

Práticas de gamificação em equipes autogeridas: materiais, competências e significados

Gamification practices in self-managed teams: materials, skills, and meanings

André Pascoal Rodrigues
<https://orcid.org/0000-0002-3448-1143>

Mestre em Administração e Controladoria. Universidade Federal do Ceará (UFC) – Brasil. pascoal.andre@gmail.com

Diego de Queiroz Machado
<https://orcid.org/0000-0002-3570-8864>

Doutor em Administração de Empresas. Universidade de Fortaleza (Unifor) – Brasil. diegomachado@ufc.br

Francisco Vicente Sales Melo
<https://orcid.org/0000-0001-9888-8359>

Doutor em Administração. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Brasil. vicentemelo@ufc.br

Keysa Manuela Cunha de Mascena
<https://orcid.org/0000-0002-0844-500X>

Doutora em Administração. Universidade de São Paulo (USP) – Brasil. keysamascena@unifor.br

Antônio Alberto Freitas
<https://orcid.org/0000-0001-8860-4703>

Mestre em Avaliação de Políticas Públicas. Universidade Federal do Ceará (UFC) – Brasil. alberto.freitas@alu.ufc.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender as práticas de gamificação em equipes que adotam a autogestão em uma empresa de software. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, com a estratégia de investigação baseada em um estudo de caso único na empresa de software Flex. A coleta de dados ocorreu por meio de dez entrevistas semiestruturadas on-line, realizadas entre dezembro de 2022 e março de 2023, com funcionários de diferentes equipes e funções que participavam da prática de gamificação. A análise foi conduzida com base na Teoria da Prática, articulando elementos teóricos e empíricos para compreender como materiais, competências e significados estruturam e sustentam a gamificação em equipes autogeridas. Os resultados revelaram que a gamificação promoveu mudanças significativas na dinâmica social das equipes, favorecendo o desenvolvimento de novas habilidades, o fortalecimento do convívio e o aumento da conexão entre os membros. Os principais elementos identificados foram a plataforma de gamificação (material), a autonomia exercida pelas equipes (competência) e a competição saudável (significado). Este estudo contribui para a compreensão da gamificação em equipes autogeridas, analisada sob a perspectiva da Teoria da Prática. Destaca-se a integração entre materialidade, competências e significados, revelando impactos sociais e comportamentais ainda pouco explorados em contextos organizacionais de software.

Palavras-chave: gamificação corporativa; autogestão; Teoria da Prática.

ABSTRACT

This study aimed to understand gamification practices in teams that adopt self-management in a software company. To this end, a qualitative approach was adopted, with a single case study at the software company Flex as the research strategy. Data collection took place through ten semi-structured online interviews, conducted between December 2022 and March 2023, with employees from different teams and functions who participated in gamification practices. The analysis was conducted using the Theory of Practice, linking

theoretical and empirical elements to understand how materials, skills, and meanings structure and sustain gamification in self-managed teams. The results revealed that gamification led to significant changes in the teams' social dynamics, fostering the development of new skills, strengthening cohesion, and increasing connections among members. The main elements identified were the gamification platform (material), the autonomy exercised by the teams (competence), and healthy competition (meaning). This study contributes to the understanding of gamification in self-managed teams, analyzed from the perspective of Practice Theory. It highlights the integration of materiality, competencies, and meanings, revealing social and behavioral impacts that remain underexplored in software organizational contexts.

Keywords: corporate gamification; self-management; Practice Theory.

Recebido em 20/01/2026. Aprovado em 01/04/2026. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

<https://doi.org/10.22279/navus.v18.2292>

1 INTRODUÇÃO

A gamificação evoluiu como uma estratégia relevante para promover engajamento, motivação e criatividade em contextos organizacionais, ao transpor dinâmicas de jogos para atividades não lúdicas (Warmelink et al., 2020; Wunderlich et al., 2020). Diferentemente de tecnologias como *big data*, inteligência artificial e robótica (voltadas à ampliação da eficiência técnica), a gamificação atua nas dimensões humanas do trabalho, favorecendo o desenvolvimento de habilidades, o sentimento de pertencimento e o propósito coletivo, configurando-se como um importante instrumento para promover o bem-estar individual e social (Hamari, 2022; Klock et al., 2020).

Deterding et al. (2011) denominaram *gameful design* o uso de princípios de design de jogos para gerar experiências semelhantes às de jogar em contextos não voltados ao entretenimento e definiram a gamificação como a aplicação intencional desse design. No entanto, o emprego de elementos de jogos, isoladamente, não garante experiências positivas, de modo que sua efetividade depende da capacidade de promover envolvimento intrínseco e experiências autotéticas que integrem, e não desviem, o foco da atividade principal (Wallius et al., 2021).

Embora o fenômeno da gamificação desperte crescente interesse, a literatura ainda apresenta resultados contraditórios quanto aos seus efeitos sobre o comportamento organizacional. Koivisto e Hamari (2019), que entendem a gamificação como um sistema de informação voltado à motivação, observaram que a maioria dos estudos experimentais controlados apresentou resultados mistos. Os resultados indicam que, embora alguns efeitos tenham sido positivos, outros se mostraram inconclusivos ou até negativos. Tais achados reforçam conclusões de revisões anteriores, segundo as quais a gamificação não deve ser compreendida como uma solução mágica para a obtenção de resultados satisfatórios ou de sucesso garantido, tanto no campo teórico quanto no prático (Hamari; Koivisto; Sarsa, 2014; Seaborn; Fels, 2015).

A gamificação corporativa pode assumir duas orientações retóricas (Deterding, 2019): a da arquitetura de escolha, centrada em influenciar comportamentos e otimizar o controle organizacional (Thaler; Sunstein, 2019), e a do design humanista, voltada à promoção do bem-estar, da autonomia e da ludicidade (Deterding, 2019). Assim, enquanto a primeira tende a reforçar práticas gerenciais tradicionais, a segunda propõe experiências centradas nas necessidades humanas de autonomia, pertencimento e significado.

Lee e Edmondson (2017) destacam um número crescente de organizações à procura de maneiras de se organizar com menos hierarquia, substituindo relações de comando e controle por maior autonomia para os funcionários, com o objetivo de tornar esses ambientes 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 organizações autogeridas. Uma empresa adota a autogestão de modo parcial quando coexistem equipes autogeridas e o comando e controle top-down, ou de maneira radical quando a direção geral parte da equipe e não há relação hierárquica com a gerência.

Diante desse contexto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: como ocorrem as práticas de gamificação em equipes que adotam a autogestão? Para responder à questão proposta, adotou-se a estratégia de pesquisa do estudo de caso único na empresa de software denominada, neste estudo, Flex, fundada em 2014 e com cerca de 500 funcionários, a fim de garantir o anonimato da empresa. É uma empresa de desenvolvimento de software que oferece suporte à

venda de produtos digitais. A organização passou a adotar a autogestão nas equipes de desenvolvimento por meio de métodos ágeis e, em razão dos excelentes resultados, decidiu expandi-la para outras equipes da empresa. Após enfrentar 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 (PGE) para escalar o modelo de equipes autogerenciáveis em toda a organização.

Assim, este estudo tem como objetivo compreender as práticas de gamificação em equipes autogeridas de uma empresa de software. Para tanto, parte-se da Teoria da Prática, corrente oriunda da Antropologia e da Sociologia, que adota as práticas como unidade central de análise, apta a elucidar dimensões subjacentes e profundas do discurso contemporâneo sobre a gamificação em equipes autogeridas (Reckwitz, 2002). Para Shove, Pantzar e Watson (2012), as práticas emergem, permanecem ou desaparecem com o suporte das conexões entre seus três elementos (materiais, competências e significados), que são analisados neste caso.

A escolha da empresa de software Flex se justifica pela natureza intensiva em conhecimento do setor, caracterizado pela valorização da autonomia e da inovação, e pelo papel estratégico da tecnologia na economia digital, na qual 183 milhões de brasileiros já utilizam a internet (IBGE, 2022) e as empresas destinam 8,7% de sua receita à transformação digital (Meirelles, 2022).

Espera-se, com este estudo, contribuir para a prática da gamificação corporativa em equipes autogeridas, compreendendo como os elementos da prática influenciam a dinâmica da gamificação e mantêm os funcionários engajados em mudanças organizacionais. Ademais, investigar a gamificação corporativa sob a lente da Teoria da Prática tem potencial para revelar aspectos sociais da prática que passaram despercebidos em estudos anteriores (Silva et al., 2025a, 2025b, 2024). Destaca-se, ainda, que este estudo poderá ser útil tanto para empresas que já possuem equipes adotantes da autogestão quanto para aquelas em transição para modelos de maior autonomia dos funcionários. Os elementos aprendidos na gamificação corporativa, numa perspectiva prática, podem contribuir efetivamente para gestores, game designers, funcionários e acionistas de empresas que a utilizam em suas tomadas de decisão relacionadas às transformações organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gamificação corporativa: fundamentos e dinâmicas nas organizações

A gamificação, entendida como a aplicação de elementos e princípios de jogos em contextos não lúdicos (Deterding et al., 2011), representa uma estratégia contemporânea de engajamento e de mudança comportamental no trabalho. Seu propósito é tornar as atividades organizacionais mais motivadoras, transformando tarefas rotineiras em experiências significativas por meio de mecanismos de desafio, recompensa e reconhecimento (Landers et al., 2018). Essa capacidade de tornar o trabalho mais envolvente decorre da transposição de dinâmicas de jogos para atividades não lúdicas, com o objetivo de aumentar o engajamento, a motivação e a criatividade em ambientes corporativos (Warmelink et al., 2020; Wunderlich et al., 2020).

Deterding (2015) define o *gameful design* como um processo voltado à criação de experiências semelhantes a jogos, sustentadas por feedbacks imediatos, objetivos claros e progressão mensurável. Essa perspectiva

compreende a gamificação não como um produto acabado, mas como um processo de design que modifica práticas já existentes, articulando sistemas de pontos, rankings, avatares e dinâmicas colaborativas ou competitivas.

O uso de elementos de jogos não é novidade, haja vista os programas de fidelidade de cartões de crédito e as companhias aéreas que utilizam sistemas de pontos e níveis de status. A gamificação não consiste apenas em gerar benefícios para os clientes fiéis, mas também em criar uma experiência no uso de um serviço (Blohm; Leimeister, 2013).

A adoção da gamificação no contexto corporativo, contudo, não é neutra. Nota-se a coexistência de duas retóricas: a gamificação instrumental, voltada à vigilância e ao controle do desempenho, e a gamificação humanista, ancorada em princípios de autonomia e desenvolvimento (Deterding, 2019; Koivisto e Hamari, 2019; Landers, 2019). A primeira se aproxima de modelos gerenciais baseados em comando e controle, enquanto a segunda dialoga com o ideal de organizações que reconhecem os colaboradores como sujeitos autônomos, capazes de contribuir de forma criativa para os objetivos coletivos. Embora a gamificação possa fortalecer a motivação e o engajamento quando bem estruturada, sua aplicação inadequada tende a gerar o efeito inverso, levando à desmotivação e à queda no desempenho (Liu; Wang, 2020).

Para Landers et al. (2018), a gamificação é, em essência, um processo de design, corroborando a perspectiva apresentada por Deterding et al. (2011) e por Deterding (2015). Seu propósito é modificar processos do mundo real por meio da aplicação de princípios do design de jogos, proporcionando aos usuários experiências semelhantes às vivenciadas em jogos. Por isso, a gamificação não é um produto ou um software, pois não se cria uma gamificação como se inventasse um jogo. Em vez disso, adicionam-se elementos de jogo para alterar um processo já existente ou transformar a maneira como esse processo influencia as pessoas. Portanto, o impacto da gamificação depende de como seus elementos são adaptados às diferenças individuais e contextuais dos usuários, o que evidencia a importância de abordagens personalizadas e centradas no sujeito (Klock et al., 2020).

Nesse sentido, os resultados da gamificação dependem menos da mera presença de elementos lúdicos e mais da forma como esses recursos são integrados às práticas organizacionais e às relações de poder. Werbach e Hunter (2012) demonstram que a gamificação interna, quando bem concebida, potencializa a cooperação, a inovação e o senso de propósito entre as equipes. Entretanto, quando empregada de forma retórica, pode reforçar mecanismos de controle simbólico, convertendo-se em "fake gamification" (Landers, 2019).

Portanto, a gamificação corporativa deve ser compreendida como prática social situada, e não apenas técnica, moldada por contextos institucionais, culturais e tecnológicos, voltada à cooperação, ao senso de pertencimento e ao bem-estar coletivo (Wunderlich et al., 2020). Essa prática emerge do entrelaçamento entre o design de jogos, as políticas de gestão e os modos cotidianos de agir dos trabalhadores. Essa compreensão abre espaço para uma leitura mais complexa do fenômeno, especialmente em organizações que adotam estruturas autogeridas, nas quais a autonomia é elemento constitutivo da cultura de trabalho e dos sentidos atribuídos à gamificação.

2.2 A autogestão como fenômeno organizacional: elementos da prática como unidade de análise

A autogestão pressupõe o deslocamento da autoridade tradicional, centrada na hierarquia, para formas coletivas de coordenação, baseadas na

responsabilidade compartilhada e na auto-organização (Hackman, 1986). Esse modelo se apoia na ideia de que os trabalhadores podem gerir seus próprios processos, monitorar o desempenho e tomar decisões alinhadas aos objetivos coletivos, sem depender de controles verticais. Desde os experimentos de Trist e Bamforth (1951), passando pela ascensão dos métodos ágeis (Beck et al., 2001; Bezerra et al., 2026), a autogestão consolidou-se como paradigma de gestão em empresas intensivas em conhecimento, como as de software, nas quais a expertise é distribuída e a colaboração horizontal é essencial (Lee; Edmondson, 2017).

Nas equipes autogeridas, a autonomia não significa ausência de controle, mas sim substituição de mecanismos coercitivos por formas de autocontrole, confiança e coordenação social (Moe et al., 2021). O equilíbrio entre autonomia e alinhamento organizacional é continuamente negociado por meio das práticas cotidianas, das normas informais e dos significados compartilhados (Engelman et al., 2017). Assim, a autogestão se expressa como prática relacional, que envolve não apenas a estrutura formal, mas também o modo como os sujeitos compreendem e realizam o trabalho.

A Teoria da Prática oferece uma lente teórica relevante para analisar essa dinâmica. Para autores como Reckwitz (2002) e Schatzki (2005), o social é constituído por práticas (modos rotinizados de fazer, dizer, sentir e pensar) que articulam dimensões materiais, corporais e simbólicas. A prática, portanto, não é mera execução individual, mas um arranjo coletivo sustentado por entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas. Em contextos organizacionais, essas práticas se traduzem em rotinas, linguagens e artefatos que moldam o agir e o sentido do trabalho (Maciel; Augusto, 2013; Carvalho Neto, 2003).

Para Shove, Pantzar e Watson (2012), as práticas se sustentam na integração de três elementos: materiais, competências e significados. Aplicando essa perspectiva à gamificação em equipes autogeridas, pode-se compreender:

- I) Materiais: as plataformas digitais, métricas e artefatos lúdicos (pontos, badges, dashboards) que estruturam o jogo organizacional;
- II) Competências: o saber-fazer coletivo necessário para utilizar, interpretar e ressignificar esses elementos dentro do trabalho autônomo;
- III) Significados: os valores e sentidos que a equipe atribui à experiência gamificada (se a percebe como controle, aprendizado ou celebração da colaboração).

A gamificação, nesse quadro, torna-se uma prática socialmente negociada, cuja eficácia depende de como esses elementos se articulam e se estabilizam no cotidiano das equipes. O uso de rankings ou recompensas, por exemplo, pode tanto reforçar hierarquias quanto promover pertencimento, a depender de como os participantes integram esses dispositivos à sua rede de significados (Shove; Pantzar; Watson, 2012).

Desse modo, analisar a gamificação em ambientes autogeridos à luz da Teoria da Prática permite compreender como a autonomia se materializa em microprocessos de interação e como os jogos corporativos são aceitos, transformados ou contestados pelos agentes. A prática não é um dado, mas um processo em constante (re)configuração, no qual elementos materiais, competências e sentidos se entrelaçam, sustentando (ou desestabilizando) os modos de ser, trabalhar e jogar na organização (Durante et al., 2019; Santos; Behr; Panizzon, 2025).

3 METODOLOGIA

Após a delimitação dos conceitos centrais de gamificação corporativa, autogestão e teoria da prática, definiu-se o método qualitativo como mais adequado ao objetivo da pesquisa, uma vez que permite compreender significados, percepções e experiências em profundidade (Flick, 2008).

O estudo foi conduzido segundo a estratégia de estudo de caso único, considerada apropriada para compreender fenômenos sociais complexos em seu contexto real (Stake, 1995). A escolha desse método justifica-se pela busca por compreender as práticas de gamificação em equipes autogeridas de uma empresa de software, com o objetivo de interpretar os significados, as percepções e as experiências dos participantes. De acordo com Stake (1995), o estudo de caso permite ao pesquisador apreender as especificidades do fenômeno, adotando uma postura interpretativa na construção do conhecimento.

O caso analisado refere-se à empresa Flex (nome fictício), fundada em 2014, com sede em Sorocaba-SP e atuante no setor de tecnologia. A Flex desenvolve softwares voltados ao suporte às vendas de produtos digitais (como e-books e treinamentos on-line) e, em 2016, iniciou um processo de autogestão inspirado em métodos ágeis. Inicialmente aplicado às equipes de tecnologia, o modelo foi gradualmente estendido às demais áreas, sob a coordenação do time de Cultura e Governança, responsável por estruturar rituais, ferramentas e processos voltados à autonomia e corresponsabilidade dos times.

Em março de 2021, inspirado em um programa de gamificação já utilizado com clientes da Flex, iniciou-se o desenho do programa para escalar a autogestão para todos (PGE). Em dezembro de 2021, praticamente todas as equipes já operavam sob o modelo de autogestão proposto. Cumpre destacar que a Flex se enquadra como uma organização parcialmente autogerenciável, ou seja, adota medidas incrementais de redução da hierarquia gerencial, mas, ainda assim, toma decisões top-down no que diz respeito 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, em formato 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 a comunicar a estratégia da empresa aos funcionários e contextualizá-la em relação ao modelo de autogestão.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários da Flex que participavam da prática de gamificação. A seleção dos participantes foi conduzida por amostragem intencional e pela técnica de bola de neve, de modo a incluir sujeitos diretamente engajados na prática da gamificação, tanto usuários quanto membros envolvidos na concepção do programa (Flick, 2008).

Para o delineamento da investigação, partiu-se de uma sistematização dos indicadores recolhidos por meio das entrevistas e da fundamentação teórica dos elementos que integram a prática da gamificação, conforme expresso no Quadro 1.

Quadro 1 – Abordagens norteadoras da pesquisa

Dimensão		Descrição	Principais autores
Desenvolvimento da prática		A gamificação ocorre dentro de uma rotina, a partir de uma série de elementos interconectados entre si, ordenados no espaço e no tempo. As práticas emergem, persistem, mudam e desaparecem quando as conexões entre seus elementos são estabelecidas, sustentadas ou rompidas.	Reckwitz (2002); Shove; Pantzar; Watson (2012)
Elementos da prática	Materiais	São os objetos e as coisas relacionadas à gamificação, como plataformas, sistemas de informação, equipamentos e recursos financeiros, além do corpo e da performance dos próprios usuários, que sustentam a prática.	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, explorando as percepções afetivas na esfera individual;	
Gamificação na Autogestão		Estimula a autonomia e estabelece regras muito claras quanto aos papéis e às responsabilidades dos membros do time. Assim, este eixo busca compreender a influência da autogestão na prática da gamificação.	Landers (2018); Deterding (2019)

Foram realizadas 10 entrevistas on-line, via Google Meet, entre dezembro de 2022 e março de 2023, com duração média de 45 minutos. Todas foram gravadas, transcritas e revisadas manualmente. Assim, com base em um semiprotocolo, iniciou-se a coleta de dados e, após três entrevistas, foram realizadas algumas mudanças no roteiro, em consonância com a perspectiva metodológica proposta por Stake (1995), bem como com as dimensões norteadoras apresentadas no Quadro 1. As perguntas das entrevistas foram categorizadas conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Roteiro de entrevista

Dimensão	Pergunta
Desenvolvimento da prática	1. Com que frequência você participa do PGE na sua rotina de trabalho? 2. Você considera o PGE parte da sua rotina de trabalho? Como o PGE está presente no seu dia a dia de trabalho? 3. Você poderia me contar, com mais detalhes, como foi a sua participação mais recente no PGE? 4. Quais são 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	Materiais: 7. Quais recursos materiais são necessários para que a prática ocorra? 8. Me fale sobre a importância desses recursos mencionados para que a gamificação ocorra? Competências: 9. Você desenvolveu ou aprendeu algum hábito novo ao participar da gamificação? 10. O que mudou no seu trabalho a partir do PGE? 11. Comparando o "antes" e o "depois" de participar da gamificação, você acha que seu desempenho está melhor ou pior? Fale sobre uma situação típica. Significados: 12. O que o motiva a participar do PGE? 13. O que o PGE significa para você? 14. Quais são suas expectativas futuras em relação ao PGE?

A sistematização dos dados das entrevistas fundamentou-se em Shove, Pantzar e Watson (2012), que reconhecem que a prática é definida por relações de interdependência entre materiais, competências e significados. Para o tratamento dos dados obtidos a partir das entrevistas, utilizou-se o método de categorização com base na literatura, apresentando, como categorias a priori, os elementos da prática (materiais, competências e significados). Partindo dessas categorias, o estudo pôde identificar as diversas subcategorias que emergiram a partir dos dados de campo. Conforme Stake (1995), não houve a pretensão de exaurir todo o caso, mas de criar sentido mediante recortes do caso, observados de perto e em profundidade, de maneira deliberadamente subjetiva. Além disso, realizou-se uma triangulação de fontes de evidência (Stake, 1995) para validar o conteúdo, comparando os relatos das entrevistas com vídeos do YouTube publicados na página da empresa Flex, a fim de buscar a interpretação mais confiável da prática de gamificação.

Desse modo, em consonância com a abordagem qualitativa adotada, o estudo não buscou a generalização estatística dos resultados, mas sim uma generalização analítica orientada à teoria (Machado et al., 2019). Nessa perspectiva, a sistematização e a categorização dos dados permitiram interpretar o caso à luz da Teoria da Prática, articulando as evidências empíricas aos referenciais teóricos utilizados. Dessa forma, a análise privilegiou a compreensão aprofundada do fenômeno investigado, possibilitando a construção de interpretações passíveis de transferência conceitual para contextos semelhantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil dos respondentes

Antes da discussão dos resultados, apresenta-se brevemente o perfil dos dez entrevistados. Suas identidades e equipes de origem são preservadas e identificadas conforme o tipo de participação na gamificação: usuário, quando participou do PGE como prática de rotina, e designer, quando atuou na organização e também como usuário. Os participantes foram enumerados na ordem das entrevistas, e o Quadro 3 apresenta informações gerais sobre o perfil de cada um.

A faixa etária dos entrevistados variou de 25 a 40 anos, e cada um pertencia a uma equipe diferente. Houve equilíbrio entre os sexos, com cinco homens e cinco mulheres. O tempo de empresa variou de 9 meses a 7 anos, com média de 2,9 anos.

Quadro 3 - Relação de entrevistados

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

Assim, observa-se que o grupo de participantes apresenta perfis diversificados quanto à idade, ao tempo de empresa e às funções desempenhadas, o que permite contemplar diferentes perspectivas sobre o PGE e suas dinâmicas de gamificação.

4.2 Elementos da prática de gamificação

4.2.1 Materiais

Ao observar os materiais necessários à prática da gamificação, a plataforma digital (software) que dá suporte aos desafios e aos demais elementos dos jogos destaca-se como essencial para trazer a ludicidade e a estética de jogo às atividades do PGE. A gamificação consiste em transformar

atividades e sistemas não lúdicos em experiências semelhantes às de jogos, visando gerar envolvimento e prazer nas tarefas do cotidiano organizacional (Wünderlich et al., 2020).

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 individual 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 [individual]”. À época, a plataforma escolhida foi a *Gamer*, nome fictício para preservar a privacidade, desenvolvida por uma empresa terceirizada. Esta plataforma foi utilizada por nove meses, mas, como relatado pela Designer 1:

[...] ela não atendia a várias de nossas necessidades, e a gente desenvolveu uma plataforma interna (...) era muito complicado 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 coins; uma loucura. [Designer 1, 2023].

Estas dificuldades relatadas pelos entrevistados têm grande importância no contexto da prática, referindo-se principalmente a objetos, coisas, tecnologias, ferramentas, 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”.

Os respondentes 3, 4 e 6 destacaram que a nova plataforma representou um avanço significativo em relação à anterior, contratada externamente e limitada a atender às especificidades da Flex. A antiga apresentava baixa usabilidade e dificultava o acompanhamento do progresso na gamificação. Já a nova versão, mais simples, intuitiva e fluida, aumentou a autonomia e o engajamento das equipes, tornando a experiência mais agradável e eficiente. Com feedbacks rápidos e melhor usabilidade, também gerou efeitos psicológicos positivos associados a uma gamificação bem-sucedida, como maior interação social e percepção de progresso (Van der Heijden et al., 2020).

Além da plataforma, os elementos de jogo são os materiais que compõem a infraestrutura necessária à prática da gamificação. O elemento de jogo, o badge, é uma medalha, um ícone visual que simboliza 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 representativo da badge conquistada. 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 no jogo, está em linha com Blohm e Leimeister (2013), que relatam que elementos de jogos levam os usuários a agir de acordo com os objetivos estabelecidos na gamificação.

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

Também foi utilizado um televisor em uma área de grande circulação de funcionários na Flex, para que todos pudessem visualizar 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”. Quando o jogo é percebido como um mecanismo de aprendizado coletivo, tende a fortalecer a colaboração; contudo, quando associado ao controle e à vigilância, pode reduzir a motivação e o engajamento (Wunderlich et al., 2020).

Outro elemento de jogo empregado foi o sistema de pontos ou de moedas virtuais. Os funcionários praticantes da gamificação acumulavam moedas individualmente ao realizar desafios em conjunto com seus times. Essas eram trocadas por recompensas materiais, como brindes da marca Flex, disponíveis em uma lojinha virtual. A Designer 1 destaca o efeito das recompensas sobre os participantes: “[...] o engajamento é absurdamente maior quando você dá algo”.

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 a percebe. Ela roda tudo bem. Você não se lembra da plataforma”. A relação dos principais elementos materiais da prática de gamificação foi apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 - Elementos materiais identificados na prática da gamificação

Materiais	Descrição
Plataforma de gamificação	Software que sustenta as atividades gamificadas, integrando elementos de jogos sem ser um jogo propriamente dito.
Pontos/Moedas virtuais	Recompensas virtuais, não financeiras, concedidas ao concluir desafios, acumuladas individualmente e usadas conforme preferência do participante.
Painel de Badges (TV)	Telão na área de convivência da Flex que exibe as equipes e suas conquistas.
Recompensa financeira	Crédito de R\$ 80 por integrante para a confraternização no happy hour.
Brindes	Souvenir com a identidade visual da Flex, trocável pelos pontos acumulados no desafio.
Desafio	Conteúdo elaborado por uma equipe para atingir o objetivo da gamificação: disseminar conhecimentos e mudar comportamentos.
Internet	Conexão de internet de boa qualidade para permitir a navegação na plataforma e a realização de reuniões das equipes para a gravação das respostas aos desafios.

Desse modo, observa-se que a prática da gamificação está relacionada ao know-how e à compreensão dos elementos, objetivos e aspectos emocionais dos participantes que a utilizam, como afirma Reckwitz (2002). Assim, os aspectos materiais da gamificação relacionam-se às demais dimensões discutidas na sequência: competências e significados. O próximo tópico trata das competências.

4.2.2 Competências

No aspecto de competência de Shove, Pantzar e Watson (2012), considera-se a habilidade, o *know-how* e a técnica para o desempenho da prática. Os entrevistados demonstraram *know-how* adequado ao falar sobre a participação no PGE. O desafio é o principal elemento de jogo utilizado pela gamificação para disseminar competências consideradas importantes para a empresa.

Nesse contexto, o desafio é um direcionador estratégico da Flex que orienta as equipes autogerenciáveis sobre quais áreas precisam se desenvolver. O Respondente 6 percebe que, ao transformar desafios abertos em direcionamentos estratégicos e em conhecimentos antes restritos a algumas lideranças, “[...] deixa todo mundo na mesma página”. Na prática, os desafios são lançados na plataforma Evolution e envolvem o estudo de conteúdos e a gravação de um vídeo coletivo com as respostas, que são posteriormente avaliadas pelo PGE.

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

Ao responderem aos desafios, as equipes tanto adquirem conhecimentos aplicáveis a situações reais de trabalho fora do PGE quanto demonstram competência para participar da prática da gamificação. Nem sempre os participantes estavam preparados para solucionar os desafios propostos pelo PGE, como aponta o Respondente 3: “[...] tinha assuntos que a gente não conhecia, mas o próprio desafio envolvia a resposta a esse assunto. Ele te preparava para poder debater a resposta”. Habilidades de comunicação e de síntese são necessárias para que as equipes ofereçam respostas.

Assim como os desafios contribuíram para alinhar as equipes às estratégias da Flex, o trabalho em equipe e a colaboração mostraram-se competências essenciais na prática da gamificação. Conforme destacou o Designer 2, “[...] a nossa gamificação é muito pautada em colaboração; ela não é uma gamificação de concorrência, de competição. Por exemplo, a gente não tem placar nem ranking do primeiro ao último.”

Na mesma direção, a Respondente 4 relata:

Depois que a gente começou a fazer, a gente está mais unido, fala mais e troca mais ideias, não só sobre isso, mas sobre tudo. Então, isso acabou se aproximando mesmo, sabe? Até as reuniões mais técnicas têm sido mais leves e legais. [Respondente 4, 2023].

O modelo de gamificação adotado pela Flex, portanto, reforça seus valores organizacionais, em consonância com Wallius et al. (2021). Observa-se que, quando integrada a modelos colaborativos de trabalho, a gamificação atua como um processo de aprendizagem organizacional, transformando a interação entre pares em uma fonte de inovação e melhoria contínua (Wunderlich et al., 2020). Essa interação social, evidenciada nos depoimentos, reflete um dos efeitos psicológicos de uma gamificação bem-sucedida no ambiente corporativo (Van der Heijden et al., 2020).

A Respondente 8 relatou avanços na comunicação e na delegação de tarefas, associados ao maior conhecimento do perfil dos colegas. A escolha das pessoas para cada atividade passou a considerar suas habilidades e necessidades de desenvolvimento. Além disso, destacou que o nivelamento de conhecimentos proporcionado pelo PGE favoreceu a atuação coletiva, garantindo que todos da equipe compartilhassem o mesmo contexto.

A habilidade de priorizar as tarefas do dia a dia, as reuniões com clientes e a participação no PGE é um grande desafio, segundo os entrevistados. 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 resolução de desafios e, ao final de cada encontro, gravavam um vídeo com a síntese da solução apresentada. A Designer 1 relata como as equipes exerciam sua autonomia na gamificação: "Eles tinham que estar juntos, reunidos; tinham que filmar, né, essa reunião deles para conversar sobre essas páginas; tinham que chegar a uma conclusão e mandar um vídeo para a gente de até cinco minutos, todos falando; todos precisavam falar juntos". Cada equipe se torna um contêiner (recipiente) que limita a difusão da prática de gamificação e define seu fluxo. Portanto, as práticas de cada equipe evoluem por meio de múltiplos pequenos ajustes, realizados 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 sobre o que é, de fato, importante e o que não é. Às vezes, a gente estava atuando em atividades que talvez não fossem prioridade naquele momento e que consumiam muita energia. Então, acho que é principalmente saber escolher, com mais assertividade, o que é mais importante pro momento e também ser mais produtivo. [Respondente 3, 2023].

O Designer 2 reforça a dinâmica de cooperação adotada no PGE: "Quando a gente propõe um desafio, a discussão é sempre em time, pra fortalecer, inclusive, aquele entendimento sobre o modo de aprender do time". Além disso, o modelo de autogestão influencia o nível de autonomia de cada equipe, que pode escolher a melhor maneira de aprendizagem: "[...] tem time que funciona muito bem discutindo, tem time que faz de maneira assíncrona, tem time que vai pra uma reunião, tem time que vai pra 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, realiza-se monitoramento por parte dos responsáveis pelo PGE, conforme 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 destacou que os desafios do PGE ampliaram suas habilidades profissionais, servindo de referência para lidar com situações reais de trabalho. A Respondente 4 apontou que gerir o tempo coletivo para participar da gamificação foi uma competência essencial, enquanto o Respondente 6 ressaltou a importância de priorizar tarefas diante de demandas

urgentes, o que demonstra que a prática também estimula o desenvolvimento da autonomia e da gestão de prioridades.

O conflito de agendas entre as atividades de trabalho e os encontros da equipe para a realização dos desafios do PGE interfere na vinculação dos elementos da prática, podendo enfraquecê-la e torná-la uma gamificação não legítima (Landers, 2019), uma vez que gera efeitos psicológicos negativos nos participantes, por não permitir a conciliação entre o trabalho e a gamificação. No Quadro 5, estão as competências necessárias à prática da gamificação:

Quadro 5 - Competências identificadas na prática da gamificação

Competências	Descrição
Trabalho em equipe	Capacidade de integrar diferentes percepções e habilidades individuais para gerar competências e resultados coletivos mais significativos.
Colaboração	Habilidade para compreender as necessidades da equipe e contribuir individualmente para o bem do todo.
Diálogo	Capacidade de comunicar e de escutar ideias entre as pessoas do time, mesmo com perfis ou gerações diferentes.
Priorização de tarefas	Capacidade das equipes de conciliar as demandas do dia a dia, as reuniões com clientes e os desafios do PGE.
Autonomia	Habilidade das equipes de definir sua rotina, seus horários e em que formato participarão do PGE, assumindo a responsabilidade pelos seus resultados.
Síntese de ideias	Habilidade para responder ao desafio em um vídeo de poucos minutos, considerando as discussões realizadas em grupo.

Ao lume da Teoria da Prática, o conhecimento é suscetível de ser mais complexo do que o saber algo; logo, é capaz de abranger modos de compreender, de saber fazer e de sentir que se articulam numa prática. Em um sentido muito elementar, numa prática, o conhecimento é uma modalidade particular de compreensão do 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 em que circulam entre as práticas.

4.2.3 Significados

Como discutido até aqui, o PGE é parte integrante da rotina dos entrevistados e, a partir disso, os significados gerados pela participação na gamificação, em uma relação interdependente com materiais e competências, configuram a prática (Shove; Pantzar; Watson, 2012).

Com base nas entrevistas, nota-se que o PGE é considerado um facilitador da comunicação sobre temas que a empresa considera relevantes. A Respondente 10 afirma que o PGE é uma ferramenta poderosa para alinhamento da comunicação e do posicionamento da empresa, por isso “[...] é um porta-voz da Flex”. Além disso, é um driver (elemento impulsionador) da cultura organizacional e do que a Flex quer que cada um entenda sobre ela. Os temas trazidos lá (os desafios) são 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 todas as equipes da empresa”. (Designer 1).

O Respondente 3 considerou o PGE um direcionador da estratégia da Flex, capaz de orientar os esforços dos funcionários. Já a Respondente 9 entende o PGE como uma modalidade de aculturação para “[...] conectar as pessoas no que a empresa acredita”. Ela menciona que os vídeos e as atividades têm muito a ver com o que a empresa quer que todos estejam por dentro.

Os incentivos intrínsecos, como o desenvolvimento profissional e o senso de pertencimento, também são significativos para a gamificação. Existe um alívio sentido pela Respondente 9 ao concluir seus desafios: “Ah, eu me sinto aliviada. Eu me sinto, sei lá, como missão cumprida”. Já o Respondente 7 relata: “Estou fazendo parte da coisa, eu não sou um marginal no 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 de pertencimento são evidenciadas pela Respondente 9, que afirma: “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 que a empresa distribui, por meio do PGE, um treinamento que, inicialmente, foi restrito apenas às lideranças e, posteriormente, foi estendido a todas as equipes: “[...] dá um senso de pertencimento muito grande, sabe?”. Além disso, o lúdico ocorre no PGE, como comentado pelo Respondente 5: “[...] não é algo que parece ser uma tarefa a mais que eu tenho que fazer, não é um negócio pesado, como falei, tem que ser divertido”.

A aprendizagem é um motivo para participar do PGE. Segundo o Respondente 5, é “[...] saber que eu vou aprender coisas [...] é o sentimento de aprendizado, tanto no âmbito pessoal e do conhecimento quanto no profissional, que eu consigo levar 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 haja recompensas extrínsecas físicas, como badges, broches e a cerimônia de premiação.

O desenvolvimento coletivo da equipe é a representação do PGE para o Respondente 7: “[...] entendendo as necessidades da empresa, 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 há cobrança, mas você quer fazer a coisa, né? Então, tipo, terminar o quanto antes é interessante. Então, eu sinto essa vontade de, cara, 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 fluir. [Respondente 7, 2023].

Portanto, a gamificação concebida para uma disputa entre times contempla os melhores aspectos da competição e da cooperação (Morschheuser; Hamari; Maedche, 2019). No Quadro 6, foram sintetizados os principais significados da prática da gamificação, consoante o extraído das entrevistas:

Quadro 6 – Significados identificados na prática da gamificação

Significados	Descrição
Facilitador da comunicação	Atuou como porta-voz, promovendo, de forma envolvente e atrativa, a comunicação de temas do negócio entre as áreas da empresa.
Diretriz estratégica	O PGE incorporou o direcionamento estratégico ao cotidiano das equipes, orientando os esforços para as áreas essenciais ao desenvolvimento do negócio.
Artefato da cultura organizacional	Elemento da cultura da Flex capaz de materializar o que é importante para a empresa.
Desenvolvimento coletivo	A aprendizagem proporcionada pela gamificação promove o desenvolvimento coletivo e gera satisfação individual ao ver a equipe evoluir.
Competição saudável	Relação da competição entre equipes em um ambiente cooperativo
Pertencimento	Sentimento de conexão com a sua equipe.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi compreendido que a prática da gamificação em equipes que adotam 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 entre 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 capazes de ensejar configurações singulares da prática em cada equipe que adota a autogestão. Portanto, o objetivo geral foi atingido, pois foram compreendidas as práticas de gamificação em equipes que adotam a autogestão em uma empresa de software.

Os resultados sugerem que a gamificação, em equipes autoorganizadas, se apoia em uma infraestrutura sociotécnica que articula elementos materiais, competências e significados. Observa-se que tais elementos podem favorecer o desenvolvimento colaborativo e a autonomia, ao mesmo tempo em que conferem sentido simbólico à prática. Nesse contexto, a gamificação tende a atuar como um mecanismo de mediação entre as dimensões produtivas e culturais, contribuindo, de forma situada, para a coordenação das ações e para o fortalecimento do pertencimento organizacional.

Como contribuição deste estudo, ressalta-se a compreensão mais aprofundada da prática da gamificação em equipes que adotam a autogestão em empresas de software, especialmente quanto aos elementos da prática que, por meio do fortalecimento e enfraquecimento de seus vínculos, influenciam a dinâmica da gamificação. Os achados apontam caminhos para o uso de uma gamificação híbrida, capaz de atuar simultaneamente como instrumento de monitoramento do desempenho e de estímulo à ludicidade e à inovação organizacional.

Ademais, os achados contribuem para empresas e gestores que estão perfilando modelos menos hierárquicos e distribuindo autoridade às suas equipes, bem como para aquelas que já adotam a autogestão. Os elementos aprendidos na gamificação corporativa, numa perspectiva prática e considerando o contexto de equipes autogerenciáveis, têm potencial para contribuir de forma efetiva para os game designers no desenvolvimento de dinâmicas de gamificação que engajem os integrantes dessas equipes. A respeito de contribuições práticas e gerenciais, gestores e acionistas estão abertos a utilizar a gamificação como meio eficaz para a comunicação de suas estratégias organizacionais e para o monitoramento do desempenho de equipes autogerenciáveis, desde que estas tenham algum nível de autonomia em relação às atividades de gamificação.

Como limitação deste estudo, destaca-se a restrição da amostra aos sujeitos entrevistados, que se limita a uma faixa etária específica, o que pode enviesar os resultados. Ressalta-se, ainda, que a percepção de evolução e desenvolvimento é subjetiva e não pôde ser comprovada empiricamente de forma conclusiva, especialmente diante da ausência de unanimidade nos relatos e das limitações associadas ao tamanho da amostra. Além disso, foi escolhido apenas um integrante por equipe, o que não permitiu averiguar as práticas específicas identificadas em algumas delas.

Recomenda-se, como inquirição futura, no âmbito do conhecimento científico parcialmente ordenado, estender o estudo a outras empresas que possuem equipes adotantes da autogestão, realizando um comparativo dos elementos da prática que emergiram na gamificação dessas equipes. Além disso, cabe investigar como o nível de autonomia afeta o desempenho de equipes em gamificação, comparando equipes que atuam no desenvolvimento de produtos com equipes responsáveis por processos ou rotinas administrativas e financeiras. A comparação entre empresas de segmentos de atuação variados e a avaliação dos vínculos entre os elementos da prática da gamificação em equipes que alcançaram melhor desempenho em seus objetivos também são avenidas de pesquisa factíveis de exploração a partir dos achados desta investigação.

REFERÊNCIAS

BECK, K. et al. **Manifesto for Agile Software Development**. 2001. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/>. Acesso em: 12 jan. 2023.

BEZERRA, V. M. et al. Agile project management with Scrum: A systematic literature review on organizational adoption, benefits, and implementation challenges. **Scientometrica**, v. 2, p. 235-248, 2026. <https://doi.org/10.5267/j.sci.2026.5.007>

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, 2013. <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0273-5>

CARVALHO NETO, S. Teoria e prática: origens, consolidação e destinos da ciência administrativa. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 1, n. 1, p. 44-59, 2003. <https://doi.org/10.19094/contextus.v1i1.14>

DETERDING, S. et al. From game design elements to gamefulness: defining "gamification". In: International Academic Mindtrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 15., 2011, New York. **Anais [...]**. New York: ACM, 2011. p. 9-15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>

DETERDING, S. Gamification in management: Between choice architecture and humanistic design. **Journal of Management Inquiry**, v. 28, n. 2, p. 131-136, 2019. <https://doi.org/10.1177/1056492618790912>

DETERDING, S. The Lens of Intrinsic Skill Atoms: A Method for Gameful Design. **Human-Computer Interaction**, v. 30, n. 3-4, p. 294-335, 2015. <https://doi.org/10.1080/07370024.2014.993471>

DURANTE, D. G. et al. Organizational learning in practice-based studies approach: review of scientific production. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, p. 5, 2019. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190131>

ENGELMAN, R. et al. Aprendizagem em comunidades de prática: estudo em um grupo de pesquisa. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 34-58, 2017. <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i2.908>

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed editora, 2008.

GIDDENS, A. **A Constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

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

HAMARI, J. **Profiling areas in focus: Sustainable game-based solutions to tackle the grand challenges of our time**. [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. In: Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), 47., 2014, Waikoloa. **Anais [...]**. Waikoloa: IEEE, jan. 2014, p. 3025-3034.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Internet chegou a 90% dos domicílios brasileiros no ano passado**. [2022]. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2022/09/internet-chegou-a-90-dos-domicilios-brasileiros-no-ano-passado>. Acesso em: 10 jun. 2022.

KLOCK, A. C. T. et al. Tailored gamification: A review of literature. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 144, p. 1-22, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102495>

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, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>

LANDERS, R. N. et al. Gamification science, its history and future: Definitions and a research agenda. **Simulation & Gaming**, v. 49, n. 3, p. 315-337, 2018. <https://doi.org/10.1177/1046878118774385>

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, 2019. <https://doi.org/10.1177/1056492618790913>

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**, v. 47, n. 3, p. 385-399, 2004. <https://doi.org/10.5465/20159588>

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. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

LIU, B.; WANG, J. Demon or angel: an exploration of gamification in management. **Nankai Business Review International**, v. 11, n. 3, p. 317-343, 2020. <https://doi.org/10.1108/NBRI-02-2018-0013>

MACHADO, D. Q. et al. O modelo metodológico quadripolar em pesquisas qualitativas nas ciências sociais. **Cadernos de Estudos Sociais**, v. 34, n. 1, 2019. <https://doi.org/10.33148/CES2595-4091v.34n.120191736>

MACIEL, C. 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, 2013. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000200007>

MEIRELLES, F. S. **Panorama do Uso de TI no Brasil 2022**. [2022]. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/panorama-uso-ti-brasil-2022>. Acesso em: 10 jun. 2022.

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, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>

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**, v. 127, p. 7-24, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.10.001>

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. <https://doi.org/10.1177/1368431002005002005>

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, 2000. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

SANTOS, L. R.; BEHR, A.; PANIZZON, M. The reconfiguration of accounting practices with the use of ChatGPT: Professionals' perceptions from the perspective of sociomateriality. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 23, p. e94404, 2025. <https://doi.org/10.36517/contextus.2025.94404>

SCHATZKI, T. R. Peripheral vision: The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005. <https://doi.org/10.1177/0170840605050876>

SEABORN, K.; FELS, D. I. Gamification in theory and action: A survey. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 74, p. 14-31, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.006>

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

SILVA, A. A. et al. Compras Públicas Sustentáveis em uma Instituição de Ensino Superior: Um Estudo de Caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). **Caderno Virtual**, v. 1, p. 1-25, 2024.

SILVA, A. A. et al. Configuração dos elementos das práticas de compras públicas sustentáveis em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 18, p. e100417, 2025a. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e100417>

SILVA, A. A. et al. Contributions of public procurement practices to sustainability: a case study at the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusofonia (Unilab). **REUNIR: Journal of Administration, Accounting and Sustainability**, v. 15, p. 62-81, 2025b. <https://doi.org/10.18696/reunir.v15i1.1834>

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

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, 1951. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>

VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. et al. Gamification in Dutch businesses: an explorative case study. **Sage Open**, v. 10, n. 4, p. 1-13, 2020. <https://doi.org/10.1177/2158244020972371>

WALLIUS, E. et al. Preconceptions towards gamifying work: a thematic analysis of responses of a maritime logistics organization. In: ACADEMIC MINDTREK, 2021, Tampere/Virtual, Finlandia. **Anais [...]**. Tampere: ACM, jun. 2021, p. 128-133.

WARMELINK, H. et al. Gamification of production and logistics operations: Status quo and future directions. **Journal of Business Research**, v. 106, p. 331-340, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.011>

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

WÜNDERLICH, N. V. et al. The great game of business: Advancing knowledge on gamification in business contexts. **Journal of Business Research**, v. 106, p. 273-276, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.062>