

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

**MAURICIO WOLFF GARCIA**

**O LÚDICO CONQUISTA AS ORGANIZAÇÕES:**

Uma análise da interação mediada por games entre trabalhadores de uma empresa remota

**Porto Alegre**

**2024**

MAURICIO WOLFF GARCIA

**O LÚDICO CONQUISTA AS ORGANIZAÇÕES:**

Uma análise da interação mediada por games entre membros de uma empresa remota

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Suely Dadalti Fragoso

Porto Alegre

2024

## AGRADECIMENTOS

O TCC é uma maratona que consolida uma etapa gigantesca de nossas vidas. A faculdade representa um percurso tumultuado e desafiador, mas recompensante. É difícil assimilar que estou terminando essa jornada — ao mesmo tempo que a ânsia pela conclusão já há tempos bate à porta.

Seria egoísmo desfrutar da alegria desta conquista sem agradecer àqueles que me trouxeram até aqui. A gente nunca conquista nada sozinho. No decorrer deste trabalho esgotei minhas palavras teorizando sobre redes de tensão e disputas de sentido, mas esta solene seção dedico a todos aqueles que ajudaram a construir e nutrir as minhas redes de *afeto*. Pois nada somos sem o apoio daqueles que queremos — e nos querem — bem. Antes de mais nada, agradeço à minha mãe, Cláudia, e ao meu pai, Edson Marcelo, por me ensinarem o verdadeiro valor da educação. O valor da educação que liberta, que potencializa, e que elimina fronteiras sociais, culturais e territoriais.

Agradeço à minha irmã, Marina, por me inspirar a seguir uma mudança de carreira tão repentina, mas acertada. Sem essa mudança, este trabalho não seria possível. Agradeço à minha gata, Preta Kitty, minha fiel companheira de rede nas tardes chuvosas em que eu passava perdido nas infindáveis linhas de teorias.

Agradeço à minha namorada, Alessandra, pelo companheirismo e ensinamentos de vida e de amor. Obrigado por compartilhar dos meus sonhos e obrigado por sonhar junto comigo.

Agradeço à minha orientadora Suely, que me ensinou que o lúdico também é sério; e me ensinou que o TCC não precisa ser sinônimo de desespero e angústia. Obrigado por me guiar durante esse processo.

Por fim, agradeço ao leitor que chegou até o final desse agradecimento, obrigado por reservar um pouco do seu tempo e solidarizar-se com o pouco que eu tenho a falar. Espero que encontres o que almejas nestas próximas páginas.

Ao meu falecido avô, Paulo Roberto Wolff, que me ensinou a amar a eterna e deslumbrante jornada em busca do conhecimento.

## RESUMO

A pandemia da COVID-19 acelerou a tendência do trabalho remoto na sociedade; e esse novo regime de trabalho trouxe novos desafios para a compreensão da cultura e da comunicação organizacional. Na presente pesquisa discutimos novas possibilidades e instrumentos que o profissional de Relações Públicas pode utilizar a fim de enfrentar os novos desafios propostos no Home Office. Discutimos as promessas e resultados dúbios da Gamificação e propomos os videogames comerciais como solução lúdica aos problemas organizacionais. Temos como objetivo geral da pesquisa: verificar como ocorrem as interações entre membros de uma equipe que opera em modalidade remota durante um campeonato do jogo *Fling to the Finish*. Foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) compreender a comunicação de equipes em regime de trabalho remoto; b) debater como videogames podem ser aplicados em um contexto empresarial; c) caracterizar as interações entre os jogadores durante um campeonato do jogo *Fling to The Finish*; d) discutir como essas interações proporcionadas pelo jogo afetam a comunicação dos membros da organização. Como estratégias metodológicas utilizamos a Observação Participante online de um campeonato do jogo *Fling to the Finish* dentro de um estúdio remoto de desenvolvimento de jogos. Como resultado, verificamos que os videogames conseguem criar um ambiente de ameno e de companheirismo, diminuindo as barreiras hierárquicas entre os trabalhadores e incentivando a aproximação e interação entre os colegas. Foi identificado que os *bugs* são fenômenos que podem impactar positivamente a experiência do jogador, descoberta que amplia as possibilidades de estudo em torno desse fenômeno ainda pouco explorado academicamente. A presente pesquisa ainda deixa oportunidades para expandir a análise, comparando a aplicação dos videogames com ferramentas de integração mais tradicionais; bem como deixa possibilidades de explorar os videogames aplicados a uma empresa ou público que não possui tanta familiaridade com jogos.

**Palavras-chave:** Fling to the Finish, interação mediada por computador, comunicação organizacional, videogames.

## ABSTRACT

The COVID-19 accelerated the remote work trend in society, bringing new challenges for understanding organizational culture and communication in this new work regime. In this research, we discuss new possibilities and tools that Public Relations professionals can use to address the challenges posed by remote work. We explore the ambiguous promises and results of Gamification and propose commercial video games as a playful solution to organizational problems. The main objective of the research is to examine how interactions among remote team members occur during a match of the game *Fling to the Finish*. The specific objectives include: a) understanding team communication in remote work settings; b) discussing how video games can be applied in a business context; c) characterizing interactions among players during a tournament of the game *Fling to the Finish*; d) exploring how these interactions provided by the game affect organizational members' communication. Methodological strategies include online Participant Observation of a *Fling to the Finish* game tournament within a remote game development studio. As a result, we found that video games can create a friendly and camaraderie-filled environment, reducing hierarchical barriers among workers and encouraging closeness and interaction among colleagues. We observed that bugs are phenomena that can positively impact the player's experience, a discovery that expands the possibilities for studying this phenomenon still underexplored academically. The present research leaves opportunities to further analyze by comparing the application of video games against more traditional integration tools and exploring video games applied to a company or audience less familiar with gaming.

**Palavras-chave:** Fling to the Finish, computer-mediated interactions, organizational communication, video games.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Capa do “Fling to the Finish”	32
Figura 2 — <i>Screenshot</i> do “Fling to the Finish” 1	33
Figura 3 — Tutorial do Combo Agarrar e Puxar	34
Figura 4 — <i>Screenshot</i> do “Fling to the Finish” 2	36
Figura 5 — Puzzle Bola de Golfe	37
Figura 6 — <i>Screenshot</i> do “Fling to the Finish” 3	44
Figura 7 — <i>Screenshot Power-up</i> OVNI	47
Figura 8 — <i>Screenshot</i> do “Fling to the Finish” 4	49
Figura 9 — Puzzle Alavanca	51
Figura 10 — Cenário da Sala de Espera do “Fling to the Finish”	52
Figura 11 — Tela de Pódio do “Fling to the Finish”	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Interações Observadas 1	43
Quadro 2 — Interações Observadas 2	44
Quadro 3 — Interações Observadas 3	46
Quadro 4 — Interações Observadas 4	47
Quadro 5 — Interações Observadas 5	48
Quadro 6 — Interações Observadas 6	50
Quadro 7 — Interações Observadas 7	50
Quadro 8 — Interações Observadas 8	52

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. RELAÇÕES PÚBLICAS, O TRABALHO REMOTO E NOVAS METODOLOGIAS..</b>	<b>13</b>
2.1 (In)formalidade da Comunicação no Trabalho Remoto.....	13
2.2 Relações Públicas e Gamificação.....	18
<b>3. GAMES COMO ESPAÇO DE INTERAÇÃO.....</b>	<b>25</b>
3.1 Interação Mediada pela Internet.....	25
3.2 Interação em Jogos Multijogador Competitivo-Cooperativos.....	30
3.3 Videogames no Ambiente Organizacional.....	34
<b>4. INTERAÇÕES NO JOGO FLING TO THE FINISH.....</b>	<b>38</b>
4.1 Descrição Fling to the Finish.....	38
4.2 A Cooperação e Competição em Fling to the Finish.....	41
<b>5. ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS.....</b>	<b>46</b>
<b>6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>49</b>
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Os jogos há muito tempo estão permeando a nossa vida e cotidiano. Engana-se quem os associam a um brinquedo de criança ou a uma simples prática de diversão. Com o advento dos jogos digitais, a popularidade destes produtos está numa crescente exponencial: nos últimos anos a indústria de jogos chegou a ultrapassar o faturamento da indústria do cinema e da música juntas (INDÚSTRIA..., 2023). A academia, por sua vez, já se interessa por esse fenômeno há tempos: Johan Huizinga escreveu seu livro “Homo Ludens” em 1938, este livro é até hoje um clássico e uma referência fundamental para aqueles que querem adentrar e se aprofundar nos Estudos de Jogos. Nos primeiros anos do Estudo de Jogos haviam duas correntes teóricas divergentes: a Narratologia e a Ludologia, a primeira defendia o uso de teorias clássicas da narratologia para analisar o jogo, enquanto a segunda defendia que o fenômeno deveria ser estudado pelo seu caráter lúdico. Com o amadurecimento da área, os autores entenderam que estas duas vertentes não eram excludentes, e passaram a florescer estudos que baseiam-se no intermédio entre as duas teorias (FRAGOSO E AMARO, 2018). Hoje, o Estudo de Jogos se popularizou e começou a florescer em diferentes departamentos da pesquisa. O jogo e o jogar é um fenômeno presente em nossa sociedade há muito tempo, como cita Huizinga (2019, p.5)<sup>1</sup>: “encontramos o jogo na cultura como um elemento dado, existente antes da própria cultura, acompanhando-a e marcando-a desde as mais distantes origens até a fase atual”. Este é um fenômeno que afeta a todos, que está presente desde a nossa formação de criança, com brincadeiras e esportes, até a fase adulta.

Os jogos estão presentes na minha vida há muito tempo. Se contarmos os esconde-escondes, pega pegas, “o que é o que é” e todas as brincadeiras que participo desde criança, é fácil dizer que não me lembro de nenhuma época em que eu não estava jogando. Com o tempo, as brincadeiras do recreio cederam espaço para jogos digitais, de tabuleiro e de cartas. Eu nunca me considerei um *gamer* aficionado, mas sempre gostei de passar meu tempo jogando. Apesar desta grande afinidade, até poucos anos atrás o meu interesse pelos jogos nunca tinha passado do nível do entretenimento. Eu nunca tinha considerado os jogos como algo mais que um produto para me trazer bons momentos.

Eu estava aprendendo a programar quando fiz o meu primeiro jogo e coloquei na mão de um amigo para jogar. O instante que eu vi o meu amigo se divertindo com aquele jogo que eu tinha criado do zero, se divertindo com algo que eu tinha materializado com algumas linhas de código mal escrito, uma arte simples e um Level Design extremamente

---

<sup>1</sup> Obra publicada originalmente em 1938.

desbalanceado e difícil, mas que, mesmo assim, entregaram uma experiência prazerosa para uma outra pessoa; naquele momento eu me enchi de um sentimento que até hoje não consigo por em palavras, mas eu só pensava uma coisa: “é isso que eu quero na minha vida”. Desde então, eu me aprofundei na teoria e na prática do desenvolvimento de jogos e meu entusiasmo pelo universo dos games só cresceu. O que antes era um hobby casual, havia se tornado uma paixão.

No momento da escrita dessa introdução, completam-se quatro anos em que desenvolvo jogos e dois anos que atuo profissionalmente como Game Designer. Durante meus estudos sobre a área sempre encontrei autores falando dos impactos positivos que videogames multiplayer trazem para as pessoas, e como a cooperação em um ambiente virtual poderia ajudar a criar laços entre indivíduos na vida “real”. Mas eu constantemente me perguntava: por que os jogos cooperativos detêm tal “poder”? Qual a relação entre os jogos cooperativos e jogos competitivos, como cada abordagem afeta as interações entre os jogadores? Existe algum gênero mais recomendado para tal objetivo?

Outros questionamentos seguiram com base em minha formação em Relações Públicas: as dinâmicas de jogo podem ser utilizadas em ambiente empresarial? Os videogames poderiam ser um instrumento de comunicação organizacional? Eles poderiam ser potencializados pelo regime de trabalho remoto? Com base em todas estas questões foi possível definir o problema de pesquisa que guiará a produção deste trabalho: de que modo sessões de atividade lúdica com jogos comerciais influenciam a coesão de uma equipe de trabalho que interage sempre em modo remoto? Para responder a essa pergunta, foi delimitado a situação empírica da pesquisa apresentada neste trabalho: uma sessão lúdica do jogo *Fling to the Finish* em uma empresa que atua no regime remoto.

O objetivo geral da pesquisa pode ser expresso como: verificar como ocorrem as interações entre trabalhadores de uma equipe que opera em modalidade remota durante um campeonato do jogo *Fling to the Finish*. Para alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) compreender a comunicação de equipes em regime de trabalho remoto; b) debater como videogames podem ser aplicados em um contexto empresarial; c) caracterizar as interações entre os jogadores durante um campeonato do jogo *Fling to The Finish*; d) discutir como essas interações proporcionadas pelo jogo afetam a comunicação dos membros da organização.

Buscando favorecer a compreensão do público em relação ao tema e suas implicações, ao longo do trabalho construímos seis capítulos que exploram as camadas de análise da pesquisa. No capítulo dois — Relações Públicas, o trabalho e novas metodologias —

exploramos as mudanças e inovações ocorridas na comunicação organizacional a partir da aceleração da adoção do trabalho remoto, usando como base autores como Baldissera (2011), Castells (2004), Oliveira e Alencar (2013); discutimos a origem, usos e consequências da Gamificação a partir de autores como Deterding *et al* (2011), Soderman (2021) e Csikszentmihalyi (1975).

No capítulo três discutimos os videogames como espaço de interação, utilizando autores como Primo (2005) e Thompson (2018) para conceituar interação mediada pela internet. Por conseguinte, tencionamos a teoria do Terceiro Lugar de Oldenburg (1999) traçando um paralelo dos jogos digitais como os terceiros lugares do cidadão moderno, a partir de Fragozo (2008), entendendo como os videogames poderiam proporcionar as características do Terceiro Lugar para os seus jogadores.

O capítulo quatro é dedicado à explicação e descrição do jogo escolhido para análise, *Fling to the Finish*, passando por uma análise prévia das suas dinâmicas e interações ocorridas entre os jogadores. No capítulo cinco descrevemos as estratégias metodológicas e, logo em seguida, compomos a análise da atividade lúdica a partir de observação participante. Por fim, a conclusão sintetiza os resultados obtidos.

## 2. RELAÇÕES PÚBLICAS, O TRABALHO REMOTO E NOVAS METODOLOGIAS

Durante esse capítulo exploraremos as mudanças e inovações na comunicação organizacional ocorridas e intensificadas a partir da aceleração da adoção do trabalho remoto e também como novas estratégias, tais como a gamificação, estão sendo (ou poderiam ser) integradas no ofício de Relações Públicas para compor os processos de comunicação integrada.

### 2.1 (In)formalidade da Comunicação no Trabalho Remoto

O cenário de equipes remotas tem se consolidado como uma realidade cada vez mais presente em diversas empresas e organizações. O movimento do *home office*, termo popularmente adotado no Brasil, aumentou significativamente com a ocorrência da pandemia de COVID-19 em 2020. Nesse contexto, muitas organizações se viram compelidas a fechar suas instalações, impulsionando uma transição massiva e repentina para o trabalho remoto. Apesar de esse fenômeno não ser inédito, visto que já existia uma tendência gradual ao aumento do trabalho remoto, a pandemia de 2020 acelerou exponencialmente essa mudança (BARRERO *et al*, 2021).

Uma das áreas que ganhou uma importância renovada com a mudança para o regime de trabalho remoto foi a Comunicação Organizacional. No campo acadêmico não há uma definição única e aceita por todos autores sobre o conceito de Comunicação Organizacional, mas a definição que parece abranger as várias posturas é que a “a organização é um fenômeno comunicacional contínuo e, como tal, se auto-organiza graças à interação comunicativa” (MARQUES; OLIVEIRA, 2015, p. 07). Portanto, a comunicação no âmbito das organizações está sempre acontecendo, seja ela organizada, formal e imposta intencionalmente pela gerência, ou informal, orgânica e nascente das conversas de corredor, das pausas para o café, nos intervalos de almoço e etc. Dessa forma, são as relações e interações entre os sujeitos que formam a Comunicação Organizacional, ou, como afirma Lima (2008, p. 123): “É a relação com o outro, portanto, que define quem a organização é, naquela interação, e quem são seus interlocutores”. Portanto, a alteração drástica e repentina do modo como os membros de uma organização se relacionam em decorrência da pandemia de Covid-19 estava destinada a ter efeitos sobre a comunicação organizacional da empresa. Essa nova conjuntura coloca questões como: é possível manter a cultura da organização em um regime de interação

totalmente diferente? E, mais adiante, quais são as ferramentas disponíveis para os profissionais de comunicação para auxiliar a guiar esse “novo” modo de trabalho?

Baldissera (2011, p. 55) debate a cultura organizacional como uma rede de tensão relacional e de produção de sentidos, ele entende o indivíduo “como tecedor da cultura, o sujeito caracteriza-se pela atividade; é re(criado)/construtor da estrutura teia que o prende” . Desse modo, os indivíduos são modelados pelo meio, ao mesmo tempo que também o modificam. Adicionalmente, o autor lembra que “pela comunicação é possibilitado aos sujeitos em tensão relacional colocarem em circulação sentidos, selecionados/construídos/disponibilizados a partir de suas culturas primeiras” (BALDISSERA, 2011, p. 59). Isto é, cada sujeito dentro da organização já possui a sua cultura própria que advém das suas vivências, regionalidades e histórias pessoais de vida. Ao adentrar um contexto organizacional, os sujeitos entram em contato e se relacionam com outros indivíduos que também possuem as suas “culturas primeiras”, a partir dessa interação entre os sujeitos ocorrem tensionamentos que culminam na criação de terceiras culturas, nascidas especificamente da comunicação e relação desses indivíduos circunscritos na organização. É a partir da tensão comunicacional — leia-se, a partir da comunicação organizacional, visto que a comunicação abrange a produção, tensão e remodelação de discursos e sentidos — que surgem as novas culturas e que surgem as culturas dentro da organização. Portanto, a cultura organizacional é formada por diversas culturas coexistentes que se encontram em um contínuo e infinito diálogo conflituoso, produtor e negociador de sentidos (BALDISSERA, 2011).

A materialidade dos espaços, por sua vez, também é um agente importante na tecelagem da Cultura Organizacional. A cultura se cristaliza na arquitetura do ambiente, na disposição das mesas, na escolha das cadeiras, na luz que ilumina todos os sujeitos que ali estão. Ao mesmo tempo que a cultura da organização determina os artefatos e espaços físicos da instituição, esses artefatos materiais vão afetar como os sujeitos se relacionam e percebem o espaço em que estão. Afetam, portanto, desse modo, a própria cultura organizacional. Claramente, nas organizações em que prevalece ou existe apenas a interação remota, essa materialidade compartilhada está ausente, estabelecendo um novo paradigma para a cultura organizacional. Como entender os espaços da organização quando já não existem mais os ambientes onde todas as pessoas costumavam trabalhar juntas? Para compreender esse ponto, é útil resgatarmos o conceito de “espaço fluxo” de Castells, que se define pela:

[...] organização material da interação social simultânea à distância, através da comunicação em rede, com a ajuda do suporte tecnológico das telecomunicações, dos sistemas de comunicação interativa e das tecnologias de transporte rápido. O espaço dos fluxos não é um espaço sem espaço, ele tem uma configuração territorial relacionada aos nós das redes de comunicação. Mas a estrutura e o significado do espaço dos fluxos não estão relacionados a nenhum lugar a não ser as relações construídas dentro e ao redor da rede, processando os fluxos específicos de comunicação (CASTELLS, *et al.*, 2004, p. 232).

Essa noção de espaços de fluxos nos ajuda a entender que a mudança para o modelo remoto aumenta a importância da comunicação nas organizações — é a comunicação que vai formular e estruturar o espaço vivido pelos sujeitos no momento em que a materialidade compartilhada está ausente. É a partir — e em função - das interações relacionais remotas que os espaços da organização surgem e, conseqüentemente, escrevem e são reescritos pela Cultura Organizacional.

Ao discutirmos a comunicação organizacional, é tentador ater-se apenas aos e-mails, discursos, comunicados oficiais e afins propostos pela organização. Ao fazer isso, no entanto, deixamos de lado a comunicação exercida, nascida e tensionada a partir das relações informais entre os sujeitos da organização. De fato, a empresa possui um lugar de poder privilegiado na rede de produção de sentidos da organização, mas os interlocutores e o público para os quais os poderes instituídos falam também são sujeitos atuantes na disputa de sentidos dentro da comunicação organizacional (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013). Todos os indivíduos da organização são comunicadores, impactam e são impactados pelos processos comunicacionais da empresa. Contudo, a influência dos trabalhadores da organização normalmente não é considerada quando analisada a comunicação dentro da empresa, pois as manifestações que tendem a ser reconhecidas como *Comunicação* tratam-se apenas da comunicação formal, que “se constitui dos processos intencionais, planejados e estruturados a partir dos objetivos, princípios e interesses da organização materializados em ações comunicacionais” (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 214). Já a comunicação informal, composta das manifestações espontâneas a partir das trocas e interações orgânicas entre os sujeitos, independentes de qualquer estrutura pré-definida, é frequentemente percebida dentro da organização como um ruído, pois atrapalha a informação “oficial” da instituição. Oliveira e Alencar (2013, p. 214) advertem contra essa lógica:

Essa perspectiva conceitual se fundamenta na dimensão positivista que considera a organização como uma engrenagem com suas regularidades, funcionando a partir de argumentos predeterminados. Dessa forma, interpretações e produção de sentidos distintas são consideradas como irregularidades ou como comportamento fora do script, tornando-se um problema a ser solucionado.

As empresas tendem a ignorar e/ou reprimir esse tipo de manifestação espontânea quando, na realidade, não percebem que estão deixando de lado um importante aspecto da comunicação organizacional. A comunicação informal não deveria ser apenas aceita, mas deveria ser desejada pelas organizações. Morin (2011, p. 93) defende que “as redes informais, as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens são ingredientes necessários para a vitalidade das empresas”. Segundo o autor, é a desordem que traz vitalidade para a organização, e é ela que dá condições para o funcionamento de um sistema cuja base é burocrática e rígida. Baldissera (2009) também reafirma a importância de incorporar o informal na comunicação organizacional: é a partir da tensão formal/informal que a organização se regenera, trazendo inovações e ressignificando sua rede de significações e processos.

Na presente pesquisa, trabalhamos a comunicação informal no contexto de um estúdio de jogos — um tipo de empreendimento em que a inovação é pilar fundamental para o sucesso e prosperidade das empresas. Pode-se dizer, portanto, que empresas desse tipo — mais do que quaisquer outras — necessitam de um processo de comunicação que flua livremente, que permita os embates e tensões necessárias e características de uma organização vívida e pulsante a fim de se manterem competitivas, criativas e preparadas para as novidades e inovações constantes advindas dessa indústria criativa-tecnológica.

Sabe-se que o trabalho remoto trouxe consigo uma série de alterações percebidas pelos colaboradores como benefícios, como a elevação da produtividade, melhorias no bem-estar e qualidade de vida, além da redução de custos relacionados ao deslocamento, entre outras (PACINI, TOBLER, BITTENCOURT, 2023). Na contrapartida desses ganhos, há estudos como os de Gallagher e Kraut (1990) reportando que times remotos apresentam mais dificuldades em coordenar o trabalho e comunicação em equipe. Os autores analisam que interação mediada por computador poderia inibir a interatividade e desencorajar discussões e comentários elaborados (GALLAGHER; KRAUT, 1990).

As reuniões presenciais tornam-se eventos raros e, em muitos casos, onerosos para empresas que adotam modelos de trabalho remoto. Embora as equipes remotas possam manter uma comunicação mais frequente, a abundância de interações nem sempre se traduz em maior eficácia comunicativa (ELLIS *et al*, 2018). A natureza da comunicação em equipes

remotas muitas vezes concentra-se nos objetivos específicos da equipe, deixando pouco espaço para interações sociais informais, como aquelas que ocorrem nas tradicionais "pausas para o cafezinho" ou em encontros casuais nos corredores. Trabalhos como os de ELLIS *et al* (2018) apontam que a ausência desse tipo de comunicação mais informal estaria diretamente associada à diminuição da confiança e coesão da equipe (ELLIS *et al*, 2018). Da mesma forma que a comunicação organizacional decorre, entre outros fatores, da comunicação entre os membros da instituição, Trevisan (2005, p. 6) defende que é a comunicação organizacional que possibilita a interação entre os membros da instituição. O autor realça a importância dos processos de comunicação em organizações virtuais “porque nelas não há outro elemento de coesão que não a vontade de cada indivíduo em perpetuar sua participação e a existência da própria organização”. Portanto, a comunicação organizacional se torna um processo cíclico basilar para a manutenção saudável do funcionamento das empresas remotas. Assim sendo, é crucial criar um ambiente que promova a identificação do grupo para permitir o florescimento de trocas interpessoais mais promissoras.

Profissionais da área de comunicação estão cada vez mais conscientes da necessidade de reintroduzir momentos de interação que se perderam no cenário do trabalho remoto. Diversas iniciativas, surgidas no âmbito das organizações, buscam preencher essa lacuna, como a proposta de emparelhar dois profissionais para um bate-papo programado, uma tentativa de recriar a dinâmica informal "cafezinho". Outros profissionais já têm adotado abordagens mais lúdicas, promovendo "jogos virtuais, quizzes e premiações", além de estabelecer momentos específicos dedicados exclusivamente a conversas informais durante o expediente de trabalho (OLIVEIRA; ANDRELO, 2022, p. 12). Isso mostra como as empresas estão começando a adotar os videogames dentro de suas organizações e intensifica a necessidade da presente pesquisa para que possamos entender os resultados e possibilidades que essa mídia pode oferecer para o campo comunicacional. No subcapítulo 3.3 exploramos mais aprofundadamente o cenário atual dos videogames dentro dos ambientes empresariais. Apesar dessas iniciativas realizadas pelos profissionais de comunicação, eles também reportaram a dificuldade de criar (ou simular) a dinamicidade e espontaneidade típicas das interações do ambiente presencial (OLIVEIRA; ANDRELO, 2022). A dificuldade em replicar esses elementos essenciais para a construção de conexões significativas destaca a complexidade da transição para o trabalho remoto e a importância de abordagens inovadoras na busca por soluções que promovam efetivamente a comunicação e o engajamento dentro das equipes virtuais.

Para esta pesquisa, buscamos entender qual o espaço e potencialidades que os videogames comerciais têm para a comunicação organizacional. Reconhecemos a importância crucial da comunicação informal como um elemento fundamental para o desenvolvimento de equipes mais coesas e sinérgicas. Para tanto, propomos uma abordagem diferente em relação às dinâmicas tradicionais, visando aprimorar a consolidação de equipes e fortalecer a coesão entre os membros.

## 2.2 Relações Públicas e Gamificação

Gamificação é uma ferramenta que vem sendo bastante utilizada pelas organizações para gerar engajamento e motivar ações em seus públicos-alvos. O conceito de Gamificação envolve a utilização de elementos e mecânicas de jogos com o propósito de abordar questões práticas ou estimular o envolvimento de um público específico (LOVATO, 2019, p. 110). Essa abordagem busca inserir características de jogos em contextos e atividades que normalmente não as possuem, geralmente para motivar os usuários a realizar ações desejadas pelos proponentes da gamificação (DETERDING *et al*, 2011). Por exemplo, marcas podem utilizar-se da gamificação para motivar os seus clientes a comprarem mais de seus produtos, engajarem em alguma campanha de comunicação ou em alguma ação que seja de interesse para a organização. As aplicações de gamificação são variadas e divergem muito de caso para caso, mas geralmente focam em motivar o alvo da gamificação a tomar alguma atitude que seu proponente deseja (KATCHUCK, 2016).

De acordo com Sebastian Deterding, fundador e organizador da *Gamification Research Network*, gamificação trata-se do “uso de elementos de game design em contextos fora de jogo”<sup>2</sup> (DETERDING *et al*, 2011, p.01, tradução nossa). Mesmo não sendo dependente da tecnologia digital, os avanços tecnológicos dos computadores impulsionaram a utilização e aplicação da gamificação (DETERDING *et al*, 2011). Como cita Riar (*et al.*, 2022, p. 02, tradução nossa)<sup>3</sup>: “A gamificação também pode ser considerada como um fenômeno tecnológico, social, cultural ou econômico emergente por meio do qual a realidade está se tornando mais lúdica”. A sociedade como um todo tem se voltado para a utilização desses elementos lúdicos e tem acionado, em diversas instâncias de suas instituições, metodologias e elementos de jogos a fim de alterar o modo como os processos funcionam, ou pelo menos, alterar o modo como os indivíduos abordam e encaram os processos da vida.

---

<sup>2</sup> “The use of game design elements in non-game contexts”

<sup>3</sup> “Gamification can also be considered as an emergent technological, societal, cultural, or economic phenomenon through which reality is becoming more gameful”

Deterding classifica a tendência sócio-cultural da *ludificação* em dois eixos principais: *playing/gaming*, em que ele toma como referência a classificação de Caillois de *ludus* e *paidia*; e *partes/todo*<sup>4</sup>. Desse modo, ele diferencia jogos sérios<sup>5</sup> (e jogos em geral) de *gamification* baseando-se que jogos sérios produzem e se propõem a ser uma experiência completa de jogo, enquanto *gamification* se propõe a usar apenas elementos e pequenas partes de jogo para construir as suas experiências (DETERDING *et al*, 2011).

Neste trabalho, consideramos uma possibilidade diferente das duas práticas comentadas por Deterding (2011), uma vez que entendemos que ambas têm limitações que comprometem o objetivo de promover interações sociais espontâneas e frutíferas entre os membros de equipes de trabalho remoto. Em relação aos jogos sérios, acreditamos que sustentamos a perspectiva de que esses jogos não fomentam a interação espontânea, uma vez que sua temática está vinculada aos interesses específicos da empresa. Esses jogos muitas vezes refletem as expectativas e direcionamentos da organização, sendo predefinidos quanto aos comportamentos desejados por parte dos colaboradores. Nesse cenário, a liberdade de interação autêntica pode ser limitada devido à natureza controlada e orientada para objetivos específicos desses jogos. Quanto à *gamificação*, ela frequentemente está associada a mecânicas competitivas e recompensas, aspectos que, da mesma forma, não favorecem o tipo de interação desejado no ambiente organizacional. Essa abordagem centrada em competição e prêmios pode gerar dinâmicas que, em vez de incentivar a colaboração, podem criar um ambiente mais focado em metas individuais e conquistas, potencialmente comprometendo a promoção da interação desejada.

A interatividade tende a ser o elemento de novidade que os jogos trouxeram e — por subsequência — a *gamificação* utiliza-se para enriquecer as experiências e possibilidades de relação com os públicos-alvos. Embora, como citado anteriormente, a *gamificação* não esteja umbilicalmente ligada à tecnologia digital, a sua ascensão está extremamente associada à ascensão das tecnologias dos computadores e suas aplicações tendem a utilizar-se de tecnologias digitais mais comumente, visto que interações mediadas por computador tendem a facilitar a relação com grupos maiores de indivíduos (KULLOCK; SMITH, 1996).

Os primeiros setores corporativos a adotarem a *gamificação* foram o Marketing e Recursos Humanos (GRILLO; GRANDO, 2021). Dentro do marketing — setor que muitas vezes é comandado por profissionais de Relações Públicas — os usos mais populares de *gamificação* estão relacionados à manutenção da relação consumidor-marca a fim de

---

<sup>4</sup> No original: “parts/whole”

<sup>5</sup> No original: “*Serious games*”.

aumentar a performance do CRM<sup>6</sup> das empresas (KRISHEN, 2021). Novamente, a gamificação não depende da tecnologia digital, mas ganha força e possibilidades quando as duas são associadas. Um dos principais usos da gamificação dentro da comunicação se encontra no marketing digital, e em especial, no marketing mobile; onde a quantificação dos dados é muito utilizada e a gamificação se mostrou como uma prática muito eficiente para colher e analisar dados pessoais dos usuários. A Shein, uma loja varejista de roupas, é um dos maiores exemplos de gamificação aplicado para engajar e interagir com o público consumidor. Todos os dias os usuários do aplicativo da loja podem entrar para jogar jogos rápidos e simples para ganhar pontos, que posteriormente podem ser utilizados para adquirir desconto dentro da loja. O mesmo serve para as avaliações das compras: o consumidor ganha pontos toda vez que escrever uma avaliação de um produto e o usuário multiplica seus ganhos caso poste uma foto do produto e/ou tenha a sua avaliação curtida por outros usuários da plataforma. Para a empresa, essa estratégia rendeu uma legião de consumidores-embaixadores da marca que abrem o aplicativo todos os dias religiosamente e lá ficam em média 25 minutos, a fim de conseguir alguns reais de desconto (RODRIGUES, 2023).

Apesar de menos frequentes, também podemos encontrar aplicações da gamificação para o público interno da organização. A pesquisa de Marques, Costa e Silva (2019) estudou como usar a gamificação para aumentar o uso da metodologia Scrum dentro de equipes de desenvolvimento de software. Contudo, o seu estudo, como de muitos outros, não teve resultados muito significativos. Apesar da atenção dada nas pesquisas sobre Gamificação às possíveis vantagens que ela pode oferecer às organizações, há uma lacuna na evidenciação dos benefícios concretos percebidos pelos participantes (LOVATO, SILVA, 2019; MARQUES; SILVA; COSTA, 2020). Riar *et al* (2022) realizaram uma revisão de literatura sobre o uso da gamificação para promover atividades e comportamentos de cooperação nas organizações. Dos estudos analisados, apenas 56.9% apresentaram resultados positivos, enquanto 43.1% reportaram resultados neutros ou até negativos. Portanto, não é comprovado que a gamificação pode ser útil para promover um comportamento cooperativo. Em seu estudo, as aplicações que mais tiveram uma taxa de sucesso adotaram um design individualista, que não promove — usualmente — a colaboração entre os pares, mas sim a competição. Enquanto as pesquisas que adotaram um design coletivista ou híbrido tiveram resultados negativos ou neutros com muito mais frequência.

---

<sup>6</sup> CRM é a sigla para *Customer Relationship Management*, um processo das organizações de gerência e interação com os clientes. Geralmente envolve tecnologias de coleta e análise de dados dos clientes para impulsionar o relacionamento marca-cliente.

Um dos problemas apontados para a baixa eficácia das aplicações de gamificação gira em torno da dificuldade de implementação desses métodos. Os produtos de gamificação tendem a ser muito dependentes do contexto de sua aplicação e não costumam ter muito espaço para personalização de seu funcionamento a fim de melhor encaixar a aplicação com a necessidade da organização. O estudo de Marques, Silva e Costa (2020) reportou dificuldades justamente por causa destes pontos. O curioso é que eles relataram uma melhora na atmosfera do time em relação ao uso da metodologia *Scrum*, mas reportaram uma baixa na motivação e engajamento dos participantes da gamificação. Importante lembrar que o engajamento é o principal argumento de venda e promoção da gamificação: é uma aplicação alegadamente feita para impulsionar o engajamento e motivação do público alvo (GRILLO; GRANDO, 2021).

Huang e Zhou (2020) chamam a atenção para o *social overload* e como os sistemas de gamificação podem trazer uma constante pressão social para os participantes quando se encontram em sistemas gamificados de cooperação. Maier *et al* (2017) conceitua *social overload* como um fenômeno cultural em que o sujeito sente-se sobrecarregado pelas demandas sociais recebidas de seus conhecidos. O fenômeno ocorre quando o indivíduo sente que lhe é requerido muito suporte dos outros indivíduos dentro de sua rede social. Claro que esse problema pode surgir em qualquer relação ou atividade que implique uma relação direta e cooperativa com outros sujeitos por um período extenso de tempo, não é um fenômeno exclusivo da gamificação - mas tende a ser catalisado por ela. Na gamificação, esse processo é enfatizado quando há um sistema de cooperação e o sujeito sente-se na obrigação de contribuir com o seu grupo ou colegas para aumentar a pontuação da equipe, conseguir avançar no leaderboard, adquirir conquistas e entre outros elementos dentro de um sistema gamificado. As consequências do *social overload* estão associadas a exaustão, danos psicológicos, sociais e até fisiológicos e podem acarretar nos usuários reduzindo ou parando de usar a plataforma de interação social que está sendo fonte dessa sobrecarga (MAIER *et al*, 2017) — o que pode explicar por que os usuários da gamificação não seguiram usando aplicação na pesquisa de Huang e Zhou (2020, p. 754). As características de jogo separadas e concatenadas em uma ordem arbitrária dentro dos sistemas gamificados resultam em algo que não chega a ser jogo, e que finge não ser trabalho.

Para compreender essas críticas é interessante discutir o conceito de *Flow*. Um dos autores mais acionados quando falamos de *ludicização* da sociedade é o psicologista positivista Mihaly Csikszentmihalyi, criador da teoria do *Flow* e dos *Politics of Enjoyment*. O “estado de *flow*” é uma experiência que acontece quando os sujeitos

[...] concentram sua atenção em um campo de estímulo limitado, esquecem dos seus problemas pessoais, perdem a noção do tempo e de si mesmos, sentem-se competentes e no controle e têm uma sensação de harmonia e união com seu entorno.” (CSIKSZENTMIHALYI, 1975, p. 182, tradução nossa)<sup>7</sup>

O autor defende que as atividades produzem *flow* quando oferecem o nível certo de dificuldade para atender as habilidades do indivíduo que as pratica. Os videogames se mostraram excelentes “*flow activities*” como cunhou Csikszentmihalyi pois eles são quase que “exclusivamente projetados para induzir *flow*” (CSIKSZENTMIHALYI, 1975, p.183) tendo em vista que o *game design* possui um grande foco em balancear a experiência do jogador a fim de propor um nível de desafio correspondente às suas habilidades. Contudo, o estado de *flow* não é exclusivo dos jogos; o *flow* pode ser atingido, segundo o autor, em diferentes atividades como: na escalada, na dança, no trabalho, em rituais e entre outras tarefas. O autor chega a minimizar as diferenças entre jogo e trabalho, defendendo que a distinção essencial entre as duas coisas é a experiência de *flow* — que acontece mais facilmente no jogar, mas pode acontecer também durante o trabalho (CSIKSZENTMIHALYI, 1975). Dessa forma, o autor constrói a sua teoria das *Politics of Enjoyment*, propondo o *flow* como uma forma de eliminar a alienação do sujeito (pelo menos temporariamente). Portanto, todas as atividades da vida do sujeito poderiam ser abordadas sobre uma perspectiva de jogo ou de “*flow activities*”, a fim de aumentar o prazer do indivíduo e, por consequência, eliminar a sua alienação. Introduzir elementos de jogo em atividades corriqueiras da vida é — não por acaso — a definição da gamificação. Por isso, a *Politics of Enjoyment* é considerada a teoria embrionária da gamificação (SODERMAN, 2021).

Essa tendência de deixar a vida mais “*ludicizada*” é criticada por Soderman (2021) pois, segundo o autor, “Quando aplicados à vida cotidiana, o fluxo e o jogo podem agir como formas de medicina paliativas, tratando os sintomas da alienação sem curar suas causas.” (SODERMAN, 2021, p. 69, tradução nossa)<sup>8</sup>. Soderman (2021) critica a teoria do *flow* de Csikszentmihalyi e o movimento de ludificação da sociedade pois eles tendem a individualizar a dor e a luta das pessoas.

A principal crítica de Soderman (2021) às *Politics of Enjoyment* do Csikszentmihalyi reside no fato de que o *flow* individualiza o sofrimento e a luta do indivíduo e guia a pessoa a encontrar uma solução dentro de si para seus problemas pessoais e sociais. O *flow* reduz os problemas estruturais da sociedade como racismo, sexismo, xenofobia e etc. enquanto sugere

<sup>7</sup> “Concentrate their attention on a limited Stimulus field, forget personal problems, lose their sense of time and of themselves, feel competent and in control, and have a Sense of harmony and union with their surroundings”.

<sup>8</sup> “When applied to everyday life, flow and play can act as palliative forms of medicine that treat the symptoms of alienation without curing its causes”.

que tais disfunções sociais podem ser resolvidas dentro do próprio indivíduo. Desmerecendo assim, todo o impacto que os estigmas sociais vem causando na humanidade para propor que a solução de todos esses problemas possa ser encontrada no indivíduo. Todo esse processo do *flow*, por mais que se proponha a resolver o problema de alienação, acaba tendo um efeito contrário: ele culpabiliza o sujeito (SODERMAN, 2021). Mark Fisher (2014, p. 9) nomeia esse regime de “responsabilização”<sup>9</sup>, em que “cada membro individual da classe subordinada é incentivado a sentir que sua pobreza, falta de oportunidades ou desemprego são sua culpa e somente sua culpa. As pessoas irão culpar-se em vez de responsabilizar as estruturas sociais.” (FISHER, 2014, p. 9, tradução nossa)<sup>10</sup>. Essa ideia casa com a noção de que qualquer indivíduo é capaz de atingir o estado singular e intransferível de *flow*, sendo necessário apenas a desenvolver suas próprias habilidades para conseguir chegar no nível certo do que a vida está exigindo de desafio. Esses princípios estão no cerne da ideologia neo-liberal: de que todo indivíduo tem o poder de conquistar o que quiser na vida, basta querer e se esforçar o suficiente.

As críticas à gamificação, como comentado anteriormente, não se atêm somente à sua implementação e resultados dúbios, mas problematizam a medula teórica desse conceito. A gamificação nasce do movimento sócio-ideológico da individualização do sujeito (SODERMAN, 2021; GRILLO.; GRANDO, 2021). Grillo e Grando (2021, p. 152) chegam a ser mais veementes na crítica, apontando que a gamificação tem servido de ferramenta de vigilância aos funcionários dentro das empresas. Os autores criticam a “suposta extensão do paradigma do jogo, para esferas dos quais ele costuma ser rechaçado” (GRILLO; GRANDO, 2021, p. 152), comentando sobre como o lúdico que era estigmatizado nas esferas supostamente sérias agora tem seu significado transformado e seus elementos desassociados a fim de serem incorporados posteriormente em uma colcha de retalhos que é a gamificação. Frente a tantas críticas ao conceito, implementação e resultados da gamificação, Deterding — o fundador e organizador da *Gamification Research Network* — propõe, inclusive, uma troca semântica do nome *Gamification*: em seu lugar, o pesquisador sugere o uso de “*Gameful Design*” como forma de conquistar “um novo termo com menos bagagem” (DETERDING *et al.*, 2011, p. 13, tradução nossa)<sup>11</sup>. Visto que, desde seu princípio, a implementação e prática

---

<sup>9</sup> No original “*Responsabilisation*”

<sup>10</sup> “Each individual member of the subordinate class is encouraged into feeling that their poverty, lack of opportunities, or unemployment, is their fault and their fault alone. Individuals will blame themselves rather than social structures” (FISHER, 2014, p.9)

<sup>11</sup> “A new term with less baggage”

da Gamificação foi — e continua sendo — bastante questionada e criticada por diversos autores e profissionais da indústria criativa.

No presente trabalho, levantamos uma alternativa à gamificação. Propomos uma exploração para entender se os jogos comerciais poderiam suprir alguma das necessidades atuais apontadas pelas organizações que hoje tentam utilizar-se da gamificação para resolver tais problemas.

### 3. GAMES COMO ESPAÇO DE INTERAÇÃO

No decorrer deste capítulo é discutido videogames como espaço de interação, conceituando a interação mediada por computador e relacionando a teoria do Terceiro Lugar de Oldenburg (1999) com os videogames na sociedade moderna.

#### 3.1 Interação Mediada pela Internet

O estudo e pesquisa sobre a interação mediada por computador pode tomar vários enfoques teóricos. Sua perspectiva mais comum remonta a sua origem nas áreas de conhecimento da tecnologia da informação (PRIMO, 2005). Neste modelo, encontramos muitos enfoques informacionistas, tecnicistas e transmissionistas que em um geral abordam a interação de uma perspectiva binária, na qual um transmissor irá levar uma informação até um receptor: um *input* claro para um *output* previsível (PRIMO, 2005). Contudo, essas perspectivas não são suficientes para compreendermos as comunicações exercidas através dos computadores e as relações construídas através do jogo. Para tanto, nos aliamos ao enfoque sistêmico-relacional da interação; para esta abordagem “importa investigar o que se passa **entre** os sujeitos, **entre** o interagente humano e o computador, **entre** duas ou mais máquinas.” (PRIMO, 2005, p. 11, grifo do autor). Para tanto, a perspectiva sistêmico-relacional “ênfatica o **aspecto relacional** da interação e busca valorizar a **complexidade** do sistema interativo” (PRIMO, 2005, p. 11, grifo do autor). Deste modo, levaremos o contexto como agente fundamental no processo relacional e nas produções de sentidos entre os interlocutores.

O enfoque sistêmico-relacional da interação se divide em dois grandes tipos de interação mediada por computador: a interação mútua e a interação reativa. A interação reativa depende da previsibilidade e oferece “sempre os mesmos *outputs* para os mesmos *inputs*” (PRIMO, 2005, p. 14, grifo do autor). Já a interação mútua deve ser entendida em contraposição à interação reativa: cada ação na interação mútua tem um impacto recursivo na relação entre os agentes da interação. Esse conceito remete à rede de tensão relacional de Baldissera (2011), em que os interlocutores moldam a rede ao mesmo tempo que são moldados por ela. Enquanto Baldissera estuda essas relações nas culturas organizacionais, Primo (2005, p. 13, grifo do autor) observa que esse fenômeno também acontece nas interações mediadas por computador: “o relacionamento construído entre [os agentes] também influencia **recursivamente** o comportamento de ambos”. Quando falamos da interação humano-computador estamos mais acostumados a pensar em uma interação reativa — você alimenta um input pré-definido e recebe de volta outro output com a confiança de

que, desde que as condições iniciais sejam idênticas, a resposta também será. Primo atribui às interações entre humanos a possibilidade de serem mútuas, porém destaca que muitos casos enquadram-se dentro da “multi-interação”, em que tanto a interação mútua como a recursiva estão presentes simultaneamente na interação mediada por computador (PRIMO, 2005).

Thompson (2018) divide a interação em quatro tipos: a interação face a face, interação mediada, quase-interação mediada e interação mediada online. A interação face a face ocorre em um contexto de copresença, onde as pessoas estão juntas no mesmo espaço e tempo. É caracterizada pelo diálogo e pela mobilização de diversos sinais simbólicos, como gestos, expressões faciais, palavras e outros estímulos sensoriais. A interação mediada envolve o uso de meios técnicos de comunicação, como telefone, carta ou e-mail, para transmitir informações e conteúdos simbólicos; essa interação mediada é estendida no espaço e no tempo, permitindo que indivíduos interajam mesmo sem compartilharem um ambiente físico comum (THOMPSON, 2018). A quase-interação mediada é como uma forma de interação criada pelos meios de comunicação de massa tradicionais, como livros, jornais, rádio e televisão. Essa forma de interação implica na expansão de relações sociais através do espaço e do tempo, restringindo, segundo Thompson, o alcance de pistas simbólicas. No entanto, difere da interação mediada em dois aspectos principais: primeiro, é em grande parte unidirecional, com o fluxo de comunicação sendo predominantemente de uma única direção; segundo, é orientada para um número indefinido de receptores potenciais, tornando-a aberta e sem um fim determinado (THOMPSON, 2018). O ponto crucial aqui é que o envolvimento com a mídia tradicional representa uma forma de interação, pois envolve interação social com pessoas que estão fisicamente distantes e possivelmente temporalmente distantes também. A interação mediada online é uma forma de ação e comunicação através de dispositivos em ambientes online, diferindo da interação presencial. Suas propriedades incluem constituição espaço-temporal pela internet, diversidade de pistas simbólicas como texto e imagens, alto grau de interatividade com respostas e reações, e uma orientação para a ação aberta a uma pluralidade de participantes, não restrita a destinatários específicos.

Thompson (2018) coloca a interação face a face como a única a ter uma gama completa de pistas simbólicas. Contudo, essa percepção é criticada por autores como Braga e Primo (2000; 2008), que argumentam contra a aplicação de um modelo conversacional à interatividade. Braga ressalta que a interatividade midiática não é dialógica e não apresenta reciprocidade entre os interlocutores, pois os produtores da mensagem têm mais controle sobre ela e os receptores possuem menos poder de influência direta sobre o processo de comunicação. Portanto, a melhor mediação não é necessariamente aquela que melhor emule

uma conversação humana face a face. Tudo depende do contexto e objetivos procurados naquele meio.

Os videogames têm se mostrado uma ótima tecnologia para mediar interações online, Hunicke, Leblanc e Zubek (2004) propõem enquadrar os jogos (digitais ou analógicos) como “sistemas que constroem o comportamento por meio da interação” (HUNICKE; LEBLANC; ZUBEK, 2004, p. 03). Portanto, começamos a entender os jogos como um *espaço de interatividade*. Uma perspectiva que nos ajuda a compreender as potencialidades dos jogos quando utilizados em ambientes de encontros remotos advém da concepção de terceiros lugares de Oldenburg (1999). O autor define a vida cotidiana em três esferas distintas: a Casa representa o “primeiro lugar”, um espaço privado e doméstico. O trabalho passou a representar o “segundo lugar” na vida do cidadão moderno a partir da revolução industrial (OLDENBURG, 1999). Já o Terceiro Lugar se diferencia por “não serem domésticos, nem dedicados a incrementar a produção ou qualquer outro tipo de vantagem para si mesmo ou para outros” (FRAGOSO, 2008, p. 37). O Terceiro Lugar é um espaço de igualdade social, onde os sujeitos deixam as suas responsabilidades, status e estresses do lado de fora e todos se equiparam como frequentadores deste Terceiro Lugar. A conversa é a principal atividade de um local como esse e tem em seu foco apreciar a individualidade e personalidade humana (OLDENBURG, 1999). O autor possui uma visão bastante positiva desses Terceiros Lugares e os identifica em diversos pontos do globo, como nos pub ingleses, cafés franceses, tavernas americanas e etc.

Suely Fragoso (2008), por sua vez, defende pensar os videogames como os terceiros lugares do cidadão moderno e cosmopolita. A autora argumenta que os Terceiros Lugares tradicionais já não são mais suficientes para suprir as necessidades e vontades dos sujeitos contemporâneos: “o exercício da sociabilidade por parte da população cosmopolita contemporânea requer espaços tão desterritorializados quanto as próprias pessoas” (FRAGOSO, 2008). A concepção inicial de Oldenburg (1999) estava muito atrelada aos espaços físicos e à comodidade de ter um Terceiro Lugar a um quarteirão ou esquina de distância. Contudo, para um cidadão cosmopolita que está acostumado a viajar ao redor do mundo e experienciar culturas e vivências extremamente distintas, é muito difícil se identificar com valores e crenças de uma população local que frequenta os Terceiros Lugares dos seus arredores: “a população contemporânea encontra nos agrupamentos online a escala planetária de variedade que seu cosmopolitismo demanda” (FRAGOSO, 2008, p. 39). Ao trazer os conceitos de Oldenburg (1999) para as mediações online, Fragoso identifica redes como o *LinkedIn* tendo uma associação direta à noção de “segundo lugar”, visto que essas

redes visam diretamente a melhora e otimização do poder produtivo. A autora identifica nos espaços de jogo online a possibilidade de um Terceiro Lugar para o cidadão cosmopolita, visto que esses ambientes visam o entretenimento *a priori* (FRAGOSO, 2008).

Os jogos *multiplayer online* apresentam-se como uma ótima alternativa e possibilidade para constituir um Terceiro Lugar. Primeiro porque a ludicidade inerente aos jogos ameniza as tensões e deixa o ambiente mais leve - principalmente quando comparado a outros ambientes virtuais (FRAGOSO, 1999). O próprio Oldenburg (1999, p. 52, tradução nossa)<sup>12</sup> comenta sobre os benefícios dos jogos dentro dos terceiros lugares: “a conversa aprimorando o jogo de cartas, e o jogo de cartas dando uma eternos estímulos à conversa”. Para o autor, a principal atividade de um Terceiro Lugar é a conversa leve, sagaz e bem humorada que permeia a atmosfera daquele espaço. E o jogo, por sua vez, age como um catalisador para essa conversa: a maioria das vezes o jogo estimula comentários sobre os jogadores, e não sobre o jogo em si, pois o foco está nos frequentadores e interlocutores do Terceiro Lugar, e não no jogo em que estão jogando nesse determinado momento (OLDENBURG, 1999). Ter um jogo acontecendo traz oportunidades para pessoas conversarem sem o peso de ter de criar um assunto, ao mesmo tempo serve como uma distração nas horas de um silêncio que seria constrangedor caso não houvesse o jogo para entreter e distrair os interlocutores. No caso do jogo online, ele também tira a obrigação da interação, o indivíduo pode ficar focado em suas tarefas dentro do jogo e apenas desfrutar da companhia silenciosa dos outros presentes naquele espaço (FRAGOSO, 2008).

Alguns elementos do jogo online casam perfeitamente com as características de Terceiro Lugar descritas por Oldenburg (1999), como é o caso do agrupamento de pessoas de diferentes origens e interesses (FRAGOSO, 2008). Oldenburg (1999) inclusive caracteriza o Terceiro Lugar fazendo um paralelo muito próximo à uma definição de jogo, o autor salienta que o “Terceiro Lugar é um mundo em si mesmo, construído pela interação e um tanto independente da ordem institucional da sociedade” (OLDENBURG, 1999 p.54). Essa definição se aproxima muito do conceito de círculo mágico de Huizinga: O círculo mágico é a dimensão em que o jogo acontece, onde todos os jogadores entram em comum acordo com as regras do jogo e se dispõem a experimentar aquela realidade do jogo (HUIZINGA, 2019)<sup>13</sup>. Adicionalmente, Oldenburg (1999) destaca o caráter nivelador que os terceiros lugares possuem, onde as diferenças sociais são minimizadas (ou até excluídas completamente).

---

<sup>12</sup> Tradução própria do trecho: “The talk enhancing the card game, the card game giving eternal stimulation to the talk”

<sup>13</sup> Obra publicada originalmente em 1938

"O nivelamento é uma alegria e um alívio para aqueles de mais alto e mais baixo status no mundo ordinário. Aqueles que, externamente, comandam deferência e atenção pelo peso de sua posição encontram-se no "terceiro lugar" unidos, abraçados, aceitos e apreciados, onde o status convencional tem pouca importância. São aceitos apenas por serem eles mesmos e em termos não sujeitos às vicissitudes da vida política ou econômica." (OLDENBURG, 1999, p. 48 tradução nossa)<sup>14</sup>

Essa função niveladora também é identificada nos games (FRAGOSO, 2008), e é descrita por Huizinga (2019) como uma "suspensão temporária da vida social normal". Contudo, por mais que esse nivelamento supostamente deixe de lado as diferenças sociais, raciais, econômicas etc., pode-se argumentar que é impossível cortar completamente a influência desses e outros fatores. É a partir dessa premissa que autores como Consalvo criticam a noção rígida do Círculo Mágico de Huizinga, "Pois "o 'mundo real' sempre irá interferir, já que a estrutura do jogo não é impermeável aos eventos externos" (CONSALVO 2009, p. 414, tradução nossa)<sup>15</sup>. Afinal, um operário jogando futebol com o seu chefe não vai chegar numa dividida de bola com a mesma agressividade que o faria contra um outro colega, pois ele sabe que as ações que ocorrem dentro do círculo mágico de jogo (ou no Terceiro Lugar) têm consequências fora do jogo (em seus segundos e primeiros lugares). Apesar das críticas, não podemos negar os benefícios que um espaço nivelador oferece: "Um lugar que funciona como um nivelador também permite que o indivíduo conheça os colegas de trabalho de uma maneira diferente e mais completa do que é possível no ambiente de trabalho." (OLDENBURG, 1999. p 47 tradução nossa)<sup>16</sup>, a partir disso, entendemos as potencialidades dos terceiros lugares (e dos videogames como terceiros lugares) para aproximar equipes e colegas de trabalho em um espaço descontraído e sem as pressões e expectativas de um ambiente competitivo de trabalho.

Dessa forma, se mostra evidente o paralelismo dos videogames online com os terceiros lugares de Oldenburg (1999). Como defende Fragoso (2008, p. 44): "prevalece nos games online um sentimento de companheirismo cuja tonalidade é a mesma que Oldenburg identifica nas comunidades que se formam nos terceiros lugares". Afirmação que conversa com as manifestações observadas por Huizinga, de que "As comunidades de jogadores geralmente tendem a tornar-se permanentes, mesmo depois de acabado o jogo." (HUIZINGA

<sup>14</sup> "Leveling is a joy and relief to those of higher and lower status in the mundane world. Those who, on the outside, command deference and attention by the sheer weight of their position find themselves in the third place enjoined, embraced, accepted, and enjoyed where conventional status counts for little. They are accepted just for themselves and on terms not subject to the vicissitudes of political or economic life"

<sup>15</sup> "Because "the 'real world' will always intrude, for the gaming structure is not impermeable to its outside events"

<sup>16</sup> "A place that is a leveler also permits the individual to know workmates in a different and fuller aspect than is possible in the workplace."

2019, p. 14). Portanto, entendemos que os videogames estimulam a criação de terceiros lugares num espaço virtual e, visto que a atividade principal nos terceiros lugares é a conversa, é lógico tentar emular um Terceiro Lugar virtual a fim de estimular a conversa informal nos ambientes remotos.

É importante salientar, no entanto, que a definição de terceiros lugares se aproxima mais de jogos *Multiplayer Massivo Online* (MMO) ou jogos com *hubs* virtuais abertos contínuos, em que o jogador pode entrar imediatamente a qualquer momento que ele quiser a fim de achar uma companhia dentro do próprio jogo, visto que “Terceiros lugares que oferecem o melhor e mais completo serviço são aqueles para os quais se pode ir sozinho em praticamente qualquer momento do dia ou da noite, com a garantia de que haverá conhecidos presentes.” (OLDENBURG, 1999, p. 53 tradução nossa)<sup>17</sup>. Portanto, o jogo e atividade proposta nessa pesquisa não se encaixam perfeitamente no conceito primário de Terceiro Lugar de Oldenburg (1999), mas ainda assim podem compartilhar dos benefícios e potencialidades de um Terceiro Lugar, como uma conversa informal e leve, companheirismo, e aproximação: “Os terceiros lugares com frequência aproximam pela primeira vez pessoas que mais tarde criarão outras formas de associação” (Oldenburg, 1999, p. 17).

### 3.2 Interação em Jogos Multijogador Competitivo-Cooperativos

Ao pensar em cooperação e no conflito, devemos nos afastar da ideia de que os dois conceitos são opostos ou distintos. Primo critica essa separação dicotômica dos dois conceitos, pois

“Nem a cooperação é sempre intencional e frutífera, nem tampouco o conflito é constantemente prejudicial e aniquilador. Conflito e cooperação, por não serem extremos opostos, separados por um vazio abismal, só podem de fato ser separados conceitualmente.” (PRIMO, 2009, p. 44)

As relações humanas são complexas e subjetivas e em toda interação há um pouco de conflito e um pouco de interação: as duas manifestações ocorrem simultaneamente em diferentes graus (PRIMO, 2009). A competição é vista por Primo (2009) como uma forma indireta de conflito, visto que o indivíduo não almeja a destruição do oponente pois precisa dele para poder competir. Deutsch (2006), por sua vez, afirma existir dois diferentes tipos de

---

<sup>17</sup> “Third places that render the best and fullest service are those to which one may go alone at almost any time of the day or evening with assurance that acquaintances will be there”

competição, a competição destrutiva e a competição construtiva. A destrutiva trata-se da competição desregulada e injusta que usualmente termina em perdas materiais, insatisfação e efeitos psicológicos negativos em pelo menos uma das partes envolvidas. Já a competição construtiva (que se aproxima mais do conceito apresentado por Primo) envolve uma competição justa e regulada, que normalmente resulta em um ganho para ambas partes, tanto para os vencedores quanto para os perdedores do conflito (DEUTSCH, 2006).

Os videogames multijogadores podem ser divididos em três grandes categorias: cooperativo, competitivo e cooperativo-competitivo — nessa última entram os jogos de competição em equipe, onde há a cooperação entre jogadores de uma mesma equipe e a competição entre os grupos. De maneira geral, o jogo é considerado cooperativo quando os jogadores compartilham de um mesmo objetivo e o jogo encoraja a colaboração entre os jogadores. Os jogos competitivos, por sua vez, oferecem objetivos conflitantes aos jogadores e encorajam o conflito entre as partes. Não surpreende, portanto, que haja indícios de que jogos cooperativos são mais eficazes para aproximar as pessoas (DEPPING *et al* 2016; EL-NASR, *et al*, 2010; KEITH, *et al*, 2021). Os jogos cooperativos-competitivos, por sua vez, possuem os elementos de um jogo cooperativo enquanto ainda facilitam a identificação entre membros de um mesmo grupo melhorando a coesão entre os membros, visto que a competição em grupos aumenta a formação de uma identidade de grupo, que por sua vez pode facilitar a criação de laços e confiança entre os membros (WADHWA; BALAKRISHNA, 2023).

Hunicke, Leblanc e Zubek (2004) propõe o modelo de MDA — Mecânicas, Dinâmicas e Estética<sup>18</sup> — como uma abordagem formal para entender e analisar os jogos. Ele divide o jogo em três componentes distintos: a mecânica descreve os componentes específicos do jogo, no nível de representação de dados e algoritmos; a dinâmica descreve o comportamento da mecânica quando ela é executada pelas ações do jogador e cada um dos resultados ao longo do tempo; já a estética descreve as respostas emocionais desejáveis evocadas no jogador, quando ele interage com o sistema de jogo (2004). No capítulo quatro analisaremos o jogo *Fling to the Finish* a partir do modelo e estrutura do MDA. Adicionalmente, entender os padrões de *design de games* cooperativos nos ajudará a estruturar os tipos de interações que ocorrem em jogos que compartilham dessa estrutura. Rocha (2008) classifica os padrões em seis categorias:

---

<sup>18</sup> Original: Mechanics, Dynamics and Aesthetics

- Complementaridade: envolve jogadores assumindo diferentes papéis dentro do jogo para complementar as suas atividades dentro do jogo. É um dos padrões mais utilizados em design de jogos cooperativos;
- Sinergias entre Habilidades: Permite que um tipo de personagem aprimore ou altere as habilidades de outro jogador;
- Habilidades que só podem ser usadas em outros jogadores: muito comum em jogos que tem um personagem que cura os outros;
- Objetivos compartilhados: Um padrão que obriga os jogadores a colaborarem para uma meta comum;
- Sinergias entre objetivos: Força a cooperação ao estabelecer metas sincronizadas, exemplo: um jogo em que um jogador é um construtor e tem o objetivo de construir 3 torres de defesa enquanto outro jogador é desafiado a proteger todas as construções do jogo;
- Regras Especiais: Algumas regras são altamente dependentes do contexto do jogo e são aplicadas para encorajar a cooperação entre equipes. Um exemplo é o “fogo amigo” em que os tiros de um jogador não causam danos em jogadores da sua equipe.

Estes padrões de design nos ajudam a desmembrar pedaços de cada jogo e compreender como cada característica pode afetar a interação que ocorre entre os jogadores. Por exemplo, complementaridade e objetivos compartilhados tendem a ser padrões de design que suscitam conversas sobre elaboração de estratégias conjuntas, como um planejamento de qual base atacar em *Counter Strike* ou uma contagem regressiva para apertar botões sincronicamente para abrir a porta de um puzzle. É claro que esses exemplos citados acima relatam interações que normalmente acontecem fora do (*software* do) jogo, seja falado em um aplicativo de chamada de voz ou através de uma conversa quando os jogadores estão compartilhando do mesmo espaço físico. Contudo, essa interação é mediada pelo jogo e acontece *por causa* do jogo. Além disso, os jogos possuem diversas opções de interações dentro do seu próprio universo.

Mannien (2003, p. 1 tradução nossa)<sup>19</sup> analisa as formas de interação possíveis dentro dos universos dos jogos, ele classifica as formas de interação como “ações que podem ser potencialmente percebidas por outros jogadores”. A interação mediada por videogame não compartilha das mesmas possibilidades e gamas de pistas simbólicas que a interação face a face, mas isso não quer dizer que as formas de interação mais simplificadas não possam

<sup>19</sup> “Actions that can potentially be perceived by players”

oferecer uma riqueza na interação (MANNIEN, 2003). Mesmo sem acesso a um canal de áudio falado, jogadores em Minecraft utilizam-se de outras formas de comunicação através do *Kinesics and Spatial Behaviour* para comunicar-se: agachar o seu avatar múltiplas e repetidas vezes ao encontrar um jogador desconhecido pode ser visto como um sinal de aliança (ou tratado de não-agressão), o outro jogador pode fazer o mesmo para mostrar que aceitou a aliança (ou para iludir o outro jogador e matá-lo depois). *Environment and Settings Modifications* são ações com um cunho principalmente estratégico, como abrir um buraco na parede de onde o jogador poderá mirar nos outros, ativar uma armadilha atrás da porta, abaixar uma escada para o outro jogador poder subir. Elas são manifestações baseadas nas ações dos outros jogadores (ou na prevenção/incapacitação delas). Mas as *Environment and Settings Modifications* também podem ser utilizadas com um intuito mais exclusivamente social, sem tanta influência (ou intenção) do âmbito estratégico - como enfeitar a sua ilha em *Animal Crossing: New Horizons* à espera da visita de um amigo. Nesse quesito, essa forma de interação serve a outro propósito: de expressão pessoal e de suas conquistas. A expressão de conquistas se torna uma ação muito aparente quando analisamos a ação de *Avatar Appearance*, dispor determinados itens (ou móveis no caso de *Environmental Modifications*) pode servir como uma forma de mostrar a sua conquista pessoal para outros jogadores dentro dos games (MANNIEN, 2003).

Uma mecânica que afeta profundamente o grau e estilo de interação que os jogadores terão dentro dos jogos é a interdependência (DEPPING *et al*, 2017). A interdependência refere-se ao “o grau em que membros de um grupo precisam depender um dos outros para desempenhar suas tarefas de maneira eficaz”(SAAVEDRA; EARLEY; DYNE, 1993, p. 61, tradução nossa)<sup>20</sup>. Segundo Depping *et al* (2017, p. 450, tradução nossa)<sup>21</sup>, “Colaboração e interdependência são duas mecânicas distintas que influenciam separadamente o prazer do jogo e a sensação de relacionamento durante o jogar.”. Isto é, interdependência é uma mecânica que pode potencializar a cooperação, mas não é umbilicalmente ligada à ela. É possível fazer um jogo cooperativo sem ter a interdependência entre os jogadores: o jogo não terá elementos de dependência se as ações de um jogador não afetarem as ações do seu companheiro de equipe. Se os jogadores estão ambos aumentando um placar comum, mas não interagem em nenhum outro momento do jogo para além da soma dos seus pontos, esse será um jogo cooperativo, mas não interdependente (DEPPING *et al*, 2017). Por mais que eles

---

<sup>20</sup> “Degree to which group members must rely on one another to perform their tasks effectively”.

<sup>21</sup> “Collaboration and interdependence are two distinct mechanics that separately influence game enjoyment and experienced relatedness during play”.

estejam trabalhando para um objetivo em comum, a falta de padrões como complementaridade, sinergia entre as habilidades e habilidades que só podem ser usadas em outro jogador, significa que o jogo não possui interdependência (DEPPING *et al*, 2016; MANNIEN, 2003). Do mesmo modo, é possível projetar um jogo competitivo com elementos de interdependência — se a ação de um jogador afetar diretamente a ação do seu oponente (mesmo que negativamente), o jogo é considerado interdependente.

A interdependência é uma mecânica importante para trabalhar jogos sociais pois ela apresenta indícios de melhorar o prazer percebido pelos jogadores e os laços de confiança desenvolvidos por eles, tanto em jogos cooperativos, quanto em jogos competitivos (DEPPING *et al*, 2016). Quanto mais mecanicamente interdependente os jogadores estão, mais a comunicação e a interação entre eles é evocada. A interdependência é o fator comum (entre jogos competitivos e cooperativos) que fomenta a comunicação entre os jogadores, possibilitando, então, uma aproximação entre eles (DEPPING *et al*, 2016).

### **3.3 Videogames no Ambiente Organizacional**

Reuniões presenciais, onde membros de uma equipe conseguem mais facilmente se conectar e criar um laço de confiança são raras e — por muitas vezes — custosas para as empresas que operam em modelos de trabalho remoto. Times remotos demonstram se comunicar com menos eficácia que times presenciais mesmo quando eles se comunicam frequentemente: maior abundância de comunicação não se traduz, necessariamente, para uma maior eficácia na comunicação (ELLIS *et al*, 2018). A comunicação de times remotos tende a ser focada no objetivo da equipe, não havendo muito espaço para as interações sociais cotidianas que ocorrem nas eventuais “pausas para o cafezinho” ou em encontros informais de conversas no corredor dos times presenciais. A falta dessa comunicação mais informal é associada à menor confiança e coesão entre membros de times que atuam online; portanto, é necessário criar um ambiente de identificação do grupo para que floresçam trocas interpessoais mais eficazes (ELLIS *et al*, 2018). Coesão de time, segundo Keith (2021, p. 206, tradução nossa)<sup>22</sup>, trata-se da

---

<sup>22</sup> “Unity and bond that forms when Team members have mutual positive feelings toward each other, when they can manage conflict and solve Problems in a supportive and trusting environment, and when they are satisfied about how the team works Together”.

Unidade e vínculo que se formam quando os membros da equipe têm sentimentos positivos mútuos entre si, quando conseguem gerenciar conflitos e resolver problemas em um ambiente de apoio e confiança, e quando estão satisfeitos com a forma como a equipe trabalha juntos

Empresas consideram essa equação para melhorar a sua produtividade, uma vez que já foi comprovado que a coesão de um time melhora a sua performance (KEITH *et al*, 2021).

Para tanto, as organizações empregam diversas ações de *Team Building* para melhorar a coesão e performance de suas equipes. Essas ações, no entanto, costumam acontecer presencialmente e tendem a ser custosas de realizar e, por vezes, impossíveis para as realidades de algumas empresas devido à distância de cada membro em relação à sede da organização. Isso é especialmente grave em equipes transnacionais. Com isso em vista, ações mediadas virtualmente têm ganhado espaço dentro das empresas.

Muito antes do acesso à internet de altas velocidades, Kullock e Smith (1996, p. 08, tradução nossa)<sup>23</sup> já teorizaram que "pode haver potencial para sustentar a cooperação em grupos muito maiores do que é possível sem a comunicação mediada por computador", portanto, já era previsto que as interações mediadas por computador trariam mais possibilidades de cooperação dentro das empresas exigindo a alocação de menos recursos. Hoje em dia, com a popularização do acesso à internet e o avanço das tecnologias de hardware e software, é possível acessar universos virtuais inteiros com apenas um clique, diretamente de um navegador. Durante a pandemia observamos um maior número de empresas que começaram a usar jogos online em seus momentos de interação (OLIVEIRA; ANDRELO, 2022). Essas tecnologias abrem muitas possibilidades de usos para melhorar o jeito que as empresas empregam as ações de *Team Building*; e acompanhado dessas inovações, começam a surgir estudos, como o de Keith *et al* (2021), que analisam a possibilidade de usar jogos comerciais para melhorar a coesão e performance de equipes remotas.

O uso de videogames como ferramenta de *Team Building* não é exatamente novo: nos primórdios dos jogos multiplayer online, há 30 anos, os militares dos Estados Unidos usavam o jogo de tiro em primeira pessoa *DOOM* para treinar e melhorar a coesão dos seus times (KUSHNER, 2004). Jogar durante as horas de trabalho pode ser uma forma de recuperação e alívio dos esforços mentais e físicos relacionados às tarefas e o stress do trabalho (REINECKE, 2008). No estudo de Reinecke (2008), pessoas com níveis mais elevados de

---

<sup>23</sup> "There may be potential to sustain cooperation in much larger groups than is possible without computer-mediated communication".

fadiga relacionada ao trabalho relataram uma experiência de recuperação mais intensa durante o jogo e demonstraram uma tendência maior de jogar durante o expediente em comparação com aquelas com níveis mais baixos de desgaste no trabalho. Reinecke (2008) também observa que dados experimentais recentes sugerem que jogar após uma tarefa exigente pode contribuir para melhorar o desempenho cognitivo e a concentração. A concentração, por sua vez, é um recurso muito importante na sociedade permeada por tecnologias de informação e comunicação (TICs). As TICs criam um ambiente propício para o comportamento de *multi-tasking*, onde o usuário se encontra realizando diversas tarefas simultaneamente às trocas comunicativas. E o engajamento em uma prática multi-tarefa está relacionado à perda de performance cognitiva (FERREIRA; MANTOVANI, 2018). Jogar durante os momentos de intervalo também resulta em melhora da qualidade do trabalho e também da produtividade (WADHWA; BALAKRISHNA, 2023). Visto que “jogos podem ser usados para criar ambientes descompromissados, amistosos e divertidos”(WADHWA; BALAKRISHNA, p. 4, 2023, tradução nossa)<sup>24</sup>, resultando em uma melhora da comunicação entre os times e entre departamentos.

No entanto, é importante ressaltar que os possíveis benefícios de jogar no trabalho precisam ser equilibrados com preocupações sobre produtividade e distração, e que a prática prolongada de jogo pode ter efeitos negativos como vícios e isolamento social (REINECKE, 2008). Para tanto, o recomendado é estabelecer medidas claras para dividir o momento de trabalho do momento de jogo.

Atualmente, encontramos pesquisas que começam a analisar os efeitos dos videogames como instrumento de *Team Building*. Os estudos laboratoriais de Keith *et al* (2021), por exemplo, apontam um ganho de 20% de performance em equipes que utilizaram de games como instrumento de *Team Building* enquanto outros exercícios tradicionais de coesão de time não surtiram efeitos positivos em seu experimento. A pesquisa de Wadhwa e Balakrishna (2023) também reportou que “video games, quando jogados em equipe, ajudam a melhorar a comunicação entre os membros da equipe.”(WADHWA; BALAKRISHNA, 2023, p. 05, tradução nossa)<sup>25</sup>. Exercícios de *Team Building* vêm demonstrando impactos positivos no sucesso de equipes remotas; conjuntamente, estudos apontam que jogos online facilitam o surgimento de líderes mais rapidamente em grupos de indivíduos (ELLIS *et al*, 2018), portanto há uma possibilidade de utilizar as duas instâncias — videogames e *Team Building* — para minimizar o problema latente nas organizações da falta de coesão e eficácia na

---

<sup>24</sup> “Games can be used to create fearless, fun-filled and friendly environment”.

<sup>25</sup> “Video games when played in team help in improving communication amongst team-members”.

comunicação de equipes remotas. Felizmente, o uso de videogames nas instâncias corporativas têm, paulatinamente, aumentado e se popularizado; durante a pandemia algumas empresas começaram a utilizar jogos para acompanhar atividades de integração (OLIVEIRA; ANDRELO, 2022)

#### 4. INTERAÇÕES NO JOGO FLING TO THE FINISH

Neste capítulo descreveremos o jogo usado para a análise e compreendemos como ocorrem as interações mediadas por ele e quais são seus pontos de cooperação e conflito. O jogo escolhido foi *Fling To The Finish*, um *party game* desenvolvido pela SplitSide Games e lançado em 2021; *Party Games* é uma categoria que abrange jogos casuais que contemplam um grande número de jogadores ao mesmo tempo.

##### 4.1 Descrição Fling to the Finish

Em *Fling to the Finish* duplas de jogadores, unidos por uma corda, correm por pistas 3D tumultuadas e cheias de obstáculos. Os jogadores precisam sincronizar seus movimentos a fim de conseguir passar por todos os obstáculos presentes na pista. Nas primeiras partidas do jogo, a corda frequentemente se enreda em quase tudo que os avatares dos jogadores cruzam. Mas à medida que os jogadores aprimoram suas habilidades de comunicação, logo percebem que a corda se torna um recurso valioso: jogadores experientes podem utilizar a corda para contornar obstáculos perigosos, impulsionando seus parceiros para plataformas elevadas antes que caiam no abismo ou utilizam-se de seu *momentum* para acelerar a dupla e ultrapassar os adversários.

Figura 1 — Capa do “Fling to the Finish”



Fonte: Steam (2023).

A partir dessa descrição, podemos retomar o modelo MDA (HUNICKE; LEBLANC; ZUBEK, 2004). Através do modelo, conseguimos observar que as estéticas principais presentes no *Fling to the Finish* são Companheirismo, Sensação e Desafio (HUNICKE; LEBLANC; ZUBEK, 2004). Companheirismo é, sem dúvidas, a principal experiência projetada para o jogo. O jogo possui o seu foco no contexto social, na comunicação entre os jogadores da mesma dupla e em como eles podem treinar a sua coordenação interpessoal. Por conseguinte, temos a Sensação, “o jogo como prazer dos sentidos” (HUNICKE; LEBLANC; ZUBEK, 2004, p. 04), e aqui observamos um grande trabalho de *Game Feel*<sup>26</sup> dentro do jogo a partir das partículas implementadas, os *squash and stretches* dos personagens e efeitos visuais e sonoros abundantes em cada ação executada pelo jogador. São artimanhas audiovisuais empregadas pelos designers do jogo para conseguir transmitir sensações virtuais para os jogadores (SWINK, 2009). Por último, temos a “estética desafio”, ou o jogo como uma série de obstáculos a serem superados. Neste último caso, a Estética do Desafio reforça o contexto social do jogo, a estética Companheirismo: quanto mais desafiador é o trecho da fase apresentada pelo jogo, mais as duplas precisam se comunicar para coordenar os seus movimentos e, portanto, socializar.

Figura 2 — Screenshot do “Fling to the Finish” 1



Fonte: “Fling to the Finish” (2023).

<sup>26</sup> *Game Feel* é a sensação tátil e cinestésica de manipular um objeto virtual, ou seja, a sensação de controle em um jogo

Para superar os desafios impostos por *Fling to The Finish*, os jogadores estão munidos de quatro ações básicas: mover-se, pular, agarrar-se e arremessar o outro jogador. As últimas duas mecânicas, agarrar-se e arremessar o outro jogador, são as mecânicas que trazem uma novidade para *Fling to The Finish* em relação aos outros jogos de plataforma 3D da presente época. Os jogadores podem se mover tanto no ar quanto na terra, mas têm a sua movimentação reduzida quando estão no ar. Eles podem regular o quão alto querem pular pressionando por mais ou menos tempo o botão de pulo. A mecânica de agarrar (Figura 3) faz o jogador se prender à primeira superfície em que colidir, zerando completamente a sua velocidade de movimento e parando imediatamente. Essa mecânica permite ao jogador travar-se na parede e/ou objetos móveis, evitando que a dupla caia ou seja empurrada da plataforma. Por último, temos a mecânica de arremessar o outro jogador da dupla, ao pressionar o botão, o personagem carrega o poder por alguns milissegundos e depois impulsiona o outro jogador em sua direção, como visto na Figura 3.

Figura 3 — Tutorial do combo agarrar e puxar



Fonte: “Fling to the Finish” (2023).

O combo de arremessar e agarrar é utilizado para criar a mecânica de escalada dentro do jogo. Um jogador precisa pular e agarrar-se na parede, enquanto o outro jogador irá se afastar e esperar pelo puxão, quando for puxado, esse segundo jogador sairá voando para cima e poderá agarrar-se em uma parte mais alta da parede. O processo pode ser repetido inúmeras vezes para que os jogadores possam escalar plataformas de qualquer altura. Ao longo das fases, o jogo vai exigir que os jogadores desviem de lasers que cortam o seu cordão, agarrem-se em vassouras mágicas que saem voando pela fase, evitem obstáculos que ricocheteiam os jogadores para fora da plataforma, utilizem-se da corda para puxar alavancas entre muitos outros desafios. Para superá-los, os jogadores devem utilizar-se de pulos bem sincronizados, arremessos combinados com agarrões e muita coordenação em equipe para que

a ação de um membro não anule a do outro e a dupla acabe enrascada em um cacto, obstáculo, ou até no fundo do mar.

Esse tipo de jogo tende a ser de baixa complexidade, com regras e controles fáceis de compreender a fim de permitir que jogadores juntem-se ao jogo sem muitas barreiras de aprendizado. Um dos principais componentes de *Fling to the Finish* é a sua física imprecisa e aleatória. Esta imprecisão é planejada pelos desenvolvedores, uma vez que as características de um *party game* demandam um design que permita jogadores de diferentes níveis de habilidade competirem juntos, evitando que o mais habilidoso sempre vença o menos experiente. Dessa forma, muitos *party games* utilizam a aleatoriedade para nivelar as habilidades distintas entre os jogadores, promovendo uma partida mais equilibrada e proporcionando oportunidades para jogadores menos experientes alcançarem a vitória. Essa abordagem intencional de imprecisão adiciona um elemento de diversão e surpresa ao jogo, criando situações inusitadas que contribuem para a experiência de *Fling to the Finish*. A imprevisibilidade não apenas nivela o campo de jogo entre jogadores de habilidades diversas, mas também fomenta risos e interações espontâneas entre os participantes, reforçando a natureza social e descontraída típica dos *party games*.

#### **4.2 A Cooperação e Competição em Fling to the Finish**

*Fling To The Finish* emprega a interdependência cooperativa como o núcleo de seu jogo: a dupla precisa chegar junta na linha de chegada enquanto está conectada por uma corda. Não há nenhuma ação no jogo que não afete o outro jogador da equipe, *tudo* tem de ser feito coordenadamente. Portanto, o jogo exige, por design, que os jogadores se comuniquem com as suas duplas. *Fling to The Finish* emprega três padrões de design de jogos cooperativos identificados por Rocha (2008): objetivos compartilhados, habilidades que só podem ser usadas em outros jogadores e sinergia entre as habilidades. Pode-se argumentar que o jogo utiliza-se também da complementaridade, visto que um personagem complementa as habilidades do outro e é preciso utilizar-se os dois personagens para conseguir chegar ao final da fase. Mas não ousamos classificar de tal modo, considerando que a complementaridade diz respeito, usualmente, a personagens e avatares com habilidades distintas, mas que suplementam-se; no caso de *Fling to The Finish*, ambos personagens possuem a mesma gama de habilidades e ações. No que cerne os objetivos compartilhados, não há muito mistério: ambos jogadores precisam chegar na linha de chegada juntos e antes das outras duplas, a equipe possui o mesmo objetivo. O arremesso/puxão é o exemplo da habilidade que só pode

ser utilizada no outro jogador e também é a mecânica que tem sinergia com as outras habilidades do outro jogador. Como explicado anteriormente, o puxão é comumente utilizado em conjunto com a habilidade de agarrar, os jogadores ficam se alternando entre agarrar-se na parede e puxar o outro para cima, que irá agarrar-se e puxar o primeiro jogador também, e assim por diante.

El-Nasr *et al.* (2010) referencia o estudo de Rocha (2008) e o expande, identificando alguns padrões de design adicionais presentes nos jogos cooperativos; dentre eles, dois estão presentes na cooperação de *Fling to the Finish*: interação com o mesmo objeto e a configuração de câmera. Segundo os achados de El-Nasr *et al.* (2010), há três maneiras dominantes de desenvolver uma câmera em um jogo que possui tela compartilhada: tela dividida (horizontalmente ou verticalmente), um personagem em foco ou todos os personagens em foco, neste último a câmera não move a não ser que todos os personagens estejam perto um dos outros (*et al.*, 2010). Em uma partida de *Fling to the Finish* online, a câmera só foca diretamente no jogador que está jogando naquele computador, então não é utilizado nenhum dos padrões identificados por El-Nasr. Já na partida local a tela é dividida verticalmente e as duas duplas estão em foco, cada uma em seu lado da tela (Figura 4).

Figura 4 — Screenshot do “Fling to the Finish” 2



Fonte: “Fling to the Finish” (2023).

A interação com objetos, por sua vez, ocorre em momentos em que os dois jogadores precisam se coordenar para interagir com um determinado objeto na fase a fim de avançarem. Normalmente estes objetos que requerem a interação dos dois jogadores são pontos de bloqueio dentro da fase, um mini *puzzle* que os jogadores precisam solucionar para derrubar a barreira e poder conseguir avançar na fase. Eles são apresentados como uma alavanca, uma corda em que um dos jogadores tem que se agarrar enquanto o outro puxa ou até uma bola de golfe que os jogadores precisam arrastá-la com a corda para dentro do buraco e assim destravar o portão (figura 5).

Figura 5 — Puzzle bola de golfe



Fonte: “Fling to the Finish” (2023).

Esses objetos de *puzzle* também protagonizam momentos de interdependência competitiva dentro de *Fling to The Finish*, pois resolver esse *puzzle* é uma ação realizada por apenas uma dupla, mas que afeta a todos os jogadores. Uma vez que a porteira está aberta, todos os jogadores que chegam depois podem passar. Esses momentos também servem de barreira para desacelerar a dupla que está em primeiro lugar, proporcionando oportunidades para aqueles que estão atrás alcançá-los. Essa mecânica não apenas equilibra a competição,

mas também serve como um ponto de convergência, trazendo todos os jogadores de volta ao mesmo local. É nesse caos planejado que o jogo atinge seu ápice de diversão, com todos os participantes emaranhados em suas cordas e interferindo uns nos outros de maneiras imprevisíveis.

A competição dentro de *Fling to The Finish* não possui um papel tão central quanto a cooperação, ela está lá para incentivar os jogadores de cada dupla a colaborarem melhor, mais eficientemente. A competição tem um trabalho de suporte à cooperação do jogo. Durante a maior parte do tempo, a interação entre as equipes será restrita, resumindo-se a ajudar - não intencionalmente - os outros abrindo o portão, ou emaranhar sem querer as cordas. *Fling To The Finish* possui o modo torneio que habilita *power-ups* que os jogadores podem pegar durante a fase, aumentando um pouco a interação entre os jogadores durante as partidas. Esses *power-ups* variam entre itens que irão proteger a dupla, como os balões que impedem os personagens de cair, um OVNI que abduz e transporta a dupla para uma parte mais avançada da fase ou a mola que deixa o pulo muito mais poderoso; e itens de ataque que servem para atraparhar as outras duplas, como um peso que deixa uma outra dupla aleatória mais lenta, ou a corda de fogo que permite cortar a corda dos oponentes e etc. Esses itens são adquiridos aleatoriamente a partir de coletáveis que aparecem em pontos específicos da fase e são imediatamente utilizados, tirando um pouco da intencionalidade por trás dos ataques (ou defesa). Desse modo, não há muito espaço para exercer a competição em *Fling to The Finish*, há poucos momentos de conflito dentro do jogo, ou pelo menos, há poucos momentos de conflitos intencionais dentro do jogo. Esses momentos estão restritos a ocasiões em que uma dupla pegou um power-up de ataque ou em que eles se esbarram e uma das duplas bloqueia o caminho da outra.

A interdependência cooperativa, por outro lado, é o cerne do jogo: os dois membros da dupla estão conectados por uma corda, tornando suas ações interligadas. Se um deles cai da plataforma, ambos caem; se um decide se agarrar ao chão, nenhum dos dois se move. A essência de *Fling to the Finish* reside na necessidade de uma sincronia entre os membros da dupla para superar os desafios em cada nível. Essa dinâmica colaborativa adiciona camadas de estratégia ao jogo, enquanto o ritmo frenético das fases exige que os jogadores sejam eficazes em suas comunicações, pois não lhes são dados muito tempo de reação para cada acontecimento novo dentro da fase — incentivando, assim, que os jogadores desenvolvam uma compreensão dos movimentos do parceiro e, muitas vezes, eles serão obrigados a prever o que o companheiro irá fazer antes que seja dito. O sucesso não apenas depende da

habilidade individual, mas da capacidade da dupla de se coordenar eficientemente, o que amplifica a experiência envolvente proporcionada por *Fling to the Finish*.

## 5. ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Na parte empírica deste trabalho, temos como objetivo geral verificar como ocorrem as interações entre trabalhadores de uma equipe que opera em modalidade remota durante uma partida do jogo *Fling to the Finish*. Para tanto, o estudo se constitui como uma pesquisa exploratória considerando que “o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 2008, p. 27), fatos que foram diagnosticados a partir da pesquisa e elaboração do Estado da Arte realizado para esse estudo. Dentro das abordagens praticáveis em uma pesquisa científica, o presente estudo encaixa-se na pesquisa qualitativa, que ao contrário da pesquisa quantitativa “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 31). Seguindo também as definições de Bauer e Gaskell (2002), esta pesquisa se caracteriza como abordagem qualitativa, visto que é importante para o investigador entender o fenômeno e objeto a partir dos olhos do investigado e que “em contraste [à pesquisa quantitativa], a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais” (BAUER; GASKELL, 2002, p. 23), apesar de haver interpretação dos dados e informações coletadas nos dois métodos de pesquisa. A presente pesquisa objetiva alcançar entendimento sobre a aplicação de videogames no dia a dia das organizações e entender os seus impactos na rede cultural-comunicacional da empresa, portanto o estudo encaixa-se na pesquisa aplicada pois “objetiva gerar conhecimento para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 35).

Para conseguir aferir sobre as dinâmicas e interações mediadas pelo jogo *Fling to the Finish*, utilizamos o método de observação participante, através do qual foi analisado um grupo de pessoas de uma mesma empresa jogando um campeonato de *Fling to the Finish*. A empresa escolhida é um estúdio de desenvolvimento de jogos no qual o autor desta pesquisa trabalha como Game Designer, uma organização que atua de forma 100% remota. Vale destacar que optou-se pela observação participante em prevalência de outras técnicas como entrevistas pois “a observação participante permite captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas. Os fenômenos são observados diretamente na própria realidade” (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 73). Tratando de um contexto empresarial julgou-se que as entrevistas e outras técnicas não conseguiriam captar todas as nuances e tensionamentos presentes no fenômeno pois os participantes poderiam não sentir-se à vontade para revelar suas verdadeiras impressões sobre a atividade proposta pela

empresa temendo ter uma repercussão negativa caso o fizessem. Portanto, optamos por utilizar somente da observação participante que ocorre pela imersão completa do pesquisador no universo pesquisado permitindo obter “informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos.” (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 75).

Quanto à amostragem optamos pela amostragem intencional, que é uma técnica de seleção de participantes ou elementos de pesquisa com base em critérios específicos e deliberados, em oposição à seleção aleatória ou probabilística. Como afirma Patton (2002, p. 230), “o que seria tendencioso na amostragem estatística, e portanto uma fraqueza, se transforma no foco pretendido na amostragem qualitativa, e portanto uma força”, visto que objetiva-se encontrar casos informacionalmente ricos para realizar as análises qualitativas em profundidade, permitindo extrair um universo rico de insights e conhecimento a partir de uma pequena amostra (embora sempre tendenciosa). Nesse tipo de amostragem, os participantes ou elementos são escolhidos com base em sua relevância para o estudo, sua capacidade de fornecer informações ricas e significativas sobre o fenômeno em questão, ou sua representatividade de determinadas características ou experiências. Portanto, escolhemos uma empresa que atua em modelo totalmente remoto, a fim de obter informações intrínsecas a esse tipo de regime de trabalho. Por conseguinte delimitamos a amostragem por conveniência, que realiza a seleção de participantes com base na disponibilidade, acessibilidade e praticidade. Os participantes são escolhidos devido à sua conveniência e facilidade de acesso, em vez de serem selecionados de forma aleatória ou com base em critérios específicos de representatividade. Neste caso, optou-se pela análise dos trabalhadores da organização que o pesquisador atua a fim de facilitar o acesso aos membros e para que o pesquisador pudesse utilizar-se de toda familiaridade que possui com a cultura empresarial e o contexto do fenômeno observado. Esta empresa costuma realizar eventos de integração periodicamente, sendo um destes o campeonato em questão que foi analisado. Portanto, a atividade analisada foi promovida pela empresa e encaixa-se como um evento “oficial” dentro do cronograma organizacional.

Deve ser levado em conta que o público da amostra possui grande familiaridade com jogos, o que também afeta nos resultados obtidos na presente pesquisa. Importante ressaltar que todas informações sensíveis ou que poderiam levar à identificação dos participantes do estudo foram excluídas da análise da pesquisa a fim de preservar a identidade e privacidade dos indivíduos. O campeonato realizado está descrito mais aprofundadamente no capítulo seguinte. Todo o evento foi gravado com autorização prévia de todos os participantes para que pudessem ser feitas consultas e análises posteriores à atividade. A gravação foi excluída após

a finalização da análise. Durante o evento foram feitas anotações dos momentos e interações marcantes e, após o evento, realizou-se uma descrição em profundidade de todos os acontecimentos, interações e manifestações observada. Concluída a descrição em profundidade, o processo de análise compreendeu uma interligação entre as manifestações observadas durante a atividade lúdica e as teorias anteriormente apresentadas e discutidas no decorrer deste trabalho, fazendo assim um paralelo entre a teoria estudada com a prática verificada na observação participante.

## 6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

A atividade lúdica proposta ocorreu no dia 21 de Dezembro de 2023 a partir das 18 horas. Seguimos o modelo de outros eventos de integração já ocorridos dentro da empresa: organizamos um campeonato em que os participantes se inscreveram previamente e marcaram que estavam cientes e dispostos a participar da presente pesquisa. A empresa possui 17 integrantes e 9 deles se inscreveram para participar do campeonato, dentre eles temos: dois sócio-diretores do estúdio, um líder técnico e seis funcionários. Todos integrantes estavam em uma mesma chamada de voz dentro de um servidor do *Discord* designado para os eventos de integração da empresa. Seguindo o modelo do último evento realizado, organizamos um campeonato mata-mata em que os participantes se inscreveram antes de saber o jogo no qual iriam competir, o jogo só foi revelado na hora que começou o torneio a fim de evitar que alguns participantes tivessem tempo para treinar antes do campeonato começar, tornando assim a experiência desbalanceada. Apesar dessa precaução, um dos participantes já havia jogado *Fling to the Finish* e conseguiu, portanto, uma leve vantagem acima dos outros jogadores.

Durante uma pesquisa sempre é preciso enfrentar contratemplos e imprevistos. O melhor jeito de lidar com eles é documentando, levando em conta na análise dos resultados e levando o aprendizado para as próximas explorações. Portanto, tão importante quanto relatar os acertos do trabalho, é reconhecer o que deu errado durante o seu processo. A primeira dificuldade apareceu logo no início do evento: o estúdio iria comprar os jogos para todos os jogadores, mas as lojas não permitiam que a empresa adquirisse mais de uma unidade do jogo usando uma mesma conta. Para resolver esse problema, cada participante teve de comprar o seu próprio jogo e depois teve o custo da unidade ressarcido pela empresa. Esse obstáculo inicial resultou em um início de evento mais morno e acompanhado de certa confusão. Aliado aos obstáculos para a compra do jogo, tivemos um momento de adaptação dos jogadores, em que eles precisam entender as regras do jogo e entender como criar uma partida online. Esses períodos de adaptação são normais de ocorrer, pois os jogadores precisam se acostumar com os controles antes de começar a jogar. Em 30 minutos toda essa primeira parte de habituação ao jogo já havia terminado e começamos o primeiro jogo do torneio.

O campeonato estava organizado para ser sempre duas duplas se enfrentando em uma partida eliminatória, até que sobrasse somente uma dupla campeã. Assim que iniciamos as partidas, as interações voltaram-se para o cunho estratégico do jogo, as duplas discutiam

estratégias enquanto os espectadores davam dicas de jogadas para fazer. Desde o início, foi observado uma competição leve e lúdica nas interações:

#### Quadro 1 — Interações Observadas 1

Jogador 1: “Se eu jogar contra o *Jogador 2* que está de teclado e perder vai ficar feio para mim”.

Jogador 2: “Se eu ganhar, é mérito meu, se eu perder é porque estou no teclado”.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Nessas interações podemos observar indícios dos benefícios que Oldenburg (1999) aponta quando aliamos os jogos aos Terceiros Lugares, o jogo *Fling to The Finish* serviu diversas vezes como catalisador para conversas paralelas ao jogo, mas ancoradas a partir dele. Oldenburg (1999) defende que o jogo no Terceiro Lugar tem o papel de potencializar a conversa, e que os melhores jogos para acontecer nos terceiros lugares não são aqueles em que os melhores jogadores estão jogando, mas sim aqueles em que os jogadores mais sagazes conseguem espetacularizar o jogar — fazer piadas, dramatizar as perdas, criar rivalidades e etc. (OLDENBURG, 1999). O jogo no Terceiro Lugar não é tão importante quanto são as interações que surgem dele; se um jogo não favorece as interações, não é um jogo apropriado para um Terceiro Lugar. Conjuntamente, portanto, quando procuramos um jogo para ser utilizado dentro da Comunicação Organizacional, queremos esses jogos com potencialidades para aprimorar o Terceiro Lugar: devemos buscar jogos que incentivem a conversa.

O ambiente do jogo se mostrou oportuno para os participantes realizarem piadas entre si, um dos jogadores brincou com alusão ao *meme* de 2014 do Marco Veio, um vídeo em que uma criança descia um morro em um carrinho de rolimã enquanto a outra criança gravando gritava “Lá vem o Marcos, descendo o morro da Vó Sovelina... tacá-le pau nesse carrinho Marcos!”. Durante a partida de *Fling to the Finish*, os jogadores estavam passando por um trecho da fase onde os jogadores caíam rolando de uma grande escadaria e um dos jogadores brincou “Lá vem o Marcos!” e foi recebido por altas gargalhadas do grupo. Reforçando, portanto, os indícios de que o jogo permite criar ambientes para interações mais leves, diminuindo as barreiras entre os colegas de trabalho (WADHWA; BALAKRISHNA, 2023).

Por tratar-se de uma empresa que desenvolve jogos, aconteceram diversos comentários comparando *Fling to The Finish* com o jogo que está sendo desenvolvido dentro do estúdio, piadas sarcásticas como “eles copiaram a nossa ideia!” ou “copiaram a temática da fase!” foram recorrentes no decorrer da atividade, visto que o jogo em desenvolvimento possui diversas semelhanças com *Fling to The Finish*, ambos são um *Party Game* e compartilham

diversos cenários com temáticas parecidas. Outras manifestações observadas indicam evidências de um ambiente leve e ameno, até momentos de insatisfações partidas de alguns jogadores eram recebidas com piadas e descontração.

#### Quadro 2 — Interações Observadas 2

Jogador 1 [reclamando de uma regra mal explicada dentro de Fling to The Finish] “Não faz sentido esse power-up. Se [no] jogo não é claro, é *bug*”, exclamou ele.

Outro jogador respondeu com um trocadilho [remetendo às companhias telefônicas no Brasil] “Não é Claro, é Vivo!”.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Outro potencial observado durante a *gameplay* do jogo foi a capacidade niveladora que os jogos possuem, como argumenta Oldenburg (1999, p. 47, tradução nossa)<sup>27</sup>: “um lugar que é nivelador também permite que o indivíduo conheça os colegas de trabalho de uma forma diferente e mais completa do que é possível no ambiente de trabalho”. Um dos sócios da empresa compôs dupla com um dos funcionários. Em um momento a fase do jogo ficava mais estreita e periculosa, como observada na Figura 6, e a dupla precisava de muita precisão e coordenação para não bater em nenhum obstáculo e cair, o chefe comentou para o funcionário: “Aonde tu for eu vou”. Sinalizando que o chefe estava seguindo — literalmente — os comandos e passos do funcionário, uma evidência de que os papéis hierárquicos presentes no ambiente organizacional já não usufruem de tanta influência e importância dentro do ambiente de jogo.

Figura 6 — *Screenshot* do “Fling to the Finish” 3

<sup>27</sup> “A place that is a leveler also permits the individual to know workmates in a different and fuller aspect than is possible in the workspace”.



Fonte: “Fling to the Finish” (2023).

O segundo jogo do campeonato foi composto por uma dupla em que o Jogador 1 já conhecia o *Fling to The Finish* enquanto o jogador 2 possui um perfil bastante competitivo. Antes do início da corrida o Jogador 2 fala para o Jogador 1: “Vamos lá, nada mais do que 2 minutos [para completar a fase]”, criando um desafio interno para a própria dupla. Enquanto o Jogador 3, da outra dupla, comentou de volta: “Eu só quero derrubar o Jogador 2”. Nessa manifestação podemos observar que as interações entre os jogadores se alimentam e são moldadas pelas relações fora do jogo, não é possível observar as interações em um vácuo, sem considerar o contexto em que elas ocorrem (FRAGOSO, 2012). Os Jogadores 2 e 3 já se conheciam há mais tempo e já partilhavam de uma rivalidade lúdica, enquanto o objetivo do Jogador 2 era ganhar a partida e quebrar os recordes do jogo, o objetivo do jogador 3 era simplesmente de atrapalhar o Jogador 2. No primeiro momento em que a dupla dos Jogadores 1 e 2 conseguiu ganhar uma vantagem em relação à outra dupla, o Jogador 2 exclamou “Vamo dale, aqui é Gamers” — aludindo a uma identificação de grupo entre ele e o Jogador 2 e separando-os simbolicamente dos demais participantes, já que seriam, teoricamente, ambos aficionados e muito experiente com videogames e, portanto, mais habilidosos que os outros. Esta manifestação corrobora com o observado na pesquisa de Wadhwa e Balakrishna (2023), de que a competição em equipes facilita a formação de uma identidade de grupo, que por sua vez potencializa a formação de laços entre os participantes dessa mesma equipe.

Pesquisar um fenômeno humano-relacional é pesquisar o imprevisível, como relata Angrosino (2009, p. 33): “o observador participante não pode esperar ter controle sobre todos os elementos da pesquisa” e, depois do segundo jogo do campeonato, foi perdido o controle sobre o campeonato. O jogo *Fling To The Finish* permite que até oito pessoas joguem

simultaneamente (quatro duplas). A fim de organização, o torneio havia sido preparado para ter 2 duplas em cada jogo se enfrentando em um mata-mata. O torneio foi realizado desse modo a fim de auxiliar o acompanhamento dos resultados do campeonato, voltando todos os esforços da organização e pesquisa para o jogo em si e as suas interações. Depois do segundo jogo, no entanto, os participantes resolveram jogar com 8 pessoas em cada partida. Essa mudança significaria alterar todo o funcionamento do campeonato e, possivelmente, perder o controle dele. De qualquer modo, conscientemente decidimos fazer a alteração pois era a vontade da maioria dos participantes. Com oito jogadores, os jogos tornaram-se muito mais frenéticos e eletrizantes, os jogadores colidiam mais entre si, enroscavam-se as cordas e havia muito mais interação direta dentro do jogo. Esse *gameplay* mais frenético também resultou em interações mais conscritas e restritas às duplas, ocupando um pouco o espaço das interações entre todos os participantes. Sempre que havia uma situação que exigia mais coordenação entre a equipe, a comunicação voltava-se para o momento latente do *gameplay* e se resumia a curtas frases como “Esquerda!”, “Me puxa!”, “Pega o item ali em cima!”. Já as interações mais profundas, e entre todos os jogadores, ficaram mais evidentes nos momentos de pausa entre as partidas, durante o carregamento da nova fase e durante a tela de resultados da partida.

Logo na primeira partida com oito jogadores o jogo travou completamente. Todos os participantes ficaram uns 5 minutos esperando a partida começar, mas a câmera do jogo estava travada em um obstáculo do mapa e não saía dali. Normalmente, o *bug* é tratado dentro do ciclo de desenvolvimento de jogos como um mal a ser erradicado, um defeito a ser reparado (GAMES, 2010). Durante a análise da presente pesquisa, contudo, foi observado que os *bugs* possuem impactos muito mais diversos do que os comumente observados e comentados na indústria de jogos, indicando que os *bugs* não devem ser considerados sempre como um fenômeno que estraga a experiência do jogador. Esse primeiro *bug* observado, apesar de ter gerado um impacto potencialmente negativo na experiência dos jogadores que não conseguiram iniciar de imediato o seu jogo, gerou impactos positivos na interação entre os jogadores: todos riram, contaram piadas e comentaram sobre esse *bug*.

### Quadro 3 — Interações Observadas 3

Jogadora 1 brinca: “Vai sair no resultado do Mauricio: ‘A empresa se uniu para <i>bugar</i> o jogo”.
------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

A partir desse *bug* (e outros encontrados durante o *gameplay*) foi possível compreender que os bugs não são, invariavelmente, algo ruim. *Bugs* engraçados podem ser muito benéficos para descontrair as interações, gerar momentos oportunos para piadas e trazer alívio para as tensões do jogo. Poucas pesquisas estudam os *bugs* no jogo a partir da perspectiva de seus impactos na experiência do jogador, os *bugs* são sequer citados nos estudos achados no levantamento bibliográfico realizado para esse projeto. Com a tecnologia de desenvolvimento de jogos atual, o *bug* é praticamente inerente ao jogo, são inseparáveis: o *bug* é algo mitigável, mas não evitável. Estudar os impactos positivos dos *Bugs* não implica em dizer que um jogo *bugado* é melhor, mas sim que é importante reconhecer esse fenômeno que ocorre nos jogos e é pertinente saber interpretar toda a sua gama de aspectos e tensionamentos/impactos. Urge a necessidade de pesquisas que investiguem a fundo as nuances desse fenômeno. O *bug* não é necessariamente algo ruim, os *bugs* nascem da aleatoriedade/espontaneidade e são capazes de criar os momentos mais memoráveis dentro da experiência do jogo, pois eles são únicos.

Contudo, observamos que elementos dentro do jogo (sendo *bugs* ou *features* planejadas) geram impacto negativo na experiência dos participantes quando eles afetam a competitividade entre os jogadores, quando eles atrapalham o *Core-Loop* do jogo. Ao coletar o *power-up* do OVNI, surge uma nave alien acima dos jogadores que abduz todas duplas que estão embaixo desse OVNI e começa a transportar os jogadores em direção ao final da fase. Apesar de ser um *power-up* projetado para ajudar os jogadores que o coletaram, ele tinha um efeito negativo na experiência desses jogadores, pois o OVNI tirava todo o desafio do jogo, tirava o elemento que faz o jogo ser *jogo*.

#### Quadro 4 — Interações Observadas 4

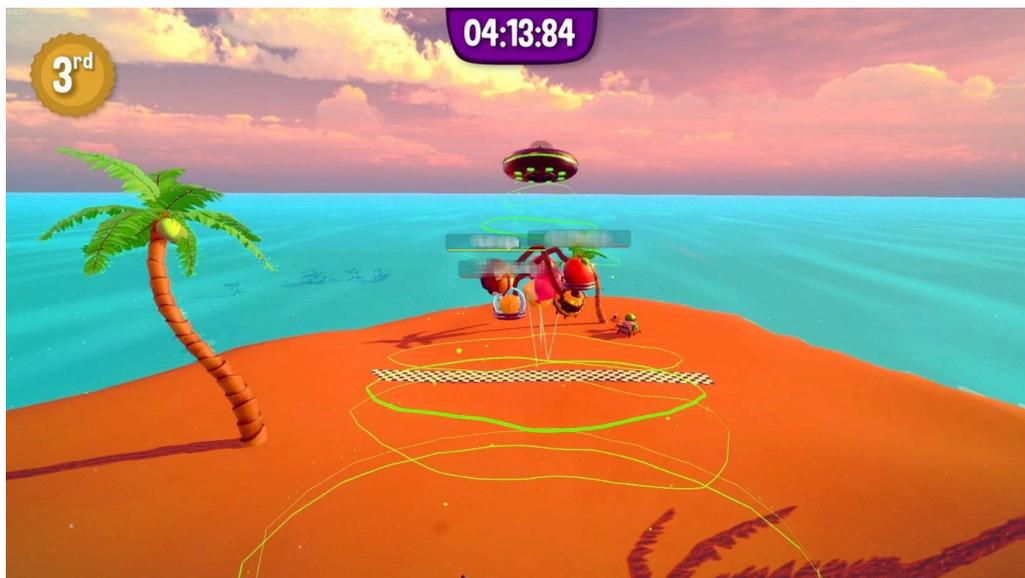
Jogadora 1: “Ah não, o alienígena tá jogando pela gente”

Jogador 2: “Pois é, eu não gostei”

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Além disso, houve uma instância em que o OVNI ficou travado sem sair do lugar, trancando duas duplas e impossibilitando-as de avançar e terminar a fase (Figura 7). Esse bug gerou uma grande frustração nos jogadores, pois quebrou completamente com o círculo mágico do jogo (HUIZINGA, 2019)

Figura 7 — Screenshot Power-up OVNI



Fonte: “Fling to the Finish” (2023).

Outro fenômeno que impactou a experiência dos jogadores foi o *lag*. Normalmente associado a um problema da conexão de internet, o *lag* ocorre quando temos um alto tempo de resposta entre o servidor do jogo e o computador do jogador. O *lag* resulta em um jogo travado e impreciso, por exemplo: o jogador ativa um input de pulo que só é lido muito tempo depois, estragando a responsividade do jogo e arruinando as decisões e intenções do jogador. O *lag*, ao contrário do *bug*, não foi um fenômeno que apresentou impactos positivos na experiência e interação entre os jogadores. Em determinadas partidas o *lag* estava muito alto e os jogadores não conseguiam jogar como desejavam. Nessas partidas, alguns participantes se beneficiaram desse imprevisto pois estavam sem *lag* e dispararam na frente dos outros, desafortunados. Como resultado, os jogadores que não estavam conseguindo jogar sentiram-se frustrados pois sabem que perderam por motivos externos; os vencedores, por sua vez, conquistaram uma vitória com menos valor pois sabem que não foi uma vitória justa. Nessa instância, o jogo não serviu como uma régua julgadora das habilidades dos jogadores, foram todos afetados por algo que não podiam sequer controlar ou evitar (SCHELL, 2008).

Retornando ao aspecto negativo dos *bugs*, em duas corridas diferentes uma mesma dupla foi afetada por um *bug* que os teleportou da linha de chegada de volta para o último checkpoint, fazendo-os perder a corrida. Um jogador da dupla ficou extremamente insatisfeito com esse infortúnio. Adicionalmente, esse mesmo jogador reclamou da natureza aleatória do design do jogo: “Para [eu] gostar do jogo ele tem que ser científico para mim, eu preciso apertar o botão e [o jogo precisa] responder do mesmo jeito, se é aleatório já não serve”.

*Fling to the Finish* se baseia em uma física imprecisa e se torna difícil fazer exatamente o que se quer dentro do jogo. Essa imprecisão, no entanto, é por design e intencional por parte dos desenvolvedores. As características de um *party game* requerem que o jogo seja projetado de um modo que jogadores de diferentes níveis de habilidade consigam jogar juntos, sem que o jogador mais habilidoso sempre vença o jogador com menos familiaridade com jogos. Para tanto, jogos do estilo *party game* utilizam-se da aleatoriedade para nivelar as distintas habilidades entre os jogadores, tornando a partida um pouco mais equilibrada, trazendo possibilidades de o jogador mais inexperiente ganhar. A imprevisibilidade pode gerar momentos engraçados e inesperados como duas duplas se enroscando enquanto descem o cano (Figura 8) ou alguns *glitches* na física que permitem os jogadores a pular no ar (Quadro 5).

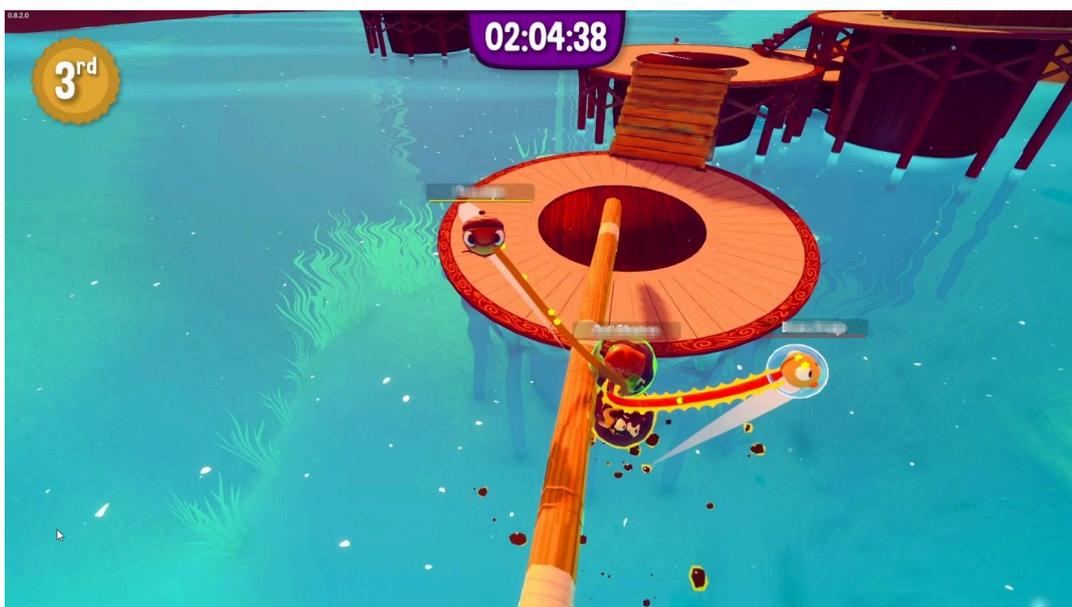
#### Quadro 5 — Interações Observadas 5

Jogador 1: “Meu Deus, como tu fez isso?! Nem sabia que dava para fazer isso!”

Jogador 2: “Não sei! Eu também não sabia [que era possível]!”

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Figura 8 — Screenshot do “Fling to the Finish” 4



Fonte: “Fling to the Finish” (2023).

Contudo, essa imprevisibilidade pode gerar momentos frustrantes, principalmente para o jogador mais experiente que sente que as suas habilidades não estão sendo propriamente testadas durante o jogo, diminuindo o sucesso do desafio à mera sorte, “*Skills* [nesse jogo] não existe” exclamou um jogador que estava insatisfeito com o jogo. Esse participante decidiu parar de jogar antes do evento acabar, continuando somente na chamada de voz até o final do evento. Nesse momento eu, pesquisador, entrei para jogar e completar a dupla que ficou desfalcada, o que permitiu apreciar o experimento por um ponto de vista adicional, interno.

Eu joguei junto com outro colega com o qual eu tenho muita pouca convivência. Nós nunca participamos de um mesmo projeto juntos e minhas interações com ele se resumiam a outros momentos de integração da empresa — esses momentos normalmente não davam muito espaço para uma interação mais individual, pois todo mundo ficava sempre conversando em uma grande chamada de voz, então não tínhamos espaço para desenvolver interações particulares com pessoas específicas. Já durante o jogo foi um pouco diferente — eu estava comunicando-me com ele constantemente pois precisávamos coordenar as nossas ações, visto que a conduta de um jogador afetava diretamente o outro. Essas interações mediadas pelo jogo não partilhavam de uma profundidade de assuntos, eram interações mais dinâmicas e focadas no momento a momento do jogo frenético. De qualquer forma, senti-me mais conectado com o colega de trabalho e jogo e pude entender um pouco como o meu colega enfrenta desafios. O jogo permitiu trabalhar a falha e o fracasso coletivo — se um jogador da dupla não pula a tempo, os dois jogadores irão cair e falhar — essa dinâmica permite que colegas de equipe conheçam como cada um reage à falha dentro de um ambiente controlado, em que não há reais consequências para além das do jogo (ANDERSON; GASKIN; DEAN, 2018). Claro que a falha dentro do jogo não é imbuída da mesma magnitude e repercussões que uma falha dentro do exercício que o trabalho carrega, mas o ambiente controlado permite que os colegas de equipe conheçam o temperamento e reações um dos outros e, conseqüentemente, treinem suas *soft skills* para aprender a lidar em equipe (WADHWA; BALAKRISHNA, 2023; ELLIS *et al*, 2018; ANDERSON; GASKIN; DEAN, 2018).

Já no final da primeira corrida junto com a minha dupla, estávamos aperfeiçoando a nossa coordenação: criamos estratégias e táticas para aperfeiçoar o nosso desempenho como deixar sempre um mesmo jogador encarregado de ser o primeiro a pular para escalar a parede

— nos salvando alguns preciosos segundos —. Tais evoluções na coordenação também foram observadas em outras duplas, que designaram lados específicos para cada integrante(Quadro 6).

#### Quadro 6 — Interações Observadas 6

Jogador 1: “Tu fica na direita sempre e eu na esquerda. Vamos trocar de lugar que daí tu já nasce no lado esquerdo”.

Jogador 2: “Isso! Já treinamos hahaha”.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

As fases em *Fling to the Finish* sempre contam com mini *puzzles* que bloqueiam o avanço no percurso, esses puzzles envolvem objetos que os jogadores precisam interagir para poder prosseguir na fase. Resolver esses objetos é uma ação que beneficia todos os jogadores, inclusive os adversários — criando assim momentos de interdependência competitiva: se ninguém puxar a alavanca para abrir a porta, ninguém avança. O efeito da interdependência em *Fling to the Finish* observado durante a análise corrobora com os achados de Depping *et al.* (2016): quase todos momentos de interdependência competitiva no jogo, como observado no Quadro 7, geraram momentos de interação e comentários entre os jogadores.

#### Quadro 7 — Interações Observadas 7

Jogador 1: “Abri a porta para todo mundo... de nada!”

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Esse puzzle, evidenciado pela alavanca na figura 9, também serve de barreira para frear o primeiro colocado e dar oportunidade a quem está atrás de alcançá-los. Ele serve como uma mecânica de balanceamento entre os jogadores, uma trava para que todos se juntem novamente, pois é aí que está o aspecto divertido do jogo: quando estão todos os jogadores emaranhados em suas cordas e interferindo no jogo um dos outros. Já a interdependência cooperativa, por sua vez, é o ponto central do jogo: os dois indivíduos da dupla estão conectados por uma corda; se um deles cai da plataforma, os dois caem; se um deles decide se agarrar no chão, os dois jogadores não saem do lugar. *Fling to the Finish* exige que os dois membros da dupla estejam altamente sincronizados a fim de suceder dentro do nível.

Figura 9 — Puzzle Alavanca



Fonte: “Fling to the Finish” (2023).

Desde o primeiro jogo os participantes descobriram um *glitch* que permitia ficar soltando partículas infinitamente na tela de lobby ao usar a habilidade de “agarrar” do personagem. Assim que a ação foi descoberta, instaurou-se uma cultura de ficar “sujando” a estação de entrada dos outros jogadores enquanto esperavam para começar a partida (figura 10). Essas manifestações se encaixam no que Mannien (2003) classifica como as formas de interação dentro do universo dos jogos. Os jogadores estavam usando do seu *Kinesics e Spatial Behaviour* a partir da habilidade de agarrar (que fazia os seus personagens ficarem achatados) para atingir um *Environment and Settings Modifications*: “sujar” o cenário com as partículas. Um exemplo desse comportamento pode ser observado no Quadro 8. Assim sendo, a habilidade agarrar tornou-se uma forma de interagir com os outros jogadores dentro do jogo.

Figura 10 — Cenário da Sala de Espera do “Fling to the Finish”



Fonte: “Fling to the Finish” (2023).

#### Quadro 8 — Interações Observadas 8

Jogador 1: “Tem alguém sujando o nosso quadradinho! Não vem sujar a minha casa!”

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Esse comportamento se manteve até o final do campeonato, o pódio em *Fling to the Finish* também é um cenário em que os jogadores podem andar livremente entre as colocações (Figura 11). Assim, todos os jogadores se juntaram no pódio do primeiro colocado e utilizaram-se desse *exploit* do jogo para “sujar” a tela novamente. Essa ação de interação era usualmente utilizada com cunho humorístico, só para “avacalhar” o jogo e não levá-lo tão a sério — essas evidências sugerem que o jogo ajuda a amenizar o clima de interações empresariais (ELLIS *et al*, 2018). O resultado final do campeonato, por conseguinte, também não foi levado tão a sério; se apresentou, durante o evento, um clima de competição muito mais construtiva, que tende a resultar em ganho tanto para os vencedores quanto para os perdedores, sem envolver efeitos negativos entre as partes (DEUTSCH, 2009).

Figura 11 — Tela de pódio do “Fling to the Finish”



Fonte: "Fling to the Finish" (2023).

A experiência do evento foi percebida como positiva no geral, ao final os participantes ficaram animadamente comentando sobre os momentos engraçados que ocorreram, os bugs memoráveis, as ultrapassagens no último segundo, etc. Usamos o momento final para combinar outra jogatina com um jogo diferente, dessa vez não como uma atividade oficial vinculada à empresa, mas como um momento de integração dos colegas de empresa para com os seus pares. Podemos observar indícios de que um jogo motiva/incentiva as pessoas a jogarem mais vezes em outros momentos (ou pelo menos a tentarem marcar outra jogatina). Essas manifestações apontam sinais de que essa atividade lúdica impactou positivamente a interação entre os participantes, que se prontificaram para criar mais momentos para integração mediada por jogos; dessa vez a atividade foi proposta pelos próprios funcionários da empresa, uma ação de comunicação organizada de baixo para cima, com os funcionários tomando as rédeas da comunicação organizacional e propondo, organicamente, atividades e melhorias para a empresa.

## 7. CONCLUSÃO

A análise feita na pesquisa apresentada neste trabalho foi norteadada pelo questionamento de como os videogames influenciam as interações de uma equipe profissional que opera sempre em regime remoto. O principal objetivo para a busca dos resultados foi verificar como ocorrem as interações entre trabalhadores de uma equipe que opera em modalidade remota durante uma partida do jogo *Fling to the Finish*, através de: considerações sobre como os videogames podem ser utilizados e aplicados em contexto empresarial; compreensão de como o trabalho remoto afeta a comunicação de equipes; caracterização das interações mediadas pelo jogo *Fling to the Finish* e discussão de como as interações incidem nas relações de trabalho da equipe; sendo esses quatro itens os objetivos específicos do presente estudo.

Após a realização da pesquisa, entende-se que foram atingidos os objetivos propostos para o presente estudo. Para atingir o primeiro objetivo, observamos em diversas instâncias como os videogames estão sendo aplicados dentro de contexto empresarial nos capítulos 2 e 3. Apesar do videogame (e o lúdico) ainda não ser acolhido em todos os espaços e esferas empresariais, já é possível observar um reconhecimento dos seus potenciais positivos e um aumento do uso dos videogames dentro das organizações. Profissionais de comunicação reportaram usar videogames em momentos de integração remota (OLIVEIRA, ANDRELO 2022), e estão crescendo as pesquisas acadêmicas que investigam como os videogames podem ser usados como uma possibilidade de promover interações entre os membros de equipes remotas e fomentar afetos nas relações de trabalho com pesquisas como a de Keith *et al.* (2021) que apontaram os videogames obtendo um resultado mais positivo na performance de equipes quando comparado à outros exercícios tradicionais de coesão e solidificação de time. Identificamos tendências como a *Gamificação* — que propõe utilizar-se de elementos de jogos dentro de contextos não-lúdicos — e como ela anuncia uma solução às organizações que até o presente momento apresenta resultados questionáveis e dúbios. Nesse contexto, os videogames despontam como uma possível alternativa, uma forma de utilizar-se de todo o contexto e potencial lúdico de um instrumento para melhorar as relações e interações interpessoais dentro do trabalho.

Quanto ao segundo objetivo específico, que visa compreender o impacto do trabalho remoto na comunicação entre as equipes, foi identificado que no trabalho remoto a comunicação organizacional assume um espaço de ainda mais importância: é a comunicação que formula e estrutura o espaço vivido entre os indivíduos quando a materialidade está

ausente. Ela é fundamental, portanto, para tecer e arquitetar as redes de disputas de sentidos que compõem a Cultura Organizacional. Durante o capítulo 2 observamos como a comunicação organizacional pode ser dividida (conceitualmente) entre formal e informal e que, apesar da comunicação informal ser comumente percebida como um ruído na comunicação “oficial” da empresa, ela é de extrema importância para a longevidade e renovação da organização. Durante o trabalho remoto, contudo, é observado um menor espaço para as interações coloquiais entre os sujeitos, predominando a comunicação formal e protocolar. Como resultado, a falta da comunicação informal é associada à menor confiança e coesão entre membros de times que atuam em regime remoto.

Partindo para o terceiro objetivo, no qual visamos caracterizar as interações mediadas pelo jogo *Fling to the Finish*, observamos que o jogo exige uma constante comunicação, cooperação e coordenação entre os jogadores. As partidas eram circundadas por um clima ameno e espirituoso. As interações eram constantemente protagonizadas por piadas e risadas, enquanto os jogadores interagiram tanto por conversas de voz quanto a partir das ações de comunicação presente dentro do universo lúdico do jogo, subvertendo algumas habilidades do personagem para fins especificamente comunicacionais. Para o último objetivo específico, discutimos como essas interações apresentaram potenciais de afetar as relações de trabalho entre a equipe. Verificamos que o jogo possui um potencial nivelador, diminuindo as barreiras entre colegas de trabalho (inclusive de diferentes hierarquias). Adicionalmente, observamos prenúncios de identificação de grupo decorridos da competição em equipes, o que pode significar uma futura aproximação entre os colegas de grupo e verificamos que a atividade lúdica criou um ambiente de companheirismo, visto que os próprios participantes prontificaram-se para agendar e realizar outras jogatinas em ocasiões não oficiais — o que também evidencia a potencialidade dos videogames de resgatar um pouco da informalidade na comunicação, a comunicação vinda de “baixo para cima”, que é menos presente nos regimes de trabalho remotos.

A beleza de pesquisar um fenômeno é atingir lugares e percorrer caminhos que o pesquisador não previu no início do seu estudo. A importância da informalidade na comunicação organizacional foi um tópico que paulatinamente cresceu dentro desta pesquisa. A informalidade é facilmente esquecida nas discussões sobre a comunicação, mas ela ocupa um espaço basilar no funcionamento e processo cíclico da Comunicação Organizacional. De fato, é muito difícil tratar daquilo que acontece organicamente, caracterizar o espontâneo. Percebemos que a espontaneidade foi o fio unificador desta pesquisa. A atividade, em suma, teve como principais resultados resgatar a informalidade, a comunicação orgânica e

espontânea que se perde um pouco na transição para o trabalho remoto. Esta espontaneidade, por sua vez, parece ter se cristalizado nas formas dos *bugs* presentes dentro do game *Fling to the Finish*. Durante a análise, descobrimos que, ao contrário do que se supõe no Game Design, o *bug* não representa (obrigatoriamente) uma instância ruim na experiência do jogador. Os bugs nascem da aleatoriedade e são capazes de criar os momentos mais memoráveis, pois eles são únicos.

No entanto, ainda são escassas pesquisas sobre os impactos dos *bugs* na experiência do jogador, os *bugs* sequer são citados nos estudos encontrados no levantamento bibliográfico realizado para esse projeto. Utilizando-se da tecnologia atual para desenvolvimento de jogos, torna-se praticamente impossível criar um jogo sem *bugs*. Embora sejam mitigáveis em certa medida, a presença dos *bugs* é inevitável atualmente. Explorar os impactos positivos que os *bugs* trazem para a experiência do jogador nos ajuda a compreender toda a sua diversidade de tensionamentos. É crucial a realização de pesquisas aprofundadas para investigar as nuances desse fenômeno e sua influência na experiência dos jogadores, preenchendo assim uma lacuna significativa na compreensão dos *bugs* para além de sua mera existência e maneiras de resolvê-los.

Voltando ao aspecto mais amplo da pesquisa, também é escassa a produção de estudos brasileiros sobre a aplicação de jogos dentro de contextos empresariais. A grande maioria das referências encontradas são de estudos internacionais. Portanto, identifica-se uma lacuna para observar esse fenômeno no contexto nacional e ajudar a enriquecer este debate ainda embrionário. Por conseguinte, é interessante uma expansão da análise realizada nesta pesquisa, entendendo o impacto dos jogos nas interações das equipes e comparando-o com outras atividades de integração. Para assim termos uma base mais concreta a qual comparar e então entender a concreta diferença e influência que os videogames oferecem para as organizações. É importante ressaltar novamente que os participantes dessa pesquisa eram todos familiarizados com videogames, então ainda há oportunidades para compreender os impactos dos videogames em uma empresa ou público organizacional que não esteja tão imbuído na cultura dos games e não tem tanta familiaridade com esta mídia, pois provavelmente resultará em conclusões diferentes e frutíferas para o debate acadêmico.

Por fim, é imprescindível entender como ocorrem as relações dentro de uma equipe de trabalho e, principalmente, como elas são afetadas pelos instrumentos de comunicação organizacional - instrumentos estes que estão em constante atualização e inovação. Observar de perto esses impactos proporciona um melhor entendimento sobre as intrincadas interações entre os indivíduos dentro de uma organização e seus contextos. A disciplina de Relações

Públicas encontra-se em constante (r)evolução e o profissional do futuro deve estar sempre atento e apto a se adaptar e identificar todos os impactos e oportunidades que as inovações proporcionam. Por vezes, as inovações não passam de invenções barulhentas que espalham-se no mundo corporativo antes que as suas reais potencialidades (e ineficiências) sejam de fato entendidas. A gamificação por muito tempo foi glorificada e olhada com admiração por profissionais de marketing e tomadores de decisão das organizações. Contudo, a partir de um olhar mais crítico, podemos entender que nem toda novidade produz os impactos esperados. Nem toda novidade cumpre o que promete. Apesar disso, sabendo propor e utilizar-se das tecnologias disponíveis ao alcance do profissional de Relações Públicas, é possível atingir resultados de excelência.

Durante essa pesquisa aprendemos a identificar aspectos ruins em coisas boas e identificar impactos positivos em fenômenos indesejados. O *bug* dentro dos jogos, antes visto como um mal a ser combatido, durante essa pesquisa revelou suas potencialidades para melhorar a experiência dos jogadores que o encontram. Os videogames dentro das organizações empresariais, que antes (e no presente) ainda eram estigmatizados e tratados como algo não pertencente àquele espaço, hoje conquistam cada vez mais organizações e demonstram como eles podem ser utilizados para melhorar os seus ambientes, relações e cotidiano. Quando trabalhamos com as relações humanas, trabalhamos com o incerto, o relativo. É uma atividade extremamente nobre tentar caracterizar/cristalizar em palavras aquilo que não é dito, aquilo que não é concreto ou imutável. Essa pesquisa foi carregada de nuances e sutilezas; e é marcada — principalmente — pelo imprevisto, pela aleatoriedade. Ser profissional de Relações Públicas é conseguir compreender através desse emaranhado de teias de significações e disputas de sentido, é conseguir conferir alguma ordem (mesmo que efêmera) para aquilo que não pode ser estruturado.

## REFERÊNCIAS

- AMARO, Mariana. **Eu não posso ser dois**: uma perspectiva sobre o conceito de gameplay a partir de experimentos com o jogo Brothers — A tale of two sons. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re) tecer da cultura organizacional. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, [S. l.], n. 10, p. 52-62, 2011. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/16>. Acesso em: 18 jan. 2024.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARRERO, Jose Maria; BLOOM, Nicholas; STEVEN, Davis J. Internet Access and its Implications for Productivity, Inequality, and Resilience. **National Bureau of Economic Research**, Cambridge, set. 2021. Disponível em: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w29102/w29102.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29102/w29102.pdf). Acesso em: 18 jan. 2024.
- BRAGA, José Luiz. Interação & recepção. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO (COMPÓS), 9., 2000, Brasília. **Anais eletrônicos [...]**. Brasília: Universidade de Brasília, 2000. Disponível em: <https://proceedings.science/compos/compos-2000/trabalhos/interacao-and-recepcao?lang=pt-br>. Acesso em: 18 jan. 2024.
- CASTELLS, Manuel *et al.* **The mobile communication society: a global perspective**. Cambridge: The MIT Press, 2004.
- CONHEÇA Pong, o primeiro videogame lucrativo da história. In: **TechTudo**, [S. l.], 07 mar. 2016. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2016/03/conheca-pong-o-primeiro-videogame-lucrativo-da-historia.ghtml>. Acesso em: 18 jan. 2024.
- CONSALVO, Mia. There's no Magic Circle. **Games and Culture**, [S. l.], v. 4, n. 4, ago. 2009. DOI: 10.1177/1555412009343575. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1555412009343575>. Acesso em: 18 jan. 2024.
- CONSALVO, Mia; DUTTON, Nathan. Game analysis: Developing a methodological toolkit for the qualitative study of games. **Game Studies**, [S. l.], v. 6, n. 1, dez. 2006. Disponível em: [https://gamestudies.org/0601/articles/consalvo\\_dutton](https://gamestudies.org/0601/articles/consalvo_dutton). Acesso em: 18 jan. 2024.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Beyond Boredom and Anxiety: the experience of play in work and games**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1975.

DAL MOLIN, Felipe. The colors of game design. *In: UX Collective*, [S. l.], 22 set. 2022. Disponível em: <https://uxdesign.cc/colors-of-game-design-9413d81e93a>. Acesso em: 18 jan. 2024.

DELMAS, Guylain; CHAMPAGNAT, Ronan; AUGERAUD, Michel. Building a narrative out of Tetris. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER GAMES: AI, ANIMATION, MOBILE, EDUCATIONAL & SERIOUS GAMES (CGAMES)*, 11., 2007, La Rochelle. **Anais eletrônicos [...]**. La Rochelle: Université de La Rochelle, 2007. Disponível em: <https://hal.science/hal-00361075>. Acesso em: 18 jan. 2024.

DEPPING, Ansgar *et al.* Trust me: social games are better than social icebreakers at building trust. *In: ANNUAL SYMPOSIUM ON COMPUTER-HUMAN INTERACTION IN PLAY (CHI PLAY)*, 16., 2016, Austin. **Anais eletrônicos [...]**. New York: Association for Computing Machinery, 2016. DOI: 10.1145/2967934.2968097. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2967934.2968097>. Acesso em: 18 jan. 2024.

DETERDING, Sebastian *et al.* From game design elements to gamefulness. *In: INTERNATIONAL ACADEMIC MINDTREK CONFERENCE: ENVISIONING FUTURE MEDIA ENVIRONMENTS (MINDTREK)*, 15., 2011, Tampere. **Anais eletrônicos [...]**. New York: Association for Computing Machinery, 2011. DOI: 10.1145/2181037.2181040. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2181037.2181040>. Acesso em: 18 jan. 2024.

Deutsch, Morton. Cooperation and competition. *In: Deutsch, M; Coleman, P. T.; Marcus, E. C. (Eds.). The handbook of conflict resolution: theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. p. 23-42.

ELLIS, Jason *et al.* Games for Virtual Team Building. *In: CONFERENCE ON DESIGNING INTERACTIVE SYSTEMS (ACM)*, 7., 2008, Cape Town. **Anais eletrônicos [...]**. New York: Association for Computing Machinery, 2008. DOI: 10.1145/1394445.1394477. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/1394445.1394477>. Acesso em: 18 jan. 2024.

EL-NASR, Magy *et al.* Understanding and evaluating cooperative games. *In: CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS (SIGCHI)*, 10., 2010, Atlanta. **Anais eletrônicos [...]**. New York: Association for Computing Machinery, 2010. DOI: 10.1145/1753326.1753363. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/1753326.1753363>. Acesso em: 18 jan. 2024.

FALCÃO, Leo. **O discurso lúdico: um estudo sobre a narrativa dos jogos**. 2015. Tese (Doutorado em Design) — Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

FISHER, Mark. Good for nothing. *In: The Occupied Times of London*, London, 9 mar. 2014. Disponível em <https://theoccupiedtimes.org/?p=12841>. Acesso em: 18 jan. 2024.

FRAGOSO, Suely *et al.* Estudos de games na área da comunicação no Brasil: tendências no período 2000-2014. **Revista Verso e Reverso**, São Leopoldo, v. 31, n. 76, p. 2-12, jan./abr. 2017. DOI: 10.4013/ver.2016.31.76.01. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/versoereverso/article/view/ver.2016.31.76.01/5835>. Acesso em: 18 jan. 2024.

FRAGOSO, Suely. Games como Terceiros Lugares. **Revista Fronteiras**, São Leopoldo, v. 10, n. 1, p. 36-45, jan./abr. 2008. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/5373>. Acesso em: 18 jan. 2024.

FRAGOSO, Suely; AMARO, Mariana. **Introdução ao estudo de jogos**. Salvador: EDUFBA, 2018.

GALEGHER, Jolene; KRAUT, Robert E. Computer-mediated communication for intellectual teamwork: An experiment in group writing. **Information Systems Research**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 110-138, 1994. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/23010970>. Acesso em: 18 jan. 2024.

GAMES, Alex. Bug or feature: the role of gamestar mechanic's material dialog on the metacognitive game design strategies of players. **E-Learning and Digital Media**, [S. l.], v. 7; n. 1, 2010. DOI: 10.2304/elea.2010.7.1.4. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2304/elea.2010.7.1.49>. Acesso em: 18 jan. 2024.

GENVO, S. Understanding digital playability. In: WOLF, M.; PERRON, B. (Org.). **The video game theory reader 2**. Nova Iorque: Routledge; 2009. p. 133-148.

GOMES, R. Narratologia & ludologia: um novo round. In: BRAZILIAN SYMPOSIUM ON GAMES AND DIGITAL ENTERTAINMENT, 8., 2009, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro: SBGames, 2009. Disponível em: [https://www.sbgames.org/papers/sbgames09/culture/full/cult21\\_09.pdf](https://www.sbgames.org/papers/sbgames09/culture/full/cult21_09.pdf). Acesso em: 18 jan. 2024.

HUANG, Jialiang; ZHOU, Liyun. Social gamification affordances in the green it services: perspectives from recognition and social overload. **Internet Research Advance**, [S. l.], 2020. DOI: 10.1108/INTR-03-2020-0121. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INTR-03-2020-0121/full/html>. Acesso em: 18 jan. 2024.

HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens: o jogo como elemento na cultura**. São Paulo: Perspectiva, 2019.

HUNICKE, Robin; LEBLANC, Marc; ZUBEK, Robert. **MDA: a formal approach to game design and game research**. Chicago: Northwestern University, 2004. Disponível em: <https://users.cs.northwestern.edu/~hunicke/MDA.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2024.

INDÚSTRIA de jogos é mais rentável do que as de cinema e música juntas; veja comparação. In: **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 jun. 2020. Disponível em: <https://f5.folha.uol.com.br/nerdices/2020/06/industria-de-jogos-e-mais-rentavel-do-que-as-de-cinema-e-musica-juntas-veja-comparacao.shtml>. Acesso em: 18 jan. 2024.

KATCHUCK, Michelle. Gamification in PR. In: HUTCHINS, Amber; TINDALL, Natalie. (Orgs.). **Public Relations and Participatory Culture**. Routledge: Taylor and Francis, 2016.

KEITH Mark *et al.* Team video gameing for team building: effects on team performance. **JMIR Serious Games**, [S. l.], v. 9, n. 4, out./dez. 2021. DOI: 10.2196/28896. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8715357/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

KOLLOCK, Peter; SMITH, Marc. Managing the Virtual Commons: Cooperation and Conflict in Computer Communities. In: **HERRING, S. (Ed.). Computer-Mediated Communication: Social and Cross-Cultural Perspectives**. Amsterdam: John Benjamins, 1996. p. 109-128.

KRISHEN, Anjala. A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 131, p. 183-195, jul. 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.03.061. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321002241?via%3Dihub>. Acesso em: 18 jan. 2024.

KUSHNER, David. **Masters of doom**: how two guys created an empire and transformed pop culture. New York: Random House Trade Paperbacks, 2004.

LIMA, Fábila Pereira. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 102-127

LOVATO, Anderson Benites; SILVA, Marcela Guimarães e. Relações públicas e gamification: uma proposta para inovação dos relacionamentos internos em ambientes da indústria criativa. **Comunicação e Indústria Criativa**, Bagé, v. 2, p. 102-132, 2019. Disponível em: <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcic/files/2019/08/relacoes-publicas-e-gamification-uma-proposta-para-inovacao-dos-relacionamentos-internos-em-ambientes-da-industria-criativa.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2024.

MAIER, Christian *et al.* Giving too much social support: social overload on social networking sites. **European Journal of Information Systems**, [S. l.], v. 24, n. 5, p. 447-464, 2017. DOI: 10.1057/ejis.2014.3. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/ejis.2014.3>. Acesso em: 18 jan. 2024.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2477-1.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2024.

MARQUES, Rita *et al.* A gamification solution for improving scrum adoption. **Empirical Software Engineering**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 2583-2629, abr. 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-020-09816-9>. Acesso em: 18 jan. 2024.

MATTEL INC. **30th year anniversary edition book**. El Segundo: Mattel Inc, 2000.

MOREIRA, Ivana. 5 variações do Uno que completa 50 anos como o jogo de cartas mais vendido do mundo. In: **Metro World News Brasil**, [S. l.], 21 mar. 2021. Disponível em: <https://www.metroworldnews.com.br/entretenimento/2021/03/17/5-variacoes-do-uno-que-completa-50-anos-como-o-jogo-de-cartas-mais-vendido-do-mundo.html>. Acesso em: 18 jan. 2024.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

OLDENBURG, R. 1999. **The Great Good Place**. New York: Marlowe & Company, 1999.

OLIVEIRA, Guilherme Ferreira de; ANDRELO, Roseane. Comunicação e cultura organizacional no home office: perspectivas de líderes na pandemia. **Organicom**, [S. l.], v. 20, n. 43, p. 69-81, 2023. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.214641. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/214641>. Acesso em: 17 jan. 2024.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. **Organicom**, [S. l.], v. 10, n. 19, p. 199-209, 2013. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139204. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139204>. Acesso em: 17 jan. 2024.

PACINI, Stefano; TOBLER, Rodolpho; BITTENCOURT, Viviane Seda. Tendências do home office no Brasil. *In*: **Portal FGV**, [S. l.], 16 mar. 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/tendencias-home-office-brasil>. Acesso em: 17 jan. 2024.

PESQUISA GAME BRASIL. Painel Gratuito 2023. *In*: **Pesquisa Game Brasil**, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.pesquisagamebrasil.com.br/>. Acesso em: 17 jan. 2024.

PRIMO, Alex. Conflito e cooperação em interações mediadas por computador. **Contemporânea — Revista da Comunicação e Cultura**, Salvador, v. 3, n.1, 38-74, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/3447/2513>. Acesso em: 17 jan. 2024.

PRIMO, Alex. Enfoques e desfoques no estudo da interação mediada por computador. *In*: BRASIL, André *et al.* (Org.). **Cultura em fluxo**: novas mediações em rede. Belo Horizonte: PUC Minas, 2005. p. 36-57.

REINECKE, L. Games at work: The recreational use of computer games during working hours. **CyberPsychology & Behavior**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 461-465, ago. 2009. DOI: 10.1089/cpb.2009.0010. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19619038/>. Acesso em: 17 jan. 2024.

RIBEIRO, Diniz Cayolla. O xadrez enquanto narrativa ficcional. **Estudos em Comunicação**, [S. l.], v. 2, n. 27, p. 103-115, dez. 2018. Disponível em: <https://i2ads.up.pt/wp-content/uploads/2022/07/O-xadrez-enquanto-narrativa-ficcional.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2024.

ROCHA, José Bernardo Guimarães; MASCARENHAS, Samuel; PRADA, Rui. Game mechanics for cooperative games. **ZDN Digital Game**, [S. l.], 2008. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/315114570\\_Game\\_Mechanics\\_for\\_Cooperative\\_Games](https://www.researchgate.net/publication/315114570_Game_Mechanics_for_Cooperative_Games). Acesso em: 18 jan. 2024.

RODRIGUES, Gabriel. Como Shein e Shopee usam games para ‘prendê-lo’: conheça a gamificação do varejo. *In*: **O Tempo**, Belo Horizonte, 2 maio 2023. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/como-shein-e-shopee-usam-games-para-prende-lo-conheca-a-gamificacao-do-varejo-1.2858948>. Acesso em: 17 jan. 2024.

SAAVEDRA, Richard; EARLEY, Christopher; VAN DYNE, Linn. Complex interdependence in task-performing groups. **Journal of applied psychology**, [S. l.], v. 78, n.1, p. 61-72, 1993.

DOI: 10.1037/0021-9010.78.1.61. Disponível em:  
<https://psycnet.apa.org/record/1993-21484-001>. Acesso em: 17 jan. 2024.

SCHELL, Jesse. **The art of game design**: a book of lenses. Boca Raton: CRC Press, 2008.

SODERMAN, Braxton. **Against flow**: video games and the flowing subject. Chicago: MIT Press, 2021.

SWINK, Steve. **Game feel**: a game designer's guide to virtual sensation. Abingdon: Routledge, 2009.

TREVISAN, Nanci Maziero. "Comunicação Organizacional em Organizações Virtuais: estudos para uma teoria de comunicação organizacional on-line a partir do caso REA/Brasil". *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. **Anais eletrônicos [...]**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006. Disponível em:  
<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0442-1.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2024

TREVISAN. "Comunicação Organizacional em Organizações Virtuais: estudos para uma teoria de comunicação organizacional on-line a partir do caso REA/Brasil"

WADHWA, Shalini; BALAKRISHNAN, Ramanan. Impact of games on the performance and engagement of employees of the it industry. **International Journal of Game-Based Learning**, [S. l.], v. 13, n. 1, 2023. DOI: 10.4018/IJGBL.323137. Disponível em:  
<https://www.igi-global.com/pdf.aspx?tid=323137&ptid=310252&ctid=4&oa=true&isxn=9781668479735>. Acesso em: 18 jan. 2024

ZURCHER, Louis A. The 'friendly' poker game: a study of an ephemeral role. **The Journal of Philosophy: Social Forces**, [S. l.], v. 49, n. 2, p. 173-186, 1970. DOI: 10.2307/2576518. Disponível em:  
<https://academic.oup.com/sf/article-abstract/49/2/173/1915432?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 17 jan. 2024.