, e observou que ambos conformam métodos de *design* baseados em padrões e orientados a dados, fundamentados em um paradigma de adicionar motivação e prazer à atividade realizada pelo usuário da gamificação. Assim como

carecem de pesquisas empíricas e de iteração dos padrões de *design*, são capazes de falhar na proposta inicial e criar experiências semelhantes ao jogo.

Blohm e Leimeister (2013) propuseram um *framework* para gamificação, conforme a Figura 2, sob a óptica desta como um processo de melhoria de um serviço, publicado por Huotari e Hamari (2012).

Figura 2 - *Framework* para *design* de um sistema gamificado



Fonte: Blohm e Leimeister (2013, p. 276)

A decisão de utilizar um determinado produto, serviço ou sistema de informação vai depender dos motivos dos usuários. Os elementos de jogos ativam motivos nos usuários que os levam a agir de acordo com os objetivos estabelecidos pelo provedor da oferta principal. São os elementos de jogos utilizados numa gamificação capazes de ativar tanto motivos intrínsecos como extrínsecos para gerar as mudanças comportamentais, conforme o Quadro 2 (BLOHM; LEIMEISTER, 2013; SEABORN; FELLS, 2015).

Quadro 2 - Principais elementos de jogos

Elementos de design do jogo		Tipo de motivação gerada
Mecânicas	Dinâmicas	
Registro do comportamento	Exploração	Curiosidade intelectual (Intrínseco)
Sistema de pontos, medalhas, troféus	Coleção	Conquista (Extrínseco)
Rankings	Competição	Reconhecimento social (Extrínseco)
Tarefas em grupo	Colaboração	Interação social (Intrínseco)
Pressão de tempo, tarefas, missões	Desafio	Estimulação cognitiva (Intrínseco)
Avatares, mundos virtuais e trocas virtuais	Desenvolvimento/organização	Autodeterminação (Intrínseco)

Fonte: Adaptado de Blohm e Leimeister (2013)

A dinâmica predominante em uma gamificação, seja ela competitiva, cooperativa

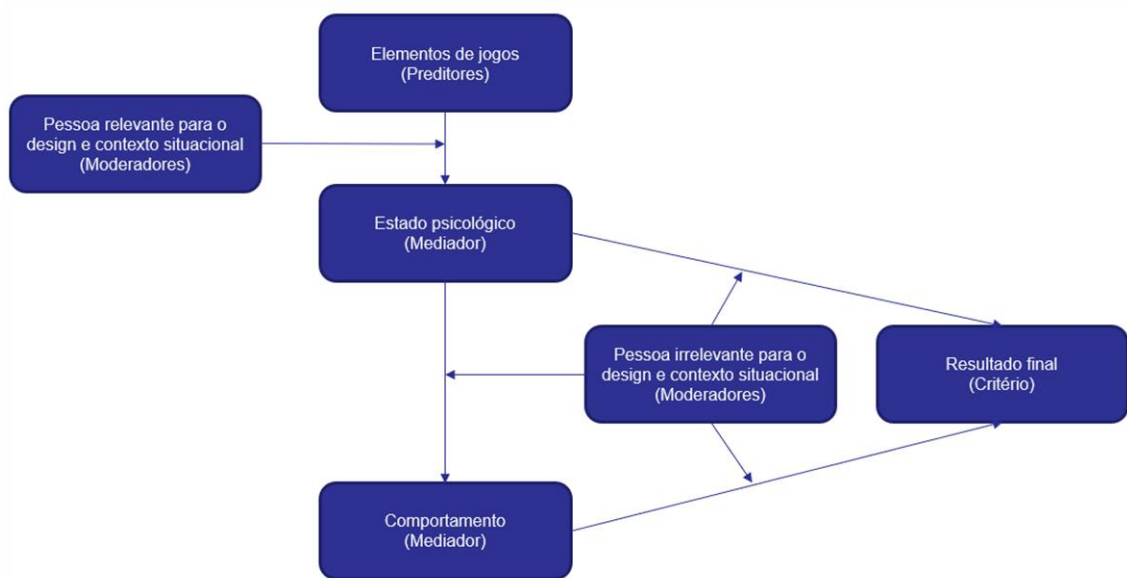
ou competitiva entre equipes, afeta os resultados comportamentais e motivacionais dos usuários, com base na Teoria da Interdependência Social, de Johnson e Johnson (1989). De acordo com dito sistema, a interação resultante de uma dinâmica de objetivos cooperativos tende a resultar em motivação intrínseca baseada na alegria de aumentar a compreensão e a competência dos colegas de equipe (JOHNSON; JOHNSON, 1989). Em contrapartida, as dinâmicas competitivas também oferecem às pessoas desafios e oportunidades interessantes para avaliar o próprio desempenho, proporcionando, assim, possibilidades para a satisfação de necessidades, como competência, domínio e realização (RYAN; DECI, 2000; TAUER; HARACKIEWICZ, 2004).

Tauer e Harackiewicz (2004) mostram, todavia, que o prazer e o desempenho das pessoas em competições entre equipes superam, muitas vezes, o prazer e o desempenho daqueles em pura competição ou mera cooperação. A gamificação que promove competições entre equipes atenua aspectos desmotivadores de competições individuais, promove contribuições individuais em prol de um objetivo compartilhado e distribui para o grupo possíveis perdas do não atingimento do objetivo (MORSCHHEUSER; HAMARI; MAEDCHE, 2019). O emprego, então, de elementos de jogos que estimulam uma dinâmica de pura competição, como, por exemplo, os *rankings* e pontos, se aplicados em ambientes de cooperação, produzem efeitos negativos, como o desengajamento dos usuários da gamificação que se encontram nas últimas posições de um *ranking* (SILVA et al., 2019).

No *framework* desenvolvido por Landers *et al.* (2018), expresso na Figura 3, estão as relações causais teóricas entre quatro construtos na Ciência da Gamificação. Os construtos estabelecidos foram i): os elementos de jogos (preditores), ii) os resultados organizacionais a serem alcançados (critério), iii) as mudanças intermediárias geradas no indivíduo, seja no seu estado psicológico ou comportamento (mediadores) e iv) o contexto pessoal e situacional (moderadores).

Nesse modelo, os elementos de jogos também são considerados os causadores ou preditores dos efeitos esperados no processo que está sendo gamificado. Logo, os pesquisadores se interessam em manipulá-los experimentalmente com o intuito de induzir seus resultados de interesse. Não existe, contudo, uma taxonomia unificada para os elementos de jogos, e estas variam com o contexto de aplicação, a exemplos das diferenças entre nomenclaturas utilizadas em ambientes educacionais e empresariais.

Figura 3 - *Framework* com os construtos da gamificação



Fonte: Tradução de Landers *et al.* (2018)

Apesar de não existir nomenclatura-padrão para os elementos de jogos, são utilizados termos similares, mas que são condutores a resultados diferentes, a depender das pessoas e do ambiente gamificado, conforme Seaborn e Fels (2015). As autoras exprimem no Quadro 3 a relação dos principais elementos encontrados na sua revisão.

Quadro 3 - Terminologia dos elementos de jogos

Elemento de jogo	Definição	Outros termos similares
Pontos	Unidades numéricas que indicam progresso	Pontos de experiência; pontuação.
Medalhas (Badges)	Ícones visuais que significam conquistas	Troféus
Placar de líderes	Exibição de classificações para comparação.	Rankings, scoreboard.
Progressões	Marcos que indicam o progresso	Nivelar, subir de nível
Status	Apelidos que indicam progresso e conquistas	Título, classificações
Recompensas	Itens tangíveis e desejáveis	Incentivos, prêmios, presentes
Papéis	Elementos para interpretação de personagens.	Grupos, personagens

Fonte: Seaborn e Fels (2015)

Landers *et al.* (2018), a seu turno, consideram mais importante a capacidade dos elementos predizerem os efeitos do que suas características de implantação, tornando-se desnecessária a diferenciação dos elementos em termos de *design* realizada por Deterding *et. al* (2011), já que os elementos, sejam pontos ou placares, geram o mesmo comportamento.

A Teoria da Autodeterminação, de Ryan e Deci (2000), expressa que os elementos de jogos inseridos numa gamificação tanto são considerados como motivadores extrínsecos de comportamentos, como preditores de comportamentos intrinsecamente motivantes, desde que atendam às três necessidades psicológicas humanas básicas de competência, autonomia e

pertencimento.

- a) Competência: a sensação de que a dificuldade de uma tarefa é compatível em relação às habilidades do usuário, ou seja, nem muito fácil, tampouco, muito difícil.
- b) Autonomia: o sentimento de se autorregular, de ser capaz de escolher o que fazer ou não fazer, ou seja, a liberdade de agir do usuário.
- c) Pertencimento: o sentimento de que uma tarefa realizada pelo usuário faz sentido para ele e os outros, ou seja, é relevante e significativa para o usuário e o seu ambiente social.

O resultado ou objetivo final da gamificação vai depender do domínio onde esta foi aplicada. No contexto da gamificação em empresas, o resultado está relacionado à melhoria de algum aspecto do desempenho, mensurado pelo seu retorno sobre o investimento (CONLEY; DONALDSON, 2015).

Os resultados da gamificação, todavia, precisam de mediadores para se materializarem. De tal sorte, os mediadores considerados no *framework* de Landers *et al.* (2018) são os estados psicológicos e os comportamentos dos usuários, variáveis que estão entre os preditores (elementos de jogos) e os resultados da gamificação. Por isso, o sucesso da gamificação é baseado no efeito dos mediadores nas pessoas e não na organização. São alguns mediadores comumente estudados na gamificação: motivação, engajamento, estado de fluxo e diversão.

Os moderadores são variáveis, formadas por aspectos pessoais e situacionais, habilitados a influenciar ou não no contexto e na força das demais variáveis do sistema de gamificação, como os preditores (elementos de jogos) e mediadores (estado psicológico e comportamento) (BARON; KENNY, 1986; LANDERS *et al.*, 2018). Assim, a análise dos efeitos dos mediadores e moderadores pelos pesquisadores tem o potencial de generalizar e validar o *framework* em variados contextos, evoluindo o modelo teórico e melhorando sua prática (FAIRCHILD; MCQUILLIN, 2010).

Landers *et al.* (2018) classificaram os moderadores que afetam o seu *framework* em duas categorias. Primeiro, os moderadores relevantes para o *design* que influenciam a efetividade dos elementos de jogos e dos estados psicológicos. Por exemplo, a utilização de um placar (preditor) aumenta o engajamento (estado psicológico) do usuário. Assim, variáveis relacionadas à pessoa, como gênero ou idade, e à situação de uso do placar, como regras e clima organizacional, afetarão o efeito deste. Em revisão realizada por Klock *et al.* (2020), a característica mais investigada do usuário da gamificação, em ambientes que a utilizam de maneira adaptativa ou sob medida, foi a tipologia ou perfil do jogador. Este resultado revela a

importância de se considerar o perfil do usuário como um moderador relevante nos processos de gamificação para sugerir os elementos de jogos que serão utilizados.

Em contrapartida, os moderadores irrelevantes para o *design* são os que não estão sob controle do *designer* da gamificação, mas influenciam o comportamento e o resultado. Por exemplo, a utilização de *ranking* de vendedores com a intenção de aumentar as vendas por meio do aumento da motivação dos vendedores, que irão trabalhar com maior intensidade na procura deste resultado. Uma crise econômica, no entanto, é passível de afetar os resultados das vendas, passando uma impressão de que a gamificação não foi bem-sucedida, mas, na verdade, o que afetou o resultado foi o moderador irrelevante.

Em revisão de literatura conduzida por Mora *et al.* (2017), com objetivo de analisar *frameworks* de *design* de gamificação, revelou que a maioria destes foi concebida para contexto de empresas e com o foco no usuário. Por conseguinte, na próxima seção, encontra-se a abordagem relativa ao emprego da gamificação nas empresas.

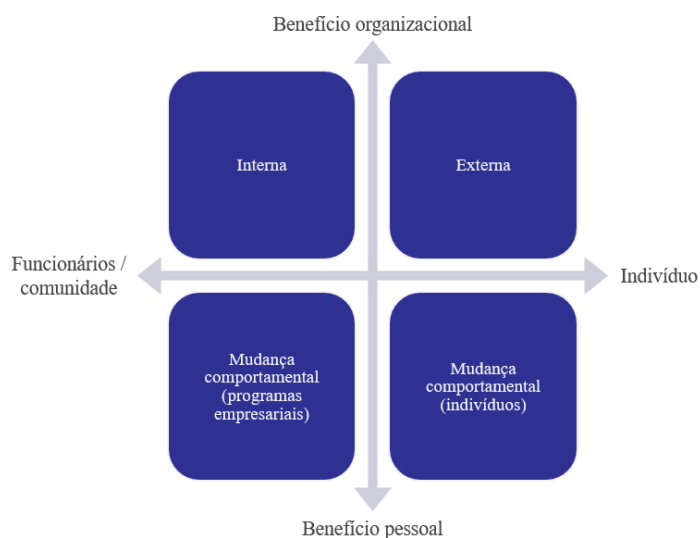
2.4 Gamificação nas empresas

Os estudos empíricos relacionados à gamificação nas empresas cresceram mais rapidamente do que o número total de artigos sobre esse tema geral. Os artigos iniciais sobre esta matéria se concentraram em estabelecer modelos teóricos, mas, nos últimos anos, os estudos estão focados na sua avaliação empírica (SZENDRŐI; DHIR; CZAKÓ, 2020).

A gamificação é aplicada em todos os tipos de empresas, contudo é improvável que apenas um método de gamificação se harmonize a distintas espécies de organização. A gamificação precisa ser customizada conforme o ambiente, ao passo que o *design* necessita atender a objetivos específicos (SZENDRŐI; DHIR; CZAKÓ, 2020).

Para Werbach e Hunter (2012), a gamificação auxilia as empresas com seus aspectos mais críticos. As categorias de emprego da gamificação nas organizações foi exprimida pelos autores de acordo com a matriz ilustrada na Figura 4.

Figura 4 - Relacionamento entre as categorias de gamificação



Fonte: Werbach e Hunter (2012)

A gamificação interna tem como objetivo melhorar a produtividade, a inovação, o clima organizacional e demais fatores que dependam dos funcionários. Para isto, é necessário que os funcionários compartilhem elementos em comum como a cultura organizacional e a intenção de ascender na organização. A dinâmica motivacional da gamificação deve estar relacionada com o sistema de recompensas da empresa. A gamificação externa envolve os clientes ou potenciais clientes e, geralmente, está atrelada a objetivos de *marketing* conducentes ao crescimento da lealdade de clientes até o aumento das receitas.

A gamificação para mudança comportamental procura desenvolver novos hábitos nas pessoas, de modo a proporcionar melhoria na sociedade, como, nesses exemplos, reduzir a obesidade, os gastos com medicamentos, melhorar o sistema educacional e as decisões sobre finanças. Geralmente, são programas de gamificação patrocinados pelo Governo ou por ONGs.

Ainda que Werbach e Hunter (2012) tenham feito esta categorização, toda intervenção por meio da gamificação tem um objetivo relacionado à mudança, seja esse explicitamente declarado ou uma motivação implícita do *designer* (LANDERS *et al.*, 2018).

Wünderlich *et al.* (2020) conduziram estudo que identificou quatro áreas emergentes de pesquisa sobre as influências da gamificação no contexto empresarial, conforme o Quadro 4, sendo a primeira área com resultados relacionados a elementos de jogo, a segunda no plano intraorganizacional, a terceira no patim do cliente e a quarta no nível transformacional.

Quadro 4 - Impactos da gamificação

Nível dos resultados	Análise dos experts pela técnica Delphi
Elementos de jogo	Compreensão das respostas dos usuários aos elementos de jogos e como estes afetem seu engajamento no jogo

Intraorganizacional	Impacto da gamificação em atitudes e comportamentos dos funcionários como motivação, satisfação no trabalho, produtividade e <i>turnover</i> .
Clientes	Impacto da gamificação em atitudes e comportamentos dos clientes.
Sociedade	Impacto transformador da gamificação em comportamentos como o consumo de energia ou adoção de hábitos saudáveis.

Fonte: Adaptado de Wunderlich *et al.*, 2020)

O impacto da gamificação é medido por meio da avaliação específica dos elementos de jogo utilizados para promover o aumento de empenho dos jogadores na conquista dos seus objetivos. Gutt, Von Rechenberg e Kundisch (2020) identificaram o fato de que os usuários aumentam seu nível básico de esforço depois de obter uma medalha, recompensa não monetária, desde que a dificuldade de obtenção do distintivo continue aumentando. Os usuários mantêm, no entanto, seu nível básico de esforço constante quando a dificuldade para alcançar o próximo prêmio é menor ou igual à dificuldade do emblema anterior. Além disso, o aumento do empenho dos usuários não é promovido pelo mero *status* transmitido pela nomenclatura das medalhas, mas pelo aumento da sua autoeficácia.

Não cabe, pois, a gamificação descaracterizar o trabalho para torná-lo uma atividade de lazer, mas potencializar as características intrínsecas do labor que o tornam motivante, como, por exemplo, a capacidade de resolver problemas ou autoeficácia, e a autonomia para conduzir suas tarefas (WALLIUS *et al.*, 2021).

Quando aplicada no contexto organizacional, a gamificação é utilizada para promover mais satisfação, divertimento, autonomia e competência dos funcionários. Mitchell *et al.* (2020) verificaram que, quando a gamificação atende às necessidades de autonomia e competência dos funcionários, resulta no aumento da motivação intrínseca e da intenção comportamental em usar o aplicativo de gamificação por parte destes. Os autores verificaram, contudo, o seguinte: funcionários que relatam a utilização de aplicativos de gamificação, conduzidos por pressão social para obter recompensas ou evitar punições (motivadores extrínsecos), experimentaram níveis mais baixos de satisfação das suas necessidades psicológicas (motivadores intrínsecos).

Landers (2019) identificou um fenômeno chamado de **gamificação retórica** ou *fake gamification*, que é a utilização de elementos de jogos nas empresas com a intenção exclusiva de aumentar faturamento, aproveitando-se da popularidade dos jogos. Este tipo de gamificação desconsidera os princípios de *design* de jogos, da interação homem-máquina e da Psicologia. Para o autor, a gamificação legítima deve ser desenhada por esses princípios e é capaz de motivar novos comportamentos de maneira consistente, ética e teoricamente

justificável.

Para Koivisto e Hamari (2019), os sistemas gamificados utilizados em contextos relacionados à gestão e ao trabalho auxiliam no alcance de metas estabelecidas, contudo limitam os meios pelos quais elas são suscetíveis de ser alcançadas. O fornecimento de caminhos muito rígidos para realizar determinada ação reduzem, quase sempre, a criatividade, prejudicando os resultados que a gamificação pretendia melhorar. Estas práticas modelam a gamificação nas empresas como meio de arquitetar escolhas e reiteram um modelo da gestão baseado na hierarquia de gerenciamento ou comando e controle, no estilo da Teoria X, de McGregor (2006), que considera os funcionários agentes movidos por interesses próprios que precisam ser constantemente monitorados e orientados com informações e incentivos para agir alinhados com os proveitos da organização. Essa retórica domina as implementações de gamificação nas empresas, pois se alinha com as plataformas de SaaS (*Software as a Service*) que prometem aumentar o engajamento dos funcionários pelo controle, monitoramento e incentivo não financeiros (DETERDING, 2019).

Enquanto na retórica do *design* humanista, as práticas de gamificação na gestão são baseadas na escola humanista da gestão proveniente dos estudos de Howthorne, na Teoria Y de McGregor (2006), os funcionários e outros *stakeholders* agirão proativamente no interesse da organização se os objetivos, ambientes de trabalho, produtos e serviços da organização satisfizerem suas necessidades de competência, autonomia ou significado. Desta maneira, considera-se que as pessoas são automotivadas e autogeridas e o trabalho remansa tão natural quanto o jogo. Adicionalmente, existe uma influência do capitalismo de *stakeholders*, modalidade capitalista em que as empresas, não apenas, otimizam os lucros de curto prazo para os acionistas, mas, também, pelem pela criação de valor de longo prazo, considerando as necessidades de todas as partes interessadas e da sociedade como um todo (SCHWAB; VANHAM, 2021).

Foram identificados por Van der Heijden *et al.* (2020) sete efeitos psicológicos relacionados à uma gamificação bem-sucedida no ambiente corporativo, conforme listados no Quadro 5.

Quadro 5 - Efeitos psicológicos de uma gamificação bem-sucedida

Efeitos psicológicos	Descrição
Competição	Dispara gatilho de comparação com os outros usuários, por meio de um direcionador externo, que proporciona uma melhoria de performance.
Incentivos intrínsecos	Alegria, diversão, uma história/enredo por trás, oportunidade de desenvolvimento pessoal.
Incentivos extrínsecos	Recompensas financeiras, brindes, lanches.
Escolha	Liberdade para participar ou não, e a possibilidade de influenciar nas regras.

Interação social	Proporciona uma aprendizagem interpessoal e ganho de sensibilidade em relação ao ambiente de trabalho. Está relacionada ao pertencimento.
Feedback	Percepção do próprio progresso e dos outros participantes.
Senso de propriedade	Sentimento de estar no controle sobre as escolhas feitas na gamificação

Fonte: adaptado de Van der Heijden et al. (2020)

Ainda Van der Heijden *et al.* (2020) identificaram quatro condições que influenciam o sucesso da gamificação nos processos de trabalho, sendo estas as preferências pessoais e as características demográficas de cada colaborador, a necessidade individual de segurança psicológica e o senso de propósito em relação ao jogo no qual estão envolvidos.

Liu e Wang (2019) assinalam que a gamificação deve ser adotada com cautela nas empresas, pois, pelo fato de ela ser utilizada como uma tática gerencial de rotinização de experiências e orquestração de recursos, isso é capaz de afastar a alegria e a espontaneidade dos jogos e torná-la mais uma tarefa extraordinária, que precisa ser cumprida pelos funcionários.

A pesquisa da gamificação nas organizações precisa adentrar as teias complexas de relacionamentos, culturas e histórias corporativas (WARMELINK *et al.*, 2020). É necessário compreender quais são as práticas, processos, rotinas e sensibilidades cognitivas reais que moldam e afetam o modo como grupos e organizações operam e interagem dentro de tais configurações, em vez de simplesmente focar em pessoas separadas (LANDERS *et al.*, 2018).

Na seção imediatamente vindoura, está expresso um referencial teórico sobre equipes que adotam a autogestão, para, em seguida, investigar a influência da autogestão na prática da gamificação corporativa.

2.5 Equipes que adotam a autogestão

A noção de autonomia e autogestão não é nova, porquanto investigações nessa área têm curso desde os anos de 1950, a exemplo do estudo de Trist e Bamforth (1951) com trabalhadores de minas de carvão, que inovaram no seu formato de organização em pequenos grupos autogeridos.

A Teoria de Controle Pessoal, de Greenberger e Strasser (1986), conforma a base teórica da autogestão. Os autores definem o controle pessoal como uma condição de a pessoa tomar uma decisão que a transporte para uma direção pretendida, com amparo na sua capacidade de fazer uma leitura de características situacionais explícitas, como políticas,

normas e cultura da empresa. Assim, à proporção que a óptica de controle pessoal aumenta, mais os funcionários experimentam atitudes e resultados positivos em relação ao trabalho.

Hackman (1986) argumenta que as organizações, no futuro, em vez de dependerem de controles de gerenciamento *top-down* para obter e impor o comportamento tencionado, dependerão intensivamente da autogestão dos funcionários na procura de objetivos coletivos. O autor mostra uma matriz de alocação da autoridade organizacional, conforme a Figura 5, na qual no eixo vertical encontra-se o nível de autoridade e no eixo horizontal a unidade de performance, equiparável a uma equipe que assume a responsabilidade de exercer a autoridade na organização.

No primeiro nível de autoridade, eixo vertical de baixo para cima, a equipe realiza as tarefas, ao passo que, no segundo, se adicionam à equipe o monitoramento e o gerenciamento do seu processo de trabalho. No terceiro nível, acrescenta-se à equipe a definição da sua estrutura organizacional, enquanto, no quarto, a equipe assume as quatro funções de autoridade: executa tarefas, monitora e gerencia desempenho, bem como define a estrutura e direção do trabalho (HACKMAN, 1986).

A autogestão é projetada para fornecer aos funcionários um sentimento de responsabilidade sentida por meio de auto-observação e autoavaliação, o que inclui estar ciente e monitorar se o desempenho individual atende aos acordos de desempenho estabelecidos pela organização (MANZ; SIMS, 1987).

Figura 5 - Matriz de autoridade

Definir a direção geral				
Definir a estrutura organizacional da equipe	Área de responsabilidade da Gerência			
Monitorar e gerenciar os processos de trabalho				
Executar as tarefas			Área de responsabilidade da equipe	
	Equipe liderada por gerente	Equipe autogerenciada	Equipe auto-estruturada	Equipe auto-governada

Fonte: Hackman (1986, p. 92)

Guzzo e Dickson (1996, p. 324) recorrem ao termo **grupos de trabalho autônomo**

como sinônimo para equipes autogeridas e equipes empoderadas. Veja-se.

Estas são equipes de funcionários que normalmente executam trabalhos altamente relacionados ou interdependentes, que são identificados e identificáveis como uma unidade social em uma organização e que recebem autoridade e responsabilidade significativa por muitos aspectos de seu trabalho, como planejamento, programação, atribuição de tarefas aos membros e tomar decisões com consequências econômicas (geralmente até um valor limitado específico).

Hackman (1986) listou cinco comportamentos adotados por pessoas que desempenham algum nível de autogestão nas suas equipes de trabalho, consoante estão à continuidade.

1. Assumir responsabilidade pessoal pelos resultados do seu trabalho.
2. Monitorar continuamente seu desempenho, numa busca ativa de dados e *feedback*, para saber como está realizando suas tarefas.
3. Gerenciar o próprio desempenho, tomando ações corretivas por iniciativa própria para melhorá-lo.
4. Procurar, ativamente, na empresa, orientação, ajuda ou recursos necessários para um desempenho excelente, fazendo isso de maneira assertiva e construtiva.
5. Tomar iniciativa para ajudar pessoas de outras áreas a melhorar seu desempenho, fortalecendo, assim, as políticas e o desempenho da organização como um todo.

Para Jensen e Raver (2012), os funcionários que perfilham a autogestão encontram-se mais propensos a adotar comportamentos que ajudam a organização a atingir seus objetivos, contanto que não estejam sujeitos a uma vigilância constante. Quando a autogestão e a vigilância estão no mesmo ambiente, são surgentes sentimentos de relutância aos controles nos funcionários.

Por isso, poucas empresas precursoras não se contentam com simplesmente experimentar modelos parcialmente autogeridos, nos quais equipes autogerenciáveis convivem com a hierarquia gerencial. Pelo contrário, estas empresas visam a afastar-se radicalmente do comando e do controle, porquanto a hierarquia gerencial é passível de representar um fator impeditivo para ensejar experiências positivas em organizações que adotam um *design* organizacional baseado na distribuição *top-down* da autoridade, especialmente naquelas atuantes na indústria do conhecimento, onde, raramente, os gerentes têm a expertise necessária para resolver problemas organizacionais, razão por que funcionários de todos os níveis devem

contribuir com soluções e ideias para a organização (LEE; EDMONDSON, 2017).

Desde que editado o **Manifesto Ágil**, de Beck *et al.* (2001) houve o aumento da popularidade dos métodos ágeis de desenvolvimento de *software* e conceitos associados, como equipes autogerenciáveis ou autônomas. Assim, as empresas de *software* encontraram novos jeitos de distribuir autoridade entre os que executam o trabalho e aqueles que ocupam cargos de lideranças (LEE; EDMONDSON, 2017).

É, entretanto, um desafio escalar o modelo de equipes autogerenciáveis, mantendo o alinhamento ao negócio, o controle de qualidade das entregas e a autonomia da equipe. Ao passo que o controle *top-down* reduz a autoridade e o moral da equipe, o controle pela comunidade ou clã satisfaz a necessidade das equipes de influenciar as decisões e participar da tomada de decisão, permitindo o alinhamento e o controle não autoritário entre as equipes (MOE *et al.*, 2021).

Possível, então, é que não haja um só ponto ideal para a autonomia da equipe e o controle organizacional. O equilíbrio certo entre controle formal e autonomia da equipe é suscetível de ser dependente do contexto e variar, por exemplo, “[...] com base na cultura organizacional, maturidade da implementação ágil, nível de habilidade dos desenvolvedores e atributos do produto e seus mercados”. (MOE *et al.*, 2021, p. 35).

Langfred (2004) observou, no entanto, que uma equipe com altos níveis de autonomia individual precise de algum monitoramento dos seus integrantes para evitar perda de processos e erros de coordenação. Em equipes autogeridas, este monitoramento torna-se importante, pois altos níveis de confiança dentro da equipe tendem a tornar os integrantes da equipe relutantes em monitorar uns aos outros. Em síntese, a ausência de monitoramento de equipes autogeridas representa um risco para a organização. Adicionalmente, equipes autogerenciadas são, muita vez, particularmente suscetíveis aos efeitos prejudiciais do conflito como resultado de sua capacidade de alterar as próprias estruturas e projetos (LANGFRED, 2007).

À medida que o trabalho migra para plataformas digitais, enquanto os sensores estão cada vez mais no mundo físico, sempre mais o comportamento humano será controlado digitalmente e gamificado (DETERDING, 2019). Assim como a gamificação intenta promover o engajamento dos funcionários, a autogestão também é lobrigada como tendência da gestão para empoderar e fomentar comportamentos benéficos dos funcionários em relação às organizações (JENSEN; RAVER, 2012).

Com base nesses referenciais teóricos, demanda-se entender como a autogestão influencia a prática da gamificação numa empresa de *software* com equipes que adotam a

autogestão. Assim, parte-se, a seguir, para a mostra das teorias da prática, o que servirá como base para o desenvolvimento e como apoio para a problematização e formulação deste ensaio acadêmico em sentido estreito, com fidelidade ao objetivo exposto inicialmente.

2.6 Teoria da prática

Esta seção capitular tem como objetivo abordar a prática por meio da síntese dos principais direcionamentos das teorias que a conceituam e a estabelecem como unidade de análise, bem como tratar da sua relação com os estudos de gamificação como prática nas organizações.

A Teoria da Prática emerge de uma insatisfação com as teorias sociais vigentes, mas ela não aflorou como teoria única, pois composta por uma série de fragmentos de muitos teóricos sociais do último terço do século XX. A princípio, não parece claro como relacionar estes autores seminais em torno de uma abordagem comum, uma vez que nem todos usavam explicitamente o termo “prática”, com exceção de Bourdieu e Schatzki. Todos possuíam, contudo, um interesse em comum pelas questões cotidianas da vida (RECKWITZ, 2002).

Bourdieu (2003) fez parte da primeira geração de teóricos da prática que funda as bases da teoria e propõe um conhecimento praxiológico a partir de uma relação dialética entre conhecimentos fenomenológicos e objetivistas. Para tanto, o autor entende que a estruturação das práticas e da sociedade é realizada pelo processo de interiorização da exterioridade e exteriorização da interioridade.

A praxiologia de Pierre Bourdieu é compreendida como um método, que objetiva realizar uma leitura da complexidade do mundo social, utilizando como instrumento as práticas das ações humanas, a fim de obter essa compreensão. Deste modo, o destaque está nas noções de *habitus* e campo. Para Bourdieu (2009), o *habitus* demonstra a “internalização da ordem social no corpo humano” e, ao mesmo tempo, reconhece a prática e a capacidade de invenção do agente por meio de

sistemas de disposições duráveis e transponíveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, ou seja, como princípios geradores e organizadores de práticas e de representações que podem ser objetivamente adaptadas ao seu objetivo sem supor a intenção consciente de fins e o domínio expresso das

operações necessárias para alcançá-los, objetivamente “reguladas” e “regulares” sem em nada ser o produto da obediência a algumas regras e, sendo tudo isso, coletivamente orquestradas sem ser o produto da ação organizadora de um maestro. (BOURDIEU, 2009, p. 87)

Outro aspecto importante para entender o estudo das práticas na obra de Bourdieu é o conceito de campo. O campo é o espaço social global e constitui-se de mundos relativamente autônomos. Ao mesmo tempo, o campo é um espaço de forças e de lutas em que agentes se enfrentam, com meios e fins diferenciados, conforme sua posição na estrutura, contribuindo para a sua conservação ou transformação (BOURDIEU, 2004).

Desse jeito, o funcionamento de um campo depende da existência de “objetos de disputas e de pessoas prontas para disputar e jogar, dotadas de *habitus*, como apresentado a seguir:

Num campo, os agentes e as instituições estão em luta, com forças diferentes e segundo as regras constituídas deste espaço de jogo, para se apropriar dos lucros específicos que estão em jogo neste jogo. Os que dominam o campo possuem os meios de fazê-lo funcionar em seu benefício; mas devem contar com a resistência dos dominados. Um campo se torna aparelho quando os dominantes possuem os meios de anular a resistência e as reações dos dominados. Isto é, quando o baixo clero, os militantes, as classes populares etc., não podem fazer mais do que sofrer a dominação; quando todos os movimentos são de cima para baixo e os efeitos de dominação são de tais que a luta e a dialética constitutivas do campo cessam. (BOURDIEU, 2003, p. 106-107).

Fazendo um paralelo com o objeto de estudo desta pesquisa, considera-se o campo como o ambiente da empresa onde ocorrerão a gamificação e o *habitus* como os comportamentos rotinizados que serão desenvolvidos desde a prática da gamificação no ambiente empresarial. Assim, a gamificação é considerada um instrumento utilizado pelos que dominam o campo da organizacional para estabelecer seus objetivos e gerar os benefícios esperados.

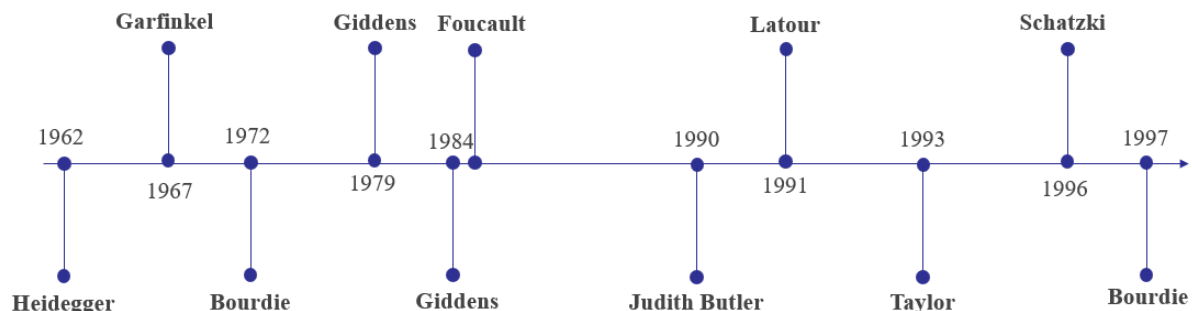
Segundo Bourdieu (2004), a exposição contínua a condições semelhantes, ou seja, o *habitus*, gera o chamado “senso de jogo” ou “senso prático”, que antecipa a necessidade da ação em um campo e orienta as escolhas. Estas, apesar de uma aparência racional, são norteadas por um princípio não racional chamado, por Bourdieu (2003, 2009), de *illusio* ou interesse maior do campo, que significa estar preso ao jogo, envolvido com o sentimento de que vale a pena jogar. A crença nesse jogo se torna essencial para a sensação de pertencimento a um

campo, não por uma adesão voluntária do agente, mas um “estado de corpo” (BOURDIEU, 2009 p. 112).

Giddens (2009), por meio da sua Teoria da Estruturação, ressalta que a estrutura não é externa à pessoa, pois está na memória e é também exemplificada em práticas sociais. Desta maneira, o momento da produção da ação é também da reprodução nos contextos do desempenho cotidiano da vida social. Assim, o autor oferece a ideia de consciência prática, que “[...] consiste no conhecimento das regras e táticas mediante as quais a vida social é constituída e reconstituída através do tempo e do espaço”. (GIDDENS, 2009, p. 105).

Reckwitz (2002) observou que estes autores da primeira geração da prática, conforme a Figura 6, mesmo com a falta de sistematização entre eles, tinham algo novo a oferecer para além do *Homo economicus*, que age movido a interesses pessoais, e do *Homo sociologicus*, operando por normas e valores coletivos. Assim, a Teoria da Prática é considerada uma teoria cultural, uma vez que a ordem social é explicada por “[...] estruturas cognitivas e simbólicas coletivas, em um conhecimento compartilhado que possibilita uma forma socialmente compartilhada de atribuir significado ao mundo”. (RECKWITZ, 2002, p. 246).

Figura 6 - Linha do tempo dos principais autores da prática



Fonte: Adaptado de Reckwitz (2002)

Na Teoria da Prática, a unidade de análise é a própria prática, de sorte que o sistema privilegia, também, a corporeidade, a materialidade e suas interseções com as práticas organizadas em torno de conhecimentos compartilhados (MACIEL; AUGUSTO, 2013; RECKWITZ, 2002; SCHATZKI; KNORR-CETINA; VON SAVIGNY, 2001).

Schatzki *et al.* (2001) exprimem uma crítica ao *habitus* de Bourdieu (2009) e à consciência prática de Giddens (2009) em razão da superficialidade destes termos para explicar a variedade de motivos que as pessoas concedem às suas ações. Para os autores, a inteligibilidade prática, o compartilhamento de competências, chamados de fazeres e dizeres, são os pontos principais da abordagem prática. As múltiplas ações das pessoas se ligam,

formando uma identidade conjunta, não de maneira aleatória, mas em torno de uma dada prática por meio de uma estrutura de governança composta por três elementos fundamentais: entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas (SCHATZKI, 2005; SCHATZKI; KNORR-CETINA; VON SAVIGNY, 2001)

Demais disso, as práticas não são fenômenos individuais ou coletivos, apesar de serem desempenhadas por pessoas ou grupos. Assim, a organização da prática ou aquilo que lhe proporciona coerência são os entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas (SCHATZKI, 2003, 2005). Para Santos e Silveira (2015, p. 88),

Os fazeres e dizeres incorporados de uma dada prática são, assim, governados por uma inteligibilidade prática individual (o que faz sentido fazer) que, entretanto, é determinada em função da estrutura teleoafetiva (fins e afetos aceitáveis) que é da própria prática e, portanto, social.

A prática, para Schatzki (2001), é um conjunto de ações como atividades organizadas, composto por uma malha não só de nexos de práticas, mas também de arranjos materiais. Desta maneira, para que os fazeres e dizeres que compõem uma prática constituam um nexos, cabe que eles estejam conectados.

Para isso, Schatzki (1996) propõe três modalidades de constituição desse vínculo: por meio da compreensão do saber o que fazer e dizer; mediante regras explícitas, por meio de princípios, preceitos e instruções; e pelas estruturas teleoafetivas que abrangem fins, projetos, tarefas, crenças e emoções.

Cada uma dessas atividades, ou conjunto de ações que compõem uma prática, é encarada como uma conjunção incorporada de fazeres e dizeres, primeira e diretamente, ou como as ações que esses fazeres e dizeres incorporados constituem (SCHATZKI, 1996, 2001).

Os estudos baseados em práticas, as abordagens práticas, praxiologia ou Teoria da Prática fazem parte de uma família de abordagens que focam em rotinas de ações ordinárias, além de pessoas, sistemas, classes ou estruturas, como base para entender fenômenos sociais e organizacionais (NICOLINI, 2013).

A seara dos estudos organizacionais concede, sistematicamente, ênfase a aspectos formais e estáticos, e dada menor relevância ao que é realmente feito, dito pensado e sentido (SCHATZKI, 2006). Assim, para que a gamificação seja avaliada não somente por uma perspectiva retórica, mas também pela realidade vivida pelas pessoas que estão na empresa, as

teorias da prática são utilizadas como abordagem empírica de análise deste fenômeno organizacional em equipes que adotam a autogestão. Para Maciel e Augusto (2013, p. 174),

Os sistemas organizacionais devem ser compreendidos como lócus da emergência, disputa, conflito, negociação, transformação e legitimação de scripts dos atores sociais, bem como um tipo de arranjo para materialização prática desses scripts por meio da confluência de atividades materiais, objetos, corporeidade dos atores sociais, emoções e consumo das práticas institucionalizadas que operam como guias de ação.

A prática não se reduz a somente um desses elementos, isoladamente, assim como o agente que transporta a prática não há de ser considerado apenas um executor que utiliza o seu corpo para viabilizar determinado comportamento. Logo, os modos rotineiros de compreender, saber o que e como fazer e desejar são essenciais à prática.

Segundo Reckwitz (2002), a prática é a interconexão dos elementos à continuação.

- Corpo: atividades corporais rotinizadas, que dão visibilidade à ordem social.
- Mente: a atividade rotinizada dos corpos é seguida por uma atividade mental, que se reflete na maneira de entender o mundo, desejar algo ou saber como fazer algo.
- Coisas: objetos que se encontram em relação, rotinizadas com agentes (corpo/mente), reproduzindo assim o social.
- Conhecimento: modo particular de compreender o mundo, considerando o entendimento sobre os objetos, tangíveis e intangíveis, as pessoas e a prática em si, mas não restrito a somente a um formato de entendimento, visto que privilegia, também, uma intencionalidade em querer e sentir algo.
- Discurso/linguagem: contempla, além da elaboração de significado pela linguagem, a utilização de outros sinais de comunicação como padrões de atividades corporais e mentais, formatos de entendimento, de saber fazer e de motivar-se, bem como objetos. A linguagem existe apenas em seu uso rotinizado, quando agentes em práticas discursivas rotineiras atribuem certos significados a objetos para compreender outros objetos e, sobretudo, para fazer algo.
- Estrutura/processo: a rotina é a estrutura/processo da prática. Assim, campos sociais, são estruturados pelas rotinas de suas práticas.

- Agente/indivíduo: são os corpos e mentes que realizam a prática.

Para Reckwitz (2002, p. 249),

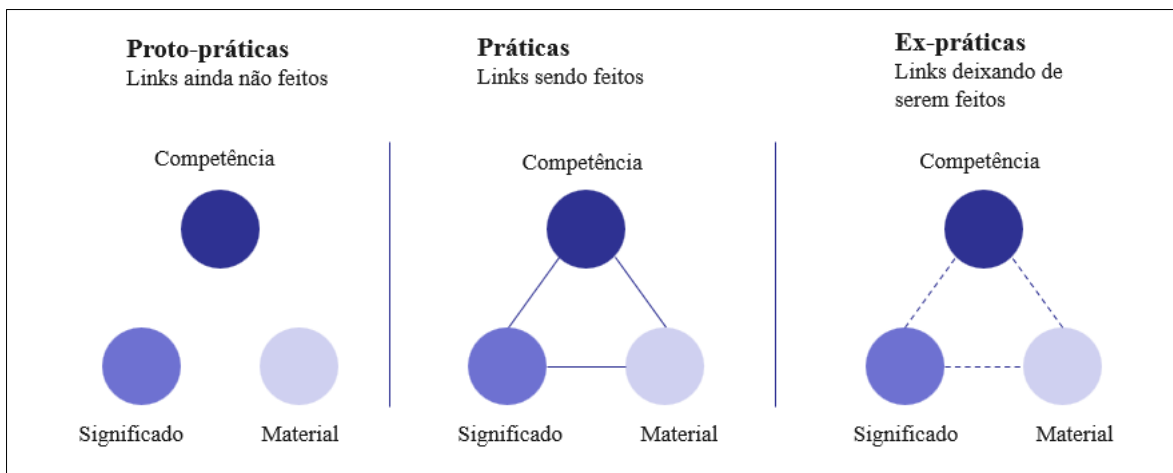
Uma prática (Praktik) é um tipo rotinizado de comportamento que consiste em vários elementos, interconectados entre si: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, coisas e seu uso, um conhecimento prévio na forma de compreensão, know-how, estados de emoção e conhecimento motivacional.

Shove, Pantzar e Watson (2012) sintetizaram os elementos de Reckwitz em três dimensões: materiais (coisas), competências (habilidades) e significados (sentido social e simbólico). De tal sorte, a prática somente é habilitada ou promulgada quando estes elementos estão integrados. As autoras evidenciam que esses elementos têm vidas relativamente independentes, sendo habilitados e mantidos vivos em outras práticas ou, ocasionalmente, adormecidos esperando para serem habilitados. Para Shove *et al.* (2012, p. 13),

Quando comparado com os processos cotidianos de reprodução social, o modelo “multinível” de mudança e estabilidade social parece muito ordenado e em camadas. No relato que desenvolvemos, a estabilização não é um resultado inevitável de uma densidade crescente de arranjos interdependentes, mas sim, as práticas são estabilizadas provisoriamente quando os elementos constitutivos são consistente e persistentemente integrados por meio de performances repetidamente semelhantes.

Shove *et al.* (2012) argumentam que as práticas emergem, persistem, mudam e desaparecem quando as conexões entre elementos desses três tipos são feitas, sustentadas ou quebradas, conforme ilustrado na Figura 7. Assim, ao prestar atenção nas trajetórias dos elementos e na criação e quebra de vínculos entre eles, é possível descrever e analisar a mudança e a estabilidade, sem priorizar a agência ou a estrutura.

Figura 7 - Protopráticas, práticas e ex-práticas



Fonte: Shove *et al.* (2012)

Na visão de Shove *et al.* (2012), para que a prática permaneça efetiva, as conexões entre seus elementos precisam ser atualizadas constantemente, fato sugestivo de que estabilidade e rotinização não são efeitos de um processo linear, mas “[...] realizações contínuas nas quais elementos semelhantes são repetidamente ligados de maneiras semelhantes”. Assim, para Shove *et al.* (2012, p. 35),

[...] quando os vínculos são rompidos e quando as formas de condução evoluem, materiais, significados e formas de competência desaparecem de maneiras caracteristicamente diferentes: desaparecendo com pouco ou nenhum rastro, permanecendo adormecidos ou assumindo um novo sopro de vida dentro e como parte de outras práticas.

As instituições responsáveis por desenvolver ou fazer circular os elementos que formam a prática, raramente controlam a maneira como estas são combinadas. De igual modo, existe algo emergente e coletivo na prática que se vincula à relação entre a coexistência de várias performances e da experiência coletiva acumulada em relação à prática (SHOVE; PANTZAR; WATSON, 2012).

A prática mantém-se em constante mudança por meio de relação intra e inter elementos, que acontecem em três circuitos de reprodução: por meio de mudanças dentro de elementos definidores e suas relações, por intermédio de como as práticas são agrupadas e por ser parte de transformações em grandes complexos entrelaçados de práticas. Shove, Pantzar e Watson (2012), pois, estão interessadas, tanto na trajetória das práticas feitas entidades, como nas performances das quais elas são formadas, além do entendimento do seu alcance espacial e temporal e como as configurações se constituem e mudam.

Para Shove *et al.* (2012), alguém que carrega práticas de inovação conta com suas redes e comunidades, cruciais para a formação das novas práticas. Comunidades e redes servem como *containers* (recipientes) que limitem a difusão da prática e estabelecem o fluxo desta. As práticas evoluem por via de múltiplos pequenos ajustes feitos em privado, mas possibilitados pela circulação de novos e distintos materiais, significados e modalidades de competência.

Shove *et al.* (2012) argumentam sobre a temporalidade ou estabelecimento passageiro de uma prática, com o exemplo do bambolê, haja vista sua rápida adoção e abandono como prática. Para tal, são atribuídos os seguintes aspectos: 1) a satisfação pessoal gerada pela prática era limitada ou de curta duração; 2) não tinha ancoragem simbólica ou normativa: não estava fortemente associada nem ao bom nem ao mau comportamento, à reprodução de distinções ou ao cumprimento de injunções e obrigações. E 3) não era dependente de nenhuma outra prática.

Após exprimir alguns conceitos centrais relacionados com o que são as práticas, como estas se organizam, e a relação entre seus elementos, no próximo capítulo, reporta-se à utilização da Teoria da Prática como lente metodológica para investigar a gamificação em equipes perfilhadoras da autogestão.

3 MÉTODO

Após a definição dos principais conceitos sobre gamificação corporativa, equipes autogeridas e teorias da prática, este módulo descreve o método para condução desta investigação, de caráter qualitativo e empírico. Além disso, são mostrados o caso de estudo em análise, os sujeitos da pesquisa, os instrumentos utilizados para a coleta de dados, os métodos empregados para a categorização e exame dos indicadores, bem como o percurso da demanda acadêmica, suas limitações e ajustes no decorrer da sua execução.

3.1 Tipologia da pesquisa

A metodologia empregada neste trabalho se caracteriza pela abordagem qualitativa, tendo como estratégia de demanda o **estudo de caso único**, realizado mediante procura de campo. Quanto à natureza do ensaio, considera-se o fato de ser um esforço amplo de análise, possuindo como unidade de contexto as narrativas de funcionários que participaram de práticas de gamificação. De efeito, adotou-se uma abordagem qualitativa, que transportou à compreensão das matérias focalizadas, opiniões, das perspectivas e do contexto dos usuários da gamificação (FLICK, 2008).

Como este experimento tem como objetivo geral compreender as práticas da gamificação em equipes que adotam a autogestão numa empresa de *software*, o método de estudo de caso se adequa, uma vez que fornece oportunidade de entender a dinâmica que há em configurações singulares (EISENHARDT, 1989). O conceito de estudo de caso tem elementos em comum entre os autores Yin (2018) e Stake (1995), quando ensinam que o estudo de caso é necessário quando se intenta compreender fenômenos sociais complexos e contemporâneos em seu contexto real. A abordagem epistemológica escolhida para o desenvolvimento da pesquisa de estudo de caso, entretanto, foi a adotada por Stake (1995), considerando o alinhamento entre o objetivo proposto pelo ensaio e a operacionalização correta do estudo de caso (KLEIN; COLLA; WALTER, 2021).

Para Stake (1995), o pesquisador do estudo de caso deve cumprir com sua obrigação de fornecer ao leitor a sua percepção de conhecimento e de realidade. De tal jeito, ele expressa

uma abordagem epistemológica contraditória à de Yin, e fornece robusta alusão ao estudo de caso único, que tem o propósito de entender especificamente este caso – único - porquanto nele existe um interesse intrínseco. Stake (1995) demonstra o estudo de caso único como uma compreensão mais exata das condições em que acontece o fenômeno, e com isto, o torna um estudo mais rigoroso

Assim, utilizou-se o método de estudo de caso único para identificar os elementos constituintes da prática da gamificação em equipes que adotam a autogestão numa empresa de *software*, com o nome fictício de Flex. Justifica-se a escolha do estudo de caso de abordagem qualitativa, pois, consoante Stake (1995), o conhecimento é constituído, em vez de descoberto, e os pesquisadores situam-se como intérpretes e coletores de significados dos dados reunidos pela pesquisa (YAZAN, 2015).

3.2 Apresentação do Caso

3.2.1 Flex e o seu modelo de equipes autogeridas

A Flex, nome fictício, é uma empresa fundada em 2014, com sede em Sorocaba-SP, que atua no mercado de tecnologia, prestando serviços para empreendedores do *marketing* digital, através de *softwares* que dão suporte na venda de produtos digitais, como *e-books* e treinamentos *on-line*. Sua missão é ajudar as pessoas a explorarem seu real potencial, entregando tecnologia, educação e amor. A sua visão sucede por intermédio da tecnologia, do conhecimento e esforço diário, de ser capaz de ajudar pequenos e médios empreendedores a realizar suas vendas *online* segura, fácil, otimizadamente, e com menor custo.

Em 2016, em decorrência do acelerado crescimento da empresa, foi iniciado um projeto de profissionalização da gestão com definição de áreas funcionais, como operações, *marketing*, recursos humanos, estrutura hierárquica e plano de cargos. Surgiram diversos conflitos internos entre os setores, jogos de poder em razão de títulos de cargos, e a empresa ficou travada. Em decorrência de tais circunstâncias, os diretores da Flex procuraram outros modelos da gestão e começaram a adotar os métodos ágeis na área de tecnologia. Os resultados obtidos com a equipe de tecnologia foram tão surpreendentes que o modelo ágil de times pequenos, com missões claras e autonomia, foi escalado para todo o negócio. Assim, sob inspiração das práticas ágeis e de autogestão, foi iniciado o desenvolvimento de um modelo de

governança para equipes autogeridas, de modo que fosse utilizado não somente na tecnologia, mas em todos os grupamentos da organização.

Para desenvolver e disseminar este modelo de autogestão de equipes, foi criado um time chamado de Cultura e Governança, além de contarem com o apoio de consultores especializados em autogestão. Os princípios do modelo de autogestão da Flex são expressos no sítio corporativo como:

- a) Direção - Procuramos esclarecer a estratégia, os planos, as expectativas, as recomendações, as regras e restrições para os Papéis e Times (FLEX, 2023).
- b) Indivíduo: Buscamos provocar o autodesafio, a segurança e a felicidade das pessoas (FLEX, 2023).
- c) Governança: Estabelecemos métodos, rituais e ferramentas para melhorar a comunicação, o planejamento, o acompanhamento, a delegação de responsabilidades e o registro das regras e restrições (FLEX, 2023).

Vê-se, então, que time de Cultura e Governança ficou com a responsabilidade de energizar a disseminação do modelo de autogestão, que já funcionava bem nas equipes de tecnologia para os demais times da empresa. Após alguns meses de tentativas de escalar o modelo de autogestão por um modo tradicional de treinar as equipes um a um, houve baixa adesão e pouca disponibilidade das equipes em receber os treinamentos.

As principais barreiras para escalar o ágil para todas as equipes de uma empresa foram identificadas por Moe *et al.* (2019) como a dificuldade de comunicar um direcionamento compartilhado claro sobre o porquê de metas, entregas e prazos para todos as equipes, e as dependências organizacionais com outras que levam a tarefas adicionais fora do *backlog* acordado entre o time. Portanto, estas barreiras são capazes de reduzir a autonomia e a responsabilidade das equipes em perfilhar o modelo de autogestão.

Então, em março de 2021, inspirado num programa de gamificação que já existia com clientes da Flex, foi iniciado o desenho do programa de gamificação para escalar a autogestão para todos. Em dezembro de 2021, praticamente, todas as equipes já operavam sob o modelo proposto de autogestão, que, conforme expresso no capítulo de referencial teórico, é instituída por meio de políticas e práticas da gestão que incutem um senso de controle pessoal sobre o ambiente de trabalho e conferem aos funcionários a responsabilidade de monitorar seus próprios comportamentos (MANZ; SIMS, 1980). Os resultados foram em linha com o estudo Delphi, conduzido por Wunderlich *et al.* (2020), no qual 75% dos especialistas em gamificação entrevistados esperam elevada adesão de funcionários a iniciativas de gamificação bem-

sucedidas.

A Flex adotou um modelo de autogestão de equipes autogerenciáveis na classificação de Hackman (1986), uma vez que os papéis de monitoramento e gerenciamento do trabalho que seriam atribuídos a um gerente numa hierarquia gerencial foram formalmente distribuídos entre as pessoas da equipe que assumiram os papéis de elo estratégico, elo de produtividade e facilitador. Desta maneira, a Flex enquadra-se como uma organização parcialmente autogerenciável, ou seja, que adota medidas incrementais de redução da hierarquia gerencial, mas ainda toma decisões *top-down* em relação ao negócio (LEE; EDMONDSON, 2017).

Em dezembro de 2022, a Flex possuía cerca de 500 funcionários, distribuídos em 85 equipes autogeridas de cinco a oito pessoas, no formato de trabalho híbrido e remoto. Assim, a gamificação na Flex tornou-se uma prática que ajudou, não só, a expandir o seu modelo de equipes autogerenciáveis, mas, também, comunicar e contextualizar os funcionários sobre a estratégia da empresa para que estivessem cada vez mais alinhados com a cultura pretendida e se aproximando da sua visão. Nas próximas seções encontram-se detalhes dos elementos da prática que sustentam o Programa de Gamificação Evolution (PGE), como ele se desenvolve e de que modo a autogestão nas equipes influencia a gamificação.

3.3 Coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários da Flex que participavam da prática de gamificação. A entrevista, este importante instrumento necessário para obter relatos de experiências, segundo Poupart *et al.* (2012), também é um evento de intercâmbio dialógico e, por sua natureza complexa, está sujeita a critérios diferenciados de práxis e validação, na perspectiva de Silva (2012).

A seleção dos entrevistados foi realizada com auxílio da técnica de amostragem intencional e do método bola de neve (FLICK, 2008). Para participar da pesquisa, se fazia necessário ao componente estar participando do PGE junto com o seu time. Inicialmente, para responder à indagação fulcral de pesquisa - *Como se dão as práticas da gamificação numa equipe que adota a autogestão?* - o questionário semiestruturado investiga os elementos da prática na gamificação e suas interações. Como unidade de análise, foi considerada a prática de gamificação ocorrente no PGE.

Assim, para o delineamento da investigação, partiu-se de uma sistematização dos indicadores recolhidos por meio das entrevistas e da fundamentação teórica em relação aos elementos que integram a prática da gamificação, conforme expresso no Quadro 6.

Quadro 6 - Abordagens norteadoras da pesquisa

Dimensão		Descrição	Principais autores
Desenvolvimento da prática		A gamificação acontece dentro de uma rotina, a partir de uma série de elementos interconectados uns aos outros, ordenados no espaço e no tempo. As práticas emergem, persistem, mudam e desaparecem quando as conexões entre seus elementos são feitas, sustentadas ou quebradas	Reckwitz (2002); Schatzki (2002); Shove e Pantzar (2005); Shove; Pantzar; Watson (2012)
Elementos da prática	Materiais	São os objetos, as coisas relacionadas à gamificação, considerando plataformas, sistemas de informação, equipamentos que suportam a prática, os recursos financeiros para a manutenção da prática, o próprio corpo e performance dos usuários.	Reckwitz (2002); Shove; Pantzar; Watson (2012)
	Competências	Estão ligadas às habilidades necessárias para utilizar a gamificação no ambiente de trabalho.	
	Significados	São os significados da prática da gamificação e sua capacidade de gerar sensações de diversão, flow, competição, cooperação, frustração ou ansiedade. Ligado aos significados, este eixo busca investigar as percepções afetivas na esfera individual;	
Gamificação na Autogestão		A autogestão estimula a autonomia e estabelece regras muito claras sobre os papéis e responsabilidades dos membros do time. Assim, este eixo busca entender a influência da autogestão na prática da gamificação.	Landers (2018); Deterding (2019)

Fonte: Elaboração própria (2023).

Assim, com base em um semiprotocolo, foi iniciada a coleta de dados e, após três entrevistas, foram realizadas algumas mudanças no seu roteiro, com base nos indicativos coletados na realidade, corroborando o pensamento epistemológico de Stake (1995), que foi a principal abordagem metodológica, juntamente com as dimensões norteadoras expressas no Quadro 6. As perguntas das entrevistas foram categorizadas conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Roteiro de entrevista

Dimensão	Pergunta
Desenvolvimento da prática	<ol style="list-style-type: none"> 1. Com que frequência você participa do PGE na sua rotina de trabalho? 2. Você considera o PGE como parte da sua rotina de trabalho? Como o PGE está presente no seu dia a dia do trabalho? 3. Você poderia me contar mais especificamente, como foi a sua participação mais recente no PGE? 4. Quais as maiores dificuldades enfrentadas na prática do PGE? 5. O que mudou no PGE desde que você iniciou a participação?

Elementos da prática	<p>6. Sugere alguma alteração?</p> <p>Materiais:</p> <p>7. Quais recursos materiais são necessários para que a prática aconteça?</p> <p>8. Me fale sobre a importância desses recursos citados para que a gamificação aconteça?</p> <p>Competências:</p> <p>9. Você desenvolveu ou aprendeu algum hábito novo participando da gamificação?</p> <p>10. O que mudou no seu trabalho a partir do PGE?</p> <p>11. Fazendo uma comparação entre o “antes” e o “depois” de participar da gamificação, você acha que o seu desempenho está melhor ou pior? Fale sobre uma situação típica.</p> <p>Significados:</p> <p>12. O que lhe motiva a participar do PGE?</p> <p>13. O que o PGE significa para você?</p> <p>14. Quais suas expectativas futuras em relação ao PGE?</p>
----------------------	---

Fonte: Elaboração própria (2023).

Cabe ressaltar que a divisão nestas categorias serve tanto para dar um encadeamento lógico às perguntas, como também foi uma tentativa de questionar os entrevistados de uma maneira mais natural. Essa divisão para fins de roteiro do instrumento foi útil para a análise posterior, pois verificou-se que há, de fato, um entrelaçamento dos elementos da prática e que diversas combinações são passíveis de elaboração com base numa matriz comum. Além disso, a classificação das questões não implica a mesma distribuição das respostas nos eixos de análise posterior, ou seja, elas não são fechadas como categorias – como, por exemplo, o uso de insígnias como reconhecimento pela realização dos desafios ou a televisão na copa apresentando as equipes e suas respectivas *badges*; além de representar materiais da prática, também tem robustos componentes de significados e sociabilidade – o que é perceptível no decorrer da análise e discussão e dependendo da perspectiva do observador.

O roteiro de entrevista foi evoluindo, à medida que as primeiras entrevistas foram realizadas. Portanto, foi feita uma primeira incursão ao contexto da pesquisa antes da qualificação, na qual foram realizadas entrevistas com sete funcionários participantes do PGE, sendo que dois destes também estiveram envolvidos na concepção ou desenvolvimento do PGE. Em seguida, foram entrevistados mais três funcionários, totalizando dez entrevistas realizadas. No capítulo de análise e discussão, mostram-se os resultados das entrevistas.

3.4 Tratamento e análise de dados

Em posse dos dados, foram efetivados o tratamento e o exame dos indicadores, segundo a abordagem de Stake (1995), utilizando-se de estratégias que intentam padrões, agregação de várias instâncias, até que seja considerado um grupo, ou pela interpretação direta. Na conceição de Stake(1995), as principais decisões sobre o que procurar, ou seja, as categorias de codificação e as possíveis correspondências, geralmente, são feitas antes da coleta de dados. Desta maneira, foi realizada a categorização do conteúdo e análise com suporte nos referenciais da Teoria da Prática com base em Shove, Pantzar e Watson (2012), e da gamificação, por Landers (2018) e Deterding (2019).

3.4.1 *Análise das entrevistas*

As dez entrevistas realizadas por meio do *Google Meet* foram gravadas e transcritas, automaticamente, pelo *software* Reshape. Intentou-se a ocorrência da total fidedignidade do que foi falado pelos entrevistados, quando da transcrição dos dados.

A sistematização dos dados das entrevistas parte do trabalho de Shove, Pantzar e Watson (2012), que, seguindo a perspectiva de Schatzki (2001, 1996) e Reckwitz (2002), reconhecem que a prática é definida por via de relações de interdependência de materiais (objetos, tecnologias, entidades fisicamente tangíveis, e coisas das quais os objetos são feitos), competências (habilidades, *know-how* e técnicas) e significados (incluindo significados simbólicos, ideias e aspirações). Segundo os autores, as ligações entre os elementos têm de ser renovadas constantemente e, além disso, a estabilidade e a rotina não são pontos finais do processo. Pelo contrário, elas devem ser entendidas como realizações contínuas em que elementos semelhantes são recorrentemente conectados.

Essas abordagens servem como base para a criação de um modelo analítico que atenda aos objetivos desta investigação. Levando em consideração as abordagens teóricas dispostas no Quadro 6, parte-se dos elementos que compõem a prática de gamificação em equipes autogerenciáveis de uma empresa de *software*. Para o tratamento dos dados obtidos por meio das entrevistas, foi utilizado o método de categorização com base na literatura. Nessa etapa, foram procedidos a recortes dentro de cada trecho da entrevista, ao exame de teores repetitivos das entrevistas e à interpretação do conteúdo coletado. Conforme Stake (1995), não

houve a pretensão de exaurir todo o caso, mas criar sentido mediante recortes do caso, observados de perto e em profundidade, de maneira deliberadamente subjetiva. Adicionalmente, foi utilizado para entender a prática da gamificação nas equipes autogeridas o processo holístico de codificação de Saldaña (2021), atribuindo pedaços de texto aos elementos da prática. Realizou-se uma triangulação de fontes de evidências na perspectiva de Stake (1995) para validar o conteúdo, comparando os relatos das entrevistas com vídeos do Youtube publicados na página da empresa Flex, com o intuito de buscar a interpretação mais crível para a prática da gamificação.

Os fragmentos da entrevista foram classificados em função do papel exercido na gamificação, seja como *designer* que participou da criação, usuário dos desafios ou ambos os papéis. Ao se ler as transcrições, foram identificados muitos tipos de falas classificáveis nos três elementos da prática, contudo estes trechos foram analisados nos tópicos da discussão desenvolvimento da prática e interações dos elementos da prática.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Reúne-se neste segmento capitular a análise dos resultados e se discursa sobre os achados, a fim de compreender como a prática da gamificação se dá em equipes que adotam a autogestão. Em tal direção, o arcabouço da Teoria da Prática foi a abordagem principal desta análise e discussão, razão pela qual é cabível recobrar a definição de prática como o comportamento rotinizado que abrange elementos interconectados, tais como: formas de atividades corporais, de atividades mentais, coisas e seus usos, conhecimento prévio no formato de entendimento, habilidade para saber fazer algo, estados de emoção e conhecimento motivacional (RECKWITZ, 2002).

Inicialmente, é apontado o perfil dos respondentes. Em seguida, os resultados foram agrupados em desenvolvimento da prática, elementos de Shove, Pantzar e Watson (2012), interação dos elementos e influência da autogestão na gamificação. Salienta-se que a discussão ocorre durante a mostra dos relatos dos entrevistados, e que, malgrado a separação dos elementos em seções, estes estão em constante interconexão, e, ainda, que a prática da gamificação em si não existiria, caso estivessem isolados esses elementos.

4.1 Perfil dos respondentes

Antes da mostra e discussão dos dados, faz-se necessária breve apresentação dos dez sujeitos entrevistados. A identidade deles não é revelada, bem com a sua equipe de origem, portanto, sua identificação é feita com amparo no tipo de participação que tiveram na gamificação, sendo identificados como usuário, o sujeito que participou do PGE como uma prática de rotina, e é identificado como *designer* aquele envolvido na organização do PGE e que também participou como usuário. Tais partícipes foram, portanto, citados pelo seu tipo de participação e enumerados conforme a sequência das entrevistas. O Quadro 8 encerra informações gerais acerca do perfil de cada entrevistado.

A faixa etária variou de 25 a 40 anos e cada respondente fazia parte de uma equipe distinta. Destes, foram cinco do sexo masculino e cinco do sexo feminino. O tempo de empresa variou de nove meses a sete anos, sendo que o tempo médio de permanência na empresa foi de

2,9 anos. O tempo médio de cada entrevista foi de 30 minutos e foram realizadas no período de outubro/22 a fevereiro/23, de maneira remota por meio de videoconferência na plataforma *Google Meet*.

Quadro 8 - Relação de entrevistados

Identificação do Respondente	Tipo de participação	Sexo	Idade	Tempo na Flex	Papel/Função na Flex	Equipe	Data
<i>Designer 1</i>	<i>Designer e usuário</i>	F	39	2 anos	Desenvolvimento Humano	Equipe A	Outubro/22
<i>Designer 2</i>	<i>Designer e usuário</i>	M	25	2 anos	<i>Product owner</i>	Equipe B	Outubro/22
Respondente 3	Usuário	M	29	2 anos	Consultor técnico de <i>customer success</i>	Equipe C	Novembro/22
Respondente 4	Usuário	F	30	5,5 anos	<i>Product owner</i>	Equipe D	Dezembro/22
Respondente 5	Usuário	M	31	2,5 anos	<i>Comercial Closer</i>	Equipe E	Janeiro/23
Respondente 6	Usuário	M	36	3 anos	Agilista	Equipe F	Janeiro/23
Respondente 7	Usuário	M	40	7 anos	Agilista	Equipe G	Fevereiro/23
Respondente 8	Usuário	F	36	2 anos	<i>Product owner</i>	Equipe H	Fevereiro/23
Respondente 9	Usuário	F	24	9 meses	<i>Scrum master</i>	Equipe I	Fevereiro/23
Respondente 10	Usuário	F	36	2 anos	<i>Product owner</i>	Equipe J	Fevereiro/23

Fonte: Elaboração própria (2023).

4.2 Desenvolvimento do Programa de Gamificação Evolution

O programa começou a ser desenvolvido em março de 2021, quando a Flex contratou uma profissional para fazer o *design* e a gestão do PGE. Identificada nas entrevistas como *Designer 1*, ela integrou a equipe que tinha como propósito cuidar da Cultura e Governança, e ficou de março a agosto de 2021, criando esses desafios e “imaginando como é que podia ser sem gerar esse ar de competição”. Assim, a dinâmica da gamificação foi desenhada para que acontecesse num modelo cooperativo, com a utilização de elementos de jogos como pontos e medalhas (*badges*), mas sem a utilização de *rankings* para classificar os melhores e os piores times na gamificação. Apesar de a cooperação ter sido planejada como significado predominante da gamificação, no decorrer da prática, surgiu a “[...] competição saudável”, o que ilustra o raro controle das instituições responsáveis por desenvolver a prática em relação à maneira como são combinadas (SHOVE; PANTZAR; WATSON, 2012).

O problema inicialmente escolhido e transformado em desafio foi a dificuldade em expandir para toda a empresa o modelo de equipes autogerenciáveis. Os desafios eram tarefas

que deveriam ser realizadas em conjunto pela equipe com o objetivo de adquirirem capacidade para adotar o modelo de autogestão da Flex. As equipes na Flex são havidas como autogerenciáveis, conforme Hackman (1986), pelo fato de que executam suas tarefas e possuem autoridade para monitorar e gerenciar seus processos de trabalho. Assim, cada equipe tinha autonomia para decidir se participava ou não do PGE, bem como a rotina de reunião para responder às perguntas do desafio com o concurso de todos os integrantes.

Os desafios foram agrupados em *badges* e, à medida que estes eram concluídos, as equipes ganhavam uma insígnia virtual, além do broche que seria utilizado pelos membros do time. Além desta recompensa coletiva, individualmente, cada integrante do time ganhava pontos que poderiam ser trocados por brindes individuais. A primeira *badge* lançada foi a Start, com o objetivo de convidar, despertar a curiosidade e engajar as equipes no PGE. O nome Evolution foi escolhido para representar a jornada de evolução e aprendizagem para a qual a Flex estava convidando suas equipes. O lançamento aconteceu em agosto de 2021 e contemplou uma série de ações de *endomarketing* para direcionar a atenção dos funcionários ao PGE, como o envio de caixas de madeira com cadeados que só seriam abertos com um código decifrado pelas equipes. Depois foi a *badge* Ignição, que tinha desafios relacionados à leitura do livro **Reinventando as Organizações**, de Laloux (2017) e, por fim, a *badge* Governança, que desafiava as equipes a definirem seus papéis estruturais de governança para atuarem no modelo de autogestão da Flex.

Para que toda essa infraestrutura funcionasse num ambiente de aproximadamente 500 pessoas, distribuídas em 85 equipes, e que os objetivos do PGE fossem alcançados, foi necessário encontrar uma plataforma ou sistema de informação que suportasse as regras e as interações das equipes. A *Designer* 1 pesquisou uma plataforma de gamificação no mercado que viabilizasse “jogos entre equipes e não entre pessoas, que também é um formato que não tem no mercado”. Foi contratada uma plataforma de gamificação chamada Gamer, nome fictício para manter o anonimato da empresa desenvolvedora. Várias atividades relacionadas à gamificação, contudo, ainda aconteciam fora da plataforma Gamer, como, por exemplo, a entrega dos vídeos com a resolução dos desafios, a apuração dos pontos e a troca pelos brindes. A *Designer* 1, responsável pela operacionalização da plataforma, relata que, “[...] dentro da plataforma, a gente não conseguia ter jogo em si [...] nem conseguia pontuar em si [...] aparecia um avatar, o nome do time e onde você está”.

Conquanto toda a dificuldade enfrentada nos bastidores para sustentar a infraestrutura da prática da gamificação, a adesão das equipes ao PGE foi considerada um sucesso, pois, em dois meses de programa, 97% das equipes atenderam ao objetivo de adotar o

modelo de autogestão. Em dezembro de 2021, na festa de final de ano da Flex, houve uma cerimônia de reconhecimento das equipes que conquistaram as três *badges* lançadas até aquela época no PGE. A *Designer 1* relata que, quando foram chamadas ao palco as equipes que haviam conquistado as três *badges*, “[...] não teve palco pra todo mundo, foi um negócio assim, absurdo”. Os incentivos como os brindes e o crédito para *happy-hour* também foram relevantes para o engajamento no PGE, na perspectiva da *Designer 1*: “Mas assim, o engajamento é absurdamente maior quando você dá coisa, às vezes você não precisa nem dar...se você der palco, você já tem um engajamento maior”.

Esta etapa do Evolution – a primeira – foi concluída em dezembro de 2021, com a cerimônia de reconhecimento das equipes, ocasião que também foi o marco para o início da segunda etapa do PGE. Durante a celebração, um funcionário da Flex, que também participava do PGE, apresentou para a *Designer 1* uma plataforma de gamificação desenvolvida por ele durante as suas férias. Este funcionário foi entrevistado nesta pesquisa e está identificado como *Designer 2*. No depoimento da *Designer 1*, ela relata que o *Designer 2*, ao perceber o quão complicados eram os controles para garantir o funcionamento da gamificação, se interessou em resolver este problema e desenvolveu uma plataforma própria:

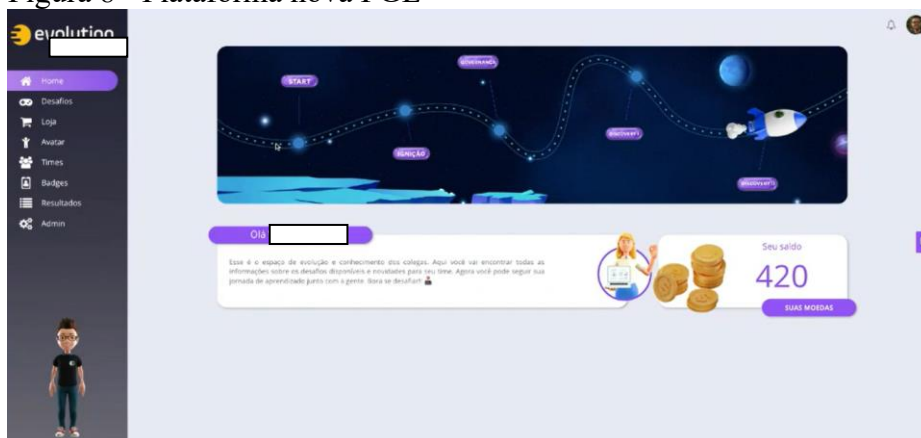
O Designer 2 com essa percepção de me ver que era muito complicado de dar baixa nos desafios, a plataforma não entregava, era um negócio maluco, todo final do mês eu ficava louco com isso, porque a plataforma não gerava, a gente subia, eles não davam os pontos, uma loucura. (*DESIGNER 1*).

A plataforma desenvolvida pelo *Designer 2* superou a contratada de um terceiro em termos de custo e usabilidade, e foi adotada como plataforma oficial do PGE. Portanto, a Flex criou uma equipe autogerenciável chamada de Evolution, para trabalhar na manutenção e desenvolvimento da plataforma de gamificação. De janeiro a março de 2022, houve uma interrupção na prática do PGE, visto que a equipe responsável pelo Evolution estava sendo formada e a plataforma era ajustada para o lançamento dos próximos desafios. O enfraquecimento dos elementos que inicialmente viabilizaram a prática da gamificação abriu espaço para uma nova prática. Shove, Pantzar e Watson (2012) argumentam que, para uma prática permanecer efetiva, as conexões entre os elementos definidores devem ser renovadas repetidamente, o que aconteceu com a utilização de uma nova plataforma para a PGE, considerada um dos principais materiais para o desenvolvimento da prática.

Assim como, apenas através de sucessivos momentos de performance que as interdependências dos elementos que constituem a prática como entidade se sustentam ao longo do tempo (SHOVE; PANTZAR; WATSON, 2012), por isso que interrupção no PGE para desenvolvimento de um novo elemento marca o fim do primeiro ciclo e o início de uma etapa importante do desenvolvimento de uma nova prática de gamificação.

Em abril de 2022, foi lançada a plataforma, com a interface de navegação dos usuários expressa na Figura 8, e, também foram lançadas quatro *badges*, chamadas de *Discovery 1, 2, 3 e 4*. O foco destas *badges* foi disseminar para as equipes conhecimentos sobre a estratégia de negócio da Flex e a respeito de *marketing* digital, considerado o mercado de atuação da Flex.

Figura 8 - Plataforma nova PGE



Fonte: *Print* da plataforma de gamificação.

Até então, os desafios eram propostos pela equipe responsável pelo PGE e os temas eram mais abrangentes. O *Designer 2*, membro desta equipe, acentua que os desafios começaram num caminho de generalismo com autogestão, modelo de governança da Flex e *marketing* digital, para que todo mundo ficasse na mesma página, para então começar com os desafios mais específicos.

Para que o PGE se desenvolvesse continuamente, porém, como uma prática, os participantes da gamificação consideravam importante que o time responsável pelo desenvolvimento da gamificação estivesse sempre colhendo *feedback* sobre o que eles sentem, “[...] como que tá a atuação, como que impacta o time”, conforme o Respondente 5. Ele complementa: “[...] se a gente para pra ouvir...Porque a gamificação, ela vira um produto, né? Onde o cliente é o colaborador. Então nada melhor que melhorar o produto é ouvir do teu cliente”. Logo, os usuários começaram a demandar ao time do PGE desafios mais específicos

sobre alguns temas, até para disseminar na empresa conhecimentos que ficavam restritos a algumas equipes.

Existe uma expectativa de que os desafios do PGE abordem temas de interesse de mais pessoas, que estejam no contexto de cada time, como cita a Respondente 4: “Porque a gente acaba que vê lá temas de marketing digital, por exemplo. Aí tem os desenvolvedores. Então, não sei se eles...Não sei se é muito a praia deles”. Para Klock *et al* (2020), a customização dos elementos de jogos ao perfil dos participantes é importante para a gamificação, de modo que nem sempre o uso de desafios e pontos será interessante para todos os participantes do PGE.

Eu gostaria de ver desafios que toquem outras coisas, que não sejam só comportamentais e de negócio, sabe? [...]Então eu fico meio que curiosa, assim, pra saber o que vem na sequência. E talvez ver novos formatos de desafios também, né? Porque todos os que a gente fez até agora, são, tipo, tem uma pergunta, aí a gente vê qual é a pergunta, a gente interpreta e a gente grava um vídeo pra enviar a resposta da pergunta. Eu gostaria de ver formatos diferentes, um pouco mais interativos, talvez, tipo, gincana mesmo, sabe? (RESPONDENTE 10).

A Respondente 10 percebeu que a equipe do Evolution estava atenta aos anseios de desenvolvimento do PGE: “[...] eu vejo uma abertura muito grande para que eles recebam ideias de novos desafios.” A proposição de novos desafios é uma maneira de resolver problemas atuais da empresa, na fala da Respondente 10:

Na área de produto, tem coisas que eu já vi que o Evolution ajuda muito, porque os desafios que a gente fez deu mais clareza de alguns temas. E comunicação de produto aqui dentro é uma das coisas que a gente precisa melhorar. Então talvez ter um desafio de produto seria legal.

À medida que o campo da gamificação se formou, isto é, um espaço de forças e de lutas em que agentes se enfrentam (BOURDIEU, 2004), transformações foram demandadas no PGE. Quando as demandas para os novos desafios vêm da própria empresa, “[...] de coisas que ela entende que as pessoas precisam aprender” (RESPONDENTE, 10), são percebidas como decisões *top-down* sobre os rumos da gamificação, suscetíveis de comprometer o moral da equipe, segundo Moe *et al.* (2021). Quando, entretanto, os desafios seguintes foram criados “com base no que a galera sugere”, na fala do Respondente 10, ou seja, pela comunidade ou

clã, satisfaz a necessidade das equipes de influenciar as decisões e participar do processo de tomada de decisão da gamificação (MOE *et al.*, 2021). “Esse desafio de DISC, foi uma demanda da área de negócios e pessoas, do time de desenvolvimento humano”. (RESPONDENTE 10). No desenvolvimento do PGE, todavia, o controle da organização sobre os temas abordados é passível de se fazer necessário, a depender do contexto da equipe e de sua aderência à cultura organizacional.

4.3 Elementos da prática da gamificação

Com apoio nos dados levantados por meio das entrevistas, esta seção analisa a prática da gamificação, identificando os aspectos principais dos conceitos teóricos abordados, tomando como base Shove, Pantzar e Watson (2012).

4.3.1 *Materiais*

Ao observar os materiais necessários à prática da gamificação, a plataforma digital (*software*) que dá suporte aos desafios e demais elementos de jogos se destacam como essenciais para trazer a ludicidade e a estética de jogo para as atividades do PGE. Vale ressaltar que a plataforma de gamificação não é um jogo, mas possui elementos de jogos que emulam as sensações do jogo em atividades ordinárias como um treinamento ou uma comunicação corporativa. Como relata a *Designer 1*, “A gente começou a criar um projeto e eu fui atrás de uma plataforma no mercado para que a gente pudesse falar de jogos entre equipes e não entre pessoas”.

A plataforma precisou atender a uma dinâmica de cooperação entre times e não de competição entre funcionários, por isso a *Designer 1* comenta o desafio de encontrar uma plataforma, uma vez que, na Flex, “[...] a gente segue uma linha humanizada [...] a gente não tinha gerência, a gente não tem metas, OKRs, e muito menos a gente queria fomentar a competição”. À época, a plataforma escolhida foi a Gamer, nome fictício para manutenção da privacidade, desenvolvida por uma empresa terceira. Esta plataforma foi utilizada por nove meses, mas, como relatado pela *Designer 1*,

[...] ela não atendia a várias necessidade nossas, e a gente desenvolveu uma plataforma interna (...) era muito complicado de dar baixa nos desafios, a plataforma não entregava, era um negócio maluco, todo final do mês eu ficava louco com isso, porque a plataforma não gerava, a gente subia, eles não dava os coins, uma loucura.

Estas dificuldades relatadas pelos entrevistados exercem grande importância no contexto da prática, referindo-se, principalmente, a objetos, coisas, tecnologias, ferramentas utilizadas, entidades físicas e infraestruturas (SHOVE; PANTZAR; WATSON, 2012). Ainda sobre a plataforma, o *Designer 2* ressalta que “[...] a gamificação, assim como a autogestão, se você não tiver uma boa ferramenta para te auxiliar é difícil de fazer, ela se torna trabalhosa”. Algumas críticas se destacaram na percepção dos entrevistados que atuaram como *designers* do PGE:

Durante nove meses, a gente basicamente conduziu a gamificação em google forms, em excel, em vídeos do youtube, a gente tem área de membros então a gente deixava vídeos e cursos lá, a gente tem a nossa wiki, aí a estrutura desafios era por lá [...] Então assim, durante nove meses tivemos uma carga operacional, porque imagina 85 times respondendo, a gente já tem mais de 30 desafios [...] era uma mecânica muito difícil de conduzir, e a gente tinha loja, brindes e como resgatar os brindes? abre chamado, então era complicado. (*DESIGNER 2*).

O Respondente 3 comenta que a mudança de plataforma “[...] foi extremamente positiva, porque a primeira plataforma era contratada, e aí eu acho que a Flex tinha muitas particularidades, assim, que a plataforma não conseguia atender”. Então, a plataforma também não tinha usabilidade muito boa, e isso, querendo ou não, dificultava o progresso ali, a visualização, entender o que estava acontecendo, o momento nosso na gamificação. A melhoria na usabilidade fica evidente no comentário:

E aí, quando a gente trocou de plataforma, que foi desenvolvida internamente, cara, mudou totalmente a percepção. Mudou muito. Porque hoje está tudo muito claro como ela foi desenvolvida internamente. Ela tem tudo que a gente precisava antes, que não tinha, e facilitou muito a usabilidade, toda a carinha já do que a gente está acostumado. Eu sinto que facilitou muito o nosso trabalho, assim, de participar mesmo, principalmente de querer participar. Por exemplo, só para te dar um exemplo de usabilidade, no começo, na primeira plataforma, a gente demorava muito para saber se deu certo ou não os desafios. (*RESPONDENTE 3*).

A Respondente 4 ressalta que “[...] a gente geralmente faz online, então... Cada um pega um tempo disponível, assiste os vídeos, troca ideia e aí precisa só do computador, da internet e só mesmo, para ter esse direcionamento, o site, né?”. Sobre a nova plataforma, a Respondente 4 ressalta que prefere a plataforma nova, pois está “[...] bem mais simples e intuitivo [...] É bem mais fácil, com poucos menus, a gente já sabe exatamente o que a gente tem que fazer com cada coisa”.

O Respondente 6 percebeu que a plataforma foi um fator de engajamento no PGE: “[...] a plataforma antiga era ruim, era esquisito ter que entrar lá. A plataforma nova ficou mais fluida, com mais autonomia. Eu percebi que a galera curtiu”. O Respondente 7 afirma que a plataforma usada inicialmente não era desenvolvida para a ideia da autogestão, ou seja, existia uma competição individual na ferramenta, então “[...] foi meio que capengo, vamos dizer assim, o uso da ferramenta. Usava, mas não usava”.

A nova plataforma, com seus *feedbacks* mais rápidos e melhor usabilidade, foi capaz de gerar uma série de efeitos psicológicos, relatados pelos entrevistados, relacionados a uma gamificação bem-sucedida no ambiente corporativo, como, por exemplo, melhor interação social e percepção sobre o próprio progresso (VAN DER HEIJDEN et al., 2020).

Além da plataforma, os elementos de jogos são materiais que compõem a infraestrutura necessária para realizar a prática da gamificação. O elemento de jogo *badge* é uma medalha, um ícone visual que significa uma conquista, segundo Seaborn e Fels (2015). Ao concluir um grupo de desafios, as equipes são premiadas com *badges* (medalha virtual) e seus integrantes recebem um broche que representa a *badge*. Estes materiais, ao serem utilizados pelos praticantes, representam um destaque social, além de um “símbolo de pertencimento”, conforme a fala da Respondente 7 sobre a utilização do broche. Este comportamento estimulado por um material ou símbolo de conquista do jogo está em linha com Blohm e Leimeister (2013), ao relatarem que elementos de jogos levam os usuários a agirem conforme os objetivos estabelecidos na gamificação.

Quando a Respondente 9 explica que os brindes da gamificação podem “[...] botar um brilhaço a mais nos olhos”, corrobora o pensamento de Van der Heijden *et al.* (2020) sobre o efeito psicológico positivo gerado por incentivos extrínsecos.

Também foi utilizada um televisor numa área de grande circulação de funcionários na Flex para que todos visualizassem as equipes e suas respectivas *badges* conquistadas.

A *Designer* 1 destaca o efeito do painel com as *badges*: “[...] tinha uma TV enorme no café, que ficava aparecendo quem tinha as *badges*, quem não tinha do lado do time. E a pessoa, putz, o meu time não tá aí, como assim?”

Apesar de o PGE ter como objetivo a cooperação, existe uma percepção de competição saudável entre as equipes em razão dos materiais utilizados, conforme descrito na fala do Respondente 5: “[...] essas telas já ajudam pra caramba a gente, essas pontuações, a questão do sistema, as pontuações ajudam demais, e esse estímulo entre as equipes é algo que também é bem legal, que gera essa competição”.

Outro elemento de jogo utilizado foram os pontos ou moedas virtuais. Os funcionários praticantes da gamificação acumulavam as moedas individualmente por meio da realização dos desafios em conjunto com seus times. Essas eram trocadas por recompensas materiais, como brindes com a marca da Flex, disponíveis numa lojinha virtual. Também houve a distribuição de crédito para a realização de *happy-hour* entre as equipes. O Respondente 5 relata que, ao conquistar os pontos, “[...] tem até alguns brindes que a gente consegue trocar, então é uma situação de ganha-ganha mesmo”. A *Designer* 1 destaca o efeito que as recompensas geram nos participantes: “[...] o engajamento é absurdamente maior quando você dá coisa”.

O Respondente 6 destacou como materiais necessários à prática: “[...] um conteúdo bem elaborado [...] uma plataforma adequada. E a gente precisa das pessoas e do tempo delas, né?”. Para ele, uma plataforma adequada “[...] está ali e você não percebe ela. Ela roda tudo bem. Você não lembra da plataforma”. A relação dos principais elementos materiais que pertencem à prática de gamificação foi sumariada no Quadro 9.

Quadro 9 - Elementos materiais identificados na prática da gamificação

Materiais	Descrição
Plataforma de gamificação	<i>Software</i> desenvolvido para suportar as atividades da gamificação. A plataforma integra os elementos de jogos utilizados na gamificação, mas não pode ser considerada um jogo
Pontos/Moedas virtuais	Recompensas virtuais, não financeiras concedidas ao concluir os desafios propostos. Os pontos são acumulados individualmente para que cada membro do time tenha a liberdade de usar seus pontos à sua maneira.
Painel de <i>Badges</i> (TV)	Telão que fica na área de convivência da Flex e apresenta as equipes com suas respectivas conquistas.
Recompensa financeira	Crédito de R\$ 80 para cada membro da equipe para que se reunissem e promovessem um <i>happy-hour</i> .
Brindes	Souvenir com a identidade visual da Flex que podem ser trocados pelos pontos acumulados no desafio.
Desafio	Conteúdo elaborado por alguma equipe para atingir o objetivo da gamificação: disseminar conhecimentos e mudar comportamentos.
Internet	Conexão com a internet de boa qualidade para permitir a navegação pela plataforma e a reunião das equipes para gravação das respostas aos desafios.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com isso, nota-se que a prática da gamificação está ligada ao *know-how*, à

interpretação dos elementos, objetivos e níveis emocionais de que os participantes fazem uso, como afirma Reckwitz (2002). Assim, diante do exposto, ressalta-se que os aspectos materiais da gamificação estão relacionados com os outros relatados na sequência: competências e significados. O próximo tópico diz respeito às competências.

4.3.2 *Competências*

No aspecto competência, de Shove, Pantazar e Watson (2012), considera-se a habilidade, *know-how* e técnica para o desempenho da prática. Os entrevistados demonstraram *know-how* adequado ao falarem sobre a participação no PGE. O desafio é o elemento de jogo principal utilizado pela gamificação para disseminar competências consideradas importantes para a empresa. O desafio, então, é o aspecto material concebido para levar um conhecimento que é consumido em conjunto pela equipe. Para que a equipe consuma este conhecimento, são necessárias habilidades de trabalho em equipe, colaboração, priorização de tarefas, comunicação e síntese.

Desse jeito, o desafio é um direcionador estratégico da Flex que orienta em quais áreas as equipes autogerenciáveis precisam se desenvolver. O Respondente 6 percebe, que ao transformar desafios abertos em direcionamentos estratégicos e conhecimentos que estavam restritos a algumas lideranças, “[...] deixa todo mundo na mesma página”.

Na prática, os desafios são lançados na plataforma Evolution e sua resolução passa por assistir alguns vídeos com conteúdos sobre o tema do desafio, responder às perguntas e gravar um vídeo em conjunto com a equipe com a síntese da resposta. As respostas, pois, são avaliadas pelos responsáveis pelo PGE e as equipes recebem um *feedback*.

O nivelamento de *know-how* para participar do PGE ocorre logo no *onboarding* dos novos funcionários. A *Designer 1* explica como os novos funcionários são introduzidos na prática: “Então, a gente lança os primeiros desafios, a gente cria um time fictício, com o pessoal daquele *onboarding*, então, eles vão ficar juntos, fazendo os desafios”. Sobre as habilidades necessárias para participar do PGE, o Respondente 5 fala que “[...] isso que é legal, porque ele é pra qualquer pessoa, você consegue consumir ali o conteúdo no momento, e ali aprendendo aquele conteúdo que você acabou de consumir, você já consegue responder e colocar em prática”. Esta facilidade de inserção da gamificação relaciona-se com as gerações que foram formadas por videogames, como os *millenials* que representam a maioria dos entrevistados (DETERDING, 2019).

Ao responderem os desafios, as equipes tanto adquirem conhecimentos, utilizáveis

em situações reais de trabalho que estão fora do PGE, como mostram-se competentes para participar da prática da gamificação. O Respondente 7 relata o desafio como um momento de “[...] estudar a respeito de uma determinada situação, e depois ou gravar um resumo, ou gravar alguns comentários a respeito do que aprendeu, e mandar para eles avaliarem”. Nem sempre os participantes estavam preparados para solucionar os desafios propostos pelo PGE, como colocado pelo Respondente 3, pois “[...] tinha assuntos que a gente não conhecia, mas o próprio desafio envolvia a resposta desse assunto. Ele te preparava para poder debater sobre a resposta”. Habilidades de comunicação e síntese são necessárias para que as equipes ofereçam respostas.

Assim como os desafios deixaram as equipes mais alinhadas com as estratégias da Flex, o trabalho em equipe e a colaboração foram competências necessárias à prática da gamificação, como cita o Respondente 3:

A gente conseguiu criar um ambiente seguro a ponto de alguns pontos do desafio terem algum viés mais polêmico, assim. Todo mundo se sentia à vontade para trazer o ponto de vista. Então, eu sinto que eu desenvolvi muito a questão de ouvir sem julgamento, assim. Ouvir e entender no lado da pessoa, e você poder debater um lado contrário e tá tudo bem. Isso senti um desenvolvimento muito grande, assim.

O *Designer 2* comenta que “[...] a nossa gamificação é muito pautada em colaboração, ela não é uma gamificação de concorrência, de competição. Por exemplo, a gente não tem placar ou ranking do primeiro ao último”. O modelo de gamificação adotado pela Flex reforça os seus valores organizacionais, corroborando Wallius *et al.* (2021). Sobre a colaboração, a Respondente 4 assim se exprime:

Depois que a gente começou a fazer, a gente está mais unido, a gente se fala mais, a gente troca mais ideias, não só sobre isso, mas sobre tudo. Então, isso acabou aproximando mesmo, sabe? Até as reuniões mais técnicas têm sido mais leves, mais legais.

A colaboração e o diálogo necessários para o desempenho da prática também favorecem uma experiência de aprendizagem efetiva, segundo o comentário da *Designer 1*: “Cada desafio que vem, você aprende tudo que vem ali, você absorve de uma maneira muito mais rápida, até porque você tá trocando com cinco, seis colegas, é uma maneira de você

absorver conteúdo muito mais eficaz, no meu ponto de vista”. O Respondente 6 relata que pessoas com diferentes perfis conseguem nos diálogos promovidos pelo PGE trazer seus pontos de vista:

Eu acho que é muito colaborativo e não é todo mundo olhando para o mesmo ponto, sabe? A gente consegue fazer com que todas as vozes sejam ouvidas, a gente entende que não tem o certo ou errado, a gente pode ter pontos de vista diferentes, tudo bem. É uma conversa num nível muito elevado, sabe?

A Respondente 4 percebe que a gamificação não ajuda em alguma coisa prática, relacionada à função técnica de cada um, “Mas eu diria que ajuda nos nossos entrosamentos, assim. A gente fica entrosado, a gente fica mais...Aberto também a entender a opinião do outro [...] Nos refinamentos mais técnicos a gente fica mais...aberto querendo ouvir o outro”. O Respondente 7 acrescenta que houve uma melhoria na proximidade do time, promovido pela prática do PGE: “[...] é um momento que ele traz para a gente discutir problemas juntos [...] isso trouxe proximidade total do time”. A interação social percebida nos depoimentos é um dos efeitos psicológicos de gamificação bem-sucedida no ambiente de trabalho (VAN DER HEIJDEN *et al.*, 2020).

A Respondente 8 melhorou sua comunicação e delegação de atividades para as pessoas da equipe, uma vez que passou a conhecer melhor o perfil dos colegas. A depender da tarefa que precisa ser feita, a Respondente 8 aloca uma pessoa específica ou “[...] pede pra pessoa responsável junto com uma outra pessoa pra dar esse apoio pra pessoa. Pra que ela possa desenvolver características que às vezes ela não tem tanta facilidade”.

O nivelamento de conhecimentos da equipe por meio do PGE é considerado um fator importante, como relatado pela Respondente 8: “Alguns até eram um pouco repetidos para mim, mas é legal porque acabou todo mundo do time tendo o mesmo contexto”.

A habilidade de priorizar as tarefas do dia a dia, reuniões com clientes e participação no PGE é um grande desafio percebido pelos entrevistados. O formato dos desafios demanda que um tempo seja alocado para sua resolução, como cita o Respondente 7: “[...] é você parar para estudar mesmo, porque às vezes o conteúdo que vem para a gente vem em vídeo, aí o vídeo demora, sei lá, de meia hora ou uma hora”. Para que o PGE não se torne uma demanda extra de trabalho, é preciso encaixá-lo nas horas úteis da semana, por isso a importância da priorização, como relatado pelo Respondente 7: “Se você não fizer isso durante o teu trabalho, você vai ter

que fazer em um determinado momento da tua vida pessoal”.

Como equipes autogerenciáveis (HACKMAN, 1986), as próprias equipes estabeleciam sua rotina de encontros para a realização dos desafios e, ao final do encontro, gravavam um vídeo com a síntese da solução apresentada para o desafio. A *Designer 1* relata como as equipes exerciam sua autonomia na gamificação: “Eles tinham que estar juntos, reunidos, eles tinham que filmar, né, essa reunião deles para conversar sobre essas páginas, eles tinham que chegar a uma conclusão e mandar um vídeo para a gente de até cinco minutos, todos falando, eles todos precisavam falar juntos.”

O *Designer 2* destaca a importância da autonomia nos processos do PGE para que cada equipe aprendesse à sua maneira:

Através da gamificação a gente fez com elas aprendessem da maneira delas, cada time aprendeu da sua maneira o que cabe ali dentro daquela realidade, porque a gente entende que só time que está ali vivenciando sabe qual a realidade do time, então o modo como foi construído o desafio talvez nem foi tão proposital no momento, mas depois a gente foi vendo e pivotando o que precisava e conseguimos atingir esse sucesso. As pessoas conseguiram adaptar ali o conhecimento de acordo com a necessidade de cada time.

Cada equipe se torna um *container* (recipiente) que limita a difusão da prática da gamificação e estabelece o fluxo desta. Portanto, as práticas de cada equipe evoluem por via de múltiplos pequenos ajustes feitos em privado nas suas competências, materiais e significados (SHOVE; PANTZAR; WATSON, 2012).

O desenvolvimento de novas competências por meio do PGE influenciou diretamente o desempenho dos funcionários no dia a dia do trabalho, principalmente na visão estratégica, como expresso pelo Respondente 3:

Ajudou muito a dar direcionamento estratégico pro time, do que é de fato importante ou não. Às vezes a gente estava atuando em atividades que talvez não fossem prioridade naquele momento, e despendia muita energia. Então, acho que principalmente saber escolher com mais assertividade o que é mais importante pro momento e também ser mais produtivo.

O *Designer 2* reforça a dinâmica da cooperação utilizada no PGE: “Quando a gente propõe um desafio, sempre a discussão é em time, pra inclusive fortalecer aquele entendimento

do modo de aprender do time”. Em adição, o modelo de autogestão influencia o nível de autonomia de cada equipe, passível de escolher a melhor maneira de aprendizagem: “[...] tem time que funciona muito bem discutindo, tem time que faz de maneira assíncrona, tem que vai pra uma reunião, tem time que vai para o presencial. O game vem para se adequar ao comportamento do time, cada time faz do seu jeito”.

Para evitar perdas no decurso da aprendizagem e acompanhar o desempenho das equipes, é realizado um monitoramento pelos responsáveis pelo PGE, assim como proposto por Langfred (2004) para equipes com altos níveis de autonomia individual: “A gente só pede um vídeo de curtíssimo tempo, tipo 2 min sintetizando a discussão que aconteceu” (*DESIGNER 2*).

O Respondente 6 relatou que “[...] os desafios que foram trazidos, eles melhoraram a minha caixa de ferramentas”. Perante desafios reais do dia a dia, ele recorre a conhecimentos adquiridos por meio do PGE. A alocação de tempo em conjunto para participar da gamificação foi uma habilidade necessária citada pela Respondente 4, assim como a escolha de quais tarefas devem ser priorizadas é uma competência que precisa ser desenvolvida pelos praticantes, como relatado pelo Respondente 6, pois, quando surge uma demanda urgente, “[...] a gente tem uma reunião marcada do Evolution hoje [...] a gente não vai conseguir fazer. Beleza, a gente faz amanhã, não tem problema. Então, é uma coisa que a gente sabe que precisa ser feita, mas a gente analisa as prioridades, entende?”. O conflito de agendas entre as atividades do trabalho e os encontros da equipe para realização dos desafios do PGE é uma situação que interfere na vinculação dos elementos da prática, podendo enfraquecê-la e torná-la uma gamificação não legítima (LANDERS, 2019), uma vez que gerou efeitos psicológicos negativos nos participantes por não conseguirem conciliar o trabalho com a gamificação. No Quadro 10, estão as competências necessárias à prática da gamificação:

Quadro 10 - Competências identificados na prática da gamificação

Competências	Descrição
Trabalho em equipe	Habilidade para gerar valor por meio da união de várias percepções e habilidades individuais que quando somadas geram competências e entregas mais relevantes que a ação individual.
Colaboração	Habilidade para compreender a necessidade da equipe e contribuir individualmente com algo que beneficiará o todo.
Diálogo	Capacidade de comunicar e escutar ideias entre as pessoas do time, mesmo que sejam de perfis ou gerações diferentes.
Priorização de tarefas	Capacidade das equipes conciliarem as demandas do dia a dia, reuniões com clientes com os desafios do PGE.
Autonomia	Habilidade das equipes de definirem sua rotina, seus horários e em qual formato participarão do PGE, assumindo a responsabilidade pelos seus resultados.
Síntese de ideias	Habilidade para responder ao desafio num vídeo de poucos minutos e considerando as discussões que foram realizadas em grupo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao lume da Teoria da Prática, o conhecimento é suscetível de ser mais complexo do que saber algo, logo, e capaz de abranger modos de compreender, de saber fazer e de sentir que se articulam numa prática. Num sentido muito elementar, numa prática, o conhecimento é uma modalidade particular de compreender o mundo (RECKWITZ, 2002). De efeito, Shove, Pantzar e Watson (2012) consideram que os elementos do *know-how* são tipicamente modificados, reconfigurados e adaptados, à medida que passam de uma situação ou pessoa para outra e à proporção que circulam entre as práticas.

4.3.3 *Significados*

Como discutido até aqui, o PGE é parte integrante da rotina dos entrevistados e, a partir disso, os significados que a participação na gamificação é capaz de gerar, em uma relação interdependente com materiais e competências, estabelece a configuração da prática (SHOVE; PANTZAR; WATSON, 2012).

Com amparo nas entrevistas, nota-se que o PGE é considerado um facilitador da comunicação dos temas que a empresa considera relevante. A Respondente 10 fala que o PGE é uma ferramenta poderosa de alinhamento da comunicação e de posicionamento da empresa, então “[...] é um porta-voz da Flex”. Além disso, é um *drive* da cultura organizacional e do que a Flex quer que cada um entenda que ela é. Os temas que são trazidos lá, os desafios, são coisas importantes para a Flex no que ela é, no todo (RESPONDENTE 10).

Nesse sentido, a *Designer 1* vê o PGE como um acelerador de coisas a se fazer, “[...] é uma maneira de acelerar aquilo que a gente precisa fazer”, como aspectos relacionados à autogestão das equipes, cultura e governança: “A gente levou dois meses dentro da gamificação, a gente conseguiu um resultado que a empresa não tinha conseguido em um ano, de gerar os papéis e conseguir ajudar todos as equipes da empresa”. (*DESIGNER 1*).

O Respondente 3 destaca o PGE como um direcionador da estratégia da Flex, capaz de orientar os esforços dos funcionários:

É um direcionador de esforços para a equipe, principalmente a gente ter aproximação com o que a empresa espera da empresa como um todo, assim, das equipes, sabe? Então, acho que estar alinhado estrategicamente, culturalmente, te ajuda a ter clareza do que eu preciso fazer pra me desenvolver individualmente aqui dentro. Porque às vezes a gente pode cair naquele limbo, onde eu não tô satisfeito, mas eu também não

sei pra onde ir. E o Evolution ajuda nesse sentido, de entender pra onde a empresa vai, você consegue enxergar as oportunidades que você tem aqui dentro também.

Já a Respondente 9 entende o PGE como uma modalidade de acultramento para “[...] conectar as pessoas no que a empresa acredita”. Ela menciona que os vídeos e atividades que têm muito a ver com o que a empresa quer que todos estejam por dentro. Para o Respondente 3, o PGE contribui diretamente com o “[...] direcionamento estratégico [...] Isso ajudou a trazer muita clareza do que cada um precisava contribuir aqui. Eu sinto isso, mais clareza no dia a dia do que é necessário fazer. Entregar, né”.

Os incentivos intrínsecos como desenvolvimento profissional e pertencimento também são significados da gamificação. Existe um alívio sentido pela Respondente 9, quando conclui seus desafios: “Ah, eu me sinto aliviada. Eu me sinto, sei lá, como missão cumprida”.

É o significado de “conexão muito forte com o time” uma vez que as pessoas passam a se conhecer melhor como o outro pensa e sente sobre determinados assuntos” na percepção do Respondente 3. Já o Respondente 7 relata que “Estou fazendo parte da coisa, eu não sou um marginal ao projeto, né?”, o que corrobora o sentimento de pertencimento aos demais membros do time, considerado uma necessidade humana e um motivador intrínseco (RYAN; DECI, 2000).

Percepções de direcionamento estratégico e pertencimento são percebidas pela Respondente 9, quando fala que “Eu acho que realmente é para trazer assuntos importantes de uma forma descontraída e para unir a galera”. Assim como o Respondente 3 que percebe o fato de a empresa distribuir para todos as equipes, por meio do PGE, um treinamento que inicialmente foi restrito somente às lideranças, “[...] dá um senso de pertencimento muito grande, sabe?”

O lúdico ocorre no PGE, como comentado pelo Respondente 5: “[...] não é algo que parece que é uma tarefa a mais que eu tenho que fazer, não é um negócio pesado, como falei, tem que ser divertido”. O Respondente 6 relata que,

Embora pareça ser uma obrigação, no início, porque nosso dia é lotado de coisas para se fazer, atividades, entregas, enfim, e a gente tem que parar um tempo para se dedicar a isso. Mas depois que a gente para, a conversa flui melhor e a gente consegue, de uma maneira bem colaborativa entre times, conversar sobre a proposta do desafio, e como a gente trabalha isso no nosso dia a dia.

A aprendizagem é um motivo para participar do PGR. Segundo o Respondente 5, é “[...] saber que eu vou aprender coisas [...] é o sentimento de aprendizado, tanto no âmbito pessoal, do conhecimento, quanto no profissional, que eu consigo levar isso pros meus clientes também e disseminar esse conteúdo”. O Respondente 7 relata que o sentido principal do PGE é o crescimento proporcionado pelo conhecimento adquirido nos desafios, por mais que tenham recompensas extrínsecas físicas, como as *badges*, os broches e a cerimônia de premiação. Este depoimento ressalta o significado de desenvolvimento profissional atribuído à prática da gamificação.

O desenvolvimento coletivo da equipe é a representação do PGE para o Respondente 7: “[...] entendendo as necessidades que a empresa tinha, depois quando ele foi implementado, e eu vendo ele sendo utilizado por todo mundo, todo mundo crescendo junto, cara, é muito gratificante”.

O significado de competição saudável atribuído ao PGE pelo Respondente 7, conforme citação a seguir, é interpretado como um efeito psicológico positivo da competição entre as equipes (VAN DER HEIJDEN *et al.*, 2020).

E o outro sentimento é de alívio, né? Porque não que tenha uma cobrança, mas você quer fazer a coisa, né? Então, tipo, o quanto antes terminar é interessante. Então, eu me sinto nessa vontade de, cara, quero realizar o quanto antes. A gente até vê, né? Pô, o time lá já fez, e o nosso ainda não. Então, já começa uma cobrança. Vamos fazer. E a gente sabe que é uma competição saudável, né? Então, todo mundo se autocobra e o negócio parece que flui.

Portanto, a gamificação desenhada para uma disputa entre times contempla os melhores aspectos da competição e da cooperação (MORSCHHEUSER; HAMARI; MAEDCHE, 2019). No Quadro 11, foram sintetizados os principais significados da prática da gamificação, consoante extraído das entrevistas:

Quadro 11 - Significados identificados na prática da gamificação

Significados	Descrição
Facilitador da comunicação	Porta-voz que facilitou a comunicação de temas relacionados ao negócio a todas as áreas da empresa, num formato que mantivesse o interesse dos funcionários.
Diretriz estratégica	O PGE trouxe para o dia a dia da equipe o direcionamento estratégico e ajudou a equipe a colocar esforços em áreas importantes para o desenvolvimento do negócio.
Artefato da cultura	Elemento da cultura da Flex capaz de tangibilizar o que é importante para

organizacional	a empresa.
Desenvolvimento coletivo	A aprendizagem proporcionada na gamificação traz um desenvolvimento coletivo e existe uma satisfação individual em ver a equipe evoluindo.
Competição saudável	Relação da competição entre equipes num ambiente cooperativo
Pertencimento	Sentimento de conexão com a sua equipe.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os sentimentos de alívio, dever cumprido, diversão e satisfação com o crescimento da equipe citados pelos respondentes denotam a dimensão afetiva dos significados que a gamificação adquire no dia a dia dos usuários. Isso conduz a se entender que a gamificação adquire significados que vão além das definições expressas no referencial teórico, baseados em capital emocional, capazes de produzir vínculos fortes entre os integrantes das equipes, que reforçam e mantêm o desempenho da prática.

4.4 Interações dos elementos da prática

Consoante exposto nos módulos anteriores, o PGE tornou-se mais do que um jogo em equipe no ambiente de trabalho, e assume papel importante na gestão da Flex, bem como no dia a dia das equipes. A realização das entrevistas e a análise dos indicativos fazem emergir e consolidam alguns aspectos considerados possíveis respostas relativamente à configuração das práticas relacionadas à gamificação na rotina das equipes autogeridas, embora esta realidade mude constantemente em decorrência da volatilidade do ambiente organizacional, o qual se considera um processo, não um dado da realidade (SANTOS; SILVEIRA, 2015).

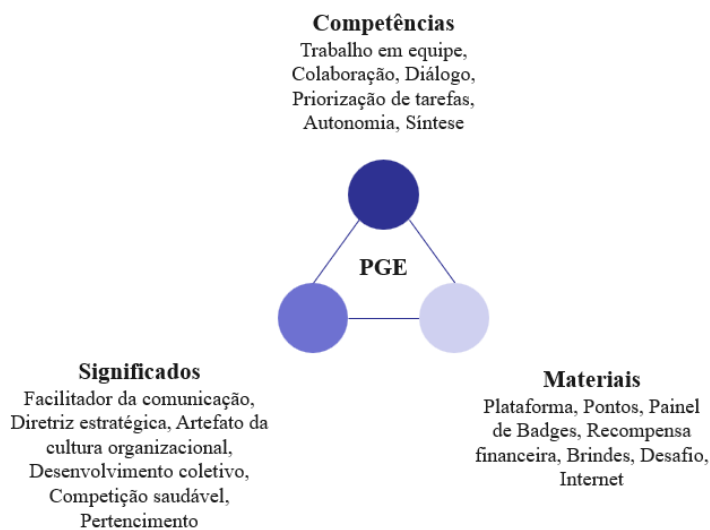
No decurso da investigação, é perceptível o fato de que os elementos formadores das práticas foram desconectados para auxiliar a descrição e compreensão dos dados das entrevistas. Neste segmento, pois, a ideia é discutir os aspectos materiais, competências e significados, de maneira conjunta e articulada, pois estão interconectados e formam um bloco cuja existência não deve ser reduzida a elementos isolados (RECKWITZ, 2002). Evidencia-se, por oportuno, que este trabalho não pretende generalizar padrões assentes em comportamentos e rotinas individuais, pois as práticas não são fenômenos individuais ou coletivos, apesar de serem desempenhadas por pessoas ou grupos (SCHATZKI, 2005). Pelo contrário, tenciona-se compreender como este nexos de práticas relacionadas à gamificação é estabelecido na rotina das equipes autogerenciáveis de uma empresa de *software*.

Com base nas entrevistas, é notório que os vínculos relacionados à prática da gamificação conectam-se e organizam-se por meio dos elementos elencados por Schatzki *et al.*

(1996): o primeiro constitui a compreensão compartilhada, ou seja, os entrevistados sabem o que fazer e o que dizer em relação ao PGE; o segundo, a capacidade de seguir as regras e instruções da plataforma de gamificação. Nesse sentido, os elementos de jogos são utilizados, tais como pontos, *feedbacks*, premiações como preditores de comportamentos esperados pelos participantes da gamificação. O terceiro vínculo é emocional: a reunião da equipe para realizar os desafios gera um sentimento de união e pertencimento, com isso, percebem-se as dimensões afetivas e a presença na rotina de trabalho, evidenciadas nas narrativas.

A prática emerge quando, na trajetória de seus elementos, os vínculos surgem ou são quebrados, de modo que seja possível descrever e analisar a mudança e a estabilidade sem priorizar a agência ou a estrutura (SHOVE; PANTZAR; WATSON, 2012). Na Figura 9, são observáveis todos estes elementos que percorreram pela prática da gamificação nas equipes que adotam a autogestão.

Figura 9 - Configuração da prática do PGE



Fonte: Elaboração própria (2023).

A mudança da plataforma da gamificação é considerada uma quebra de vínculo dos elementos da prática gerada por uma mudança em elementos materiais, mas que impactou, também, em significados e competências, conforme a fala do Respondente 3: “Eu sinto que facilitou muito o nosso trabalho, assim, de participar mesmo, principalmente de querer participar [...] no começo, na primeira plataforma, a gente demorava muito para saber se deu certo ou não os desafios”. Uma plataforma de gamificação com *feedbacks* constantes sobre o

desempenho dos participantes e progresso das equipes nos desafios é um mecanismo de motivação (VAN DER HEIJDEN et al., 2020), pois estimula a autopercepção, autogestão e autodesenvolvimento (RYAN; DECI, 2000). Infere-se, com efeito, que o *feedback* a cada desafio é capaz de alterar significados e/ou competências da prática, fortalecendo ou enfraquecendo a configuração dos seus elementos.

O Respondente 5 comenta que se tornou um hábito, algo bem natural, “[...] aqui a gente até travou todo mês uma data na agenda para a gente poder fazer, isso já foi alinhado no dia 2 de janeiro”. Além do alinhamento de agendas, a rotina também foi estabelecida por um significado que o time deu à gamificação, pois “[...] foi até bacana, porque como a gente tem esse sentimento aí de crescimento, de estar sempre elevando mesmo a questão de conhecimento, não só do Evolution, mas outros tipos de conhecimento, então a gente colocou isso na nossa rotina”. Este depoimento ilustra a prática do PGE como um tipo rotineiro de comportamento que consiste em vários elementos, interligados (RECKWITZ, 2002), neste caso uma agenda compartilhada, a compreensão sobre a importância do conhecimento e a habilidade de conciliar as tarefas do dia a dia com os desafios do PGE.

No relato do Respondente 5, a estabilização da gamificação como uma rotina da equipe não é um resultado inevitável de uma densidade crescente de arranjos interdependentes, mas sim as práticas são estabilizadas provisoriamente, quando os elementos constitutivos são, consistente e persistentemente, integrados por meio de performances semelhantes (SHOVE; PANTZAR; WATSON, 2012). Nota-se que cada equipe possui configuração própria da sua prática, como se ocorressem várias gamificações na mesma empresa. Isso é ocorrente, em razão do volume e da natureza do trabalho que cada equipe precisa executar.

Observou-se, então, que a dinâmica do trabalho é capaz de enfraquecer os vínculos da prática, como, por exemplo, comentou o Respondente 3: “[...] se aparece uma demanda muito urgente, provavelmente eu vou cancelar a gamificação trabalhar em cima dessa demanda [...] então, acho que o volume de trabalho pode ser algo que atrapalhe”. Assim, como o trabalho demanda aprendizados do PGE, reforçando a sua prática como exemplo, a Respondente 8, que utiliza os aprendizados do PGE nas reuniões de planejamento semanal, diz: “[...] quando a gente está fazendo a nossa *planning*, acaba falando das coisas que a gente acaba aprendendo no Evolution”.

A descrição do material “telão” que mostra “o *score* da galera”, o sentido destes para a gamificação, relatando que “[...] é até legal tanto para controle de níveis de diretoria, tanto para estimular o pessoal, falar, poxa, o time tal já está fazendo, preciso fazer também, aquela competição saudável que a gente acaba estimulando aqui dentro” (RESPONDENTE 5).

O significado da competição saudável, despertado pelo telão que expõe desempenho de equipe com realidades diferentes, dispara nos participantes a reprodução de contexto competitivos comuns aos ambientes de trabalho, por meio da consciência prática (GIDDENS, 2009).

A dinâmica cooperativa entre os que participam da gamificação em equipes, mas se sentem numa “competição saudável” por não haver a exposição de um *ranking* ordenado com os melhores no topo e os piores embaixo, atenua os aspectos desmotivadores de competições individuais e promove contribuições individuais em prol de um objetivo compartilhado da equipe, do mesmo modo que distribui para o grupo possíveis perdas do não atingimento do objetivo (TAUER; HARACKIEWICZ, 2004). Essa configuração da prática, na qual há um telão expondo o desempenho das equipes, dispara motivadores extrínsecos capazes de melhorar seu desempenho (habilidade) e o que sente em relação à gamificação (significado).

O desenvolvimento da nova plataforma de gamificação por um dos participantes, considerada uma inovação que reconfigurou a prática, reflete as ideias de Shove *et al.* (2012) sobre a importância das redes e comunidades para a formação das novas práticas. Foi o apoio da empresa que permitiu o fluxo da nova prática com novos e distintos materiais, significados e modalidades de competência.

O propósito e o sentido percebidos da gamificação, ou seja, que uma tarefa realizada faz sentido para o participante e para os outros, alteram toda a configuração da prática, e representam uma condição para o sucesso da gamificação (VAN DER HEIJDEN *et al.*, 2020). O relato do Respondente 5 segue em linha com Ryan e Deci (2000), que situam o pertencimento como uma das necessidades psicológicas:

O que eu preciso saber é, na verdade, primeiro entender como que funciona, entender o real motivo, mas isso, o propósito mesmo, não saber apenas por fazer, saber que aquilo vai gerar um valor, então eu acho que só você ter a clareza do objetivo, eu acho que já é o suficiente, que como eu falei, a plataforma é muito fácil de ser utilizada, os objetivos ali são totalmente claros, então é entender mesmo o propósito, a gente desenvolveu isso pra galera de fato evoluir, então já tá numa maneira bem tranquila, bem fluida, acho que é isso que precisa saber pra poder começar a fazer esses desafios que a gente chama, depois começa a colher os frutos.

Enfraquecimento da conexão entre os elementos, principalmente do significado, por estar mais relacionado a motivos intrínsecos, enseja o abandono da prática. O Respondente 5 relata que “[...] a pessoa quando não tem muita clareza do propósito [...] de fato entra como um dever, a pessoa não entende que aquilo vai levar ela pra um outro local e vai ser de uma maneira

divertida”. Nestes casos, acontece o que Landers (2019) chamou de *fake gamification*.

A prática feita dinâmica social prevalece sobre o indivíduo e a estrutura, conforme analisado na seção de significados. Aspectos culturais da empresa são disseminados pela prática, assim como a prática também influencia a empresa.

Eu entendo que a gente acaba assimilando coisas da empresa. Vamos dizer assim, eles fazem um comunicado da necessidade e depois eles aplicam essa necessidade com você. Então, automaticamente, isso, cara, vira uma coisa só, né? Aí vira meio que parte da rotina também. Você vai acabar usando o que você aprendeu ali no teu dia a dia. (RESPONDENTE 7).

É notório que a prática da gamificação na Flex, por meio das diversas configurações entre seus elementos, se mantém em constante mudança e tornou-se um instrumento de transformação comportamental das pessoas e de mudança da dinâmica social da empresa, mesmo que raramente exista um controle da maneira como estes elementos serão combinados pelas equipes autogerenciáveis. A depender da configuração estabelecida pela equipe, a gamificação cria uma rotina de desenvolvimento de novas habilidades, uma dinâmica de convívio e conexão entre as pessoas ou até assume o papel de porta-voz da organização para comunicar suas estratégias.

4.5 Influência da autogestão na gamificação

A gamificação foi concebida na Flex para disseminar o modelo de governança para as equipes autogerenciáveis, uma vez que os métodos expositivos de treinamento realizados por instrutores não estavam gerando os resultados esperados. A expansão do modelo de governança para todas as equipes da Flex foi o primeiro desafio considerado no PGE, mas qual foi a influência da autogestão na prática da gamificação? Esta pergunta foi o direcionamento para se extrair das entrevistas as prováveis respostas.

A princípio, sobraram identificados no relato dos entrevistados elementos comuns entre gamificação e autogestão, como, por exemplo, a autonomia. Na perspectiva da gamificação, a autonomia é importante, tanto na liberdade para participar ou não, como na possibilidade de influenciar nas regras. Van der Hejuden *et al.* (2020) consideram a

possibilidade de escolha um mecanismo essencial para gamificações bem-sucedidas, pois se relaciona com necessidade psicológica de autonomia do ser humano, ilustrado na fala do Respondente 4 sobre a participação da equipe no PGE: “[...] é mais disposição mesmo, sabe? Vontade de fazer, porque não é obrigatório”, corroborado pelo Respondente 2: “[...] não é obrigatório e ele não tem prazo, faz quem quer”. Já na autogestão, a autonomia é o elemento que projeta nos funcionários um sentimento de responsabilidade ante seu desempenho, demandando, ativamente, dados e *feedback* para saber como está realizando suas tarefas. (HACKMAN, 1986; MANZ; SIMS, 1987).

Langfred (2004) observou, entretanto, que uma equipe com altos níveis de autonomia individual, elevados patamares de confiança dentro dela, tende a tornar seus integrantes relutantes em monitorar uns aos outros, o que é capaz de acarretar perdas de processo. A autonomia concedida às equipes influencia o modo como a gamificação é percebida, a exemplo da fala da Respondente 9: “Nunca tem o controle assim, tipo, nossa, vocês vão ter que fazer isso. E eu acho que é realmente trazer coisas sérias num tom de leveza.” Com a expansão da autogestão e o conseqüente aumento da autonomia nas equipes, surgiu, pois, o desafio de monitorar e controlar o desempenho das equipes. Então, a ausência de uma governança foi um motivador para o desenvolvimento do PGE, segundo a *Designer 1*:

Como a gente não tem OKR, se a gente não pode falar de OKR, a gente não pode falar de meta, foi criado pra gente conseguir ter esse resultado, sem que a gente tenha que ficar cobrando, mas iniciamos pela parte mais crítica da empresa, que foi a governança.

A gamificação tornou-se uma “liderança invisível” ou “governança lúdica” para acompanhar o desempenho das equipes e o engajamento na cultura e estratégia da empresa. Esses significados para a gamificação emergiram conforme a prática foi se desenvolvendo. O papel de liderança invisível tanto poderia ser atribuído à prática da gamificação, influenciando as equipes por meio dos elementos de jogos como medalhas e premiações, como pelo modelo de autogestão adotado pelas equipes, conforme fala do *Designer 2*:

Então a gente está tentando gerar uma autocobrança, que aí vem da autogestão também. Os times que se cobrem e não a empresa chega e fala: “ó, vocês têm que entregar isso aqui”. E o próprio reconhecimento de final de ano, a gente dá palco para quem fez.

É notório que existem uma consciência prática (GIDDENS, 2009) e um *habitus* (BOURDIEU, 2003, 2009) constituídos pelo tradicional comando-controle utilizado na maioria das empresas, que dispara um comportamento “automático” relatado pela maioria dos respondentes, conforme fala do Respondente 5: “E eu fui muito moldado nesse ambiente, assim, no sentido de, cara, quando eu entrei na Flex e não tinha um cartão de ponto, não tinha horário para nada, eu me vi perdido, assim, eu falei, cara, que horas eu vou almoçar?”

Algumas equipes expressaram resistência em participar do PGE, por evitarem comparações com outras equipes, como no relato do *Designer 2*: “Aí a galera fala, não, mas por que é um ranking? Não é um ranking, não tem um ranking, não é uma competição. Escolhe quem quer fazer, mas por que não fazer?” Infere-se que a resistência à participação é um receio do constrangimento dos usuários da gamificação que temem estar nas últimas posições de um *ranking* (SILVA et al., 2019); ou por se sentirem sem poder de escolha sobre o conteúdo dos desafios, como foi o caso da Respondente 8: “Agora vamos falar real. Essa coisa de gamificação não me pega, sabe? Mas aí, como os conteúdos estão sendo bons, então, pra mim, tá tudo certo”. Esses discursos reforçam a ideia de que a autogestão e a vigilância no mesmo ambiente produzem sentimentos de relutância aos controles nos funcionários (JENSEN; RAVER, 2012).

Para o Respondente 6, “O que mais me motiva é o conteúdo que está lá, que pode ser enriquecedor. E o fato de a gente poder aplicar isso, né? Que a gente tem uma certa autonomia e liberdade para poder utilizar os novos aprendizados, vamos chamar assim”. Percebe-se que a gamificação em equipes autogeridas engaja os funcionários por meio de seus motivadores intrínsecos: autonomia e competência (RYAN; DECI, 2000).

O propósito claro é uma das condições para uma gamificação bem-sucedida (VAN DER HEIJDEN *et al.*, 2020), portanto, o papel de liderança invisível da gamificação é percebido pelo Respondente 7, que nota uma melhora no seu desempenho, uma vez que ele se sente em conformidade com as demandas da empresa: “[...] a partir do momento que isso veio através da ferramenta, quer dizer, está valendo, agora é para valer. Então, o quanto antes fizer, você já vai estar adequado [...] por estar atendendo o que ela está pedindo, né?”

A retórica da gamificação pela arquitetura de escolha (DETERDING, 2019) fica evidente quando o PGE é utilizado para guiar a equipe, sendo a liderança invisível:

Pra mim, ela funciona mais como uma orientação, como um guia. Porque, assim, é muito fácil na autogestão, eu não sei outras empresas, né? Mas você querer uma orientação de alguém de cima e essa orientação não vir, né? Então, você vendo que a necessidade da empresa vindo pela evolução, do que você tem que aprender, você tem

que ser a maneira como você tem que agir, isso dá uma orientação muito legal. Então, você sabe que, tipo, cara, se eu seguir por ali, eu acho que eu estou no caminho certo, entendeu? Então, eu acho que te traz uma certa tranquilidade. (RESPONDENTE 4).

Por influência do modelo de autogestão adotado para a governança das equipes, a gamificação foi pensada numa retórica híbrida de arquitetura de escolha e *design* humanista, ilustrado na fala do Respondente 7, que explica como foi a experiência de definição dos papéis necessários para a adoção da autogestão na equipe:

A minha equipe não tinha esses papéis que eu estou falando, por exemplo, a gente tem o papel de elo estratégico, que é o cara que cuida da parte estratégica, tem o facilitador, que é o que gerencia e facilita as reuniões, aí tem o elo de produtividade, que é quem cuida de férias da equipe, e tudo mais, né? Então, não tem nada disso na equipe. A empresa mostra a necessidade através da ferramenta, faz você brincar por ela, né? E a partir daquilo, naturalmente, você já absorveu para a sua equipe. Agora já está identificado que cada um tem o seu papel e a gente precisa exercer ele. Então, é meio que natural.

A grande influência que a autogestão opera no *design* da gamificação da Flex é uma abordagem híbrida, que privilegia tanto a retórica da arquitetura de escolha como o *design* humanista. A arquitetura de escolha é percebida como a liderança invisível que se coloca como porta-voz de desafios estratégicos e cultura organizacional, como também monitora o engajamento das equipes por meio dos dados da plataforma de gamificação:

É uma ferramenta de controle, sim. A gente é medido por isso, por engajamento, participação, assim como outras coisas que medem o nosso engajamento aqui dentro, o Evolution é uma dessas ferramentas. Eu tenho certeza absoluta que tem gente olhando para essas métricas e vendo, determinado time não engaja com o Evolution, o que será que está acontecendo, será que lá na frente isso pode ser usado como uma ferramenta, sei lá, de remuneração, por exemplo, não sei, pode ser que seja. (RESPONDENTE 10).

Ao passo que o *design* humanista da gamificação fica evidente quando os elementos de jogos que são utilizados atendem a necessidades de pertencimento e diversão, diz o Respondente 10: “Olha, para mim é divertido, porque eu curto o desafio, né? Sou competitiva, eu acho legal, quero colecionar as *badges*, os encontros são divertidos e são muito gostosos de

passar com o time”.

A maneira como a nova plataforma do PGE foi desenvolvida, desde a inovação de um funcionário que percebeu um problema e tomou a iniciativa para resolvê-lo, também representa a influência da autogestão no desempenho da gamificação.

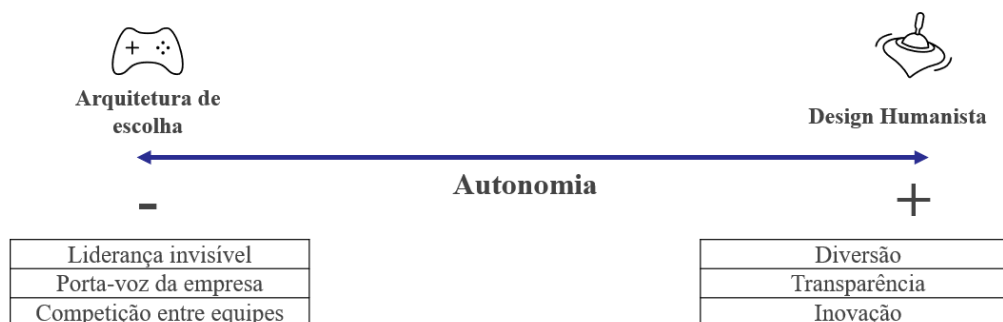
A gamificação atuando como liderança invisível e direcionadora da estratégia foi percebida na fala do Respondente 3: “[...] o Evolution ajuda nesse sentido, de entender pra onde a empresa vai, você consegue enxergar as oportunidades que você tem aqui dentro também”.

Além disso, a Respondente 9 fala sobre a clareza estratégica proporcionada pelo PGE, o que corrobora Moe *et al.* (2019) sobre a necessidade de um compartilhamento claro sobre os porquês e as dependências com outras equipes:

Então a gente acaba entendendo um pouquinho além da nossa área. Por exemplo, o último desafio era relacionado a marketing, e muitas coisas de marketing e estratégia. E era muito legal, porque mesmo sendo coisa que a gente talvez não aplique no dia a dia, a gente traz uma clareza de outra área, e dá até para usar um pouquinho dos conhecimentos do que a gente faz.

Foram mapeados na Figura 10 os principais elementos que emergiram nas equipes que perfilham a autogestão, conforme a retórica de gamificação predominante, com suporte na narrativa das entrevistas.

Figura 10 - Influência da autogestão na gamificação



Fonte: Elaboração própria (2023).

A autonomia representa o elemento principal neste vínculo entre gamificação e autogestão. Desde o nível de autonomia identificado numa equipe, visualizado pela escala de autonomia da Figura 10, identifica-se a retórica da gamificação predominante. Em equipes com maior autonomia prevalecerão características como diversão, transparência e inovação, o que

demonstra uma gamificação orientada pelo *design* humanista. Já nas equipes com menos autonomia, a gamificação terá o papel de liderança invisível, porta-voz da empresa, porquanto concebida pela retórica da arquitetura de escolha.

Independentemente da retórica de gamificação utilizada, a gamificação legítima considera, cuidadosamente, como as pessoas experimentam psicologicamente os elementos do jogo para que as mudanças comportamentais sejam duradouras e também relevantes para as organizações (LANDERS, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi compreendido que a prática da gamificação em equipes que perfilham a autogestão na empresa de *software* Flex depende da configuração estabelecida no modelo de Shove, Pantzar e Watson (2012), que considera a relação de interdependência dos materiais, competências e significados como aspectos formadores da prática. Nesse sentido, os diversos materiais, competências e significados mapeados em profundidade, por meio do estudo de caso, são habilitados a ensejar configurações singulares da prática em cada equipe que adota a autogestão. Portanto, o objetivo geral foi atendido, pois se compreendeu como os elementos da prática fortalecem e quebram seus vínculos no contexto das equipes autogerenciáveis.

A plataforma de gamificação é o principal material da prática, uma vez que ela integra outros materiais também relevantes, como os elementos de jogos e recompensas, dando uma identidade à gamificação e fortalecendo os vínculos com outros elementos da prática. A plataforma ganhou mais relevância, ou seja, houve um fortalecimento nos vínculos da prática, quando sucederam mudanças que simplificaram a experiência dos usuários, proporcionando *feedbacks* mais rápidos e mais autonomia sobre a gamificação, fatores de uma gamificação corporativa bem-sucedida (VAN DER HEIJDEN *et al.*, 2020). A exposição pública do desempenho das equipes na gamificação, por meio da visualização da quantidade de *badges* conquistadas, favoreceu um clima de competição saudável entre as equipes e melhorou o engajamento dos usuários. De tal modo, o material representado pelo elemento de jogo *badge* influenciou no significado que a empresa atribuiu à gamificação, que inicialmente foi desenhada para ser uma experiência cooperativa, mas, na prática, se transformou numa competição saudável entre equipes.

Os materiais representados pelo elemento de jogo, moedas e pelos brindes e premiações em dinheiro oferecidos como recompensa às equipes, representaram motivadores extrínsecos eficientes para aumentar a adesão das equipes à gamificação e manter o engajamento da maioria dos usuários. O efeito destes materiais, contudo, foi mais relevante no início da gamificação, pois, para os usuários permanecerem como praticantes da gamificação, o conteúdo dos desafios e a maneira como são mostrados precisam atender ao perfil dos usuários, uma vez que nem toda equipe tem o interesse pelos mesmos assuntos abordados na gamificação.

As competências necessárias para que os praticantes da gamificação participem da prática são introduzidas na integração de novos funcionários, para que, ao ingressarem nas suas

equipes de trabalho, já estejam a par da dinâmica do PGE. Este nivelamento mostrou-se essencial para o desenvolvimento das competências necessárias no decorrer da prática da gamificação, como o trabalho em equipe, a colaboração e o diálogo. Dada, entretanto, a autonomia de cada equipe em estabelecer as rotinas da sua prática, cada uma desenvolveu um *modus operandi* particular de compreender as competências necessárias (RECKWITZ, 2002). Com efeito, a habilidade de cada equipe autogerenciável exercer a autonomia no dia a dia, tanto para realizar as atividades da gamificação como para efetivar as tarefas do trabalho, é fundamental ao fortalecimento de vínculos entre os elementos da prática.

A habilidade em usar a autonomia pelas equipes também está relacionada com a priorização de tarefas e a síntese de ideias com amparo nos desafios da gamificação. Quando as equipes não são hábeis para utilizar a autonomia e conciliar os encontros da gamificação com as demandas do trabalho, ocorre uma mudança no sentido da gamificação, que passa a prejudicar as tarefas do trabalho. Portanto, a gamificação perde a legitimidade (LANDERS, 2019) e é passível de provocar efeitos psicológicos negativos nos participantes em relação ao tempo dedicado à gamificação.

O significado mais contundente que permeou a gamificação nas equipes autogerenciáveis foi o de facilitador da comunicação corporativa. Quando os usuários da gamificação compreenderam que a gamificação comunicava aspectos relevantes para a empresa, que percorriam da estratégia corporativa à cultura organizacional, houve mais clareza sobre o propósito da gamificação e senso de pertencimento, o que acelerou o desenvolvimento de competências nas equipes autogerenciáveis. Deste modo, a gamificação também obteve um significado como direcionador estratégico, artefato da cultura organizacional e acelerador do desenvolvimento coletivo.

Malgrado a gamificação haver sido concebida para ter cooperação como dinâmica principal, emergiu durante a prática o significado de competição saudável, caracterizada pela disputa informal entre as equipes, uma vez que não havia vencedores nem perdedores, mas as conquistas de *badges* das equipes eram expostas para a organização. Feita competição saudável, a gamificação privilegiou os melhores aspectos da competição e da cooperação (MORSCHHEUSER; HAMARI; MAEDCHE, 2019), além de fomentar a motivação intrínseca dos participantes pela sensação de dever cumprido, ao concluir os desafios e pelo pertencimento em realizar algo em equipe.

Apesar de terem sido realizadas análises dos elementos da prática de modo segregado, existe uma interdependência indissolúvel da vinculação entre eles. Portanto, depreendeu-se que as configurações entre os elementos da prática da gamificação se mantêm

em constante mudança, pois, a cada desafio da gamificação, novas interações dos elementos são estabelecidas pelos praticantes. Foi possível identificar novos vínculos da prática surgindo, quando ocorre a mudança em algum dos seus elementos, como o lançamento da plataforma ou uso do telão para expor resultados. Desse modo, a introdução de um novo elemento material alterou competências, uma vez que os participantes demandaram melhorar suas habilidades para refletir no desempenho da equipe, dando azo a uma competição saudável. Assim, cada equipe autogerenciável estabeleceu configuração única entre os elementos da prática da gamificação, o que promoveu o desenvolvimento de novas habilidades nos integrantes da equipe, aumentou o convívio e a conexão entre eles.

Significados mudam, à medida que novos elementos estabelecem renovados vínculos. A proximidade que as equipes tiveram com assuntos estratégicos para a empresa, por meio da realização dos desafios do PGE, ensejou um significado de pertença e clareza sobre o propósito da gamificação, atendendo, assim, tanto uma necessidade psicológica (RYAN; DECI, 2000), como uma circunstância para a gamificação bem-sucedida (VAN DER HEIJDEN *et al.*, 2020).

Com base neste estudo, identificou-se o fato de que a autonomia representa um elemento comum na relação entre gamificação e autogestão. A gamificação foi utilizada nas equipes autogeridas como um meio de regulação da autonomia das equipes, ajustada conforme o objetivo do desafio situado na gamificação. Quando a empresa Flex decidiu repassar um direcionamento estratégico para suas equipes autogerenciáveis, a gamificação assumiu um papel de porta-voz, e direcionou a execução das equipes por meio da retórica da arquitetura de escolha, reduzindo o nível de autonomia da equipe. Quando, porém, a organização Flex decidiu aumentar a autonomia das equipes, a gamificação tornou-se mais próxima a uma brincadeira, prevalecendo características como diversão, transparência e inovação, o que demonstra uma gamificação assente no *design* humanista.

De efeito, a autonomia foi ajustada a cada desafio da gamificação, a depender dos objetivos da organização, pois altos níveis de autonomia são suscetíveis de ocasionar perdas no desempenho das equipes (LANGFRED, 2004), assim como pouca autonomia reduz a motivação intrínseca dos funcionários (RYAN; DECI, 2000). Em suma, a prática da gamificação em equipes autogeridas da empresa Flex aconteceu por meio de uma abordagem híbrida, que cobriu tanto a retórica da arquitetura de escolha como o *design* humanista.

Como contribuição deste estudo, ressalta-se a melhor compreensão da prática da gamificação em equipes que adotam a autogestão em empresas de *software*, principalmente em relação aos elementos da prática que, por meio do fortalecimento e enfraquecimento dos seus

vínculos, influenciam a dinâmica da gamificação. O estudo também vai, decerto, contribuir para empresas de *software* que utilizam uma estrutura organizacional por projetos e tencionam conceder mais autonomia para suas equipes, pelo fato de apontar caminhos para uma gamificação híbrida habilitada a atuar tanto como veículo de monitoramento do desempenho como de estímulo da ludicidade e inovação organizacionais. Assim, o uso de uma gamificação híbrida por gestores e *game designers*, que mescla a arquitetura de escolha e o *design* humanista, promove uma competição saudável entre equipes e contribui com o melhor da competição e da cooperação no ambiente de trabalho. Com relação à motivação dos funcionários, o estudo aduz estratégias para facilitar, por meio da gamificação, o uso de motivadores extrínsecos e intrínsecos no contexto de equipes de trabalho.

Ademais, os achados contribuem com empresas e gestores que estão perfilhando modelos menos hierárquicos e distribuindo autoridade para as suas equipes, bem como para aquelas que já adotam a autogestão. Os elementos apreendidos na gamificação corporativa numa perspectiva da prática, e considerando o contexto de equipes autogeridas, tem o potencial de contribuir efetivamente com *game designers* para o desenvolvimento de dinâmicas de gamificação que engajem os integrantes de equipes autogerenciáveis. A respeito de contribuições práticas e gerenciais, gestores e acionistas estão abertos a se utilizarem da gamificação como um meio eficaz na comunicação de suas estratégias organizacionais e de monitoramento do desempenho de equipes autogerenciáveis, desde que estas tenham algum nível de autonomia em relação às atividades da gamificação.

Como limitações deste experimento, destaca-se a idade dos sujeitos entrevistados, abrangendo uma faixa geracional restrita, sendo passível de enviesar os resultados. Demais disso, foi escolhido apenas um integrante por equipe e não foi possível averiguar práticas específicas identificadas em algumas equipes.

Recomenda-se, como inquirição futura, no âmbito do conhecimento científico parcialmente ordenado, estender o estudo para outras empresas que possuem equipes adotantes da autogestão, fazendo um comparativo sobre os elementos da prática que emergiram na gamificação destas. Em adição, cabe uma investigação sobre como o nível de autonomia afeta o desempenho de variadas equipes numa gamificação, comparando equipes que atuam no desenvolvimento de produtos com grupamentos responsáveis por processos ou rotinas administrativa-financeiras. A comparação entre empresas de variegados segmentos de atuação e avaliação dos vínculos entre os elementos da prática da gamificação em equipes que tiveram melhor desempenho nos seus objetivos, também, são avenidas de pesquisas factíveis de exploração no âmbito dos achados desta investigação.

REFERÊNCIAS

- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.
- BECK, K.; BEEDLE, M.; BENNEKUM, A.; COCKBURN, A.; CUNNINGHAM, W.; FOWLER, M.; GRENNING, J.; HIGHSMITH, J. **Manifesto for Agile Software Development**. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>>. Acesso em: 12 jan. 2023.
- BLOHM, I.; LEIMEISTER, J. M. Gamification: Design of IT-Based Enhancing Services for Motivational Support and Behavioral Change. **Business & Information Systems Engineering**, v. 5, n. 4, p. 275–278, ago. 2013.
- BOURDIEU, P. **A sociologia de Pierre Bourdieu/Renato Ortiz (org.)**. São Paulo: Olho d'Água, 2003.
- BOURDIEU, P. **Coisas ditas**. [s.l.] Editora Brasiliense, 2004.
- BOURDIEU, P. **O senso prático**. [s.l.: s.n.].
- CAILLOIS, R. **Man, play, and games**. [s.l.] University of Illinois press, 2001.
- CONLEY, K.; DONALDSON, C. Gamification: The Measurement of Benefits. Em: REINERS, T.; WOOD, L. C. (Eds.). **Gamification in Education and Business**. Cham: Springer International Publishing, 2015. p. 673–688.
- DA SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos** (2. ed.). [s.l.] São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- DETERDING, S.; DIXON, D.; KHALED, R.; NACKE, L. **From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”**. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. **Anais...New York, NY, USA: ACM**, 2011.
- DETERDING, S. The Lens of Intrinsic Skill Atoms: A Method for Gameful Design. **Human–Computer Interaction**, v. 30, n. 3–4, p. 294–335, maio 2015.
- DETERDING, S. Gamification in Management: Between Choice Architecture and Humanistic Design. **Journal of Management Inquiry**, v. 28, n. 2, p. 131–136, abr. 2019.
- FAIRCHILD, A. J.; MCQUILLIN, S. D. Evaluating mediation and moderation effects in school psychology: A presentation of methods and review of current practice. **Journal of School Psychology**, v. 48, n. 1, p. 53–84, fev. 2010.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. [s.l.] Porto Alegre: Artmed editora, 2008.
- GIDDENS, A. **A Constituição da sociedade**. São Paulo (SP): Martins Fontes, 2009.

GREENBERGER, D. B.; STRASSER, S. Development and Application of a Model of Personal Control in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 164–177, jan. 1986.

GUTT, D.; VON RECHENBERG, T.; KUNDISCH, D. Goal achievement, subsequent user effort and the moderating role of goal difficulty. **Journal of Business Research**, v. 106, p. 277–287, jan. 2020.

GUZZO, R. A.; DICKSON, M. W. Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. **Annual Review of Psychology**, v. 47, p. 307–338, 1996.

HACKMAN. **Psychology and work: Productivity, change, and employment**. Washington, DC: American Psychological Association, 1986.

HAMARI, J. Gamification. Em: RITZER, G. (Ed.). **The Blackwell Encyclopedia of Sociology**. Oxford, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2019. p. 1–3.

HAMARI, J. **Profiling areas in focus: Sustainable game-based solutions to tackle the grand challenges of our time.** , 2 jan. 2022. Disponível em: <<https://www.tuni.fi/en/news/profiling-areas-focus-sustainable-game-based-solutions-tackle-grand-challenges-our-time>>. Acesso em: 16 jun. 2022

HAMARI, J.; KOIVISTO, J.; SARSA, H. Does Gamification Work? -- A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences. **Anais...** Em: 2014 47TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES (HICSS). Waikoloa, HI: IEEE, jan. 2014. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/6758978/>>. Acesso em: 24 jan. 2022

HUIZINGA, J. **Homo ludens**. London: Routledge, 2014.

HUOTARI, K.; HAMARI, J. A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. **Electronic Markets**, v. 27, n. 1, p. 21–31, fev. 2017.

JENSEN, J. M.; RAVER, J. L. When Self-Management and Surveillance Collide: Consequences for Employees' Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behaviors. **Group & Organization Management**, v. 37, n. 3, p. 308–346, jun. 2012.

JOHNSON, D. W.; JOHNSON, R. T. **Cooperation and competition: theory and research**. Edina, Minnesota: Interaction Book Company, 1989.

KLEIN, S. B.; COLLA, P. E. B.; WALTER, S. A. O CASO DA ABORDAGEM DE ESTUDOS DE CASOS: ELEMENTOS, CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE YIN, STAKE E EISENHARDT. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 23, n. 1, p. 122–135, 4 mar. 2021.

KLOCK, A. C. T.; GASPARINI, I.; PIMENTA, M; HAMARI, J. Tailored gamification: A review of literature. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 144, p. 102495, dez. 2020.

KOIVISTO, J.; HAMARI, J. The rise of motivational information systems: A review of gamification research. **International Journal of Information Management**, v. 45, p. 191–210, abr. 2019.

- LANDERS, R. N.; AUER, E. M.; COLLMUS, A.; ARMSTRONG, M. Gamification Science, Its History and Future: Definitions and a Research Agenda. **Simulation & Gaming**, v. 49, n. 3, p. 315–337, jun. 2018.
- LANDERS, R. N. Gamification Misunderstood: How Badly Executed and Rhetorical Gamification Obscures Its Transformative Potential. **Journal of Management Inquiry**, v. 28, n. 2, p. 137–140, abr. 2019.
- LANGFRED, C. W. TOO MUCH OF A GOOD THING? NEGATIVE EFFECTS OF HIGH TRUST AND INDIVIDUAL AUTONOMY IN SELF-MANAGING TEAMS. **Academy of Management Journal**, 2004.
- LANGFRED, C. W. THE DOWNSIDE OF SELF-MANAGEMENT: A LONGITUDINAL STUDY OF THE EFFECTS OF CONFLICT ON TRUST, AUTONOMY, AND TASK INTERDEPENDENCE IN SELF-MANAGING TEAMS. **Academy of Management Journal**, 2007.
- LEE, M. Y.; EDMONDSON, A. C. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. **Research in Organizational Behavior**, v. 37, p. 35–58, 2017.
- LIU, B.; WANG, J. Demon or angel: an exploration of gamification in management. **Nankai Business Review International**, v. 11, n. 3, p. 317–343, 20 maio 2019.
- MACIEL, C. DE O.; AUGUSTO, P. O. M. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 155–178, abr. 2013.
- MALABY, T. M. Beyond Play: A New Approach to Games. **Games and Culture**, v. 2, n. 2, p. 95–113, abr. 2007.
- MANZ, C. C.; SIMS, H. P. Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 361, jul. 1980.
- MANZ, C. C.; SIMS, H. P. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 106, mar. 1987.
- MCGREGOR, D.; CUTCHER-GERSHENFELD, J. **The human side of enterprise**. Annotated ed ed. New York: McGraw-Hill, 2006.
- MITCHELL, R.; SCHUSTER, L.; JIN, H. S. Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? **Journal of Business Research**, v. 106, p. 323–330, jan. 2020.
- MOE, N. B. et al. Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. **Empirical Software Engineering**, v. 26, n. 5, p. 101, set. 2021.
- MOE, N. B.; DAHL, B.; STRAY, V. Team Autonomy in Large-Scale Agile. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). **Anais... Em: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES (HICSS)**. 2019.

MORA, A.; RIERA, D; GONZÁLEZ, C.; ARNEDEO-MORENO; J. Gamification: a systematic review of design frameworks. **Journal of Computing in Higher Education**, v. 29, n. 3, p. 516–548, dez. 2017.

MORSCHHEUSER, B.; HAMARI, J. The Gamification of Work: Lessons From Crowdsourcing. **Journal of Management Inquiry**, v. 28, n. 2, p. 145–148, abr. 2019.

MORSCHHEUSER, B.; HAMARI, J.; MAEDCHE, A. Cooperation or competition – When do people contribute more? A field experiment on gamification of crowdsourcing. **International Journal of Human-Computer Studies**, Strengthening gamification studies: critical challenges and new opportunities. v. 127, p. 7–24, 1 jul. 2019.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, v. 5, n. 2, p. 243–263, 2002.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 1, p. 54–67, 1 jan. 2000.

SALDANA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. 4. ed. Londres, England: SAGE Publications, 2021.

SANTOS, L. L. DA S.; SILVEIRA, R. A. DA. POR UMA EPISTEMOLOGIA DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS: A CONTRIBUIÇÃO DE THEODORE SCHATZKI. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79–98, mar. 2015.

SCHATZKI, T. R. A New Societist Social Ontology. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 33, n. 2, p. 174–202, jun. 2003.

SCHATZKI, T. R. Peripheral Vision: The Sites of Organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465–484, mar. 2005.

SCHATZKI, T. R. On Organizations as they Happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863–1873, dez. 2006.

SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. **The practice turn in contemporary theory**. London, England: Routledge, 2001.

SCHWAB, K.; VANHAM, P. **Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet**. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2021.

SEABORN, K.; FELS, D. I. Gamification in theory and action: A survey. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 74, p. 14–31, fev. 2015.

SHOVE, E.; PANTZAR, M.; WATSON, M. **The dynamics of social practice: Everyday life and how it changes**. Londres, England: Sage Publications, 2012.

SILVA, L. F. S. DA; VERSCHOORE, J.; BORTOLASO, I.; BRAMBILLA, F. The effectiveness of game dynamics in cooperation networks. **European Business Review**, v. 31, n. 6, p. 870–884, 14 out. 2019.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications, 1995.

SZENDRÓI, L.; DHIR, K. S.; CZAKÓ, K. GAMIFICATION IN FOR-PROFIT ORGANISATIONS: A MAPPING STUDY. **Business: Theory and Practice**, v. 21, n. 2, p. 598–612, 18 set. 2020.

TAUER, J. M.; HARACKIEWICZ, J. M. The Effects of Cooperation and Competition on Intrinsic Motivation and Performance. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 86, p. 849–861, 2004.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge**: como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

TRIST, E. L.; BAMFORTH, K. W. Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. **Human Relations**, v. 4, n. 1, p. 3–38, 1 fev. 1951.

VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; BURGERS, M. J.; KAAAN, A. M.; LAMBERTS, B. F.; MIGCHELBRINK, K.; VAN DEN OUWELAND, R. C. P. M.; MEIJER, T. Gamification in Dutch Businesses: An Explorative Case Study. **SAGE Open**, v. 10, n. 4, p. 215824402097237, out. 2020.

VESA, M.; HAMARI, J.; HARVIAINEN, J. T.; WARMELINK, H. Computer Games and Organization Studies. **Organization Studies**, v. 38, n. 2, p. 273–284, fev. 2017.

WALLIUS, E.; KLOCK, A; ERONEN, V.; HAMARI, J. **Preconceptions towards gamifying work: A thematic analysis of responses of a maritime logistics organization**. Academic Mindtrek 2021. **Anais...** Em: MINDTREK '21: ACADEMIC MINDTREK 2021. Tampere/Virtual Finland: ACM, jun. 2021. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/10.1145/3464327.3464368>>. Acesso em: 8 jan. 2023

WARMELINK, H.; KOIVISTO, J; MAYER, I; VESA, M; HAMARI, J. Gamification of production and logistics operations: Status quo and future directions. **Journal of Business Research**, v. 106, p. 331–340, jan. 2020.

WERBACH, K.; HUNTER, D. **For the win**: how game thinking can revolutionize your business. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012.

WÜNDERLICH, N. V.; GUSTAFSSON, A.; HAMARI, J.; PARVINEN, P; HAFF, A. The great game of business: Advancing knowledge on gamification in business contexts. **Journal of Business Research**, v. 106, p. 273–276, jan. 2020.

YAZAN, B. Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. **The Qualitative Report**, v. 20, n. 2, p. 134–152, 23 fev. 2015.

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. **Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps**. Canada: O'Reilly Media, Inc, 2011.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Nome:

Idade:

Sexo:

Tempo de empresa:

Função ou Papel:

Qual a sua equipe autogerenciável?

Qual o seu papel na gamificação? Designer ou usuário

Dimensão	Pergunta
Desenvolvimento da prática	<ol style="list-style-type: none"> 1. Com que frequência você participa do PGE na sua rotina de trabalho? 2. Você considera o PGE como parte da sua rotina de trabalho? Como o PGE está presente no seu dia a dia do trabalho? 3. Você poderia me contar mais especificamente, como foi a sua participação mais recente no PGE? 4. Quais as maiores dificuldades enfrentadas na prática do PGE? 5. O que mudou no PGE desde que você iniciou a participação? 6. Sugere alguma alteração?
Elementos da prática	<p>Materiais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Quais recursos materiais são necessários para que a prática aconteça? 8. Me fale sobre a importância desses recursos citados para que a gamificação aconteça? <p>Competências:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Você desenvolveu ou aprendeu algum hábito novo participando da gamificação? 10. O que mudou no seu trabalho a partir do PGE? 11. Fazendo uma comparação entre o “antes” e o “depois” de participar da gamificação, você acha que o seu desempenho está melhor ou pior? Fale sobre uma situação típica. <p>Significados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. O que lhe motiva a participar do PGE? 13. O que o PGE significa para você? 14. Quais suas expectativas futuras em relação ao PGE?