

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Alberto José Miranda Vaz

**Mapeamento das Lideranças das Comunidades
Brasileiras da Indústria Criativa de Jogos Digitais**

Brasília

2024

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**Mapeamento das Lideranças das Comunidades Brasileiras da
Indústria Criativa de Jogos Digitais**

Alberto José Miranda Vaz

Trabalho apresentado à banca
examinadora de Defesa de Dissertação
para obtenção do
grau de mestre em Comunicação.

Linha de Pesquisa: Poder e Processos Comunicacionais
Orientador: Professor Dr. João José Curvello

Brasília

2024

*Aos caminhos incertos que me levaram a fazer parte
de uma comunidade querida e calorosa.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Adão José Vaz e Ana Lúcia Miranda, por todo apoio, incentivo e acolhimento que sempre tiveram na minha jornada acadêmica e profissional, por serem meus exemplos de força, dedicação e resistência contra qualquer adversidade, não há espelhos maiores do que vocês. Minha irmã, Cristhiane Miranda Vaz, que sempre foi minha inspiração na carreira acadêmica e mentora exemplar nos momentos difíceis e incertos da vida. Vocês são o meu maior orgulho.

Ao meu orientador, João José Curvello, que enfrentou comigo, nesses últimos 4 anos, todas as dificuldades da elaboração de um projeto tão pessoal e tão robusto, em meio a uma pandemia e adversidades pessoais. Agradeço a sua compreensão em todos os momentos, ao olhar atento, ao cuidado e carinho que teve com o meu trabalho para que juntos pudéssemos trazer o melhor para a banca.

Agradeço aos amigos e amigas, recentes e antigos, que fazem parte dessa grande jornada junto comigo, seja nas mesas de RPG e Jogos de Tabuleiro, nas partidas de Valorant, nos cafés compartilhados ou nos bares, todos e todas sempre solícitos, curiosos e com as melhores das intenções ao questionarem uma pergunta tão simples mas tão difícil de se responder: “E o mestrado?”

Ao Marco Akira Miura, parceiro de projetos da comunidade de jogos de Brasília e um amigo que se tornou cada vez mais querido ao longo dos anos. Obrigado pela sua presença, pelo seu apoio, pelas conversas e reflexões regadas a café e, principalmente, pela sua ajuda e incentivo na elaboração dessa dissertação, ela não seria a mesma sem as suas contribuições.

À minha companheira de vida, Blue, que também foi alguém essencial para a conclusão deste trabalho dentre revisões, reflexões e ilustrando de forma tão perspicaz um produto tão complexo. Também por todo o seu amor, carinho, compreensão, colo e cuidado neste ano, o peso foi muito mais leve ao seu lado, obrigado pelas nossas reflexões e pela oportunidade de acompanhar a sua jornada.

Por fim, a todas as comunidades do setor brasileiro de games na personificação dos entrevistados e entrevistadas deste trabalho, profissionais e amigos que eu carrego com todo o carinho e admiração. Pedro Zambon, Ivan Sendin, Gabriel Coutinho, Marcelo Rigon, Carolina Caravana, Arison Uchôa, Kássio Souza, Klébia Karina, Rudá Pereira e Ruhan Carvalho, vocês representam muito mais do que suas respectivas comunidades e empresas, vocês representam um valor inestimável de colaboração, dedicação, resiliência e força de vontade, as principais características do nosso setor de jogos nacional.

RESUMO

Para lidar com a competitividade de um mercado global, empresas buscam formas de organização baseadas na cooperação e colaboração pelo seu potencial de inovação, bem como para fortalecer suas representações políticas diante dos diversos elementos sociais que cercam uma determinada indústria.

Este trabalho busca entender através da epistemologia da complexidade sistêmica, como os processos de comunicação estão ligados à atuação dos líderes dessas organizações a partir de um estudo de casos múltiplos de 10 comunidades brasileiras de desenvolvimento de jogos digitais. A partir da realização de levantamento documental sobre as comunidades e entrevistas em profundidade com 10 líderes ancoradas em pesquisa aprofundada de material bibliográfico sobre teorias de Comunicação Organizacional, Sistemas Complexos e Liderança, buscou-se compreender e descrever o papel constituinte da comunicação em organizações dessa natureza. Foram realizadas pesquisas preliminares a respeito do objeto, levantamento bibliográfico sobre os conceitos de liderança, comunidade e cultura organizacional e uma descrição sobre a cadeia produtiva da Indústria de Jogos Digitais e sua história no Brasil.

Como resultados foram identificados os perfis de liderança da complexidade através da descrição da atuação dos líderes, os desafios relacionados à estrutura de comunicação e alinhamento de valores entre as organizações e suas comunidades, o tratamento da informação no processo de tomada de decisão das organizações e por fim a proposta da liderança enquanto sistema catalisador da complexidade e facilitador da autopoiese dos sistemas organizacionais.

Palavras-chave: Sistemas Sociais, Indústria de Jogos Digitais; Complexidade; Liderança;

ABSTRACT

To address the competitiveness of a global market, companies seek organizational forms based on cooperation and collaboration due to their innovative potential, as well as to strengthen their political representation in relation to the various social elements surrounding a given industry. This study aims to understand, through the epistemology of systemic complexity, how communication processes are connected to the actions of leaders within these organizations, based on a multiple case study of ten Brazilian videogames development communities. Through documentary research on these communities and in-depth interviews with ten leaders supported by an extensive review of the literature on Organizational Communication, Complex Systems, and Leadership, the study sought to understand and describe the constitutive role of communication in organizations of this nature. Preliminary research on the object of study was conducted, along with a bibliographic review of the concepts of leadership, community, and organizational culture, as well as a description of the production chain of the Digital Games Industry and its historical development in Brazil.

The results identified profiles of complexity-oriented leadership through the description of leaders' practices, challenges related to communication structures and the alignment of values between organizations and their communities, the treatment of information in organizational decision-making processes, and, finally, the proposal of leadership as a system that catalyzes complexity and facilitates the autopoiesis of organizational systems.

Keywords: Social Systems; Digital Games Industry; Complexity; Leadership.

SUMÁRIO

1. Introdução	7
1.1. Problema de Pesquisa	9
1.2. Objetivos	10
1.3. Justificativa	11
1.4. Cenário e Escopo do Projeto	12
1.5. Metodologia	13
1.5.1. Instrumentos de Pesquisa	15
1.5.1.1. Entrevistas	16
2. A Indústria Criativa de Jogos Digitais	17
2.1. A Cadeia Produtiva de Jogos e os Setores de Ponta a Ponta	19
2.2. O Cenário Brasileiro de Desenvolvimento de Jogos	25
3. Organizações enquanto Sistemas Complexos	29
3.1. Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann	29
3.2. Sistemas Organizacionais	37
3.3. Sistemas Complexos e Liderança	46
4. Mapeamento das Lideranças das Comunidades Brasileiras de Jogos Digitais	51
4.1. As Comunidades Brasileiras de Desenvolvimentos de Jogos	52
4.2. As Lideranças da Indústria de Jogos Brasileira	92
5. O Líder como Decodificador da Complexidade: Acoplamento Estrutural, Processos Sobrecomunicativos e Sistema Catalisador	113
6. Conclusão	119
6.1 Metodologia e Desafios da Pesquisa	119
6.2 Sistema Social e a Liderança Complexa	121
6.3 Os Sistemas Organizacionais da Indústria Brasileira de Jogos Digitais	122
7. Bibliografia	127
8. Anexos	137

1. Introdução

É possível observar um movimento de transformação na forma como empresas se organizam e se apresentam para o mercado. Para lidar com a competitividade de um mercado global, empresas buscam formas de organização baseadas na cooperação e colaboração não apenas pelo seu potencial de inovação, mas também para fortalecer suas representações políticas diante dos diversos elementos sociais que cercam uma determinada indústria.

Esse cenário também ocorre na indústria de videogames, neste trabalho declarada como Indústria de Jogos Digitais (IJD)¹. No Brasil, apesar de ainda ser considerada uma indústria emergente, possui um grande potencial econômico, com uma ascensão que vem se consolidando a cada ano. Estima-se, de acordo com a pesquisa realizada pela Newzoo², que em 2022 o mercado de jogos no Brasil alcance a marca de U\$2,7 bilhões (aproximadamente R\$15 bilhões) e posicione o país como o 10º no ranking de maior mercado de jogos digitais, além de já ocupar o lugar de maior mercado da América Latina (NEWZOO, 2022).

Além disso, de acordo com a Pesquisa da Indústria Brasileira de Games 2023 (CARDOSO, 2023), são 1042 empresas (formalizadas e não formalizadas) desenvolvedoras de *games*³ no Brasil, com maior concentração nas regiões Sul e Sudeste, classificadas majoritariamente como micro e pequenas empresas.

O cenário emergente da indústria nacional fica ainda mais evidente quando observamos o caráter do desenvolvimento de *indie games*, que são jogos desenvolvidos de forma independente. A produção independente se refere aos jogos desenvolvidos sem grandes estruturas de recursos humanos e financeiros, geralmente são empresas de pequeno porte, com poucos colaboradores, ou até mesmo um único desenvolvedor, motivados pela paixão ou como início da carreira na área.

Com uma comunidade movimentada e na perspectiva de pequenos produtores de conteúdo, emerge uma oportunidade: a da produção independente de jogos. Foram estes produtores independentes, de motivação produtiva desvinculada das grandes cadeias produtivas das publicadoras mainstream, que inseriram o Brasil no mapa internacional. (ZAMBON, 2017, p. 287)

A produção independente vem conquistando públicos cada vez maiores nos últimos anos devido não apenas pela facilidade de acesso às ferramentas de produção e distribuição

¹ Indústria responsável pela produção, distribuição e comercialização de jogos eletrônicos e consoles de videogames.

² https://www.abragames.org/uploads/5/6/8/0/56805537/2023_relatório_final_v4.3.3_ptbr.pdf

³ Termo utilizado para jogos digitais ou videogames. O termo em inglês é utilizado para diferenciar videogames de outros tipos de jogos analógicos.

digital, mas também pela qualidade técnica e abordagem inovadora. No Brasil *Horizon Chase*, *Dandara*, *Unsighted*, *Chroma Squad* e *Knights of Pen and Paper*⁴ são exemplos de jogos *indie* que tiveram grande alcance no mercado internacional e são reconhecidos como referência nacional por vários desenvolvedores que buscam criar projetos de forma artística e autônoma.

As comunidades de desenvolvedores de jogos se tornaram grandes *clusters* de troca de experiência e impulsionamento de novos produtos, onde o foco se torna a colaboração criativa e os laços sociais formados entre os membros dessas comunidades. Fóruns *online*, grupos em redes sociais, *Game Jams*⁵ e eventos como o BIG Festival⁶, são exemplos das diversas iniciativas de organização da indústria em torno de suas comunidades, que promovem a possibilidade de diversos profissionais viverem do fruto do trabalho com jogos.

Outra forma de organização do setor que vem se tornando cada vez mais comum entre as comunidades brasileiras de desenvolvedores de jogos, são os coletivos e associações que buscam um objetivo comum de colaboração para o amadurecimento profissional e representação política para a conquista de ações que fortaleçam o setor nacional e estaduais.

De acordo com a Pesquisa da Indústria Brasileira de Games 2023 (CARDOSO, 2023), a indústria brasileira conta com 17 organizações representativas, dentre coletivos não formalizados e associações, espalhadas por todas as macrorregiões do país, com 251 empresas ligadas a essas organizações, sendo a ABRAGAMES a associação de representação nacional e de maior número de afiliadas do setor.

Apesar de terem características próprias e históricos de fundação diferentes entre si, hoje existe um esforço de cooperação entre essas organizações para que comunidades que estão começando o percurso possam aprender com as mais antigas e se estruturar com mais força e estabilidade. Uma das plataformas de encontro dessas comunidades é o servidor Regionais GameDev da plataforma Discord⁷, que conta com 16 das associações e coletivos de desenvolvedores de jogos digitais⁸, sendo eles: ABRING (DF), ADJOGOS (RS), AGD (AM), AMAGAMES (MA), ASCENDE (CE), ASCGAMES (SC), BIND (BA), DEJA (AL), GAMESGO (GO), GAMiNG (MG), PING (PB), Piauindie (PI), PLAYNAMBUCO (PE), PONG (RN), RING (RJ) e SPJogos (SP).

⁴ Jogos *indie* que se destacaram por suas abordagens inovadoras em termos de arte e jogabilidade, lhes rendendo premiações e grande retorno financeiro.

⁵ Evento voltado para o desenvolvimento de jogos digitais onde os participantes se reúnem em grupos para criar um *game* em um curto espaço de tempo.

⁶ Festival internacional da indústria de jogos sediado no Brasil.

⁷ Plataforma de comunicação e rede social onde são criados servidores dedicados a um objeto em comum aos seus membros que formam comunidades.

⁸ Número atualizado em Dezembro de 2023.

Por fim, apresentamos também dentro deste contexto os indivíduos que se destacam nestas comunidades como líderes, que, apesar de não estarem representados nos números das pesquisas de censo, são muitas vezes responsáveis pela criação e manutenção dessas comunidades, realizando eventos de confraternização, aproximando profissionais e representando suas comunidades frente a instituições públicas e privadas em busca de benefícios para o setor local.

Através do prisma teórico dos sistemas complexos, este trabalho busca aprofundar a discussão sobre o papel dessas lideranças a fim de investigar o potencial dessas comunidades dentro do maior setor econômico de entretenimento do mundo, identificando suas características, contexto geopolíticos e relações entre os diversos sistemas aos quais estão acoplados.

1.1. Problema de Pesquisa

A elaboração deste projeto é motivada pelo interesse nas novas configurações organizacionais, tanto no sentido teórico quanto no empírico, geradas pelo contexto da inovação, especialmente no setor da economia criativa. Temos hoje, na Indústria Criativa de Jogos Digitais, estudos que indicam que esta é uma área com alto grau de colaboração entre os seus agentes⁹, que investem tempo e recursos para superar a barreira da competitividade por meio da colaboração e cooperação para alcançar objetivos em comum.

Esses estudos também apontam a falta de aprofundamento investigativo e sistematização científica a respeito das características organizacionais, sociais, econômicas e comunicacionais deste fenômeno. Dito isto, propomos neste projeto nos debruçar sobre as relações sociais das organizações em comunidade deste setor pelo viés da atuação e processos de comunicação utilizados na rotina destas comunidades e nas relações entre líderes e liderados.

Para a construção do problema de pesquisa deste trabalho, partimos de uma observação realizada sobre as comunidades de desenvolvimento de jogos brasileira: **Com o**

⁹ BALESTRIN, Alsones *et al.* Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança? **Produção**, São Leopoldo, v. 21, n. 1, p. 64-75, janeiro/março 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/djD6Lm>>.

VAZ, Alberto José Miranda. **Modelos Inovadores na Indústria Criativa de Indie Games: uma análise do modelo organizacional da indie house brasília. Uma análise do modelo organizacional da Indie House Brasília.** 2017. 78 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social -Comunicação Organizacional, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

ZAMBON, Pedro Santoro; CARVALHO, Juliano Maurício de. Reflexões para uma abordagem de *games* enquanto indústria criativa. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GAMES E ENTRETENIMENTO DIGITAL, 12., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Sbgames, 2013. p. 58 - 64.

passar do tempo, as lideranças das comunidades de desenvolvimento de jogos acabam se afastando deste papel e, sem um substituto, as comunidades perdem força e até mesmo deixam de existir.

O esforço de se formar novos líderes, as responsabilidades atribuídas e até mesmo os obstáculos burocráticos nas passagens da liderança dessas comunidades, são algumas das hipóteses que geram o resultado apresentado em nossa observação.

Com a motivação de entender quais são esses obstáculos e como uma visão sistêmica dessas organizações podem contribuir para a ampliação do conhecimento científico, temos interesse nas relações dessas lideranças tanto com os ambientes externos da comunidade quanto com os processos comunicativos desenvolvidos dentro dela. Por fim, apresentamos o problema de pesquisa deste trabalho: **Como os processos comunicacionais ligados ao trabalho dos líderes e também à relação destes com os liderados podem viabilizar a constituição e manutenção das comunidades de desenvolvimento de jogos?**

1.2. Objetivos

Para guiar o caminho teórico e investigativo na busca de responder à problemática esclarecida acima, apresentamos o seguinte objetivo geral deste projeto: **Descrever, mapear, compreender e explicar como os processos comunicacionais viabilizam ou não a atuação de lideranças dentro do contexto das comunidades brasileiras de desenvolvedores de jogos digitais.**

Em seguida destacamos os objetivos específicos:

- Identificar os líderes das principais comunidades de desenvolvimento de jogos no Brasil.
- Traçar o perfil de liderança desses atores por meio das técnicas metodológicas da Comunicação Organizacional.
- Analisar os processos comunicacionais que ocorrem entre líderes e comunidade.
- Analisar os processos comunicacionais que ocorrem entre líderes e o ambiente externo à comunidade.
- Identificar os desafios enfrentados pelos líderes e discutir, com auxílio da literatura de Sistemas Complexos, abordagens possíveis para os problemas encontrados.
- Atualizar as discussões a respeito da Comunicação Organizacional em comunidades criativas.

1.3. Justificativa

Referências e dados mostram que as organizações, especialmente as da indústria criativa, tendem a ser mais produtivas, eficientes e inovadoras quando cooperam¹⁰. Essa cooperação pode ser desencadeada por uma variedade de motivações: troca de conhecimentos, incentivos financeiros, parcerias para desenvolvimento mútuo ou interesse em aumentar a competitividade do mercado com mais qualidade. Dados apontam que a Indústria Brasileira de Jogos Digitais (IBJD) possui muita cooperação entre organizações, sejam elas empresas, associações civis ou comunidades de desenvolvedores não regularizadas¹¹.

Por ser um ecossistema de proporção nacional, é natural que a indústria se organize em pequenos conglomerados, com ideais, valores e culturas similares. Essas comunidades acabam por fazer surgir elementos essenciais para o seu impulsionamento, pessoas reconhecidas e renomadas dentro das comunidades, conhecidas como líderes. Líderes são indivíduos equipados com características de valor para a comunidade da qual fazem parte e que, geralmente, são responsáveis pelas principais ações de crescimento e coordenação de uma determinada organização.

Atualmente no Brasil, de acordo com o último estudo da Pesquisa da Indústria Brasileira de Games (CARDOSO, 2023), existem 17 entidades representativas da indústria, dentre elas associações nacionais e estaduais formalizadas, e coletivos não formalizados. Cada uma dessas células possui características, valores, culturas e principalmente, lideranças.

Nos últimos anos, a indústria de jogos digitais tem gerado mais faturamento do que todas as outras áreas criativas no âmbito global¹² e no Brasil, mesmo ainda se recuperando de uma crise econômica e dos efeitos da pandemia de COVID-19¹³, o faturamento da indústria tem grandes previsões de crescimento¹⁴. Com isso, o número de cursos de graduação, especialização e profissionalizantes têm crescido para atender à demanda do mercado, aumentando o número de profissionais e a exigência de características e valores covalentes às da indústria já estabelecida.

¹⁰ Disponível em <https://sebraers.com.br/economia-criativa/colaboracao-estrategia-para-criatividade-e-inovacao/> Silva, Elisabete. **Colaboração para a Criatividade**, 2016.

ALENCAR, Eunice Soriano de; FLEITH, Denise de Souza. **Criatividade: múltiplas perspectivas**, 2003.

¹¹ Pesquisa da Indústria Brasileira de Games 2023 (CARDOSO, 2023).

¹² <https://olist.com/blog/pt/como-vender-mais/inteligencia-competitiva/mercado-de-games-no-brasil/>

¹³ <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>

¹⁴ <https://mercadoeconsumo.com.br/04/07/2023/tecnologia/mercado-de-games-deve-movimentar-mais-us-219-bilhoes-ate-2024>

Identificar e estudar os líderes da IBJD se faz necessário diante do avanço das novas configurações organizacionais geradas pela indústria criativa. Esses atores sociais são elos importantes do ecossistema e, para compreender melhor suas motivações, ou até mesmo recriá-los em ambientes profissionalizantes, é preciso investigar seus valores, suas influências e sua importância para o desenvolvimento criativo.

O contexto acadêmico também pode ser usado como justificativa, tendo em vista que, no Brasil, há pouco material científico voltado para a relação das organizações e seus atores, especialmente sob a ótica da Comunicação Organizacional, importantes para o desenvolvimento de novas tecnologias e metodologias para a própria indústria.

1.4. Cenário e Escopo do Projeto

Iremos basear o cenário e o escopo deste trabalho nas informações coletadas da Pesquisa da Indústria Brasileira de Games 2022 (FORTIM, 2022) com algumas atualizações encontradas durante a pesquisa para este projeto. Como escopo de comunidades, iremos utilizar a lista de organizações determinadas como: “entidades representativas que articulam as demandas do setor na arena pública.” (2022, p. 96). Ao todo, o censo identifica 16 organizações, onde 1 é classificada como associação nacional, 7 associações regionais formalizadas e 8 coletivos regionais (não formalizados) (2022, p. 96). São elas:

- ABRAGAMES (nacional),
- ABRING (DF),
- ADJOGOS (RS),
- AMAGAMES (MA),
- APGAMES (PB),
- ASCENDE (CE),
- BIND (BA),
- GameDevsPA (PA),
- GAMiNG (MG),
- GAMEGO (GO),
- JOGOS SP (SP),
- Piauindie (PI),
- PING (PB),
- Playnambuco (PE),
- PONG (RN), e

- RING (RJ).

Durante o desenvolvimento deste projeto, foram encontradas mudanças no cenário e observamos o surgimento dos coletivos, AGD (AM), ASCGames (SC) e ADJ (AL), desde o lançamento da pesquisa nacional em 2022. O coletivo RING (RJ) se formalizou como associação regional desde a publicação da pesquisa. Ao fim da elaboração deste projeto não foi encontrado nenhum registro em redes sociais sobre o coletivo PING (PB), nos fazendo acreditar que as atividades tenham encerrado ou estão muito internalizadas, sendo substituído em atuação regional pelo coletivo APGames.

Entendendo que são organizações vivas, em constante mudança e sob a influência das diversas esferas do âmbito social, definimos o escopo das comunidades brasileiras de jogos digitais formado por 15 organizações, onde 7 são associações formalizadas e 8 são coletivos regionais (não formalizados), sendo elas: ABRAAMES (nacional), ABRING (DF), ADJOGOS (RS), AMAGAMES (MA), APGAMES (PB), ASCENDE (CE), BIND (BA), GameDevsPA (PA), GAMiNG (MG), GAMEGO (GO), JOGOS SP (SP), Piauindie (PI), Playnambuco (PE), PONG (RN), e RING (RJ).

1.5. Metodologia

Para a proposta metodológica deste projeto, indicamos que seja uma pesquisa: de natureza básica, tendo em vista que seu objetivo é gerar conhecimentos para o avanço da ciência sem a necessidade de uma aplicabilidade prática dos resultados; caráter exploratório e interpretativo, pois há a intenção de nos debruçarmos sobre as subjetividades das comunidades e seus líderes a fim de compreender melhor as suas relações e interpretar possíveis cenários; de abordagem qualitativa, para melhor compreendermos de forma indutiva as relações existentes dentro do fenômeno das comunidades de desenvolvimento de jogos; e tipo de questão focada em **como os processos comunicacionais viabilizam a constituição e manutenção das comunidades**.

O método científico proposto é o Estudo de Caso, metodologia utilizada para explicação de fenômenos contemporâneos que possui traços particulares para a abordagem do problema de pesquisa baseados na definição de hipóteses, no desenho da pesquisa, nos instrumentos de coleta, no prisma ao qual o caso será observado e nas formas de analisar as evidências encontradas.

O livro "*Case Study Research and Applications*", de Robert K. Yin, possui uma vasta trajetória de edições que buscam esclarecer a construção de um estudo de caso enquanto

metodologia de pesquisa e descrever suas estruturas e características. Yin utiliza uma definição dupla para o estudo de caso enquanto método empírico que: “Investiga um fenômeno contemporâneo (o "caso") em profundidade e dentro de seu contexto do mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto podem não estar claramente definidas.” (Yin, 2018, p. 15)¹⁵.

Essa primeira definição propõe o enquadramento do objeto dentro do seu contexto, onde o método irá se desdobrar, o diferenciando de outras abordagens metodológicas. A segunda definição elabora sobre as características e elementos utilizados no processo de desenho, coleta e análise:

Um estudo de caso lida com uma situação tecnicamente distinta na qual existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e enquanto um resultado se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar o design, a coleta e a análise de dados, o outro resultado depende em múltiplas fontes de evidências, com os dados precisando convergir de forma triangular. (YIN, 2018, p. 16, tradução livre)¹⁶

A escolha desta metodologia se baseia na necessidade de se aprofundar na observação e análise dos processos comunicacionais¹⁷ que influenciam o trabalho dos líderes tanto no seu âmbito interno (relação com a comunidade) quanto em seu âmbito externo (relação com as demais organizações).

Para que possamos compreender os processos comunicacionais que ocorrem na relação entre liderança e comunidade, não é viável, para este projeto, separar o objeto do seu contexto. Acreditamos que essas relações são construídas e modificadas a partir dos diversos sistemas aos quais tanto comunidade e líderes estão inseridos. Por isso, a utilização do estudo de caso nos fornece ferramentas e conceitos interessantes para o desenho de uma pesquisa robusta e elucidativa a respeito dos temas abordados.

Outra especificidade do método escolhido está na variante dos Estudo de Casos Múltiplos, pois entendemos que o nível de maturidade e as características regionais político-econômica-culturais das 15 comunidades do escopo deste projeto são suficientes para utilizarmos a abordagem múltipla.

¹⁵ “Investigates a contemporary phenomenon (the “case”) in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident.”, no original em inglês.

¹⁶ “A case study copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide design, data collection, and analysis, and as another result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion.”, no original em inglês.

¹⁷ Entende-se processos comunicacionais como toda atividade, intencional ou não, de emissão, recepção e construção de informação entre pessoas e/ou organizações por meios formais ou informais de comunicação.

É possível perceber, em uma abordagem preliminar, que as comunidades possuem características o suficiente para descrição generalizada dos seus processos de desenvolvimento, atuações e impactos, sendo de interesse desta pesquisa explorar e descrever estes elementos para uma investigação mais profunda do objetivo.

Outro ponto importante de subjetividade desta pesquisa é o caráter de pesquisador *insider*, já que, durante execução do trabalho, o proponente deste projeto exercia um cargo voluntário de presidente da Associação de Desenvolvedores de Jogos Eletrônicos do Distrito Federal (ABRING), uma das comunidades levantadas no escopo deste trabalho.

A dificuldade de encontrar material de embasamento teórico a respeito dos estudos organizacionais e dos estudos de liderança em organizações que não estão voltadas para a análise de eficiência e produtividade, nos guia para a adoção de metodologias mais abrangentes e flexíveis, que permitem ao pesquisador um maior controle no desenho das estratégias e dos seus instrumentos de coleta em função das características específicas do objeto de estudo.

Acreditamos que esse nível de cobertura pode interessar tanto do setor público, que tem voltado cada vez mais suas ações e investimentos para esta indústria, quanto para as próprias comunidades de desenvolvedores de jogos digitais, que, por ser um setor altamente globalizado. Em contraponto, sabemos que essa escolha metodológica pode não alcançar de forma satisfatória toda a complexidade do objeto e abre espaço para outras interpretações dos dados analisados.

1.5.1. Instrumentos de Pesquisa

Propomos neste projeto os seguintes instrumentos de coleta de dados, com base nas definições de Barros e Duarte (2015):

- Levantamento documental a partir de matérias jornalísticas, websites, portfólios de produção e estatutos das comunidades definidas no escopo deste projeto para descrição do contexto histórico da indústria.
- Mapeamento das comunidades representativas da Indústria Brasileira de Jogos Digitais e seus respectivos líderes.
- Entrevistas em profundidade de caráter semi-aberto realizadas com 6 lideranças dos coletivos e associações nacionais e regionais. Serão selecionados para a entrevista em profundidade um representante de cada macrorregião do país e um representante

nacional, a fim de identificar as características das comunidades e seus processos de comunicação. Os representantes serão escolhidos dentre os diretores/presidentes das associações formalizadas e para os coletivos não formalizados serão escolhidos os membros participantes do servidor GameDev Regionais da plataforma Discord.

- Uma segunda etapa de entrevistas será realizada com 2 membros de cada comunidade escolhidos por indicação dos líderes, para aprofundar a coleta a respeito da cultura das organizações.

A principal estratégia que pretendemos adotar para alcançar vários desses objetivos, é utilizar o servidor da plataforma Discord criado pelos coletivos e associações regionais para impulsionar as etapas de entrevistas.

1.5.1.1. Entrevistas

Como definido, a coleta de dados através de entrevistas é um dos principais instrumentos de pesquisa do presente trabalho, se fazendo necessária uma elaboração mais detalhada sobre o mesmo. Para fins de coleta de dados qualitativos, serão realizadas entrevistas em profundidade de caráter semi-aberto, utilizando um roteiro semi-estruturado com as lideranças selecionadas, a fim de compreender diversos aspectos de suas atuações. O objetivo geral do instrumento é identificar:

- O perfil dos líderes;
- Obstáculos e dificuldades no ato de liderar;
- Processos comunicacionais internos e externos entre líder, comunidade e sistemas externos.¹⁸

A estrutura do roteiro comporta três eixos de condução, que são organizados linearmente para fins de planejamento, mas que não possuem rigor de linearidade no momento da aplicação. Assim, é possível focar a condução da entrevista no problema de pesquisa, de forma flexível e de acordo com o contexto discursivo de cada interação (BARROS e DUARTE, 2015, p. 66). Tais eixos são divididos em objetivos específicos para realizar as intenções do instrumento.

O Eixo 1 procura traçar o perfil sócio-demográfico dos entrevistados enquanto líderes e suas experiências prévias no papel de liderança, buscando, através dos resultados, levantar informações para identificar quem são os atuais líderes da indústria de jogos.

¹⁸ Em outras palavras, buscar compreender se a comunicação faz parte do processo estratégico e cultural da comunidade ou é utilizada de forma instrumentalizada.

O Eixo 2 trata dos desafios particulares ao exercício da liderança, com a intenção de assimilar qual é o papel do líder dentro da sua comunidade e quais são os desafios da execução de sua função.

O Eixo 3, por fim, pretende investigar os valores do líder e sua respectiva comunidade, além do seu estilo de liderança, para delinear os processos comunicacionais da tomada de decisão realizadas pela organização.

As respectivas perguntas de cada eixo podem ser consultadas no Anexo 1 - Roteiro de Entrevista, mas, no geral, a investigação do instrumento tem a intenção de responder inúmeras perguntas ainda não mapeadas sobre o setor emergente dos jogos digitais e a atuação de suas lideranças. Espera-se que, com a aplicação desse roteiro, seja possível vislumbrar algumas respostas sobre quem são esses líderes, quais são suas vivências e se existe alguma forma de preparação para essa atuação.

Dada a importância da atuação da comunidade no objeto desta pesquisa (e nos contextos de investigações sobre liderança), também há a finalidade de descobrir qual é a relação entre os líderes e suas respectivas comunidades, além do funcionamento das mesmas, incluindo o entendimento dos atores envolvidos em suas atividades e, mais especificamente, os processos comunicacionais internos.

Por fim, a entrevista, dada sua natureza de aplicação qualitativa, também contempla aspectos subjetivos da visão de liderança, investigando o imaginário sobre o papel de líder, as perspectivas de autoavaliação de suas próprias atuações e suas perspectivas sobre cenários pertinentes de organizações, como conflitos e resolução de problemas.

2. A Indústria Criativa de Jogos Digitais

Neste capítulo, nos aprofundaremos nas questões teóricas da IJD conceituando seus principais termos e os identificando em seus campos de estudo.

O primeiro termo a ser definido neste referencial é do jogo digital - ou *videogame* -, que retrata especificamente o jogo produzido para as plataformas e tecnologias digitais como consoles, computadores e aparelhos móveis. Branco (2011) inicia a discussão pela complexidade de se definir um campo exato para o estudo dos jogos digitais, uma vez que é um objeto de natureza multidisciplinar, criado por ferramentas das mais diversas disciplinas profissionais e estudado por vários campos do conhecimento. Essas características multidisciplinares dos *games* reforçam essa mídia dotada de significados simbólicos em constante diálogo com os contextos políticos, sociais, culturais e econômicos da sociedade.

Apesar do jogo digital não ser o foco de estudo deste projeto, observá-lo como um produto comunicacional é relevante para o seu ponto referencial dentro dos estudos de comunicação, facilitando uma busca por referenciais que tenham mais afinidade com produtos de características semelhantes.

Em seguida, abordamos os conceitos da economia criativa e o processo de produção de um jogo digital, analisando o trabalho de Zambon e Carvalho (2013). Os pesquisadores observam que, dentro do processo de produção de um jogo digital, há várias etapas que estão relacionadas diretamente com a atividade criativa, ou seja, atividades que se utilizam da criatividade humana como componente principal de desenvolvimento¹⁹ exatamente como apontam as definições sobre indústria criativa.

Neste ponto, podemos resgatar de Scroferneker a descrição feita em sua análise sobre as perspectivas teóricas da Comunicação Organizacional (2000). A autora apresenta as diversas abordagens e modelos teóricos do campo da Comunicação Organizacional apresentados por pesquisadores ao longo dos últimos 30 anos.

Neste artigo (Scroferneker, 2000) são apresentados os 4 modelos desenvolvidos por Goodall Jr e Eisnberg (1997)²⁰:

- I. A comunicação organizacional como transferência de informação, que identifica a comunicação em um processo de “escoagem” de informação entre emissor e receptor, ou seja, é a informação geralmente utilizada de forma assimétrica e hierárquica dentro de uma organização.
- II. A comunicação como processo transacional, o foco está em como a mensagem é recebida e interpretada, sendo necessário algum tipo de *feedback* verbal ou não verbal para validação do processo comunicativo.
- III. A comunicação como estratégia de controle, elabora que o comunicador tem o papel selecionar a informação de acordo com os objetivos da organização, onde o significado e entendimento podem ser manipulados: “admitindo-o como um conceito empírico não verificável, pois o principal objetivo da comunicação seria organizar a ação. (Scroferneker, 2000, p. 4)”.
- IV. E, por fim, a comunicação como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição (constraint), que se desenvolve no contexto entre indivíduo e sociedade, que apresenta conflitos de perspectivas no macro e micro

¹⁹ Estas áreas são descritas no processo de produção de um jogo digital como: *Game Design*, Arte Digital e elementos audiovisuais.

²⁰ Eisenberg, Eric M. e Goodall, Jr. H.L. *Organizational communication: balancing, creativity and constraint*. Second Edition. New York, USA: St. Martin's Press, 1997.

universo social. Esta construção teórica discute o equilíbrio do indivíduo ao considerar suas ações cerceadas pelas normas e regras impostas pela organização social e aquilo que é criativo e modificador do próprio sistema social. A comunicação então, atua como a interface mediadora desse conflito: “Dito de forma mais simplificada, a comunicação atua como o fiel da balança entre a criatividade – o que poderá ser feito e a sujeição – o que deve ser feito. (Scroferneker, 2000, p. 4)”.

Percebendo o jogo digital como um produto advindo da criatividade, que aqui observamos como uma característica inata de expressão humana (Scroferneker, 2000), levantamos questionamentos sobre as barreiras culturais e organizacionais que uma empresa de desenvolvimento precisa superar para que esse equilíbrio não invabilize diretamente o produto final. Esse equilíbrio também faz parte do contexto ao qual os coletivos e associações civis estão inseridos enquanto representantes institucionais do conjunto de empresas e profissionais de um setor econômico.

Outro fator importante que precisamos ressaltar neste tópico, é do apoio total de um jogo digital em sua plataforma, ou seja, na tecnologia que o desenvolve e para qual é desenvolvida. Visitando o trabalho de Bendassolli, Wood, Kirschbaum e Cunha (2009) sobre as características da indústria criativa, podemos observar as tecnologias de informação e comunicação como as principais ferramentas de distribuição do produto criativo.

Com a comunicação tendo um papel cada vez mais central no desenvolvimento das relações comunitárias, em substituição do seu papel informacional (CURVELLO, 2001, p. 90) e a relação da IJD, enquanto indústria criativa, com as tecnologias de comunicação sendo primordiais para o desenvolvimento de seus produtos, podemos levantar hipóteses sobre uma necessidade dos membros dessa indústria de se organizarem em comunidades ou até mesmo uma afinidade quase intuitiva da gestão dos grupos que se formam.

2.1. A Cadeia Produtiva de Jogos e os Setores de Ponta a Ponta

Os jogos digitais surgiram nos anos 1970, durante a primeira revolução digital, como alternativas lúdicas do trabalho exaustivo dos programadores de software nos laboratórios universitários e nos campos militares. À medida em que os jogos se tornaram mais populares, empresas começaram a perceber o seu potencial comercial e a desenvolver seus próprios produtos, essa mercantilização dá início à Indústria de Jogos.

Essa indústria possui uma história marcada por altos e baixos, foi participante no desenvolvimento de tecnologias inovadoras, avanços nos direitos trabalhistas da categoria de desenvolvedores de software e sofreu uma crise econômica que quase extinguiu a mídia²¹ (WOODCOCK, 2020).

Como iremos observar neste tópico, a cadeia produtiva da IJD, ao longo dos anos, evoluiu de uma produção centralizada para um formato diversificado de produtoras, publicadoras, distribuidoras e desenvolvedoras.

O processo de desenvolvimento dos jogos digitais vai muito além dos artistas e programadores que criam o jogo que nós compramos como consumidores. Ela tem início na extração das commodities que servem como matéria prima para a confecção dos componentes eletrônicos para peças de computador, consoles e celulares, que são os aparelhos onde o jogo será reproduzido.

O console é o hardware da indústria de jogos, tecnologia controlada por um número de empresas infinitamente menor que a quantidade de jogos produzidos e em constante competição para o domínio do mercado ao longo dos anos. Atari, Sega, Nintendo, Sony e Microsoft são os principais nomes do setor dedicado à produção de consoles (WOODCOCK, 2020), apesar de que algumas dessas empresas já terem deixado o mercado e hoje apenas três (Nintendo, Sony e Microsoft) produzem os consoles das novas gerações.

Desenvolvimento

O desenvolvimento do jogo é o próximo passo da cadeia de produção e está centrada nas desenvolvedoras, sejam elas estúdios de grande porte produzindo um projeto de escopo titânico ou uma única pessoa assumindo todos os papéis necessários para criar um jogo.

No início de sua história, o jogo digital era considerado um software de entretenimento, onde toda a sua criação estava nas mãos de programadores que desenvolviam o código, os textos e a parte gráfica visual. Com a evolução do jogo enquanto mídia narrativa, os programadores foram ficando mais focados e outras áreas técnicas, em especial das áreas artísticas, foram sendo atribuídas ao desenvolvimento.

O tamanho de uma equipe de desenvolvimento sempre irá depender do tamanho do escopo do jogo, mas em maior ou menor nível de complexidade, as áreas principais do desenvolvimento de jogos são:

- *Game Design*, responsável pelo desenho das regras e mecânicas do jogo;

²¹ Crash dos videogames de 1983.

- Arte gráfica, que determina o visual do jogo, podendo ser composta por ilustradores em jogos 2D e modeladores em jogos 3D;
- Animação, responsável por dar movimento aos personagens e objetos do jogo;
- Design de Som, que cria as trilhas sonoras além dos efeitos sonoros de imersão e ambientação e;
- Programação, como mencionado anteriormente, que desenvolve e implementa o código do jogo.

Cada uma dessas áreas é um campo vasto de possibilidades e possui suas próprias especializações que aumentam a complexidade de produção e determinam quantas pessoas estarão dedicadas no seu desenvolvimento.

Há uma série de variáveis que estão relacionadas com a viabilidade do desenvolvimento de um jogo: financiamento, escopo do projeto e especialização da equipe são algumas delas e estão associadas com as relações entre o desenvolvimento e as demais linhas da cadeia produtiva de jogos.

A centralização das etapas de produção são uma tendência para as empresas mais poderosas da indústria, como vimos anteriormente, as fabricantes de console (Microsoft, Sony e Nintendo) possuem sua própria linha de publicação e de desenvolvimento. As publicadoras controlam a cadeia de valor através da seleção dos projetos que serão financiados e, em alguns casos, também possuem seus próprios estúdios (como no caso da Sega e EA Games). Há também o caso de desenvolvedoras crescerem a ponto de controlarem o seu próprio setor de publicação (Blizzard/Activision, Riot, CD Projekt Red, entre outras).

Esta fatia da indústria, que envolve grandes investimentos de risco, projetos de escopos enormes e onde encontramos os lucros bilionários gerados pelo mercado de jogos, é conhecida como indústria *Triple A* (AAA).

A indústria AAA possui a mesma variedade de relações com os demais setores da cadeia produtiva de jogos que descrevemos no tópico anterior, mas essas relações são quase unilaterais. As empresas capazes de financiar o desenvolvimento dos jogos AAA, dispõem também do controle de quase toda a cadeia de produção, havendo pouca interação entre empresas de diferentes setores, ou ao menos interação entre empresas que não pertençam ao mesmo conglomerado (WOODCOCK, 2020). As decisões, acordos e controle criativo são gerados de cima para baixo na hierarquia, resultando em projetos de longa duração, alta quantidade de conteúdo e que buscam minimizar os riscos de investimento.

Existe ainda um outro lado do setor de desenvolvimento, que vem se tornando muito populoso em termos de quantidade de produtos, que possuem projetos com escopos, equipes

e investimentos menores, mas são muito cultuados pela propulsão de inovação e renovação do mercado: as desenvolvedoras independentes, também chamadas de *indie*.

Os desenvolvedores *indie* representam uma categoria da IJD que enfrenta mais obstáculos por não contarem com a concentração da cadeia de produção como os seus correlatos AAA. Uma desenvolvedora *indie* detém um controle maior do seu processo criativo, limitadas apenas por seus tetos de orçamento e capacidade técnica da equipe.

No entanto, a cada interação com um novo setor da cadeia produtiva é preciso abrir mão de uma porcentagem dos lucros para que o produto seja inserido no mercado, ou seja, ao negociar um investimento com a publicadora ela precisa assinar um contrato de divisão de lucros cedendo uma parcela das vendas e ao disponibilizar seu jogo em uma loja virtual, novamente, ela precisa pagar a taxa de distribuição e assim por diante.

Os coletivos e associações de desenvolvedores, objeto de estudo deste trabalho, geralmente atuam como representantes das demandas deste setor produtivo, principalmente das desenvolvedoras *indie*, seja frente ao setor público em busca de ações que fortaleçam o setor local ou frente às empresas privadas para realização de parcerias que beneficiem o acesso ao mercado.

Publicação (Publishing)

O segmento responsável pela divulgação, marketing e lançamento dos jogos é chamado de publicação (*publishing*) e essa etapa da cadeia produtiva é composta por um grande ecossistema de empresas publicadoras (*publishers*). As publicadoras possuem um forte papel na indústria, financiando o desenvolvimento de jogos do seu interesse, divulgando a partir do marketing e negociando com as distribuidoras o lançamento em mídia física do jogo (ZAMBON, 2020). Os contratos, entre estúdio e publicadora, podem englobar desde a participação das vendas do jogo até o direito total sobre o produto.

Com o lançamento das plataformas digitais de distribuição, como a Steam, ficou mais fácil para os desenvolvedores auto-publicarem (*self-publishing*) seus produtos, abrindo mão do acesso aos investimentos e do alcance de mercado proporcionado pelas publicadoras, mas concentrando a porcentagem de lucro dos jogos para si. Geralmente, essa opção é utilizada por pequenos estúdios que ainda não possuem um portfólio de jogos bem desenvolvido ou um projeto interessante aos olhos do mercado.

Como resquício da antiga forma centralizada da cadeia produtiva e do poder de mercado construído pelas fabricantes de console, as grandes empresas controlam um braço de publicação dentro das suas operações. A empresa japonesa Sega, que abandonou o mercado

de consoles após o lançamento do Dreamcast em 2001²², hoje atua como desenvolvedora e publicadora de jogos.

A nível nacional, há poucas empresas publicadoras no Brasil, o que exige um esforço das desenvolvedoras em alcançar investimentos internacionais para seus projetos. As associações também atuam neste ponto da cadeia buscando formas de tornar o mercado mais acessível para as empresas locais, apoiando eventos nacionais focados no desenvolvimento de negócios e organizando visitas técnicas de empresas para eventos internacionais.

Distribuição

A distribuição é a etapa da cadeia que cuida da logística do jogo e ela é dividida em duas categorias: mídias físicas e digitais. A distribuição de mídia física é a forma mais tradicional da IJD, que evoluiu junto às tecnologias de armazenamento de dados e dos consoles. Os primeiros jogos a serem comercializados foram os fliperamas, que eram console e jogo em uma mesma máquina, distribuída nas casas de jogos conhecidas como fliperamas (WOODCOCK, 2020). À medida que a indústria foi se atualizando, software e hardware se separaram, criando a oportunidade de aumentar a biblioteca de jogos que poderiam ser jogados em um único console.

Com o passar dos anos, as mídias se aprimoraram, os disquetes deram espaço para os cartuchos eletrônicos que foram substituídos pelos CDs e estes, posteriormente, foram substituídos pelo Blu-Ray, que possuem maior capacidade de armazenamento e velocidade de leitura. As empresas de distribuição de mídias físicas se consolidam como intermediárias entre as publicadoras, que possuem o direito de venda dos jogos, e os varejistas, que irão disponibilizar o jogo ao consumidor final.

Já a distribuição digital surgiu como um modelo de negócios viável a partir da evolução das mídias de armazenamento e, também, do aprimoramento das estruturas físicas da internet (ZAMBON, 2020). Com hardwares de armazenamento (HDD) maiores, mais baratos e internet de alta velocidade acessível para o consumo residencial, os jogos passaram a ser baixados diretamente para o aparelho pessoal, economizando toda a logística de produção das mídias, transporte e varejo.

Hoje, as empresas de console (Microsoft, Sony e Nintendo) detém suas próprias plataformas digitais de distribuição e venda de jogos²³. No mercado de jogos de PC, a

²² <https://www.adrenaline.com.br/games/saturn-fez-a-sega-abandonar-os-consoles-diz-ex-ceo/>

²³ Essa lógica também se aplica para os jogos *mobile*, desenvolvidos para celulares e tablets. Essa nova plataforma também abre espaço de competição para as grandes empresas de tecnologia como Apple e Google no mercado de jogos.

principal referência é a plataforma Steam, opção mais acessível para os desenvolvedores que buscam a auto-publicação, enquanto nos aparelhos móveis (*mobiles*) as plataformas da Google (Playstore) e Apple (Appstore) dominam o mercado.

Consumo

Por fim, na outra ponta da cadeia produtiva da IJD está o consumidor, que, neste caso, sua interação não se limita à aquisição do produto.

Os jogadores se tornaram uma parte da cadeia que tem forte relação com todos os outros setores. O trabalho de *branding* dos fabricantes de console gera identificação e engajamento por parte dos seus consumidores. Essa paixão pela marca se expressa na fidelidade do público em só consumirem produtos daquela empresa e também influencia uma competição entre os fãs das fabricantes²⁴.

Um dos recursos valiosos da indústria é o *big data* a respeito do mercado consumidor de jogos, esses dados são fornecidos pelos jogadores nas diversas plataformas digitais que recolhem informações (demográficas, comportamento de consumo, estilos de vida etc.) e são vendidas às publicadoras para tornar suas ações de marketing mais efetivas (WOODCOCK, 2020).

Os jogadores também se organizam em comunidades dedicadas a um determinado jogo ou estúdio e geralmente estão dispostos a testar jogos em desenvolvimento, ajudar a financiar um projeto através das plataformas de financiamento coletivo ou até mesmo desenvolver modificações (*mods*) para aprimorar e experiência do jogo.

O consumidor da indústria de jogos é uma peça importante na manutenção de todas as outras áreas da cadeia de produção, não apenas por financiar, através da compra do produto final, mas por participar ativamente na geração de valor de seu jogo favorito. Esse comportamento fornece dados importantes utilizados no direcionamento de marketing e no próprio desenvolvimento através de testes abertos e feedbacks da comunidade para o jogo.

As associações e coletivos regionais também realizam ações que aumentam a visibilidade das empresas e produtos para o consumidor final. A organização de encontros de exposição de jogos e *playtests*²⁵ são práticas comuns nessas comunidades e tem um impacto perceptível na relação entre público e indústria enquanto possibilidade profissional e qualidade do produto nacional.

²⁴ <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2022/08/guerra-entre-microsoft-e-sony-vai-da-justica-as-redes-incentivando-a-paixao-gamer.shtml>

²⁵ Etapa do desenvolvimento que envolve o teste do produto através da jogabilidade na busca de melhorar a experiência do usuário e encontrar erros de programação conhecidos como *bugs*.

2.2. O Cenário Brasileiro de Desenvolvimento de Jogos

A história da indústria brasileira de jogos foi marcada pela barreira legislativa de reserva de mercado, criada pela Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico (Capre), por meio do Decreto nº 70.370/1972, que impedia a importação de equipamentos eletrônicos (ZAMBON, 2017).

Com o tempo, a legislação sofreu diversas alterações, acompanhando as mudanças políticas que aconteciam no Brasil durante o fim da ditadura e a redemocratização do país. Por conta da reserva de mercado protecionista, o mercado de jogos teve dificuldades de se instalar através dos seus produtos originais e a indústria brasileira começou a se estruturar a partir da criação de clones dos consoles estrangeiros, como o Telejogo, da empresa Philco Ford, e o Atari CX 2600, fabricado pela Atari Eletrônica (ZAMBON, 2017, p. 278).

O domínio dos clones no mercado brasileiro só começou a perder força após a revogação da Lei do Software em 1998:

(...) determinando que o registro de proteção à propriedade intelectual de programas de computador fosse regido pela legislação de direitos autorais e conexos vigentes no país, assegurando a tutela dos direitos relativos a programas de computador pelo prazo de 50 anos e acabando com a necessidade de registro (Lei 9.609/98). (ZAMBON, 2017, p. 281)

Como apresentamos no tópico anterior, as fabricantes de console são um ponto centralizador de toda a cadeia de produção de jogos, desenvolvendo hardware e software. Sem a capacidade de importar equipamentos e com o difícil acesso aos componentes básicos de fabricação, as empresas brasileiras não tiveram oportunidade de competir no mercado internacional.

Apesar do mercado interno crescente da chamada “pirataria oficial” (ZAMBON, 2017) voltado para a venda dos consoles e da cópia de produtos estrangeiros, o Brasil não teve muitos representantes na área de desenvolvimento de jogos autorais neste período. O jogo Amazônia (1983), criado por Renato Degiovani, é considerado o primeiro jogo brasileiro e o início do cenário de desenvolvimento do país. Poucas empresas se aventuraram na criação de jogos e o setor não possuía nenhum tipo organização que pudesse representar as demandas e necessidades da indústria.

Na virada do século, a indústria de jogos brasileira começava a vislumbrar um novo horizonte com o empreendimento das primeiras empresas e com iniciativas voltadas para o setor articuladas pelo Ministério da Cultura na gestão de Gilberto Gil. Em 2004, ocorreu a

criação da ABRAGAMES - Associação Brasileira de Desenvolvedores de Jogos Eletrônicos, a primeira associação civil nacional organizada de empresas de jogos.

Abordaremos a ABRAGAMES com mais detalhes em um capítulo mais adiante deste trabalho, mas destacamos aqui a sua importância como primeira comunidade formalizada do setor com um histórico importante de representação dos interesses frente ao governo, além de promover e fomentar a indústria nacional.

A partir dos primeiros passos de incentivo público, organização representativa e crescimento do mercado nacional, a indústria brasileira de desenvolvimento de jogos tem seu foco na prestação de serviços de projetos publicitários, os advergames, que eram mais baratos de se produzir mas consequentemente menos rentáveis.

Uma década depois, segundo Fleury, Sakuda, Cordeiro (2014) 74,4% das produtoras brasileiras faturaram menos de 240 mil reais por ano, 21,6% entre 240 mil e 2,4 milhões de reais e apenas 4% faturaram entre 2,4 milhões e 16 milhões de reais no ano. Outra informação relevante é que 73,4% das empresas possuem entre 1 e 5 anos de existência, 18,3% entre 6 e 10 anos e 8,3% mais de 10 anos. (ZAMBON, 2017, p. 285)

Não tendo força suficiente para entrar no mercado competitivo de produção autoral, a indústria nacional se manteve de pé com um faturamento baixo e de pouco crescimento na primeira década dos anos 2000.

Outro gargalo enfrentado pela indústria nessa época foi a falta de mão de obra qualificada. As empresas, por serem ainda muito pequenas, não eram capazes de absorver a demanda de profissionais recém-formados enquanto também não conseguiam arcar com os custos de um profissional experiente. Isso resultou em um cenário de fuga de mentes, tanto para as indústrias de jogos de outras regiões quanto de profissionais mudando de carreira pela baixa expectativa de oportunidades (ZAMBON, 2017).

No início da década de 2010, comunidades começaram a surgir e se organizar em todo o país:

Ainda que apresente um cenário com entraves para a consolidação de uma indústria de escala global, o cenário brasileiro demonstrou um crescimento no ecossistema de desenvolvimento de jogos digitais na última década. Tal ampliação se deve a maneira como a própria comunidade de desenvolvimento se organiza, com o surgimento e consolidação de eventos e festivais. (ZAMBON, 2017, p. 286)

Em 2012 surge a ADJogosRS (RS), em 2014 o BRING (DF), em 2015 o RING (RJ), todas com o objetivo de reunir os desenvolvedores locais para trocar experiências e colaborar em torno do sonho de criar jogos. As empresas e profissionais pertencentes às entidades

representativas, como a ABRAGAMES e o IGDA²⁶, acabavam por incentivar as comunidades locais realizando eventos de confraternização e oferecendo espaços de troca de conhecimento entre os desenvolvedores. Espaços como a Indie House Brasília (DF)²⁷ e eventos como o SPIN (SP)²⁸ se tornaram grandes referências do setor nacional não apenas por reunir a comunidade, mas também por oferecer suporte de conhecimento para o desenvolvimento das empresas locais.

Seguindo a tendência internacional, a IBJD, agora mais organizada em associações, coletivos e pequenas comunidades, encontra na produção *indie* espaço de criação para que suas empresas possam se desenvolver no mercado competitivo. Parte disso está relacionada com o maior acesso às ferramentas de desenvolvimento e também ao acesso aos meios de distribuição digital, como mencionamos o caso da Steam no tópico anterior.

É sob essa lógica produtiva dos *indie games* que o cenário brasileiro se expande em larga escala, alcançando a marca de mais de 1000 desenvolvedoras, de acordo com a Pesquisa da Indústria Brasileira de Games 2023 (CARDOSO, 2023). Além do aumento significativo da quantidade de empresas de jogos atuantes no cenário nacional, temos também um balanço importante para a indústria em relação ao nível de maturidade dessas empresas baseado no seu tempo de existência.

A Pesquisa de 2023 revela que 9 empresas possuem mais de 15 anos de existência, enquanto 130 possuem entre 5 e 15 anos de idade (CARDOSO, 2023). Isso reflete de forma mais evidente o contexto histórico da indústria desde os seus primeiros passos 20 anos atrás, poucas empresas sobreviveram ao ambiente árido e baixas oportunidades de crescimento, enquanto as empresas que nasceram junto ao *boom* dos *indie games* tiveram um terreno mais fértil para o seu desenvolvimento, com mais ferramentas, acesso ao mercado e colaboração entre os membros das comunidades locais.

As comunidades também evoluíram em organizações mais complexas com o passar dos anos, a pesquisa de 2023 aponta um mapeamento de 17 associações e coletivos regionais para as 27 unidades federativas do país (CARDOSO, 2023).

O amadurecimento dessas organizações apresenta tanto oportunidades quanto dificuldades para o setor. Enquanto uma associação civil formalizada, é capaz de gerar uma força política maior para atender as necessidades junto ao Estado, a auto organização, a

²⁶ International Game Developers Association, instituto de representação de capacitação profissional do setor. (<https://igda.org>)

²⁷ Hub da comunidade de desenvolvedores do Distrito Federal, espaço coletivo onde algumas empresas de Brasília usufruíram como moradia e escritório de trabalho, que se tornou o principal ponto de encontro da comunidade local.

²⁸ Encontro de desenvolvedores *indie* de São Paulo (SP).

motivação dos membros e a falta de representação de diversidade (gênero, etnia, sexualidade, etc.) se tornam desafios enfrentados pelas comunidades, como veremos no capítulo de resultados desta pesquisa.

Por um lado, o fortalecimento das organizações representativas abre caminhos e gera oportunidades para o desenvolvimento da indústria nacional, por outro, gera um novo sistema dotado de complexidade onde a interação entre conflitos de interesses, representatividade, participação voluntária e comunicação de uma forma geral se inserem como problemáticas a serem abordadas por essas organizações.

É a partir dessa ótica de consolidação das organizações que, para este trabalho, admitimos surgir a partir do acúmulo de complexidade e necessidade de expandir suas estruturas e processos, que encaramos as comunidades de desenvolvimento de jogos como organizações complexas que fazem parte de um universo maior de conexões sistêmicas também complexas, que iremos conceitualizar no próximo capítulo.

3. Organizações enquanto Sistemas Complexos

As constantes transformações da realidade social moderna, assim como a velocidade com que esses fenômenos têm acontecido, trazem grandes conflitos para os estudos da Sociologia na busca da elaboração de teorias gerais da sociedade tais teorias buscam explicar seus processos operacionais e padrões para a observação e análise das diversas formas de organização social.

Temos acompanhado o desafio das teorias clássicas em atualizar seus conceitos, torná-los adaptáveis ao contexto moderno, com modificações que desvirtuam a própria originalidade do conceito: “Um conceito clássico original, muitas vezes, sofre tantas deformações para abarcar essas novas experiências sociais que chega, em algumas análises, a se afastar tanto do significado original que se torna irreconhecível.” (NEVES, 2005).

O autor Rômulo Figueira Neves, em sua dissertação, nos ajuda a compreender o contexto histórico e filosófico por trás da Teoria dos Sistemas Sociais, criada por Niklas Luhmann, na busca de elaborar uma nova teoria geral que pudesse observar e compreender a sociedade contemporânea considerando, e trazendo para os holofotes dos estudos, a sua complexidade.

Seguindo a proposta de um olhar epistemológico alternativo às teorias tradicionais, também buscamos autores que discutem o conceito de liderança, seu papel e seus impactos dentro desse contexto da complexidade.

Este capítulo tem como síntese descrever o pensamento sistêmico da Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann e outros autores que evoluíram conceitos a partir dela, assim como abordagens sobre o pensamento da complexidade sobre as organizações e suas lideranças. Utilizaremos esse prisma para discutir possibilidades de intersecção entre os campos do saber chave para a investigação dessa pesquisa.

3.1. Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann

A partir deste tópico, nos debruçaremos sobre os conceitos e elementos da Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann. Não temos a intenção de destrinchar toda a elaboração teórica do sociólogo, pois o autor possui uma vasta carreira de construção e atualização de seus conceitos, pretendemos apenas descrever o composto que gera contribuições para este trabalho.

A Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann apresenta um modelo de organização da sociedade que, à medida que utiliza conceitos e elementos já desenvolvidos por outros autores, se desvia da trilha dos demais estudos sobre pensamento sistêmico.

Em sua abordagem, Luhmann desconstrói conceitos chave das teorias de sistema tradicionais, como a diferenciação entre sistema e ambiente, a operacionalização dos sistemas sociais e também, no seu conceito de acoplamento estrutural, que utilizaremos para nos auxiliar na compreensão das organizações e lideranças do nosso objeto.

Para esta dissertação, iremos focar na apropriação de conceitos representativos da teoria que demonstram os elementos fundamentais para a existência de um sistema social e também nas observações realizadas a partir do campo dos estudos organizacionais, sendo eles: 1) a comunicação; 2) a autopoiése; e 3) o código;

A descrição destes conceitos será apresentada a partir do “Glossário sobre a teoria social de *Niklas Luhmann*” dos autores Giancarlo Corsi, Elena Esposito e Claudio Baraldi (1996) que utilizam os textos originais de Luhmann para sintetizar suas ideias.

Os demais conceitos utilizados neste trabalho a respeito da teoria de Luhmann serão explicados em seus devidos contextos nos próximos capítulos.

A Comunicação

Antes de nos aprofundarmos nos conceitos da teoria de Luhmann faremos uma breve abordagem nos estudos epistemológicos do campo da Comunicação, a partir da obra “Teorias da Comunicação: Conceitos, escolas e tendências” (HOHLFEIDT, MARTINO E FRANÇA, 2015). No texto de Martino que investiga o objeto de estudo da Comunicação e a interdisciplinaridade do campo.

Martino discorre sobre a história da criação dos modelos epistemológicos do início do século XX, o desenvolvimento das então chamadas Ciências Humanas e como a sua pluralidade de disciplinas do saber estavam intimamente ligadas aos processos comunicacionais (2015, p. 27).

Assim, com a missão de encontrar o lugar da Comunicação enquanto disciplina independente, Martino (2015) dedica sua atenção para duas problemáticas acerca do que viria a ser o objeto de estudo da Comunicação: os meios de comunicação e a cultura de massa. Antes de fechar sua conclusão o autor aponta observações sobre o olhar das escolas clássicas:

[...] o funcionalismo americano negligencia a análise dos instrumentos tecnológicos envolvidos nesses processos, como negligência também a análise da dimensão histórica da pertinência desses instrumentos [...] De outra parte, à orientação sintética adotada pela Escola de Frankfurt - fortemente influenciada pelos conceitos

marxistas (alienação, ideologia...), e talvez demasiadamente voltada a uma abordagem político-econômica dos processos de comunicação em massa - seria preciso integrar uma análise dos meios de comunicação no que toca sua eficácia enquanto tecnologias da inteligência [...]. (HOHLFELDT, MARTINO E FRANÇA, 2015, p. 30)

Essa preocupação se faz relevante para esta discussão tendo em vista que é necessário formar uma visão científica da Comunicação enquanto campo do conhecimento. As bolhas interpretativas podem nos servir como guias e referências argumentativas a respeito dos modelos apresentados, mas, para este projeto, precisamos investigar as relações centradas entre indivíduos que são simultaneamente emissores e receptores da informação.

Por fim, Martino (2015) se volta para o caráter de pertinência do objeto de estudo, buscando identificar o próprio processo comunicativo como necessidade das relações humanas. Sobre esse tema, ele aborda outras duas problemáticas, uma filosófica e outra histórica.

O autor atribui o aspecto filosófico à discussão de Friedrich Nietzsche que associa a comunicação com o próprio surgimento da consciência humana, expressando a precisão do pensamento do filósofo a respeito da “[...] natureza do processo comunicativo como um fenômeno de consciência, fenômeno simultaneamente coletivo e individual” (HOHLFELDT, MARTINO E FRANÇA, 2015, p. 32).

Sobre o aspecto histórico, Martino atenta para o ponto crítico das mudanças sócio-políticas junto ao estopim da Revolução Industrial que geraram novas configurações para a nossa organização coletiva, dissolvendo as relações da tradição como foco da inserção social e do convívio em comunidades para o surgimento de uma nova ordem social centrada no indivíduo e a sua busca por identidade²⁹, chamada Sociedade (2015, p. 32).

Aqui começamos a traçar o primeiro paralelo fundamental para a ancoragem deste trabalho no campo da Comunicação e o nosso interesse no pensamento sistêmico de Luhmann. Martino descreve o convívio social do fenômeno Sociedade como:

(...) um aglomerado de comunidades mais ou menos efêmeras, que refletem, na realidade, as múltiplas associações, circunstanciais que o indivíduo estabelece ao longo de suas relações com grupos locais (trabalho, vizinhança, escola, círculos de amizades...) no processo de formação de sua identidade. (HOHLFELDT, MARTINO E FRANÇA, 2015, p. 33)

Sendo a organização em comunidade o objeto desta pesquisa, podemos identificá-la como um ambiente intrínseco da construção do indivíduo enquanto ser social, tendo nos próprios processos comunicativos daquele ambiente coletivo uma forma de acolher ou repelir

²⁹ Entendemos identidade como a construção de sentido de um indivíduo, ou organização, através das relações entre signos que fogem das demandas sociais.

o indivíduo, de acordo com os signos e valores que ele expressa ou de acordo com sua cultura.

Outro olhar relevante que trazemos sobre este projeto é a própria busca do indivíduo por identidade na intenção de se inserir no contexto social coletivo. Sem a tradição para assegurar a sua identidade este indivíduo precisa utilizar os processos comunicativos de forma estratégica e racional (2015, p. 33), ou seja, ele precisa assimilar e desenvolver os valores e signos de uma determinada comunidade para fazer parte dela e consequentemente, ser um membro ativo do convívio social.

A comunicação é a base ontológica da teoria de Luhmann, a característica fundamental que define a existência da sociedade como um sistema. É a partir dela que ocorre o processo pelo qual os sistemas sociais se relacionam e se constituem. Todas as ações sociais são, em última instância, ações de comunicação, que ocorrem dentro de sistemas específicos, como a política, a economia, a religião, a ciência, entre outros.

Dentro do contexto da Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann, a comunicação se dá a partir da existência de três componentes: a emissão; a informação; e a compreensão (CORSI, ESPOSITO E BARALDI, 1996). Apenas com a presença destes três elementos constitutivos é possível existir comunicação pois, apesar de distintas - e de poderem ser observadas individualmente -, elas não podem ser separadas.

A emissão de mensagem - ou informação - é representada como o ato de selecionar, ou seja, existe agência de quem está comunicando de selecionar a mensagem que será emitida. Há responsabilidade no ato de emitir comunicação assim como existe motivo, carregado de sentido e significado, a ser percebido e compreendido pelo receptor.

A informação é uma seleção que faz distinção no mundo entre o que é dito e o que é excluído (1996, p. 46). Ela se concretiza em um campo de possibilidades do que pode ou não ser dito, da seleção de um fato que será observado e compreendido (ou não).

É importante reforçar que, pela Teoria dos Sistemas Sociais, uma informação não é transmitida de um sistema para outro, e sim, emitida pelo emissor e produzida pelo receptor (1996, p. 46). Ou seja, a informação não é um recurso material finito que se esvai da mente do sistema emissor, nem tão pouco o receptor adquire a informação exatamente como ela é apresentada. A informação é produzida a partir dos mecanismos internos do sistema receptor.

Por fim, a compreensão é definida como a seleção que o receptor faz em uma distinção entre a emissão e a informação (1996, p. 46). Ao ter contato com uma informação escolhemos - dentre uma infinidade de possibilidades - uma interpretação desta informação

que exclui todas as outras, mesmo que a interpretação feita não seja a intencionada pelo emissor.

Luhmann entende que, a partir da compreensão, o ciclo da comunicação se concretiza e que a distinção entre emissão e informação se torna uma premissa para novas comunicações, permitindo a recursividade da comunicação e, consequentemente, a reprodução do sistema social (1996, p. 47).

Além disso, a teoria afirma que a comunicação é uma operação interna do sistema social, sem a possibilidade de comunicação entre o sistema e seu entorno, resultando em um processo de fechamento operacional do sistema. Sendo assim, o sistema pode apenas observar o seu entorno e construí-lo como informação para si mesmo. Essa observação, distinção da informação e emissão permitem que os sistemas se autorreferenciem e heterorreferenciem, aumentando a complexidade do sistema (1996, p. 47).

A Teoria dos Sistemas Sociais elabora que estes se constituem através da comunicação, e não por meio de relações sociais diretas entre indivíduos ou grupos. Ela enfatiza que os sistemas sociais são autônomos e operam de acordo com suas próprias regras e lógicas, independentemente dos indivíduos que os compõem.

Portanto, os processos comunicativos se destacam como elementos centrais dos processos internos de um sistema social que se caracteriza pela recursividade, à medida que essa mesma recursividade gera autonomia para a comunicação (Deroy, 2019, p. 187):

Na verdade, qualquer “substância” de outros sistemas (sistemas sociais, sistemas psíquicos) permanece desconhecida para os observadores. Apenas as operações de comunicação são observadas e atribuídas um significado. O conhecimento de outros sistemas não existe por si só, mas é sempre mediado pela comunicação. (DEROY, 2019, p. 187, tradução livre)³⁰

Por ser sempre mediado pela comunicação, todos os elementos observados entre sistemas já são carregados de interpretações e significados, sendo impossível haver uma observação da “realidade” no sentido tradicional da racionalidade científica.

Podemos utilizar nosso objeto para exemplificar alguns elementos apresentados neste tópico a partir da formação e da evolução das comunidades de desenvolvedores de jogos em coletivos e associações civis. Como vimos no capítulo anterior, a informação emitida pelo MinC em 2003 provocou a organização dos desenvolvedores, gerando uma série de processos comunicativos entre esses atores e resultando na constituição de uma instituição dotada da complexidade de um setor produtivo capaz de produzir e emitir suas próprias informações.

³⁰ “Indeed, any ‘substance’ of other systems (social systems, psychic systems) remains unknown for observers. Only operations of communication are observed and given a meaning. Knowledge of other systems does not exist in itself but is always mediated by communication”, no original em inglês.

Autopoiese e Fechamento Operacional

O conceito de autopoiese foi originalmente elaborado por Humberto Maturana e Francisco Varela (1973) com o objetivo de melhor explicar a capacidade de produção e reprodução dos organismos vivos a partir dos elementos internos desses mesmos organismos.

Originalmente, o termo foi utilizado para descrever sistemas fechados que se mantêm por meio da produção contínua dos seus próprios componentes e da regeneração de sua própria organização. Um sistema é considerado autopoietico se ele apresenta os seguintes processos:

Auto-produção: produz continuamente seus próprios componentes através de processos internos.

Auto-mantenção: mantém a sua organização através da regeneração de suas partes.

Autonomia: funciona como uma unidade autônoma e fechada em relação ao ambiente, embora possa interagir com ele.

A autopoiese, na teoria de Luhmann, é uma característica central dos sistemas sociais, que se refere à capacidade dos sistemas de produzir e reproduzir continuamente a si mesmos através de seus próprios processos internos, sem a interferência de fatores externos.

Luhmann extrapola o conceito original para explicar que, assim como os organismos vivos realizam internamente todos os processos necessários para sua manutenção e sobrevivência, os sistemas sociais também realizam comunicação de maneira recursiva para a produção dos seus próprios elementos de manutenção (CORSI, ESPOSITO E BARALDI, 1996, p. 32).

Como apresentado anteriormente, um sistema social se caracteriza pelo seu fechamento operacional para a realização de seus processos e produção de novos elementos a partir de operações anteriores e que constituem premissas para as próximas operações.

A teoria reflete que:

A existência de um sistema coincide com sua capacidade de manter um limite nas relações com o ambiente: a reprodução autopoietica das operações gera ao mesmo tempo a unidade dos elementos, a unidade do sistema ao qual pertencem e o limite entre o próprio sistema e o ambiente. A radicalidade do conceito, nessa acepção, exclui a ideia de autonomia relativa: ou um sistema é autopoietico ou não é (e nesse sentido nem mesmo se pode falar de sistema). (CORSI, ESPOSITO E BARALDI, 1996, p. 33)

O processo de fechamento operacional de um sistema é o que evidencia o limite do seu entorno; é a partir das suas próprias operações que um sistema se identifica consigo mesmo e se separa de outros sistemas. Não há interferência que gere uma operação fora do

sistema, nem que a operação de um sistema gere resultados em outro, isso implicaria na eliminação da sua autonomia e da capacidade de se autorreferenciar, ou seja, não haveria autopoiese.

Partindo para uma visão das interações entre sistema e entorno, a teoria infere que um sistema, a partir da sua autonomia e das suas operações internas, é capaz de delimitar a diferença entre si e o seu entorno. Mas, apesar de não influenciar ou comunicar um com o outro, os sistemas são capazes de observar os processos do entorno e, assim, construir seus próprios elementos e informações, introduzindo novos limites e diferenças com seu entorno (CORSI, ESPOSITO E BARALDI, 1996, p. 34).

O conceito de autopoiese a partir da perspectiva da teoria social de Luhmann nos permite uma observação mais aprofundada dos processos recursivos da comunicação e como os sistemas sociais utilizam essas operações para decodificar o mundo ao seu redor produzindo internamente interpretações e informações baseadas nas suas observações desse entorno, ou seja, para gerar compreensão a partir de processos comunicativos anteriores, que servirão de premissa para gerar novos processos comunicativos.

Código

A Teoria dos Sistemas Sociais define o código como um conjunto de distinções binárias que permitem a comunicação e a criação de significado dentro de um sistema social funcional. Essas distinções são rígidas e excluem a possibilidade de terceiros valores, o que garante a clareza e a eficácia da comunicação (CORSI, ESPOSITO E BARALDI, 1996). O código é uma redução drástica das infinitas possibilidades para um binarismo entre o que é e o que não é informação para o sistema. Essa redução é necessária ao sistema para atribuir significado às informações e determiná-las como parte do sistema ou pertencentes ao entorno.

O código é um recurso técnico utilizado pelo sistema para simplificar o processo de avaliação de uma comunicação recebida a partir do positivo ou negativo daquele sistema e também para gerar informação a partir das distinções de comunicações anteriores, ao mesmo tempo que, essa redução intencional gera paradoxos sobre a própria avaliação do código que determina o que é verdadeiro ou não para o sistema.

Assim, também é generalizada a capacidade de obter informações [veja informação]. A informação, de fato, é gerada internamente ao sistema como uma distinção que produz outras distinções. Reduzindo cada comunicação à forma da distinção entre valor negativo e valor positivo, o código permite ao sistema orientar-se a elaborar cada comunicação como distinção, e, portanto, como informação. (CORSI, ESPOSITO E BARALDI, 1996, p. 41)

Os códigos permitem ao sistema identificar as próprias operações como parte ou não do sistema e definir as unidades que contribuem ou não para sua reprodução, assim como também permitem ao sistema lidar com as informações observadas em seu entorno. O sistema observa a si e ao seu entorno a partir do seu código binário e gera informações dessa redução simplista de visão do mundo. Essas reduções, por sua vez, geram paradoxos e incertezas, abrindo possibilidades para que uma informação gerada seja absorvida sem os devidos critérios do sistema.

Uma forma de esclarecer o código com um exemplo da IJD é observar um fenômeno ocorrido em 2023, quando o projeto de lei do Marco Legal dos Games (PL 2796/21)³¹ foi encaminhado para aprovação no Senado Federal. O texto inicial do PL, proposto pelo deputado federal Kim Kataguiri (NOVO), sofreu alterações após sua aprovação na Câmara dos Deputados que incluíram as empresas de jogos de fantasia³² na mesma instância das empresas de desenvolvimento de jogos eletrônicos. A indústria de desenvolvimento de jogos, organizada entre associações civis e coletivos representativos estaduais, se manifestaram contra várias cláusulas do PL, inclusive a inserção dos jogos de fantasia no documento³³.

O contexto onde o sistema político brasileiro emite uma informação sobre políticas públicas foi recebido pelo sistema indústria de jogos brasileiro gerando uma série de processos comunicacionais utilizando o código binário “é ou não é indústria de jogos digitais”, fazendo com que o sistema produzisse complexidade interna para diferenciar seus limites do entorno, se manifestando contra o projeto de lei proposto.

Apesar da teoria de Luhmann ser abrangente para a observação dos sistemas sociais de forma a encarar a complexidade de seus elementos, operações, construção de sentidos e transformações, Neves (2005) aponta que:

A teoria dos sistemas sociais, porém, não é um projeto fechado e acabado, pois ainda há abertura para novas incursões e alternativas para ilustrar e desenvolver alguns dos conceitos mais intricados e abstratos. (NEVES, 2005, p.13)

Há espaço e possibilidade de aprofundamento, assim como a oportunidade de testar a teoria de forma aplicada em sistemas reais, como se propõe a investigação desta dissertação.

³¹ <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/154931>

³² Categoria de aplicativos interativos onde o usuário monta uma equipe baseado nas partidas de jogos esportivos reais e acumula pontos de acordo com o desempenho dos jogadores escolhidos.

³³ <https://oglobo.globo.com/blogs/panorama-esportivo/post/2023/06/setor-de-games-e-contra-aprovacao-da-pl-do-marco-legal-da-industria-de-jogos-eletronicos.ghtml>

3.2. Sistemas Organizacionais

Como apresentamos no tópico anterior, não é recente a discussão sobre a necessidade de uma nova epistemologia para observar a organização da sociedade. A utilização das teorias tradicionais e antigos paradigmas que, em sua maioria, consistem na sistematização da racionalidade em enxergar a realidade a partir da separação do todo em diversas partes que podem ser observadas, controladas e reproduzidas, encontram dificuldades para se adaptar no contexto da contemporaneidade.

A partir dessa percepção, estudiosos se arriscam na construção de um novo paradigma, o da complexidade, como uma lente de observação mais ampla da organização social e seus produtos, que tem como proposta não de separar o todo em partes a serem analisadas, mas sim, de abraçar a imprevisibilidade e o caos como parte dos processos de interação entre os diferentes sistemas, organizações e indivíduos que compõem a sociedade.

Os argumentos a favor do uso de uma lente de complexidade começaram na década de 1960, quando os modelos e práticas baseados em máquinas se mostraram incapazes de apoiar o progresso na resolução de questões sociais complexas. (...) Em resposta aos esforços *top-down* dos urbanistas dos grandes centros para renovar as “favelas urbanas”, a filósofa e ativista urbana Jane Jacobs argumentou contra medidas inspiradas em modelos de máquina, como projetos habitacionais em grande escala e remoção de favelas, e a necessidade de separar os espaços de acordo com a sua utilização (por exemplo, recreativa, comercial, residencial) porque estas abordagens não conseguiram apreciar que as comunidades eram ecossistemas com “complexidade em camadas” cujo bem-estar e resiliência poderiam ser fortalecidos. (AUSPOS e CABAJ, 2014, p. 2, tradução livre)³⁴

A provocação do paradigma da complexidade também afeta os estudos organizacionais e suas teorias consolidadas no campo de conhecimento, como apresentam Curvello e Scroferneker (2008) em seu trabalho de análise das contribuições de Luhmann e Morin sobre a comunicação e as organizações como sistemas complexos.

O artigo constrói o contexto da ruptura do pensamento sistêmico tradicional a respeito das organizações. O paradigma tradicional, que tinha como objetivo o controle da imprevisibilidade para otimizar a eficácia das organizações, se torna alvo de críticas ao confrontar os desafios da contemporaneidade e novos estudos passam a buscar no próprio caos e, principalmente na complexidade, a resposta para esses desafios: “Até esse momento, o pensamento sistêmico tradicional tratava os sistemas como unidades estruturadas, mas

³⁴ “The arguments for using a complexity lens began in the 1960s, when machine-based models and practices proved unable to support progress toward solving vexing societal issues. (...) In response to central planners’ top-down efforts to renew “city slums,” urban philosopher and activist Jane Jacobs argued against machine model-inspired measures, such as large-scale housing projects and slum clearances, and the urge to separate spaces according to their use (e.g., recreational, commercial, residential) because these approaches failed to appreciate that communities were ecosystems with “layered complexity” whose well-being and resiliency could be strengthened”, no original em inglês.

abertas e permeáveis a influências externas.” (CURVELLO E SCROFERNEKER, 2008, p. 4).

Os autores também abordam a importância do trabalho de Maturana e Varela (1997) na elaboração do viés de que os sistemas administram internamente seus processos a fim de reduzir complexidade, criar identidade e se diferenciar dos outros sistemas que fazem parte de seu ambiente, constituindo assim o paradigma de que os sistemas sociais contemporâneos não se constituem como “todo e parte” mas sim, se consolidam a partir da diferenciação entre sistema e entorno (CURVELLO E SCROFERNEKER, 2008).

Após essa identificação do olhar sob as organizações pela complexidade, o artigo apresenta as perspectivas de Edgar Morin e Niklas Luhmann, demonstrando suas similaridades e suas divergências:

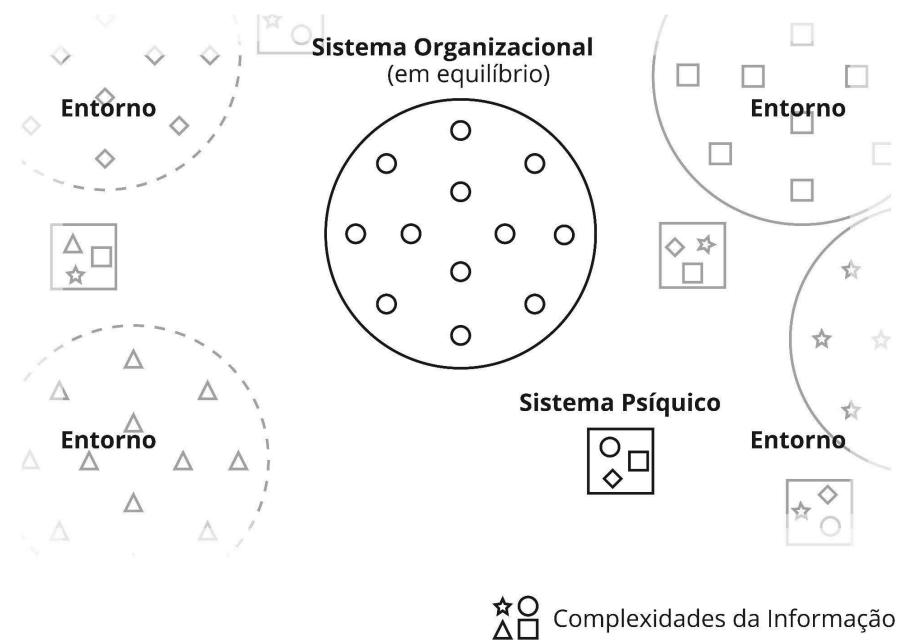
Luhmann e Morin tratam sobre complexidade, entendendo-a como constituinte indissociável das realidades do sistema mundo. Contudo, as suas compreensões e argumentações sobre os significados e dimensões dessa expressão revelam-se antagônicas, divergentes, mas também complementares. (CURVELLO e SCROFERNEKER, 2008, p. 5)

O paradigma da complexidade de Morin (2005) se fundamenta em 3 princípios:

- 1) O princípio dialógico, que representa a observação das múltiplas perspectivas entre fenômenos (complementares e antagônicos) de forma unificada a partir da associação complexa desses fenômenos em um processo de pensamento organizado;
- 2) O princípio da recursividade, que determina que os sistemas são capazes de se autocriar e autocorrigir a partir da recursividade e, por fim;
- 3) o princípio hologramático que se refere à complexidade intrínseca de todos os níveis de uma organização com a compreensão das partes dependente da compreensão do todo e vice versa.

Já a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann (Figura 1) tem suas raízes nos processos comunicativos que ocorrem na autopoiése dos sistemas sociais e no processo de tomada de decisão que constituem os sistemas organizacionais.

Figura 1: Representação dos Sistemas Complexos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann

Apesar de reconhecermos a contribuição do paradigma da complexidade para o melhor entendimento sobre as organizações e seus processos de auto-organização, autoprodução e auto-eco-organização, este trabalho se aproxima da perspectiva de Luhmann em três fundamentos importantes:

- Na sua prerrogativa de que os sistemas sociais buscam reduzir a complexidade do seu ambiente enquanto aumentam a sua própria complexidade a partir da interação com esse mesmo ambiente.
- Na centralização da comunicação enquanto elemento constitutivo dos sistemas sociais.
- Na observação dos sistemas organizacionais enquanto elementos fundamentais do processo de tomada de decisão dos sistemas sociais.

Sendo assim, as organizações apresentam um caráter mais flexível de observação e interação com seu entorno, pois, a medida em que as irritações geram caos e imprevisibilidade no sistema, o papel da organização é de processar essas irritações em termos de reduzir a complexidade através da construção de sentido da informação e aumentar a sua própria complexidade para a manutenção e sobrevivência não só da organização mas do sistema ao qual ela faz parte.

Xavier Deroy (2019, p. 185), no capítulo sobre as contribuições de Luhmann para as teorias organizacionais, no livro “*Management, Organizations and Contemporary Social Theory*” apresenta o conceito de organização como:

(...) sistemas sociais específicos, distintos dos sistemas sociais funcionais. Sendo eles sistemas sociais, caracterizam-se por um perímetro mais restrito quando comparados ao do sistema funcional. Os sistemas sociais organizacionais baseiam-se em operações de comunicação concentradas, estritamente enquadradas por roteiros, estruturas hierárquicas e membros. Os códigos são as únicas estruturas dos sistemas sociais funcionais. A organização estabelece o seu encerramento diferenciando as operações de comunicação realizadas pelos seus membros. (DEROY, 2019, p. 192, tradução livre)³⁵

Sendo assim, organizações, apesar de terem como função reduzir incertezas e trazer estabilidade para o sistema social funcional do qual faz parte (DEROY, 2019), possuem seus próprios elementos, estruturas e processos comunicativos para sua autopoiese.

A relação entre o sistema social e organização se dá através da linguagem do código, em que “o código é usado no processo comunicativo do sistema funcional e pelas decisões da organização que ele engloba.” (DEROY, 2019, p. 193). Ou seja, a organização utiliza os códigos de linguagem do sistema para elaborar não apenas o processo que o diferencia do seu entorno mas também o do sistema funcional ao qual pertence. Outra função importante apresentada pela teoria dos sistemas sociais se dá pelo fato de que apenas as organizações são capazes de se comunicar com sistemas do ambiente (LUHMANN, 2012b, p. 150 apud DEROY, 2019, p. 193).

A partir desta condição, podemos levantar o ponto de discussão teórica deste trabalho que consiste no entendimento de que, da mesma forma que as organizações possuem determinações específicas de atuação e são responsáveis pela comunicação entre o sistema funcional e seu ambiente, é possível inferir que um sistema psíquico³⁶ membro desta organização é responsável por realizar a comunicação entre a organização e o ambiente.

Para melhor compreensão dos sistemas organizacionais dentro da teoria de Luhmann, apresentamos suas características a partir da seguinte ordem:

- É responsável pela comunicação entre Sistema e Entorno.
- Incorpora regulação social através da interação com outros sistemas.

³⁵ “(...) particular social systems, distinct from functional social systems. Being social systems, they are characterized by a more restricted perimeter than that of the functional system. Organizational social systems are based on concentrated communication operations, strictly framed by programmes, hierarchical structures and membership. Codes are the only structures of functional social systems. The organization establishes its closure by differentiating the communication operations carried out by its members”, no original em inglês.

³⁶ Sistema Psíquico se refere aos sistemas individuais de consciência, ou seja, a mente humana. Diferente dos sistemas sociais, o elemento fundamental dos sistemas psíquicos para seu processo de autopoiese é o pensamento.

- Reduz incertezas e interrompe a contingência da recursividade do processo comunicativo.
- Cria estabilidade na tomada de decisão a partir das suas estruturas e mecanismos.

Mas a confirmação dessas características por si só não garante a sobrevivência de uma organização. Por ser um sistema que está constantemente realizando decisões baseadas no código do sistema social funcional ao qual pertence, os eventos recorrentes dessas decisões e a recursividade dos processos comunicativos mantém um estado de risco constante de destruição dessa organização: “O processo de tomada de decisão pode reforçar a ordem organizacional, mas também pode desafiá-la. A sequência recursiva de decisões geradas por uma decisão inesperada comunica, assim, um desafio à ordem existente.” (DEROY, 2019, tradução livre)³⁷.

O processo de tomada de decisão tem o poder de elevar ou destruir completamente a organização e, para entender como os sistemas organizacionais diminuem esses riscos, é preciso olhar para o paradoxo da tomada de decisão.

Deroy (2019) comenta em seu texto o caráter paradoxal do processo de tomada de decisão, mas é na elaboração do próprio Luhmann, “The Paradox of Decision Making”, do livro editado por David Seidl e Kai Helge Becker (2006), que encontramos mais esclarecimento sobre a raiz e os elementos que emergem no “desembrulhar do paradoxo”³⁸.

O Paradoxo da Tomada de Decisão de Luhmann se sustenta em uma reflexão profunda sobre como as organizações lidam com a tomada de decisões em um ambiente de incerteza, e como isso afeta a forma como elas se organizam e operam.

Quando tomamos uma decisão, nós, como observadores, precisamos destes horizontes temporais não-reais de passado e futuro. É apenas a sua não-realidade que nos permite construir alternativas para o mundo presente simultâneo, que é sempre como é e nada diferente. (SEIDL e BECKER, 2006, p. 88, tradução livre)³⁹

A decisão é uma manifestação concreta da vontade ou intenção que levou a sua escolha, mas a própria decisão não é capaz de representar toda a complexidade ou amplitude da situação em que foi tomada. Isto é, por mais que uma decisão seja tomada para lidar com

³⁷ “The decision-making process can reinforce the organizational order, but can also challenge it. The recursive sequence of decisions generated by an unexpected decision thus communicates a challenge to the existing order”, no original em inglês.

³⁸ Tradução livre do termo em inglês “unfolding the paradox”.

³⁹ “When we take a decision, we as observers need these non-actual time horizons of past and future. It is only their non-actuality that enables us to construct alternatives into the concurrently present world, which is always as it is and never anything different”, no original em inglês.

uma perturbação no sistema, ela não é capaz de abordar toda a contingência dessa perturbação, nem mesmo prever as consequências que irá provocar no sistema.

A ideia principal do paradoxo é que as organizações buscam reduzir as incertezas (ou absorvê-las)⁴⁰ em suas operações pela tomada de decisões, mas, ao mesmo tempo, a tomada de decisões em si gera novas incertezas que são difíceis de prever ou controlar. Como resultado, as organizações são constantemente confrontadas com a ambiguidade e a contradição em suas operações, o que pode levar a decisões conflitantes, ineficientes ou mesmo prejudiciais.

Luhmann (SEIDL e BECKER, 2006) propõe uma observação que não tem como finalidade solucionar o paradoxo, mas busca nas diversas interpretações oferecidas em diferentes prismas diferentes, resultado nas distinções de elementos do próprio processo de tomada de decisão: as premissas de decisão; a absorção de incerteza; e a distinção entre racionalidade e motivação.

O primeiro elemento se manifesta pela expectativa interna da organização que utiliza decisões tomadas anteriormente como normas estruturadas e que guiam o processo atual. Premissas estabelecem canais de comunicação dentro de uma organização e são interdependentes para que decisões sejam tomadas a partir de decisões anteriores (SEIDL e BECKER, 2006, p. 94). Esse processo de recursividade é definido pelo autor como: “(...) um fechamento operacional do sistema que com base em suas próprias decisões - independentemente do que os sistemas psíquicos envolvidos experimentam como decisões.” (SEIDL e BECKER, 2006, p. 95).

A partir desse fechamento operacional, as premissas asseguram a autopoesis do sistema e reduzem a complexidade a partir do arquivamento e da comunicação das decisões, abrindo o escopo de possibilidades para futuras decisões (SEIDL e BECKER, 2006, p. 95).

Outro fator importante do processo de tomada de decisão a partir das premissas, é que este planejamento é realizado por membros da organização, geralmente decisores de nível hierárquico apropriado para isso, e que são definidos pela interpretação dos observadores de primeira ordem, deixando espaço para a contingência e a incerteza. As decisões, mesmo que embasadas pelas normas criadas pelos decisores capacitados, não devem ser observadas pelo ângulo da racionalidade da maximização da eficiência de um membro da organização, mas sim da minimização dos riscos para o sistema como um todo.

⁴⁰ Tradução livre do termo em inglês "*uncertainty absorption*" usado pelo autor.

A partir daqui, iniciaremos o debate, que será desenvolvido no próximo tópico deste capítulo, sobre a desconstrução do papel do líder como o herói da organização que, a partir das suas qualidades e características únicas, é capaz de enxergar e tomar decisões sempre certeiras para o progresso da organização. O líder que toma decisões precisa levar em conta as premissas da organização que, podem não ter sido definidas por ele, e geram uma grande expectativa dos diversos membros sobre esse indivíduo, tornando um processo influenciado não apenas por suas próprias observações e interpretações, mas pelo que já foi decidido anteriormente.

O segundo elemento é descrito por Luhmann como a absorção da incerteza, que ocorre no processo de aceitação de uma decisão enquanto premissa para as próximas decisões da organização (SEIDL e BECKER, 2006, p. 96). Como já discutido, a incerteza não pode ser eliminada ou desconsiderada de um sistema social, sendo papel das organizações desenvolver mecanismos para absorver e tomar decisões sob condições de incerteza. Isso pode incluir a criação de sistemas de comunicação interna, a definição de limites claros de tomada de decisão e a construção de redes de relações externas para obter informações sobre o ambiente em que a organização opera.

A absorção da incerteza se torna, então, uma expansão das premissas de decisão, quando a decisão passa efetivamente pelo sistema comunicacional da organização, fluindo de um nível estrutural (premissa) para um nível processual (absorção de incerteza) (SEIDL e BECKER, 2006, p. 96).

Novamente, o autor elenca a recursividade como um elemento chave do processo: “Se a teoria for válida até então, podemos dizer que a autopoiese do sistema deixa suas marcas na absorção da incerteza. Isto significa que a produção (= reprodução) de decisões a partir de decisões só é possível nesta forma” (SEIDL e BECKER, 2006, p. 98, tradução livre)⁴¹. Sendo assim, o processo autopoietico da organização realizado para a tomada de decisão resulta na absorção de incerteza e, consequentemente, na redução da complexidade.

Porém, esse processo continua sendo realizado por indivíduos e é necessário lidar com a incerteza de forma contínua e descentralizada, sem a expectativa de que uma única pessoa possa tomar decisões perfeitas o tempo todo. Mesmo que o processo de absorção tenha sido realizado, não significa que as premissas internalizadas serão eficazes para guiar uma futura decisão: “Nesse sentido, são inúmeras as organizações que vivem dos seus

⁴¹ “If the theory holds thus far, we can say that the autopoiesis of the system leaves its marks in uncertainty absorption. This means the production (= reproduction) of decisions out of decisions is only possible in this form”, no original em inglês.

fracassos porque são justamente elas que fornecem uma base confiável para as decisões” (SEIDL e BECKER, 2006, p. 99, tradução livre)⁴².

Luhmann sugere que existem organizações que utilizam essas experiências mal sucedidas como base para tomar decisões futuras (SEIDL e BECKER, 2006). Essa abordagem, segundo o autor, pode ser problemática, uma vez que pode levar a uma resistência em relação a mudanças e a uma tendência de permanecer preso a uma visão de mundo familiar, em vez de buscar novas abordagens para lidar com a incerteza.

O último conceito se desdobra sobre a distinção entre a racionalidade e a motivação para identificar as funções de cada elemento dentro da organização. Por um lado, a linguagem da racionalidade se concentra em fornecer justificativas lógicas para a decisão tomada, como custos e benefícios, análises de risco, cálculos de eficiência, entre outros. Por outro, a linguagem da motivação se concentra em explicar as razões subjacentes às decisões tomadas, incluindo desejos, necessidades, emoções e outros fatores psicológicos.

Luhmann argumenta que, embora ambas as linguagens possam ser usadas na comunicação de decisões, a linguagem da motivação é particularmente importante porque é a linguagem que se conecta com os sistemas psíquicos dos indivíduos envolvidos na organização (SEIDL e BECKER, 2006). A motivação é a força que impulsiona o comportamento humano e, portanto, entender as motivações subjacentes a uma decisão pode ser crucial para entender por que a decisão foi tomada e como ela será implementada.

Este paradoxo pode ser desdobrado facilmente através da diferenciação entre sistemas sociais e psíquicos, e da compreensão psicológica de termos como “motivação”, “compromisso”, “engajamento” e “convicção”. Mas isto apenas leva a uma repetição do mesmo problema dentro do sistema social “organização”, porque as “motivações” também desempenham um papel, antes de mais nada, na comunicação, na medida em que transmitem, requisitam ou recolhem compromissos. (SEIDL e BECKER, 2006, p. 100, tradução livre)⁴³

Em resumo, a motivação é uma forma de conectar e reconhecer a existência de sistemas psíquicos dentro dos sistemas sociais e, a partir dos processos comunicativos realizados entre esses dois sistemas, é possível ter uma maior compreensão e interação entre eles.

⁴² “In this sense, there are innumerable organizations that live of their failures because it is precisely these that provide a reliable basis for decisions”, no original em inglês.

⁴³ “This paradox can be unfolded quite easily by differentiating between social and psychical systems, and understanding such terms as ‘motive’, ‘commitment’, ‘engagement’, and ‘conviction’ psychologically. But this just leads to a repetition of the same problem within the social system ‘organization’, because ‘motives’ also play a role first and foremost in communication in that they convey, request or recall commitments”, no original em inglês.

Graças à abordagem do pensamento sistêmico de Luhmann, é possível sugerir a observação de conceitos que a princípio se apresentam como becos sem saída para o pensamento científico tradicional, como uma oportunidade para novas janelas de interpretação.

Ao se debruçar sobre o paradoxo da tomada de decisão, Luhmann define as organizações como:

(...) sistemas autopoieticos que reproduzem decisões através de uma rede de decisões autoproduzidas. Além de caracterizar as operações individuais como decisões, isso requer conceitos adicionais que já temos em mãos: (1) um termo para a própria autopoiese (= absorção de incerteza), (2) um termo para o uso recursivo de resultados de decisão como estruturas para a seleção de decisões subsequentes (= premissa de decisão) e, finalmente, (3) um termo que descreve como o ambiente está envolvido nas operações internas sem, no entanto, conseguir contribuir com as próprias operações (= motivação). (SEIDL e BECKER, 2006, p. 105, tradução livre)⁴⁴

Em outras palavras, o autor argumenta que a conceituação tem implicações importantes para o entendimento da forma como o sistema social opera e se desenvolve. As relações entre passado e presente são construídas através de decisões conscientes e deliberadas a partir da relação entre seus membros e o ambiente, em vez de serem determinadas por imperativos da prática da razão. Isso tem consequências significativas para a forma como as organizações e os sistemas sociais em geral funcionam e se adaptam às mudanças.

Além disso, Luhmann destaca que as organizações não são capazes de perceber o mundo diretamente, mas sim, através de suas estruturas de comunicação e tomada de decisão. Isso significa que as organizações não podem incorporar percepções individuais ou subjetivas em sua lógica de operação, o que leva a uma desconexão entre os processos de tomada de decisão e a realidade em si.

A distância entre a organização e o mundo percebido pode criar um falso senso de segurança, levando a decisões que ignoram ou subestimam a complexidade e a incerteza do ambiente em que operam. O paradoxo da tomada de decisão, portanto, sugere a importância de uma compreensão mais profunda da incerteza e da percepção na análise e na gestão das organizações.

⁴⁴ “(...) *autopoietic systems that reproduce decisions through a self-produced network of decisions. Apart from characterizing the individual operations as decisions, this requires additional concepts that we already have at hand: (1) a term for autopoiesis itself (= uncertainty absorption), (2) a term for the recursive use of decision outcomes as structures for the selection of subsequent decisions (= decision premise) and, finally, (3) a term that describes how the environment is involved in the internal operations without however being able to contribute operations itself (= motivation)*”, no original em inglês.

Este composto nos ajuda a elaborar o prisma epistemológico pelo qual o nosso objeto de estudo será observado. Entendendo as comunidades de desenvolvimento de jogos como sistemas organizacionais do sistema funcional indústria de jogos brasileira podemos identificar com mais clareza os processos comunicacionais que ocorrem dentro deste sistema e como ocorrem os processos de tomada de decisão de cada organização para manutenção de si e do sistema em que opera. Ainda assim, trabalhamos com premissa de que são necessários processos realizados por membros dessa organização, que aqui chamamos de líderes, para interpretação e comunicação dessas informações para o sistema ao qual pertence e para o seu entorno.

3.3. Sistemas Complexos e Liderança

Muitas são as teorias e abordagens desenvolvidas para explicar e aplicar o fenômeno da liderança dentro dos mais variados campos que estudam as organizações, mas o contexto da complexidade também pode ser aplicado nos estudos organizacionais sobre liderança.

As teorias clássicas não comprehendem de forma satisfatória as diversas configurações das organizações sociais que observamos na contemporaneidade. A dicotomia entre a liderança autoritária e democrática, a estrutura hierárquica e as características individuais do líder ainda estão conectadas a uma observação com foco no cálculo da eficiência e na maximização do trabalho (e dos lucros). É necessária uma observação sistêmica das organizações, como aponta Patrícia Fagundes em sua tese sobre desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: “a organização do ponto de vista sistêmico-complexo tem ordem e desordem presentes, os quais são condições emergentes dos processos da organização dos sistemas para alcançar seus objetivos ou finalidades.” (FAGUNDES, 2007, p.38).

Em sua tese, Fagundes faz uma revisão das produções sobre a liderança nas organizações a partir do pensamento dos sistemas complexos, dialogando com diversos autores a fim de construir o seu entendimento a respeito do contexto das lideranças dentro do paradigma da complexidade. Para a autora, no pensamento sistêmico-complexo a medição da “efetividade da liderança nas organizações não depende apenas de qualidades individuais do líder e do poder outorgado pelo lugar que ocupa na hierarquia.”(FAGUNDES, 2007, p. 39). Tal perspectiva nos direciona para os diversos contextos aos quais o líder está inserido e em que todos eles potencialmente influenciam sua construção autopoiética.

Uma epistemologia que propõe outras lentes de investigação que não as voltadas para avaliação de resultados, para a eficiência de recursos e maximização econômica, são extremamente importantes para este trabalho, reconhecendo que as comunidades do nosso objeto de estudo são organizações sem fins lucrativos.

Se admitimos que a construção de redes sociais é fundamental para a sustentabilidade das organizações hoje, não há como mantermos o legado do líder-herói. Isso não significa desconsiderar a dimensão individual da liderança, mas sim ampliar a complexidade da questão, considerando que a “parte indivíduo-líder” é produto e produtor numa rede que é, também, produto das interações e produtora de novos sujeitos, subjetividades e intersubjetividades. (FAGUNDES, 2007, p. 59)

Em suma, é possível perceber na tese de Fagundes que, de acordo com características apresentadas, os sistemas complexos de liderança levam em consideração uma perspectiva do papel do líder mais ampla do que o seu conjunto de habilidades e características individuais, a liderança trabalha enquanto parte de uma rede complexa de agentes que compõem a organização.

A partir da perspectiva do trabalho da liderança enquanto construção e atuação em rede, podemos começar a compreender as delimitações de diferenciação de um sistema liderança de seu ambiente, aproximando-se da teoria de sistemas sociais de Luhmann.

A abordagem teórica sobre liderança da complexidade⁴⁵ apresentada por Baltaci e Balci (2017) traz mais insumos para a discussão da liderança dentro dos sistemas complexos. De acordo com os autores, a aplicação das teorias tradicionais de liderança não consegue ter a flexibilidade ou apresentar as soluções necessárias para o ambiente caótico das organizações modernas. Essa mudança de paradigma das organizações impulsiona a necessidade de se considerar a complexidade dos ambientes internos e externos das organizações, e de se construir também um novo conceito de liderança, que possa abrir caminhos para a eficiência nas organizações e não apenas controlar ou moderar a eficiência.

A liderança organizacional em complexidade condicional precisa de administradores e líderes que consigam imaginar independentemente da individualidade, trabalhar com dinâmicas baseadas em conhecimento e na ajuda de ideias novas e criativas, e melhorar a eficácia organizacional e ressoar com sistemas adaptativos complexos, conforme exigido pela era da informação. (BALTACI e BALCI, 2017, p. 35, tradução livre)⁴⁶

⁴⁵ Tradução livre do termo em inglês “Complexity Leadership”.

⁴⁶ “Organizational leadership in conditional complexity needs administrators and leaders who are able to imagine regardless of individuality, work with knowledge-driven dynamics and the help of new, creative ideas, and improve organizational effectiveness and resonate with complex adaptive systems as required by the information age”, no original em inglês.

Como consequência desse panorama, a liderança da complexidade é apresentada como o resultado da junção de três perfis de liderança: a liderança adaptativa, a liderança administrativa e a liderança centrada na ação. Estes três perfilamentos interagem entre si para lidar com as interferências do ambiente caótico no qual as organizações estão inseridas.

A liderança adaptativa é o papel adotado pelo líder ao se deparar com a incerteza intrínseca dos sistemas complexos, utilizando de adaptações criativas para gerar novos aprendizados e ressoar com novas condições organizacionais. Esse tipo de liderança geralmente surge entre estruturas organizacionais informais independentes da autoridade e das dinâmicas organizacionais (2017, p. 40).

A liderança administrativa é o perfil responsável pelo papel gerencial da organização através do controle e da padronização da hierarquia e da burocracia organizacional, com o planejamento de ações, alinhamento de objetivos e administração de conflitos (2017, p. 40).

O perfil da liderança centrada na ação, por fim, tem para si a responsabilidade de moderar e propor soluções alternativas para os conflitos que ocorrem entre os papéis anteriores.

A liderança centrada na ação visa ajudar na ativação de dinâmicas organizacionais, tais como a utilização máxima das oportunidades organizacionais ao evitar controvérsias entre a liderança administrativa e a liderança adaptativa e a introdução da flexibilidade organizacional para ressoar com novas condições sem dificuldades ou gestão de “emaranhamento”. (BALTACI e BALCI, 2017, p. 42, tradução livre)⁴⁷

O processo dinâmico da relação entre os três papéis de liderança, ou seja, entre a estrutura hierárquica formal e a informal, dentro de uma organização é chamado de “emaranhado”⁴⁸ e faz parte da formação da liderança da complexidade (2017, p. 41).

Em um paralelo com a realidade das comunidades brasileiras da indústria de jogos, podemos observar esse emaranhado ocorrer em vários pontos temporais das organizações, da criação até o momento atual de todas elas, envolvendo lideranças diferentes com perfis diversos, mas também das mesmas lideranças adotando perfis distintos ao longo do tempo. Comunidades que surgem a partir de momentos de incerteza com lideranças de perfil adaptativo, que ao se formalizarem como associações civis utilizam um perfil mais burocrático e administrativo, sem necessariamente mudar as lideranças. A organização transita pelos perfis de forma flexível, de acordo com a necessidade de acompanhar as

⁴⁷ “Action-centered leadership aims to help with activation of organizational dynamics such as optimum use of organizational opportunities by preventing controversy between administrative leadership and adaptive leadership and introduction of organizational flexibility to resonate with new conditions without difficulty and ‘entanglement’ management”, no original em inglês.

⁴⁸ Tradução livre do termo em inglês “entanglement”.

constantes mudanças dos sistemas em seu entorno.

A partir das definições dos três perfis de liderança que compõem a liderança da complexidade e dos elementos “caos” e “emaranhado” apresentados pelos autores, podemos elencar algumas interpretações à luz da teoria dos sistemas sociais.

O primeiro paralelo que traçamos é o de que o papel do caos, apresentado por Baltaci e Balci (2017), se assemelha ao conceito de irritação de Luhmann, pois como os autores apontam

Stacey (1996) define a autocoordenação como um tipo de resposta interna dos membros e unidades organizacionais às relações externas impostas pelas obrigações e relações ambientais ou pela capacidade de repercussão espontânea desenvolvida pelos membros organizacionais em novas condições causadas pelo caos. (BALTACI e BALCI, 2017, p. 39, tradução livre)⁴⁹

Irritação, para Luhmann, é o nome dado ao elemento que provoca em um determinado sistema o desencadeamento do seu próprio processo de autopoiése (ou auto-coordenação) ao entrar em contato com uma informação externa vinda do seu ambiente: “As irritações externas o sistema responde com elaborações próprias, com a utilização de elementos pré-existentes dentro do sistema, que não são conhecidos nem previstos por um observador no ambiente” (NEVES, 2005, p. 21).

Em seguida, podemos observar o “emaranhado” como uma operação que ocorre dentro da liderança que, a partir das irritações que sofre do ambiente, precisa identificar e modificar seu papel para melhor compreender e realizar seu processo de construção de sentido a partir da complexidade da nova informação em seu sistema. Esse processo é bastante similar ao que ocorre durante o acoplamento entre sistemas.

As operações de adaptação do sistema social ao ambiente (...) e de co-evolução, sem a necessidade de determinações mútuas entre sistema social e ambiente e outros sistemas sociais, são possibilitadas por meio do mecanismo de acoplamento estrutural entre o sistema social constituído e elementos do ambiente (...). (NEVES, 2005, p. 20)

A partir desses paralelos, podemos não apenas reforçar a necessidade de se observar a liderança dentro do contexto da complexibilidade, mas também, de que a liderança da complexidade apresenta elementos correlatos aos conceitos de sistema descritos anteriormente, nos deixando mais próximos da interpretação da liderança enquanto um sistema complexo com seus próprios processos operacionais, um Sistema Liderança.

⁴⁹ “*Stacey (1996) defines auto-coordination as a type of internal response by organizational members and units to external relationships imposed by environmental obligations and relations or the ability of spontaneous resonance developed by organizational members in new conditions caused by chaos*”, no original em inglês.

Analisando os seus elementos, podemos identificar que a produção de sentido desse Sistema Liderança se constitui a partir do processo interno de mobilidade entre uma funcionalidade administrativa (formal) e adaptativa (informal) para identificar e solucionar problemas através das diversas competências necessárias para lidar com cada irritação (ou elementos caóticos) do ambiente, da construção (e da extensão) de redes para influenciar outros sistemas emitindo informação e, por fim, na estruturação do poder para que ele se concentre ou se distribua pela organização.

Retomando a abordagem de Luhmann no tópico anterior sobre o contexto dos tomadores de decisão em relação à expectativa gerada pelas premissas de decisão da organização, podemos elaborar que um líder não atua pelo código da eficiência e sim pelo código da mediação entre os papéis administrativos e adaptativos, internos e externos para facilitar o processo de absorção de incerteza e complexidade para o sistema.

Aqui apresentamos a representação de um “sistema catalisador”⁵⁰, onde o sistema liderança seria o encarregado de realizar essas interações entre sistemas na operacionalização dos seus elementos para melhorar a efetividade das informações construídas, aumentando sua complexidade enquanto sistema e aumentando sua potencialidade de reduzir a complexidade para os sistemas que lhe interessam.

⁵⁰ Conceito explicado no capítulo 5 da análise de resultados deste trabalho.

4. Mapeamento das Lideranças das Comunidades Brasileiras de Jogos Digitais

Neste capítulo, apresentamos os dados coletados durante a pesquisa e os resultados da análise realizada a fim de esclarecer melhor o contexto ao qual as lideranças das comunidades brasileiras de desenvolvimento de jogos estão inseridas, uma interpretação do perfil dessas lideranças na sua atuação dentro das comunidades a partir das entrevistas realizadas com cada uma delas à luz teórica da liderança da complexidade e, por fim, uma observação dos desafios enfrentados pelas lideranças durante a sua função.

O primeiro tópico apresenta um descritivo de 10 comunidades de desenvolvimento de jogos, a partir da análise de artigos, matérias jornalísticas, arquivo digital - sites e redes sociais - e das experiências pessoais vivenciadas pelo autor do trabalho enquanto profissional da indústria de jogos brasileira, presidente ativo da ABRING e membro do coletivo de lideranças GameDev Regionais.

Também foi feita uma exposição dos dados coletados nas entrevistas do trabalho de campo desta dissertação, onde serão apresentados: o perfil demográfico das lideranças das comunidades brasileiras de desenvolvimento de jogos; a função auto declarada do líder dentro da comunidade; a atuação das lideranças anteriores, pela visão da atual; os valores sobre liderança dos entrevistados; e as visões sobre estrutura, processos comunicacionais e tomada de decisão dentro da sua comunidade.

No segundo tópico a análise desses dados foi feita sob a lente do debate da liderança da complexidade, que, como vimos no capítulo anterior, busca uma nova perspectiva de observação para os conflitos contemporâneos da organização social, fugindo dos paradigmas das teorias clássicas que buscam o constructo do líder perfeitamente replicável para abordagens mais fluidas e adaptáveis, levando em consideração as diversas facetas da organização.

Buscamos uma análise ampla, porém não generalizada, desses desafios para que possamos cruzar informações pontuais entre as lideranças como uma forma de fomentar elaborações criativas de solução e abordagem para estes desafios, sem a pretensão de apresentar um “manual guia” de solução de problemas para organizações de comunidades de jogos.

A análise também se dá na intenção de esclarecer mais sobre quais foram os contextos e ambientes necessários para que determinada liderança conquistasse essa posição, utilizando

essas premissas para a proposta de novas realidades que sejam mais favoráveis para o surgimento de novas lideranças dentro das organizações.

Por fim, será apresentado o tópico sobre os desafios enfrentados pelas lideranças dentro das suas comunidades com a perspectiva de identificar similaridades e distinções entre os coletivos levando em consideração suas características únicas e singularidades regionais.

4.1. As Comunidades Brasileiras de Desenvolvimentos de Jogos

Como foi apresentado no capítulo 2 desta dissertação, o cenário da indústria brasileira de jogos foi construído não apenas pela emergência de empresas e do desenvolvimento de mercado, mas também pela organização coletiva de pessoas em comunidades e associações com o objetivo de fortalecer o desenvolvimento local e legitimar representantes do setor frente às instituições governamentais.

A diversidade cultural, geográfica e econômica das regiões de um país de tamanho continental como é o Brasil, tornam o processo de organização mais pulverizado, geralmente em volta da identidade regional e estadual dos desenvolvedores. Aqui apresentamos os coletivos e associações descritos no escopo do projeto, reconhecendo que estes não representam a totalidade brasileira, nem a centralização de representatividade de suas respectivas regiões.

É importante ressaltar que as associações e coletivos selecionadas são organizações sem fins lucrativos, de manutenção voluntária e de alta rotatividade entre gestores e, por isso, a maioria não possui um arquivo memorial e bibliográfico para conferência precisa de dados sobre as histórias relatadas.

Aqui, tomamos a liberdade de expressar uma contribuição não apenas acadêmica mas também de registro sobre as comunidades regionais, de suas criações, formalizações, contextos ambientais, parcerias com entidades de formação de políticas públicas, dados do setor local e lideranças até Abril do ano de 2023.

Reconhecemos que as descrições apresentadas neste capítulo foram transcritas a partir de relatos orais e documentos não oficiais que não são seguem totalmente os rigores dos métodos de um documento histórico, podendo haver omissão involuntária de informações sobre os personagens e acontecimentos citados. Pelo mesmo motivo também esclarecemos que o método de coleta de dados também contribui para uma desproporção de informações

entre as organizações, entendendo como natural que a disponibilidade de informação influencie diretamente sobre a quantidade do conteúdo apresentado sobre cada comunidade.

4.1.1. ABRAGAMES: Levantamento Documental

Como vimos no capítulo de apresentação do nosso tema, a ABRAGAMES surge como uma resposta ao reconhecimento do Estado sobre a importância da economia criativa para o país e da indústria de jogos, sinalizada nominalmente pelo então Ministro da Cultura, Gilberto Gil. Criada em 6 de abril de 2004, a ABRAGAMES teve como responsabilidade inicial estabelecer diálogo com o Ministério da Cultura (MinC) e elaborar o Plano Diretor da Indústria de Jogos (ABRAGAMES, 2004) que organizou um plano estrutural através de um esforço transversal envolvendo ministérios, agências públicas e instituições na construção das políticas públicas do setor (ZAMBON e CARVALHO, 2018).

A ABRAGAMES teve, então, um papel fundamental nas ações governamentais relacionadas à indústria de jogos, assessorando a construção de instrumentos, como o edital JogosBR, primeiro edital de fomento para jogos eletrônicos do Brasil, lançado em 21 de agosto de 2004.

Em 2006, a associação nacional também foi responsável por uma articulação para inserir empresas de jogos brasileiras em um projeto de exportação ligado a Apex-Brasil e a Softex, que subsidiou a participação dessas empresas em eventos internacionais de negócios (ZAMBON e CARVALHO, 2018). Outra frente junto ao setor público importante foi feita em parceria com o BNDES, incluindo o banco nas discussões do setor de jogos eletrônicos em 2009.

Para fundamentar e organizar as articulações que estavam sendo realizadas com o governo, a associação realizou diversos estudos para reunir dados sobre a indústria nacional ao longo dos anos; em 2005, foi lançado o primeiro mapeamento das empresas brasileiras de jogos eletrônicos e, em 2008, foi lançado o estudo que estruturou o impacto da criação da associação no crescimento do setor e também atualizou as diretrizes do plano diretor de 2004. Desde então, a pesquisa da indústria nacional tem sido realizada pela ABRAGAMES em convênio com diversas parcerias, a cada 4 anos, sendo a última lançada em 2022.

Em 2011, após um período de pouca atividade e projeção da associação, a ABRAGAMES assume como diretriz de atuação o apoio às comunidades regionais, com o objetivo de capilarizar o poder de ação da indústria utilizando as entidades que estavam se organizando naquele momento (ZAMBON e CARVALHO, 2018).

Como vimos no capítulo 2, esse período é marcado pelo êxito dos jogos *indie* e pelo surgimento de novas empresas no cenário nacional que, pela necessidade e pela vontade de se desenvolverem, passaram a se organizar em comunidades locais e eventos para colaborar em projetos e trocar experiências.

Essas comunidades muitas vezes eram lideradas por profissionais do setor e membros da própria ABRAGAMES, como é o caso da BRING e da ADjogos, e é possível inferir que a associação nacional não apenas apoiou a criação das comunidades, como também ajudou a formar as lideranças que seriam responsáveis por elas.

A partir de 2013, a associação nacional passou a mirar seus esforços na regulação do setor a partir da aproximação com a Ancine e o enfoque na classificação de jogos não apenas como software, mas também como audiovisual.

A Abragames, em suas articulações, buscou advogar por uma classificação política para jogos digitais que se aproximasse do conceito de audiovisual interativo. O movimento foi realizado como forma de se aproximar das leis de fomento para o cinema e de uma regulação que lhe permitiu acessar os dispositivos do Fundo Setorial do Audiovisual. (ZAMBON e CARVALHO, 2018, p. 132)

Por conta dessa articulação, várias ações e novas políticas públicas surgiram, como a criação do programa de exportação *Brazilian Game Developers* (BGD), em convênio com a Apex-Brasil em 2013, o patrocínio do BNDS no Brazilian Independent Games Festival (BIG Festival) em 2014, o edital do Prodav 14 e o edital de games da Ancine em 2018.

Não há registros acadêmicos recentes sobre a atuação da ABRAGAMES a partir de 2019, restando apenas as *newsletters* e os arquivos no site oficial da associação⁵¹ como fontes de informação, que focam seus conteúdos no programa de exportação em convênio com a Apex-Brasil, agora com o nome *Brazil Games*, na participação das empresas associadas em eventos internacionais e no evento BIG Festival. Outro tema de destaque é a diretriz da diversidade, a partir da criação do conselho da diversidade e do Selo da Diversidade em 2019, fornecido para as empresas que realizam atividades de ações afirmativas e possuem membros de comunidades minoritárias em seu quadro de funcionários.

Dentro do quadro de lideranças da ABRAGAMES, durante toda sua atuação, é perceptível que a visão e o histórico dos gestores influenciam diretamente não só nas atividades realizadas pela associação, mas também na sua própria força de representação pública. A experiência como presidente da Associação Brasileira do Cinema de Animação (ABCNA) e como produtor audiovisual deu a Alexandre Machado, que presidiu a associação de games em 2013, um importante papel na regulamentação do setor de jogos como

⁵¹ <https://www.abragames.org/comunicados-e-noticias/archives/08-2019>

audiovisual, regime que embasa grande parte das políticas públicas nacionais e estaduais. A presidência do pernambucano Fred Vasconcelos, em 2011, trouxe a descentralização do eixo sul/sudeste como foco da indústria nacional de jogos e apoiou o desenvolvimento das comunidades regionais, das quais muitas em breve se tornaram associações formalizadas com atuação de referência em seus próprios estados.

O atual presidente da ABRAGAMES é Rodrigo Terra, sócio da empresa ARVORE, acompanhado da vice-presidente Carolina Caravana (Aiyra), que foi uma das responsáveis pela criação do conselho de diversidade da organização.

4.1.1.1. Entrevista

A liderança entrevistada da ABRAGAMES⁵² foi Carolina Caravana Garcia Ribeiro de Carvalho Laubisch, vice-presidente há dois anos da data da entrevista. Ela é uma mulher cisgênera heterossexual, casada, de 37 anos, com pós-graduação incompleta. Fora da associação, ela é sócia e produtora do estúdio Airya e atua na IJD há 14 anos. Antes desse papel de liderança, ela participou da organização de eventos da IGDA do Rio de Janeiro, mas não teve nenhuma experiência prévia como líder de comunidades. Houve alguma preparação para ocupar esse lugar, visto que Carolina já estava inserida nos processos da associação, ajudando a fundar o conselho de diversidade em 2018, atuando como líder durante as reuniões e dando suporte durante o período de transição de gestões que a ABRAGAMES teve. O auxílio prestado durante a fundação do conselho, possibilitou que ela se aproximasse das diretorias internas e das lideranças de outras associações, o que fez com que recebesse o convite para integrar a chapa da próxima diretoria.

A rotina de uma associação, em sua opinião, está muito atrelada a representar a comunidade, estabelecer diálogos e administrar a execução de certas demandas. Isto é, uma associação adapta os processos e estruturas da organização, desde demandas das empresas até mudanças de regimento interno, mantém as atividades projetuais em execução pensando em desenvolvimento e aprimoramento, e age como interlocutora com o setor público, com as demais associações e com outros públicos envolvidos. Assim, o trabalho de um líder de comunidade da IJD é escutar as demandas e opiniões da indústria e da comunidade, trazer questões que não são do convívio do setor e executar a comunicação em diversas esferas.

Suas principais atribuições, tanto com relação à comunidade quanto às instituições externas, são estabelecer vínculos com a regional do Rio de Janeiro e com os conselhos das

⁵² ABRAGAMES: Associação formalizada a nível nacional, com aproximadamente 150 empresas.

regionais e realizar atividades referentes à diversidade, educação e jogos mobile. Além disso, Carolina também é responsável pelo setor operacional das pautas de Políticas Públicas e Comunicação Visual. Nessas atividades, seus maiores desafios são gerir seu tempo pessoal entre a associação e outras atividades, navegar pelos desafios de tomada de decisão, ouvir, comunicar e buscar a negociação entre os membros. A negociação e a comunicação também são desafios na esfera das instituições externas, já que exigem lidar com características individuais de outras lideranças e gestões.

Para desempenhar o papel de líder, Carolina foi muito incentivada pelos integrantes do conselho da diversidade, pelos líderes de comunidades regionais e por Rodrigo Terra⁵³, presidente da sua própria chapa. Ao ser questionada sobre líderes da indústria nacional que representam características de bons líderes, Carolina cita vários nomes, representando os valores de disponibilidade para educar e transmitir informações, diplomacia, capacidade de motivar outras pessoas, delegação de tarefas, diálogo e negociação. De acordo com a entrevistada, um mau líder seria alguém com ego excessivo, que tem dificuldade em lidar com a diversidade, que não demonstra habilidade e/ou abertura para a comunicação. Dessa forma, numa autoavaliação, ela acredita contar com a habilidade de diálogo, gestão das expectativas, operacionalização e busca de oportunidades.

Carolina relata ainda que tende a centralizar as tarefas e que lidou com problemas de comunicação interna e externa, causados justamente por esta percepção. O conflito foi solucionado a partir de uma nova abordagem nas questões internas e visuais da associação, repensando suas ações para adequar a comunicação institucional. Já no que tange às normas estruturadas, apesar da revisão e do melhoramento das mesmas ao longo do tempo, elas ainda geram algumas complicações. O formato de associação dificulta a atuação dos gestores, uma vez que implica em dificuldades em gerir tempo e dedicação. Essas normas também impedem o engajamento das empresas, pois, as pessoas que estão acostumadas a delegar acabam por executar a operacionalização, algo que não estão acostumadas.

Para a vice-presidente, majoritariamente, o melhor momento para comunicar uma informação para a comunidade é o mais rápido possível, já que auxilia na identificação do interesse dos associados em demandas executáveis. No entanto, em termos de planos de ação, é preferível comunicá-los em estágios iniciais, mas os momentos de comunicação intermediária e final também são importantes, a depender da natureza dessas ações.

⁵³ Co-fundador da empresa ARVORE e presidente da ABRAGAMES durante a gestão de 2022 a 2024

Por fim, Carolina acredita que se vê atuando como líder dessa comunidade nos próximos 5 anos por conta da possibilidade de reeleição da gestão atual e por vontade da própria comunidade. As situações que a fariam abrir mão desse papel seriam se sua empresa mudasse de país ou se houvesse a retomada da gestão para um caminho contrário. Caso isso acontecesse, ela acredita que sua substituta ideal seria uma mulher, preferencialmente com diversidade étnica, que tivesse as qualidades que lhe faltam, com uma empresa estruturada, tempo de dedicação, agilidade na escrita e leitura e disciplina em questões organizacionais e operacionais. Além disso, Carolina gostaria que essa pessoa fosse ética, propensa ao diálogo, que acolhesse a execução das ações e o pensamento coletivo. Também seria importante que estruturasse parcerias e relações com formalidade (já que acredita que a informalidade demonstra amadorismo da liderança e da organização), que viesse de fora do eixo Rio-São Paulo e que possuísse muita experiência dentro da indústria e em outras instituições.

4.1.2. ABRING: Levantamento Documental

Criada em 2021, a ABRING - Associação de Desenvolvedores de Jogos Eletrônicos do Distrito Federal⁵⁴ é a instituição formalizada de um dos coletivos mais velhos da IBJD, o BRING (Brasília Indie Game). A ABRING atua como representante dos interesses das empresas de desenvolvimento de jogos diante do crescente interesse das instituições do setor público e terceiro setor na indústria.

A comunidade BRING surgiu dos encontros entre desenvolvedores da capital batizados de Mostra BRING desde 2014, organizados pela empresa Behold Studio, uma das primeiras empresas do Distrito Federal e que se tornou uma referência no mercado internacional pelo jogo Knights of Pen and Paper. A Behold, na personificação de Saulo Camarotti (sócio do estúdio), teve um papel crucial no desenvolvimento do ecossistema de jogos de Brasília, organizando os eventos e abrindo as portas de dois importantes hubs da indústria nacional: a Indie House Brasília e a Indie Warehouse.

A Indie House Brasília foi um espaço criado em 2016 seguindo o modelo colaborativo *Indie House*⁵⁵ que teve como referências a Indie House Vancouver e a Indie House São Paulo. O modelo sugere um espaço que serve como escritório de trabalho e moradia simultaneamente para profissionais de um mesmo setor, favorecendo a sincronia e a troca de experiências, mas mantendo a autonomia e a singularidade de cada empresa e

⁵⁴ <http://abring.com.br>

⁵⁵ modelo colaborativo onde profissionais da indústria de indie games se juntam, utilizando uma casa como moradia e espaço de trabalho simultaneamente.

projeto⁵⁶. Apesar de não ter sido a primeira a seguir esse modelo, a Indie House Brasília foi o primeiro hub físico de Brasília a abrir as portas para a comunidade de games e a sediar eventos locais.

Ao contrário do que se possa pensar, a ABRING não foi a primeira organização a representar institucionalmente a comunidade do DF. Entre 2017 e 2020, após o fechamento da Indie House Brasília, o coworking Indie Warehouse⁵⁷ se consolidou como o principal hub de *game devs*⁵⁸ da capital e um dos primeiros espaços exclusivamente dedicados à indústria de jogos no Brasil.

A Indie Warehouse foi o espaço de trabalho de 35 empresas do DF e quase 300 profissionais criativos, que entre 2017 e 2018, desenvolveram 54 projetos de jogos⁵⁹. O coworking contava com uma estrutura física de mil metros quadrados que sediou diversos eventos tradicionais da indústria como *game jams*, oficinas de capacitação, palestras com grandes nomes do setor e as Mostras BRING.

Além de cumprir o papel de fomentar a troca de conhecimento e de espaço de convergência entre os desenvolvedores, em 2018 as lideranças das empresas de jogos que faziam parte da Indie Warehouse foram convidadas pela Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal (SECEC DF) para uma reunião onde foi discutida a inserção de uma linha específica de jogos eletrônicos no edital do Fundo de Apoio à Cultura (FAC-DF). Este edital é o marco da primeira política pública elaborada para o setor de jogos do DF, com a participação das empresas atuantes. O edital foi realizado com um orçamento aproximado de R\$28 milhões, onde R\$810 mil foram dedicados à linha de Produção de Jogos Eletrônicos. Após essa conquista para o ecossistema, a gestão da Indie Warehouse passou a receber visitas técnicas e dedicar-se à elaboração de novas parcerias com as instituições públicas e do terceiro setor, até que a continuidade fosse transferida para a ABRING.

Desde a sua formalização, organizada após o anúncio do fechamento da Indie Warehouse, a Associação BRING continuou o trabalho pavimentado pelo coworking, buscando junto ao governo local e entidades como Sebrae-DF, oportunidades de desenvolvimento de ações de políticas públicas para o ecossistema de jogos da capital. Dentre as principais conquistas estão a retomada da linha de fomento de Produção de Jogos Eletrônicos no edital FAC-DF 2023⁶⁰, descontinuada desde 2020, a criação da Diretoria de

⁵⁶ VAZ, A. J. M. Modelos Inovadores na Indústria Criativa de Indie Games: uma análise do modelo organizacional da indie house brasília. 2017.

⁵⁷ <https://www.overloadr.com.br/especiais/2017/08/behold-studios-indie-warehouse>

⁵⁸ Termo que se refere aos profissionais de desenvolvimento de jogos de todas as áreas.

⁵⁹ Arquivo interno da ABRING, “Infográfico Indie Warehouse 2017/2018”.

⁶⁰ <https://www.cultura.df.gov.br/cultura-mira-em-incentivo-a-jogos-eletronicos/>

Jogos Eletrônicos da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI-DF)⁶¹, a elaboração do plano setorial de games do DF junto ao Sebrae-DF⁶² e o acordo de cooperação técnica entre a Fecomércio DF e a SECTI-DF para exportação do mercado de games do DF⁶³.

Além disso, as atividades da ABRING são permeadas por parcerias privadas para a elaboração de eventos como o Brasília Game Festival⁶⁴ e premiações dos jogos de Brasília em eventos como o BIG Festival e Game Jam Plus.

Até o fim do levantamento deste trabalho, a ABRING contava com um quadro associativo de 40 membros e sua primeira gestão foi representada por dois presidentes, Victor Malezon, primeiro presidente e fundador da associação, seguido por Alberto Miranda (autor desta dissertação) em 2022 e Mariana Lima como vice-presidente nos dois mandatos. O Relatório Anual da Indústria de Games do DF de 2023, lançado pela associação, aponta que o setor teve um faturamento aproximado de R\$8,5 milhões, crescimento de 10% em relação ao ano anterior, além de uma produção de 46 projetos das 20 empresas da capital. Esses números apontam para um crescimento sutil da indústria, mas consistente em relação aos anos anteriores, seguindo o panorama nacional.

A ABRING, apesar de ser uma instituição jovem, conta com toda a história e conhecimento acumulado pelas lideranças anteriores, além do arquivo de dados e ações executadas pela Indie Warehouse. Ser a representante da indústria na capital do país tem um grande potencial de aproximação com o setor público não apenas distrital, mas também federal, sendo uma parceira estratégica para as demais instituições do setor de jogos, em especial a associação nacional ABRAGAMES.

4.1.2.1. Autorrelato

No caso específico da ABRING e para os propósitos da pesquisa, a liderança representativa será o autor deste trabalho. Por esse motivo, ao invés de uma entrevista, o formato será de um autorrelato, seguindo o roteiro proposto para as entrevistas. Meu nome é Alberto José Miranda Vaz e há 6 meses do fim da coleta de dados deste projeto assumi a presidência da ABRING. Em termos demográficos, sou um homem cisgênero heterosexual de 31 anos, solteiro e com superior completo. Fora da associação, trabalho com mentoria de

⁶¹ <https://tvcbrasilia.com/index.php/brasilia-game-festival-promete-agitar-a-cidade-com-grandes-atracoes/>

⁶² Arquivo interno da ABRING

⁶³ <https://www.secti.df.gov.br/secti-df-e-fecomercio-df-discutem-parceria-para-fomentar-a-exportacao-do-mercado-de-jogos-eletronicos/>

⁶⁴ <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2023/05/18/brasilia-game-festival-movimenta-a-cidade-com-novidades-da-tecnologia/>

gestão de projetos e desenvolvimento de negócios. Trabalho na IJD há 5 anos e não sou sócio de nenhuma empresa. Antes da associação, minha única experiência com liderança de coletivos foi no grupo D30 RPG, que organizava encontros de jogadores de RPG em Brasília.

Não tive nenhum tipo de capacitação direta para executar esse papel de liderança. Contudo, antes de ocupar a presidência, fiz parte do grupo GameDev Regionais, o que me ofereceu aprendizado e vivência sobre organizações e coletivos da área de jogos. Quando a Indie Warehouse (IWH) anunciou seu encerramento, um grupo de empresas de desenvolvimento de jogos de Brasília começou a deliberar sobre o futuro da comunidade. Era preciso algum tipo de organização, porém este formato ainda era incerto. Na época, eu não era membro de nenhuma das empresas, mas eu fui convidado pelo Alexandre Theodoro⁶⁵ (Level Cap Studios) e pelo Victor Malezon⁶⁶ a compor o grupo focal. As reuniões que decidiriam o futuro da comunidade eram lideradas pelas empresas que restaram após o fechamento do hub que era a IWH. Neste momento, eu estava retornando de uma experiência em São Paulo e com mais tempo hábil para elaborar projetos e executar as tarefas dispendiosas do que os outros participantes, muitos já membros de empresas. O exposto me levou a uma participação mais ativa em todo o processo que levou à formalização.

A rotina de uma associação, idealmente, abarca as atividades que estabelecem sua relação com os diferentes públicos conectados: os desenvolvedores, o setor público, o setor privado, outras regionais de jogos e o público consumidor. As associações são famosas por representarem as empresas e, por mais que eu tenha assumido essa postura na ABRING, acredito que vai além disso. A associação precisa ter vontade de desenvolver um ecossistema (nos seus âmbitos econômicos, artísticos, expressivos etc), que alcance não apenas os associados, mas os desenvolvedores que não fazem parte da associação e orbitam o cenário local. Também é importante a comunicação com o setor público, o terceiro setor e o setor privado, para o alcance de políticas públicas, o desenvolvimento setorial, a obtenção de novos clientes e recursos, para ampliar as oportunidades. O relacionamento com ecossistemas de jogos em outros locais do Brasil ajudam a seguir com o desenvolvimento coletivo nacional com alinhamento de objetivos. Por fim, o contato com o público geral e consumidor é relevante para conscientização e desmistificação do setor. A rotina da associação seria, assim, a soma das demandas específicas que nascem do trato com cada um desses públicos.

Nesses termos, o trabalho de um líder seria principalmente o trabalho de um comunicador. Apesar de envolver sim um caráter estratégico, executivo e de gestão, esse seria

⁶⁵ Membro da ABRING e Co-fundador da empresa Level Cap Studio

⁶⁶ Gestor de Projetos e primeiro presidente da ABRING

compartilhado com a comunidade - diretoria e associados, principalmente. Seu principal papel seria expor, explicar e mediar (em reuniões, memorandos ou qualquer outro meio) as decisões tomadas, mantendo o diálogo com a comunidade, a construção de políticas públicas baseada no conhecimento do setor e a negociação dos projetos da associação. O líder é quem garante a visibilidade e conscientização do seu setor para o mundo. É papel do líder ser consciente sobre as dificuldades e as complexidades da área e conseguir dialogar com todos os diferentes setores, ajustando a linguagem e as comparações que forem mais adequadas.

As minhas principais atribuições com a comunidade são comunicar (por meio do anúncio de decisões, gerenciamento de expectativas, marcação de encontros, diálogo e coleta de feedback) e garantir a efetividade da comunicação. Com as instituições externas, as incumbências são muito parecidas com as de um educador, informando as características da indústria, e com as de um negociador, especialmente, em termos de políticas públicas. A organização é a detentora dos dados desse setor e tem o dever de levar aos órgãos públicos, para que levem em consideração ao executar ações que possam ser significativas e criar oportunidades para o nosso setor. Portanto, o papel do líder é, também, representativo.

Em razão dessa experiência, percebi que o principal desafio com a comunidade de Brasília é o engajamento. Reconheço que esse é um problema local antigo, pois já escutei ouvindo relatos de participantes anteriores de que extrair uma participação ativa das pessoas pode ser complexo. No atual momento, existe uma postura muito “consumidora” dos serviços da associação: os membros que não são da gestão participam dos eventos e das chamadas, mas há pouco interesse e disponibilidade para participar da construção e viabilização das atividades. Então, como poucas pessoas se dispõem ao trabalho, as decisões acabam ficando restritas a um grupo muito pequeno.

Em relação às instituições externas, há a dificuldade de nos enxergarem como um setor produtivo robusto e investirem nesse potencial. O desenvolvimento de jogos é, no máximo, visto como um setor de vitrine. Há o reconhecimento de que é uma categoria de alto faturamento e com potencial de inovação tecnológica, mas a maior parte dos investimentos estão voltados para alguma ação de visibilidade. Então, ao invés de ações que de fato enriquecem a cadeia produtiva de jogos do DF, as negociações com o governo acabam sendo voltadas para eventos e similares.

Retomando a fala sobre minha atuação enquanto liderança, duas pessoas me encorajaram. A primeira delas foi Saulo Camarotti⁶⁷, uma liderança antiga local, que esteve

⁶⁷ Co-fundador das empresas Behold Studio e Indie Warehouse, uma das primeiras lideranças da comunidade BRING.

envolvido com a IWH. Apesar de não ter tido muito contato com ele, saber das histórias foi uma inspiração por conta da vontade de fazer as pessoas se unirem e de construir algo colaborativo. Não sei se era um valor originalmente dele ou da comunidade, mas ele é alguém muito representativo desse ideal na comunidade de Brasília. A segunda pessoa que me incentivou foi Anthony Viana⁶⁸, principalmente porque foi o grande ponto de conexão da criação da associação. Os movimentos de contatos e acordos com os setores públicos foram, antes da formalização, feitos por ele. Assim, fui muito guiado por ele, que se colocou como mentor em termos de gestão, dada a experiência demonstrada na função gerencial em sua empresa.

No âmbito nacional, quando penso em líderes que representam as qualidades de liderança, posso citar duas referências: Ivan Sendin (ADJogosRS) e Márcio Filho (RING)⁶⁹. Ivan está no meio há muito tempo, tem uma experiência imensa e está muito disposto a compartilhar seu conhecimento. Ele tem o entendimento de que existe um objetivo maior e nacional, para além do seu próprio estado. Também o admiro muito por sua atuação na comunidade do RS, por suas ferramentas (de comunicação e gestão) funcionarem tão bem, segundo relatos, e por suas comunicações internas gerarem tanto engajamento. Márcio é uma figura mais recente para mim. Ele também compartilha o valor de crescimento coletivo, mas o que me faz admirá-lo é seu domínio sobre o campo da política. Com um alto conhecimento comercial e político, suas ações favorecem muito o alcance de objetivos da RING.

Sendo assim, acredito que as características de um bom líder estão relacionadas a ter uma visão coletiva de futuro (de forma micro e macro), habilidades de comunicação, conhecimento de gestão e iniciativa para desenvolver ideias e ações. Também é importante ter equilíbrio entre planejamento e tomada de decisão. Um líder ruim teria o inverso dessas características. Seria uma pessoa que se comunica de forma violenta, que não está disposta a ouvir e que não consegue receber/atribuir demandas. Não saber delegar é, da mesma forma, um transtorno, porque gera implicações de sobrecarga a nível individual e coletivo. Ademais, sem a visão de objetivo em comum de ecossistema, não existe prospecto do que é necessário para chegar a algum lugar, portanto, as ações da liderança acabam por servirem apenas a si mesmas, sem uma visão coletiva e de continuidade. Excesso de indecisão e/ou insegurança também são um obstáculo, pois afetam o engajamento e a estrutura da organização.

⁶⁸ Gestor de Projetos e Sócio da empresa Fira Soft, conselheiro na ABRAGAMES e um dos fundadores da ABRING.

⁶⁹ Co-fundador da empresa GF Corp e presidente da RING

Em uma autoavaliação, considerando as características que descrevi, acho que sou um bom comunicador, em todas as esferas. Falho um pouco enquanto negociador e acredito que perdemos algumas oportunidades porque eu não tenho habilidades de venda muito desenvolvidas. Penso muito nas estruturas organizacionais, em termos de gestão e processos, e considero isso uma virtude. Mas, como considero que o âmbito estratégico deveria ser compartilhado coletivamente, a ABRING falha um pouco. Outra característica que percebo e que gosto de executar é conectar pessoas, ser um ponto de encontro entre oportunidades e pessoas, com qualidades de gestão de pessoas.

Um conflito recorrente com a comunidade (gestão e associados inclusos) é a dificuldade de engajar pessoas para as atividades práticas da associação. Desde antes de ser presidente, quando era secretário executivo, a maior parte das tarefas ficava sob minha responsabilidade, o que é muito oneroso. Fazer uma chamada com informações objetivas (“precisamos de um trabalho x”) e comunicar as questões não é suficiente para gerar engajamento. Acredito que a solução está em educar que a associação é uma construção de colaboração coletiva, não uma empresa que fornece serviços. Também pode ajudar se deixarmos mais claro quais vantagens as pessoas podem tirar daquela atividade (contato, networking, oportunidade de trabalho etc), porque acho que elas não veem esse potencial de retorno em colaborar com a associação.

Acredito que normas estruturadas (no nosso caso, o Estatuto) ajudam na gestão do conhecimento, passando o aprendizado da gestão anterior para novos membros. Contudo, quando estão mal escritas, atrapalham bastante. Isso aconteceu na ABRING. A nossa primeira gestão redigiu o Estatuto com base em referências externas e especulações. Como ainda não tínhamos a experiência de como seria fazer avançar uma associação, acabamos por ter de alterar muita coisa.

Sob meu ponto de vista, é importante que a comunidade faça parte do processo das informações, que não podem ser apenas anunciadas, devem estar disponíveis assim que a liderança fica ciente delas. As informações devem estar disponíveis na plataforma mais adequada, mas não podem ser sigilosas ou parcialmente reveladas. Acredito que o acesso à informação livre, sem decisões prévias, gera envolvimento, transparência e proximidade da comunidade, com o objetivo de nos distanciar do uso da informação como moeda de troca. O mesmo se aplica às decisões. É papel da gestão organizar e estruturar o planejamento de ações, com a participação da comunidade. Atualmente, não é como acontece na associação, por falta de consenso interno na diretoria sobre como abordar o contato, mas é como eu

acredito que deveria ser: uma construção coletiva, não só individual ou de um grupo seletivo de pessoas.

Não me vejo atuando como liderança na comunidade nos próximos 5 anos. Em primeiro lugar, porque é um trabalho voluntário. A presidência da associação exige muito e não consigo me dedicar como gostaria. Sinto que falta experiência sobre os processos que citei e que considero importantes para que a função seja executada da melhor forma; também entendo que há pessoas mais preparadas para ocupar esse lugar. Outro ponto valioso é o destaque e a visibilidade que o papel da liderança proporciona, além das oportunidades a nível pessoal. Eu gostaria que outras pessoas da comunidade pudessem desfrutar desses benefícios, além de achar a rotatividade de poder importante.

Assim, um bom substituto seria alguém que trouxesse uma visão de mais diversidade. Idealmente, uma mulher ou uma pessoa negra, principalmente pelas oportunidades mencionadas acima. Além das características que listei de um bom líder anteriormente, o substituto ideal seria alguém com experiência de mercado e de gestão, que tenha boa receptividade com a comunidade e que se interesse em executar ações pelo coletivo. Por fim, é importante que entenda melhor sobre vendas e negociação para que possa transpor as necessidades da comunidade de forma elaborada para o setor público e transformá-las em oportunidades reais.

4.1.3. ADJogosRS: Levantamento Documental

A ADJogosRS - Associação de Desenvolvedores de Jogos Digitais do Rio Grande do Sul é a segunda associação mais antiga da indústria brasileira de jogos. Formalizada em 2012, a regional sulista também teve seu início marcado pela necessidade de interlocução frente ao interesse do setor público nesse mercado⁷⁰. De acordo com o site da associação, o evento de formalização foi apoiado pelo governo local e, em 2014, o Arranjo Produtivo Local (APL) de Jogos Digitais, capitaneado pela ADJogosRS, foi reconhecido pelo estado com interesse no desenvolvimento de políticas públicas estaduais e no diálogo direto com o setor⁷¹.

A regional também foi responsável pela primeira parceria entre a indústria de jogos e o SEBRAE-RS⁷², com o lançamento do Projeto Games em 2015, que tinha como objetivo criar um programa de capacitação empresarial focado no mercado de jogos para estimular a geração de novas empresas e sustentabilidade. Em 2017, esse projeto foi aprimorado

⁷⁰ <https://adjogosrs.com.br/sobre/>

⁷¹ <https://estado.rs.gov.br/apl-de-jogos-digitais-e-reconhecido-pelo-governo-do-estado>

⁷² Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Instituição público-privada sem fins lucrativos que atua no fomento e desenvolvimento de indústrias e mercados a partir de empresas de micro e pequeno porte.

fornecendo aos participantes cursos, palestras de capacitação, mentorias e consultoria com as empresas da própria associação⁷³.

No mesmo ano, a parceria entre as organizações gerou o programa de missões empresariais que visa apoiar a participação das empresas locais no custeio de viagens para eventos nacionais e internacionais do setor⁷⁴, tendo sua própria delegação separada da delegação brasileira e fomentada pelo programa BGD, da ABRAGAMES e Apex-Brasil. Essa iniciativa foi utilizada de base para a construção de relacionamento de várias outras associações regionais brasileiras com os seus respectivos SEBRAE locais.

O portfólio de ações da ADJogosRS é composto por diversos eventos, *game jams*⁷⁵, *playtests*⁷⁶, workshops e palestras, sendo o principal deles o evento DASH, que promove, além de conteúdos de capacitação, espaço de reuniões de negócios entre empresas de jogos brasileiras e estrangeiras, fomentando o financiamento de projetos.

O ano de 2020 foi marcado na história da indústria local com a assinatura do decreto de lei, pelo então governador Eduardo Leite, para o lançamento do programa Games RS, que prevê uma atuação transdisciplinar entre as secretarias do estado para o desenvolvimento de ações e políticas públicas para o fomento do setor. O programa que garante o aporte de recursos financeiros do estado para o setor apresenta os seguintes eixos: Desenvolvimento da indústria; Capacitação de recursos humanos; Acesso a financiamentos; Geração de ambiente de negócios; e Ampliação de políticas de demandas.

Infelizmente, por conta da pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2 (Covid-19), as atividades do programa só foram gerar resultados mais recentemente, como o lançamento do Cluster GamesRS em 2022⁷⁷.

Assim como a ABRAGAMES, a ADJogosRS também passou a entender a diversidade como um assunto importante a ser discutido no setor, criando, em 2021, o seu comitê da diversidade⁷⁸, que teve como primeira ação o mapeamento das empresas a partir do segmento relacionado a grupos socialmente discriminados, apresentando que 11,37% dos profissionais atuantes nessas empresas fazem parte de algum grupo minoritário.

⁷³ <https://www.baguete.com.br/noticias/26/06/2015/sebrae-capacitacao-focada-em-games>

⁷⁴ <https://dropsdejogos.uai.com.br/noticias/indie/adjogosrs-faz-parceria-com-sebrae-rs-para-fomentar-mercado-de-games-gauch/>

⁷⁵ Evento onde os participantes se dividem em equipes e desenvolvem um jogo em um curto período de tempo (36h).

⁷⁶ Etapa do desenvolvimento de jogos onde o produto é testado pelo público ou por profissionais para encontrar problemas ou erros no software.

⁷⁷ <https://www.feevale.br/acontece/noticias/projeto-cluster-gamers-e-lancado-no-estado>

⁷⁸ <https://adjogosrs.com.br/releases/comite-da-diversidade-adjogosrs/25/>

Atualmente, a associação é presidida por Everton Vieira (Izyplay Game Studio) e Orlando Fonseca Jr. (Imgnation). Ela possui 40 associados e, de acordo com o Relatório Anual do Mercado de Games do Rio Grande do Sul de 2021 (ADJogosRS, 2022)⁷⁹, as empresas tiveram um faturamento de 78,5 milhões de reais e 276 jogos produzidos.

Além de ser uma das mais antigas, a ADJogosRS tem sido uma das principais atuantes no incentivo da organização do setor a partir dos coletivos e associações regionais. O diretor-executivo, Ivan Sendin, foi um dos responsáveis pela criação do grupo GameDev Regionais, ambiente virtual da plataforma Discord que reúne lideranças de diversas comunidades brasileiras com o objetivo de trocar informações, experiências e colaborar para o desenvolvimento da indústria nacional a partir do fortalecimento regional.

4.1.3.1. Entrevista

A liderança entrevistada da ADJogosRS⁸⁰ foi Ivan Sendin Silveira, Diretor Executivo da associação há 9 anos. Em termos demográficos, ele é um homem heterosexual de 34 anos, casado e com ensino superior completo. Seu cargo fora da associação é de CEO de uma empresa de desenvolvimento de jogos, atuando na IJD há 15 anos. Antes dessa posição na associação, Ivan não havia feito parte de nenhum outro posto de liderança nem teve acesso a alguma figura precedente que o preparou. Sua ocupação do posto foi involuntária pois, de acordo com o entrevistado, não tinha interesse em cargos de liderança, mas acredita que sua nomeação se deve ao seu perfil, que reconhece como um perfil de liderança, por ter muita transparência em suas ações, o que ressoa confiança na comunidade.

Assim, a rotina da associação regional mais antiga do cenário brasileiro reflete sua experiência. Há uma constância nas confraternizações entre os associados para manter o contato e um grande investimento em network com instituições externas diversas. As reuniões oficiais são pontuais, sendo os encontros da diretoria semanais ou quinzenais, ademais de uma reunião geral com a comunidade a cada dois ou três meses. A retirada da rotina trouxe um maior engajamento para as atividades, que são trabalhadas e bem destrinchadas para serem entregues prontas para a comunidade. Dentro desse aspecto, o trabalho de um líder, segundo Ivan, envolve centralizar as informações e direcionar a comunidade. Além disso, envolve dedicação nos relacionamentos externos à associação e a preparação de documentos (como apresentações e peças burocráticas) para otimizar os

⁷⁹ <https://adjogosrs.com.br/releases/relatorio-anual-do-mercado-de-games-no-rio-grande-do-sul---2021/27/>

⁸⁰ ADJogosRS: Associação formalizada.

processos. Assim, ele acredita que suas atribuições, tanto em relação à comunidade quanto às instituições externas, estão relacionadas às conexões que ele estabelece enquanto representatividade, servindo como uma “ponte de *networking*”.

Em termos de desafios, a ADJogosRS possui dificuldades em relação à interlocução com a comunidade. Apesar de ter sido melhorada ao longo dos últimos 9 anos, ainda existe um grande trabalho de comunicar individualmente, dado que a repercussão de informações em um único grupo não viram engajamento. Em relação às instituições externas, as maiores dificuldades estão relacionadas ao esclarecimento das demandas e das necessidades do setor da IJD, ao excesso de burocracias e ao ego de outras lideranças relacionadas ao campo da política. Isso acontece porque não existe uma pessoa de perfil político na diretoria da associação.

Ao assumir a posição de líder, Ivan foi incentivado por figuras tão importantes que ele os associa a laços familiares: Carlos Idiart⁸¹ (“pai”), Israel Mendes⁸² (“tio”) e Everton Vieira⁸³ (“irmão”). Sua referência a eles trata principalmente sobre relacionamentos com pessoas, *networking* e negócios. Nesse sentido, no que tange a concepção particular de Ivan sobre papéis de liderança exemplares no cenário nacional, ele cita três nomes: Alberto Miranda (Presidente da ABRING), Pedro Zambon (Pesquisador de Políticas Públicas da IJD) e um Ian Ian Rochlin (CEO da GameJam Plus). Ele elogia as características de energia e motivação, conhecimento, inteligência, exploração e determinação. Contudo, também apresenta contrapontos, compartilhando áreas de melhoria dessas lideranças, aconselhando um aperfeiçoamento na atitude de firmeza, no foco e na atribuição de tarefas. Nesses termos, as características de um líder ruim seria achar que a opinião pessoal é superior a do coletivo, ouvir pessoas ruins para benefício próprio, desvirtuar sua influência como liderança para vantagens pessoais e não coletivas, além da falta de autocrítica e autorreflexão. A partir desse retrato do que é um bom líder, Ivan acredita ter a maioria dessas características. Contudo, em uma autoavaliação, afirma que falta atitude política, que reconhece como importante para o cargo de liderança, mas que não tem interesse em desenvolver.

Nos cinco conflitos da ADJogosRS citados como exemplo, Ivan relata ter uma postura firme e muito alinhada com sua bússola moral. Ele dá espaço para ouvir as pessoas e não hesita em assumir quando entende que errou, mas também tem voz firme em compartilhar sua visão e deixar clara a posição da associação quando é necessária uma

⁸¹ Diretor da Nano BizTools e presidente da ADJogosRS entre 2013 e 2019.

⁸² Co-fundador da empresa Aquiris.

⁸³ Co-fundador da empresa Izyplay e presidente da ADJogosRS de 2019 até o momento atual.

resposta mais assertiva. Ivan também acredita que normas muito rígidas e estruturadas passam insegurança e atrapalham processos, e que a diminuição da burocracia agiliza resultados.

A comunicação da ADJogosRS é feita para a comunidade geral apenas após um processo de manejo da informação em um ponto mais resolutivo. Ela acontece da mesma forma em situações de planejamento de ações, onde a comunidade entra em contato com o plano quando ele está pronto, mesmo que haja instâncias em que seja preferível que decisões primordiais se discutam em coletivo.

Por fim, Ivan se vê atuando como líder da comunidade nos próximos 5 anos, sendo que apenas uma recusa da comunidade o faria sair desse papel. Assim, se ele fosse escolher seu substituto, seria alguém com energia, disponibilidade de tempo, senso coletivo, organização, segurança e planejamento.

4.1.4. AMAGAMES: Levantamento Documental

A Associação Maranhense de Desenvolvedores de Jogos Eletrônicos (AMAGAMES)⁸⁴ é o coletivo não formalizado da comunidade do estado do Maranhão na indústria de jogos nacional. Apesar de ter sido criada em 2013, a regional teve pouca expressão para além das edições do MAGE (Maranhão Gamedev Event), um encontro local da comunidade para expor jogos e compartilhar conhecimentos, e que passou a ter visibilidade e registros na mídia local e nas redes sociais apenas em 2018, após uma reestruturação das lideranças.

Essa mudança gerou resultados para a mobilização da comunidade local, como a parceria com o SEBRAE, que apoiou uma missão técnica das empresas para o evento BIG Festival e também edições de encontros locais para intercâmbio de experiência e delineamento do coletivo. A parceria entre as duas organizações também deu iniciativa ao programa de atividades de mentoria, workshops e seminários para os membros da comunidade, com o objetivo de capacitar os desenvolvedores maranhenses e atrair novos membros para a comunidade.

Com esse novo ânimo, a AMAGAMES foi capaz de, em 2019, realizar o primeiro Mapeamento do Ecossistema de Desenvolvimento de Jogos do Maranhão (AMAGAMES, 2020)⁸⁵, que alcançou 130 desenvolvedores do estado e 19 estúdios não formalizados, que produziram 36 jogos ao longo do ano com um faturamento de R\$110 mil. O mapeamento foi

⁸⁴ <https://www.amagames.com.br>

⁸⁵ <https://www.amagames.com.br/mapeamento-2019/>

executado novamente em 2021, identificando o resultado de R\$568 mil em faturamento dos 25 estúdios formalizados com uma produção de 43 jogos (AMAGAMES, 2022)⁸⁶.

Mesmo sendo uma entidade não formalizada e menor em comparação às associações citadas anteriormente, a regional maranhense apresentou um grande progresso de desenvolvimento da indústria de jogos local, além de estar mais presente, por meio do presidente Kássio Sousa (OPS Game Studio), nos eventos culturais e de tecnologia da região e na aproximação com o governo local.

Em 2021, financiado pela Lei Aldir Blanc⁸⁷ de apoio à cultura, o coletivo realizou ou MEGA MAGE⁸⁸, evento de grande porte para o fomento do ecossistema da região baseado nos tradicionais encontros da comunidade. Além disso, conquistaram o primeiro edital de produção de games, organizado pela parceria entre o governo do estado, o SEBRAE-MA e a Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão⁸⁹.

Com o desenvolvimento do ecossistema local e o fortalecimento da comunidade, o coletivo adotou uma gestão mais ampla, sob a presidência de Kássio, com novos membros atuando em diversas áreas para alcançar novos patamares e lidar com as dificuldades do setor e da organização comunitária.

4.1.4.1. Entrevista

A liderança entrevistada da AMAGAMES⁹⁰ foi Kássio Souza, Diretor Executivo da associação há 4 anos. Ele é um homem heterosexual, casado, tem 31 anos e pós-graduação incompleta. Fora da associação, ele também ocupa o cargo de Diretor Executivo em um estúdio de jogos e é desenvolvedor em uma empresa de Tecnologia da Informação, atuando há 7 anos na IJD. Ele não teve nenhuma preparação dentro da comunidade, assumindo o papel de líder através da proatividade em ajudar outra liderança a reviver o coletivo local após a saída da gestão anterior.

A rotina da associação consiste em uma reunião mensal e duas reuniões gerais, voltadas para a apresentação dos projetos e palestra dos desenvolvedores. Os encontros são a fonte principal para coleta de pautas para a realização de ações. Outros hábitos característicos

⁸⁶ <https://www.amagames.com.br/relatorio-2021/>

⁸⁷ <https://www.gov.br/pt-br/noticias/cultura-artes-historia-e-esportes/2020/08/lei-aldir-blanc-de-apoio-a-cultura-e-regulamentada-pelo-governo-federal>

⁸⁸ <https://www3.cultura.ma.gov.br/?p=18228>

⁸⁹ [https://g1.globo.com/ma/maranhao/especial-publicitario/sebrae-maranhao/emprenda/noticia/2021/12/14/editais-impulsionam-negocios-criativos-durante-a-pandemia.ghtml](https://g1.globo.com/ma/maranhao/especial-publicitario/sebrae-maranhao/empreenda/noticia/2021/12/14/editais-impulsionam-negocios-criativos-durante-a-pandemia.ghtml)

⁹⁰ AMAGAMES: Associação formalizada, 50 pessoas e 15 empresas.

são a criação de planos anuais e o convite de membros da comunidade para as reuniões da diretoria. Nesse cenário, Kássio reflete que o trabalho de um líder é identificar as necessidades da comunidade, ter visão estratégica, estabelecer contato com parcerias externas para conseguir oportunidades e executar melhorias. Assim, suas atribuições estão relacionadas ao contato com órgãos públicos e privados, levantamento de necessidades, gestão de eventos e ações, enquanto seus desafios estão relacionados ao desconhecimento de agentes externos sobre a IJD enquanto setor de negócios. Como as gestões políticas costumam mudar com frequência, esse trabalho de conscientização acaba sendo repetido diversas vezes, gerando trabalho na construção do relacionamento com outras entidades.

Para ocupar o papel de líder, Kássio não teve nenhum tipo de capacitação, apesar de ter tido uma pessoa que o encorajou a desempenhar esse papel. Mesmo não tendo preparo, tem uma visão clara do que é um bom líder, baseado nas experiências da associação. Sua visão é de uma pessoa que consegue gerir o conhecimento do grupo, ter disponibilidade, manter a visão da comunidade e garantir a diversidade. Um mau líder seria o oposto desse perfil, alguém que terceiriza as responsabilizações, possui uma visão muito centrada em si e pouco no coletivo, sem considerar as pessoas e pensar apenas nas empresas. Desse modo, ele acredita que possui a virtude do pensamento coletivo, porém ressalta que tem dificuldade em delegar tarefas. Isso se reflete em um conflito citado como exemplo, em que a diretoria estava sobrecarregada e novas oportunidades estavam sendo deixadas de lado, pois havia uma expectativa da iniciativa da liderança. Ao encarar esse impasse, que gerou desconfortos e atritos na equipe, a postura de Kássio foi de identificação e resolução do problema. Houve uma redistribuição de tarefas de forma compreensiva, com divisão igualitária, o que levou à busca de alternativas que respeitassem a disponibilidade de cada membro, visto o caráter voluntário da associação.

Em termos de estruturas organizacionais, ele acredita que normas estruturadas organizam as informações, preveem como elas devem ser tratadas e facilitam o trabalho dos envolvidos, principalmente no caso da AMAGAMES, que possui uma força de trabalho dispersa. Assim, as ações são pensadas, discutidas e aprimoradas antes de serem informadas para a comunidade, a não ser que seja uma visão que afete um número muito grande de pessoas - nesse caso, é preferível a opinião de todos. A postura é muito parecida em termos de planejamentos, visto que eles são elaborados pela diretoria antes de serem apresentados. Contudo, nesse caso, os planos são feitos com base em relatórios e mapeamentos realizados pela associação, contando também com colaboradores da própria comunidade ao longo do processo, o que adiciona um nível de pluralidade e coletividade.

Por fim, Kássio afirma que não se vê atuando na AMAGAMES nos próximos 5 anos, pois acredita que seu ciclo está próximo ao final. O substituto ideal, em sua opinião, seria uma pessoa que fosse completamente diferente dele. Ele acredita ser importante que ideias diferentes movimentem o grupo, mas gostaria que fosse alguém que possuísse as características que ele atribui a um bom líder e que pense nas pessoas que constituem a comunidade.

4.1.5. ASCENDE Jogos: Levantamento Documental

A Associação Cearense de Desenvolvedores de Jogos (ASCENDE Jogos)⁹¹ é o resultado da institucionalização do coletivo de desenvolvedores do estado do Ceará, que se formalizou em 2016 e atualmente possui uma grande representação no cenário nacional da indústria de jogos. Uchôa e Coutinho (2018) contam em seu artigo a história do cenário cearense de desenvolvimento de jogos durante o período de 2016 e 2018, tendo a associação como protagonista.

A formação da comunidade em torno dos desenvolvimentos de jogos no Ceará teve início muito antes da formalização da ASCENDE Jogos. Existiram outros três coletivos anteriores, o Grupo de Desenvolvedores de Jogos (GDJ), o Ideias em Jogo e o Ceará Indie Games (CINDIE Games).

O GDJ, mobilizado em 2008, era o coletivo de acadêmicos interessados em gerar conhecimento e debates a respeito dos assuntos que rodeiam o tema de desenvolvimento de jogos. Apesar de não ter tido uma vida longa, seus membros vieram a se tornar os professores das instituições de ensino nos cursos de Jogos no estado (UCHÔA e COUTINHO, 2018).

Já o grupo Ideias em Jogo nasceu com objetivo de buscar o elo entre academia e indústria, teoria e prática. Os professores Fabrício Fava, Bruno Saraiva e Daniel Gularde são as lideranças citadas por Uchôa e Coutinho (2018) e construíram sua trajetória no cenário local, que seria base para a concepção da associação no futuro. O coletivo também não se manteve por muito tempo e, em 2014, foi reestruturado para atender ao público de jogadores (gamers), desvirtuando-se da origem do desenvolvimento de jogos.

O último coletivo citado, o CINDIE Games, surgiu em 2013 retomando as propostas de debates e trocas de conhecimento do GDJ, mas dessa vez com o foco na indústria e na produção de jogos. Além disso, esse foi o primeiro grupo a se posicionar como representante do setor produtivo local. A representação regional é mencionada por Uchôa e Coutinho

⁹¹ <https://ascendejogos.org/associacao/>

(2018) especificamente na edição de 2015 do Simpósio Brasileiro de Jogos e Entretenimento Digital (SBGames), que ocorreu em Teresina - Piauí.

Neste evento, os autores do artigo mencionam a criação do Desenvolvedores do Nordeste (Nordevs), coletivo originado por representantes dos estados da região nordeste brasileira para que, de forma colaborativa, pudessem fortalecer as comunidades de cada estado com trocas de experiências, parcerias entre desenvolvedores e trocas de oportunidades. A liderança que representou o Ceará no Simpósio e que futuramente se tornou o segundo presidente da ASCENDE Jogos foi Vincenzo Pegado, nesta época ainda ligado ao coletivo CINDIE Games.

A comunidade cearense também tem o seu evento tradicional de exposição de jogos e reunião de desenvolvedores, o Fortaleza Indie (FIND). Por ser um ponto de convergência e sociabilidade, eventos como esse acabam por produzir e destacar lideranças e, no caso do FIND, foram os organizadores Elson Pegado, Renan Rodrigues e Ítalo Furtado (este último que também veio a ser o terceiro presidente da ASCENDE Jogos).

Assim como em outros coletivos de desenvolvimento de jogos, o SEBRAE foi um dos primeiros e fundamentais parceiros da associação cearense ainda nos momentos de concepção da ASCENDE Jogos. O SEBRAE ajudou o coletivo a se tornar uma associação e atuou em apoio ao setor local com ações de capacitação e fomento ao eixo empresarial e de gestão do setor.

A parceria com o governo estadual resultou em ações de capacitação técnica, como o curso profissionalizante de Animação Gráfica do Porto Iracema das Artes, e de fomento ao arranjo produtivo por meio de editais de incentivo à produção cultural. Além da agenda cultural, houve interlocução para uma parceria com a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Educação Superior (SECITECE), que resultou em projetos e cursos voltados para o desenvolvimento de jogos no estado.

Os dois primeiros anos da ASCENDE Jogos foram marcados não apenas pelas conquistas para o desenvolvimento do ecossistema local, mas também por divergências internas e conflitos de interesses com outras organizações representativas.

O espaço entre esses dois momentos se configurou em um período de grandes mudanças internas, com alterações no corpo diretor da associação e antagonismos que culminaram na mudança da perspectiva de como a própria associação deveria atuar, criando então as condições para que fosse necessária a reformulação completa e, na prática, uma nova associação. (UCHÔA e COUTINHO, 2018, p. 1540)

Diferente de outras comunidades regionais, que muitas vezes se sustentam sobre o pilar de um único líder que mobiliza, motiva e representa o coletivo, a cena de desenvolvimento de jogos cearense teve, ao longo dos anos, o surgimento de várias lideranças concomitantes, gerando conflitos de objetivos, práticas e representatividades.

Apesar de não termos recursos suficientes para identificar o que tornou esse ambiente tão fértil para o destaque das lideranças, o ecossistema do Ceará é um caso relevante para aprofundamento nos estudos de liderança e para que se possa investigar quais condições tornaram possível essa realidade.

Atualmente, a regional é presidida por Arison Heltami que foi Diretor Executivo da associação em duas gestões consecutivas e continua seu trabalho de interlocução entre as empresas de desenvolvimento de jogos e os agentes locais, com parcerias estabelecidas com o SEBRAE/CE, o governo do Estado do Ceará, a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC).

4.1.5.1. Entrevista

A liderança entrevistada da ASCENDE foi Arison Uchoa, presidente da associação há 5 anos. Ele é um homem cisgênero pansexual de 27 anos, solteiro, tem ensino superior incompleto e que atua na IJD há 10 anos, hoje ocupando o cargo de Diretor Executivo, sócio e CTO da Game Plan. Antes da ASCENDE, Arison já havia atuado na liderança do Fórum de Cultura e Mercado de Jogos. Apesar da sua experiência prévia, ele não teve preparação dentro da comunidade para ocupar esse lugar, sendo seu contato com o SEBRAE e as relações proporcionadas sua principal fonte de conhecimento para entender o funcionamento de determinadas estruturas. Ocupava um cargo de Conselheiro Fiscal na primeira diretoria do coletivo e, dada a indisponibilidade dos outros membros de assinar a chamada da Abragames em São Paulo, Arison representou o grupo e ficou reconhecido como uma das lideranças.

Em termos de rotina, a ASCENDE foca suas atividades em pessoas jurídicas, se considerando uma representação institucional, enquanto deixa que a IGDA (International Game Developers Association) cuide da parte da comunidade geral e dos desenvolvedores amadores. Sua rotina está voltada para a execução das ações e busca de oportunidades. No contexto da IJD, Arison acredita que o trabalho de um líder se resume a três pontos: organizar, agitar e estrategizar. Isso se resumiria em garantir a organização interna por meio de um perfil metódico, executivo e resolutivo; em dialogar com a comunidade para realizar as oportunidades e eventos, além de motivar sua participação; e, por fim, em ter uma noção

pragmática e realista da intersecção entre setores da sociedade para viabilizar o papel de um contato institucional estratégico.

Suas principais atribuições em relação à comunidade não estão relacionadas à execução direta das ações, mas viabilizá-las pelo contato com parceiros que podem executá-las. Devido a isso, uma das principais atribuições em relação às instituições externas está na representação do setor e na geração de valor para os associados.

Um dos maiores desafios frente à comunidade está relacionado com a comprovação do retorno de valores e dos benefícios, algo que, em sua concepção, só será solucionado com resultados através do tempo. Outro obstáculo, mais recente, remete a educar as empresas sobre o caráter representativo e coletivo da instituição, em que as decisões do grupo são soberanas em relação às opiniões individuais. Por fim, as questões relacionadas às instituições externas remetem às particularidades e complexidades de algumas instituições, às instituições públicas e suas formas de gestão, além de precisar lidar diretamente com figuras que estão trabalhando em cargos públicos majoritariamente por interesses político-partidários.

Dentro de sua comunidade, houve duas lideranças que o encorajaram a desempenhar o papel de líder: Vicenzo Pegado e Marcos Botelho, ambos desenvolvedores de jogos. Vicenzo executava o papel de agitador de comunidade enquanto Marcos possuía um bom relacionamento com partidos políticos, o que acabou resultando na colaboração entre eles. Arison se aproximou dessa dinâmica e, assim, foi conseguindo contribuir com as discussões que resultaram na organização da comunidade.

No âmbito nacional, Arison cita duas lideranças que representam as características de um bom líder: Klébia (PONG), por suas conquistas em termos de benefícios para a comunidade, e Rudá (RING), por sua busca por compreender o ambiente onde está inserido. A principal característica de um mau líder seria, em sua opinião, levar as desavenças para o lado pessoal, interpretando as divergências de representação coletiva como divergências pessoais.

Em termos de instituição, Arison acredita que normas estruturadas ajudam a guiar o grupo até certo ponto. Contudo, depois de um tempo, elas acabam sendo ignoradas em suas especificidades para que a burocracia não atrapalhe o andamento das ações. A comunicação das ações para a comunidade acaba sendo retida até existir algum desdobramento relevante. Ações de eventos e oportunidades mais concretas são comunicadas imediatamente, enquanto ações de médio e longo prazo são comunicadas pontualmente, visto que se evita um acompanhamento tão constante delas. Em termos de planejamento, parece haver um

envolvimento maior da comunidade, já que a ASCENDE convoca um grupo de trabalho para planejamentos estruturantes ou demandas complexas que envolvem pessoas da comunidade e entidades parceiras.

Por fim, Arison afirma que não se vê desempenhando esse papel nos próximos 5 anos e que pretende sair na próxima eleição. O único motivo da sua estadia neste ciclo eleitoral foi a conclusão do plano setorial de jogos, uma ação que ele considera relevante, mas acredita que, se não a realizasse, ninguém mais se disporia a fazê-lo.

4.1.6. GaMinG: Levantamento Documental

A Associação Mineira de Jogos Digitais (GaMinG) é um dos poucos coletivos formalizados da indústria nacional. Criada em 2016, sob a presidência de Raoni Aldrich Dorim, as atividades da comunidade mineira de jogos iniciaram bem antes do surgimento da associação.

Assim como a maioria dos arranjos brasileiros, a regional de Minas Gerais teve seu início em torno de evento de trocas de conhecimento, experiências e confraternizações, sendo o MIND o principal encontro organizado pelos desenvolvedores locais, em sua maioria da região metropolitana da capital Belo Horizonte (MOREIRA e JOSELLI, 2018).

A GaMinG tem um posicionamento mais abrangente sobre o seu papel representativo. Enquanto as outras regionais concentram suas atividades no setor produtivo e nas empresas de desenvolvimento de jogos, a associação de Minas Gerais se coloca como representante de empreendedores, estudantes, profissionais liberais, institutos de ensino, produtores de conteúdo, investidores e consumidores⁹².

As atividades da associação possuem pouca visibilidade fora da bolha da própria comunidade, em especial nos anos iniciais, tendo apenas canais de redes sociais como o principal meio de divulgação das ações. O diálogo entre a indústria de jogos mineira e a prefeitura de Belo Horizonte⁹³ realizado em 2018, por exemplo, não teve repercussão em nenhuma mídia além da própria associação.

Ademais das atividades de organização de eventos como o MIND (que foi substituído pelo evento MIG - Minas Indie Game), *game jams* e palestras entre membros da comunidade, a GaMinG passou a ter mais participação na interlocução entre os agentes de fomento do ecossistema local, destacando-se a criação das linhas de produção de jogos nos editais de cultura da capital por meio do diálogo com a prefeitura mencionado acima.

⁹² <https://agaming.com.br>

⁹³ <https://www.youtube.com/watch?v=ASKHZEMDCdU>

Entre os parceiros da associação está o Sebrae/MG, que, em 2017, apoiou a primeira missão empresarial que levou os estúdios mineiros para o BIG Festival e outras ações locais, como Game Jams e palestras de capacitação técnica.

A associação regional também possui uma construção próxima às instituições de ensino de Belo Horizonte, em especial a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) para desenvolvimento de eventos e ações que aproximem estudantes e os profissionais da indústria.

Com a pandemia, em 2020, o novo presidente Gabriel Coutinho e a GaMinG tiveram que se adaptar ao cenário provocado pelo isolamento social. Tendo grande parte das suas ações voltadas para eventos, o coletivo mineiro passou a desenvolver suas atividades no ambiente virtual, focando seus esforços em confraternizações semanais na plataforma Discord (chamadas “Prosa de Terça”) e eventos transmitidos online, como BH Gamedev que é realizado até hoje com parceria do Sebrae e da aceleradora de startups Raja Valley.

A mudança de foco das empresas do desenvolvimento autoral para a prestação de serviços para o exterior, foi outro impacto da pandemia. O modelo de trabalho remoto, junto à crise da moeda brasileira, tornaram as contratações de empresas brasileiras mais atrativas para o mercado internacional e a cena mineira passou a enxergar essa oportunidade como uma maneira sustentável de amadurecer as empresas do ecossistema local⁹⁴. Não foi possível identificar, nos documentos analisados, nenhum impacto direto dessa realidade nas ações e objetivos da associação.

Atualmente, a GaMinG está sob a presidência de Marcelo Gomes, possui 9 empresas associadas e, de acordo com o Relatório do Mercado de Games de Minas Gerais de 2021 (GAMING, 2022), a indústria local teve um faturamento de mais de R\$3 milhões e produziu 27 jogos no período de 1 ano. A regional permanece realizando encontros regulares da sua comunidade e mantendo suas parcerias e conquistas de políticas públicas de fomento do setor, além da sua participação ativa na comunidade GameDev Regionais, na plataforma Discord.

4.1.6.1. Entrevista

A liderança entrevistada do GaMinG⁹⁵ foi Gabriel Chaves Afonso Coutinho, atualmente ex-presidente da associação. Gabriel tem 37 anos, é um homem cis, solteiro e com grau de escolaridade a nível de pós-graduação. Sua experiência na área de jogos é de 8 anos e

⁹⁴ <https://www.otempo.com.br/economia/pandemia-impulsiona-o-mercado-de-games-no-brasil-e-cria-nova-denda-1.2624774>

⁹⁵ GaMinG: Associação formalizada, com 9 associados.

ele é sócio fundador da Plug-and-Boom, uma empresa de desenvolvimento de jogos independentes, onde atuou como programador e gerente de negócios. Há 3 anos, Gabriel ocupa o cargo formal de presidente da associação, sendo essa sua primeira experiência como liderança em grupos organizados e coletivos. Não houve nenhum tipo de preparação dentro da comunidade para que ele assumisse o cargo. Assim, sua trajetória até a presidência se deve à experiência anterior com *startups* e arranjos produtivos locais (APLs), que lhe deu a possibilidade de chegar à comunidade de jogos de Minas Gerais com a maturidade de ver o setor não só como hobby, mas como um negócio.

Conversando mais especificamente sobre os desafios da liderança, começamos falando sobre a rotina da associação de desenvolvedores de jogos. Gabriel acredita que tudo nasce das demandas trazidas pelos próprios associados. A partir dessas demandas, se investiga se outros associados as compartilham e, em caso afirmativo, se buscam estratégias para viabilizar a realização, sendo importantíssimo conhecer e contatar facilitadores como parte dessa rotina. Mais especificamente sobre o papel de presidente, Gabriel acredita que sua função principal é representar a associação. Para além disso, ele também atua no planejamento das reuniões e na facilitação da realização das tarefas, buscando pessoas que possam assumir essas responsabilidades. Dentro desse contexto, Gabriel compartilhou alguns dos desafios de sua atuação. O maior desafio dentro da comunidade se refere à dependência que a associação tem do trabalho voluntário, já que essa característica do trabalho desmotiva a equipe e gera uma alta rotatividade da força de trabalho. Em relação às instituições externas à comunidade, o maior desafio é a falta de maturidade das organizações, que não parecem ver o setor de jogos digitais como um setor com potencial relevante de mercado.

Quanto ao perfil de liderança e à posição de líder, muitas questões foram levantadas durante a entrevista. Inicialmente, havia figuras de destaque na comunidade de desenvolvedores de jogos de Minas Gerais, mas não líderes comunitários. A falta de ocupação deste posto foi vista como uma oportunidade por Gabriel, que relata não ter tido uma liderança anterior para instruí-lo.

Ao ser perguntado sobre exemplos do cenário nacional que possuíam características de um bom líder, Gabriel citou dois nomes: Ivan Sendin (ADJogosRS) e Rudá Moreira (RING). Para ele, esses nomes representam qualidades importantes de um líder, que seriam a visão da comunidade e união, o estabelecimento de *networking* com *stakeholders*⁹⁶, a disponibilidade para colaborar, a disposição para resolução de problemas e a proatividade de

⁹⁶ Grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma determinada organização pública ou privada

conectar as regionais. Por outro lado, para Gabriel, um “mau líder” seria alguém que abandona a comunidade e não está aberto a críticas, tendendo a uma mentalidade de culpabilizar outros pelos problemas ao invés de voltar a atenção para resolvê-los.

Dado esse panorama do que caracterizaria líderes bons e ruins, Gabriel acredita que um dia teve a disponibilidade e disposição para articular conexões e resolver problemas. Contudo, com o tempo, essa energia foi se esvaindo e hoje ele se vê bem cansado para lidar com a alta demanda do cargo. Em termos dos conflitos vivenciados, foram citadas três situações distintas, nas quais Gabriel teve uma comunicação direta com os envolvidos, buscando a mediação e a resolução dos problemas para evitar o afastamento de pessoas da comunidade, ainda que isso nem sempre tenha sido possível.

Como muitas associações, a atividade inicial da GaMinG teve um caráter experimental, em que os integrantes da diretoria elaboraram os documentos e ferramentas com base em uma previsão da prática. Com isso, existem algumas questões do estatuto oficial, como a impossibilidade de registro de ata, que se provam contraproducentes agora que a equipe está trabalhando. Gabriel vê essa questão de uma maneira pragmática, buscando identificar na prática quais ferramentas ajudam nas atividades e quais atrapalham, em prol de encontrar o que mais auxilia o grupo (independente de estar ou não previsto no estatuto).

Ao longo da realização das atividades, a associação tem abordagens de comunicação que são distintas entre os associados e a comunidade geral. Com o primeiro grupo, o diálogo é aberto sobre o que está acontecendo, inclusive possíveis ideias embrionárias dos planos de ação. Com o segundo grupo, a comunicação acontece em um estágio mais tardio, quando existe a certeza de que a informação é sólida e vai, de fato, se concretizar. Isso reflete no envolvimento das tomadas de decisão, que inclui os associados em fases iniciais para construção conjunta das ideias e *brainstormings* coletivos, ao passo que a comunidade geral só é consultada no estágio final de elaboração dos planos de ação.

Quanto à previsão de continuidade de atuação, Gabriel não se vê desempenhando o papel do cargo formal de presidente nos próximos dois anos, apesar de considerar a possibilidade para um marco de 5 anos. Ele se dispõe a ocupar cargos que possuem dificuldade de serem preenchidos, caso seja necessário para a viabilidade da instituição, mas não pretende se candidatar a nenhum cargo na gestão seguinte, visto que sente falta de energia muito grande para movimentar as atividades da presidência e pretende se dedicar mais à própria empresa. Com isso, como vislumbre para o perfil desejado para seu futuro substituto, Gabriel descreve uma pessoa aberta e com proatividade. Para ele, é importante que seja um líder aberto para a comunicação e empático, para lidar com os diferentes tipos de

perspectivas e demandas que possam surgir e estabelecer boas relações. Por fim, Gabriel acredita que também é necessário saber a formalidade das burocracias de editais e afins, além de uma postura política que viabilize conexões para o fomento da indústria local.

4.1.7. Piauindie: Levantamento Documental

O grupo de desenvolvedores de jogos do Piauí, Piauindie, é um dos mais jovens coletivos organizados do cenário nacional e existe pouco material público sobre a sua formação e atividades, especialmente enquanto representante do setor perante o poder público e iniciativa privada.

Ruhan Carvalho Vieira Bello é uma das lideranças do coletivo e atua há 4 anos no desenvolvimento das atividades locais. As redes sociais do coletivo piauiense têm suas postagens mais antigas em 2018⁹⁷, mas a aparição do nome do coletivo é visto em uma notícia do portal do Instituto Federal do Piauí (IFPI), nomeando Danilo Marcio Lima de Carvalho como representante e administrador do grupo, já em 2013⁹⁸. Isso nos leva a crer que a comunidade já havia se organizado neste período e, depois de um longo hiato, retoma suas atividades nos últimos 5 anos.

Dentre as atividades exercidas, a regional prioriza a organização de Game Jams locais, exposição de jogos produzidos pelos desenvolvedores da região em eventos de terceiros, encontros online para troca de conhecimento, palestras e confraternização⁹⁹.

Em relação à parcerias construídas, há uma aproximação com a sua regional do Sebrae (Sebrae/PI) que apoia os eventos organizados pelo coletivo e com o Senac/PI¹⁰⁰, onde os membros do grupo ministram cursos e oficinas sobre as atividades técnicas do desenvolvimento de jogos.

A presença do Sebrae em ações em conjunto com a indústria de jogos tem sido primordial para o desenvolvimento e amadurecimento desses ecossistemas, pois, mesmo os coletivos mais jovens, conseguem oportunidades e apoio da instituição com suas atividades.

De acordo com a Pesquisa Nacional de Games 2022 (ABRAGAMES, 2022), o Piauí possui 5 empresas de jogos e tem uma representatividade pequena mesmo na região Nordeste. No entanto, é importante ressaltar que as comunidades precisam de tempo e recursos para se estruturar. Mesmo sob uma nova liderança, o coletivo Piauindie precisa se

⁹⁷ https://www.instagram.com/p/Bs586sYAN_D/

⁹⁸ <https://www.ifpi.edu.br/teresinazonasul/noticias/campus-teresina-zona-sul-realiza-iii-semana-de-informatica-educacional/evento-6/rss>

⁹⁹ <https://www.tribunadeparnaiba.com/2020/03/piauindie-estruturado-parnaiba/>

¹⁰⁰ O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) é uma instituição brasileira de educação profissional presente em todo território nacional oferecendo cursos de capacitação técnica para toda sociedade.

estruturar em termos de organização interna de seus membros e de suas empresas, para assim se posicionar como uma representante do setor local e alcançar conquistas a nível de políticas públicas.

4.1.7.1. Entrevista

A liderança entrevistada do Piauindie¹⁰¹ é Ruhan Carvalho Vieira Bello, um homem homossexual solteiro de 30 anos e ensino superior completo. Ele atua como administrador e co-fundador do coletivo há 3 anos e atua na IJD há 10 anos, mas não é sócio de nenhum estúdio. Para exercer esse papel, ele não teve nenhuma preparação nem experiência prévia de liderança, sendo que ocupar esse lugar foi um acontecimento natural pela conexão que tinha com os desenvolvedores de Teresina.

A rotina do coletivo está relacionada a gerar espaços de diálogo sobre o setor entre os desenvolvedores e movimentar as comunidades por meio das redes sociais. Nos encontros, o foco maior é promover aprendizado. Assim, o trabalho de um líder nesse contexto é, segundo Ruhan, zelar pelo detalhamento e acolhimento de novos membros, ser responsável por realizar os encontros e engajar a comunidade nas atividades. A nível pessoal, isso se reflete em suas atribuições, que estão relacionadas com a responsabilidade de gerenciar os eventos (contatos, conteúdos e estruturas) e *game jams*, realizar a comunicação, motivar a participação e organizar a coleta e registro dos dados da comunidade. Além disso, em relação às instituições externas, Ruhan opera como o principal interlocutor e representante da comunidade.

Os desafios de sua atuação estão relacionados com a disponibilidade de tempo, que não é suficiente para realizar todas as atividades necessárias, visto que não há outra pessoa no nível de liderança como suporte. Em relação às instituições externas, o maior desafio está em deixar clara a realidade da cena de desenvolvimento de jogos da região e alinhar as expectativas de objetivos e contrapartidas.

Localmente, não houve um encorajamento direto para desempenhar o papel de líder, mas Ruhan relata ter se inspirado em outras lideranças regionais para iniciar o coletivo. Desses lideranças, indivíduos que, em sua opinião, possuem as características de um “bom líder”, ele cita Saulo Camarotti (Behold Studios) e Ivan Sendin (ADJogosRS), principalmente por serem figuras altamente motivadas, interessadas em engajar a comunidade e dispostas a realizar as ações necessárias para o ecossistema. Por outro lado, um mau líder seria uma

¹⁰¹ Piauindie: Coletivo não formalizado, aproximadamente 20 pessoas por encontro.

pessoa que não leva a comunidade em consideração ao realizar as atividades, mas sim entidades terceiras (como patrocinadores, mídia, governo, entre outros), e se nega a visualizar a situação realista do grupo. Baseado nesse conjunto de características, em uma autoavaliação, Ruhan acredita ser engajado para motivar a comunidade e possui feedback dos membros para basear essa percepção. Ele não acha que tem as características de um mau líder, porque escuta a comunidade, mas acredita ser sério demais em suas comunicações, o que pode resultar em um afastamento das pessoas.

Um conflito que aconteceu na comunidade foi a fuga ao propósito do grupo, em que alguns integrantes começaram a discorrer sobre assuntos que não o desenvolvimento de jogos. Houve um conflito entre os membros e, para o desentendimento não escalonar, precisou acontecer a intervenção da liderança. A partir desse contato, a regra passou a ser respeitada, mas alguns dos membros ficaram um pouco ofendidos por serem podados. Isso se relaciona com sua opinião sobre as normas estruturadas, as quais ele considera importantes para manter a coesão de valores da comunidade.

Em sua opinião, o melhor momento para se comunicar algo para a comunidade é com antecedência e Ruhan inclusive aguarda um menor movimento nos grupos virtuais para fazer as comunicações, aumentando a chance de visualização. Os planos de ação não costumam ser informados inicialmente, gravitando entre comunicações intermediárias (como encontros e *game jams*) e finais (em planos em que a centralização é importante).

Por fim, ele se vê atuando como liderança nos próximos 5 anos, mas ainda é incerto, pois existem possíveis mudanças de vida no horizonte. Outra razão para não continuar cumprindo esse papel seriam questões mentais e físicas. Caso resolva não seguir nessa posição, um bom substituto seria alguém atualizado na área de jogos profissionalmente, independente do gênero, e que não seja muito jovem (para que possa ter alguma experiência e respeito na comunidade). Outras características desejadas estão relacionadas com o foco na comunidade e uma atitude organizada em questões administrativas, para guiar a comunidade com uma postura mais institucional.

4.1.8. PONG: Levantamento Documental

O coletivo Potiguar Indie Games (PONG-RN) representa os desenvolvedores de jogos do estado do Rio Grande do Norte, criado em 2015 com objetivos análogos aos dos demais grupos apresentados, de organização da comunidade, reunião dos membros, encontros regulares e trocas de conhecimento e experiência para o amadurecimento profissional.

Assim como o Piauindie, a PONG-RN não possui material disponível dos seus anos iniciais e suas redes sociais datam a criação em 2018, com o grupo no Facebook, e 2019, com a página do Instagram, sendo esses canais utilizados para divulgação de eventos e de encontros organizados pelo coletivo.

A partir da presença nas redes, surgiram as primeiras aparições do grupo potiguar em portais de notícias, como uma matéria do jornal Tribuna do Norte que, além de apresentar os dados da indústria local, informa que 2015 foi o ano de formalização da parceria entre o PONG-RN e o SEBRAE/RN, em uma ação para levar empresas locais a eventos fora do estado¹⁰². O SEBRAE/RN também foi responsável por apoiar atividades de capacitação, game jams locais e exposição das empresas no principal evento da instituição, o GO!RN.

Em termos de políticas públicas, apenas em 2020 o setor de jogos eletrônicos é citado nos editais, ainda sem uma linha específica de fomento para a área¹⁰³. Podemos compreender esse fato como a administração pública não ter total conhecimento ou interesse no setor, ou que o coletivo regional não ter maturidade e força suficientes para agir como interlocutor na apresentação da indústria e na construção dessas demandas.

Atualmente, as lideranças do PONG-RN são: Thiago Fernando, Francisco Narto, Klébia Karina, Gabriel Lucena e Talbone e atuam em uma gestão compartilhada com divisão de áreas e atuação de cada membro da organização. De acordo com a Pesquisa Nacional de Games (ABRAGAMES, 2022), o Rio Grande do Norte possui 12 empresas de desenvolvimento de jogos, sendo a 5ª maior na região Nordeste.

4.1.8.1. Entrevista

A liderança entrevistada do PONG¹⁰⁴ foi Klébia Karina Lima da Costa, uma mulher cisgênera heterossexual, divorciada, de 47 anos, com ensino superior completo e especialização. Sua função no coletivo é de “ambassador” (embaixador, em português), uma nomenclatura escolhida para designar quem trabalha no grupo, atuando na gestão em questões burocráticas. Fora do PONG, onde atua desde 2019, Klébia possui uma empresa de consultoria e não teve qualquer experiência prévia de liderança no contexto de entidades representativas. Seu contato com o grupo aconteceu por meio do filho, que é desenvolvedor

¹⁰²

<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/desenvolvedoras-de-games-do-rn-ganham-destaque-no-circuito-mundial/540021>

¹⁰³ http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/secretaria_extraordinaria_de_cultura/DOC/DOC000000000242748_PDF

¹⁰⁴ PONG: Coletivo não formalizado, com 25 pessoas.

de jogos e frequentava o grupo. Ao acompanhá-lo, Klébia percebeu que as dificuldades que observava estavam relacionadas a questões gerenciais e viu uma oportunidade de colaborar, visto sua experiência como administradora.

A rotina do coletivo gira em torno do incentivo aos encontros da comunidade, a fim de estimular as trocas de experiência e fomentar uma rotina de trabalho e desenvolvimento. Klébia acredita que o trabalho de um líder é contribuir com habilidades que completem a comunidade - no caso da entrevistada, gestão administrativa e organização de eventos. Além disso, também seria papel da liderança manter a comunidade unida e conseguir sanar suas dificuldades. Nesse contexto, suas atribuições estão relacionadas às atualizações das redes sociais e organização de eventos, além de visitas e atendimento de convites para palestras.

Em termos de desafios, Klébia sentiu muita desconfiança ao entrar na comunidade. Ela atribui isso aos fatores que a diferenciam do grupo, já que ela é mulher (a maior parte do grupo é formada por homens) e não desenvolve jogos. Um desafio grande é mostrar seu potencial de contribuição mesmo não tendo habilidades técnicas de desenvolvimento. Com relação a instituições externas, o maior desafio é educar a profissionalização do setor e explicar as diversas áreas do desenvolvimento, para que haja compreensão de que a IJD não é um hobby, é uma profissão. Apesar das dificuldades, Klébia relata ter sido muito encorajada pelos fundadores da comunidade, Talbone e Narto Junior, que, além de apoiá-la, indicaram muitas referências sobre a IJD e confiaram a ela a responsabilidade de diversas demandas. Seu filho também foi um incentivo e costuma ser a quem ela recorre para tirar dúvidas.

Em termos de perfil de liderança, ao ser perguntada quais seriam dois nomes que representavam as características de um bom líder, Klébia cita dois nomes: Ian Rochlin (empreendedor da Game Jam Plus) e Sanguinete (da RING). Esses nomes representam características de coragem e força que seriam positivas. Ela diz que a característica de um mau líder, por outro lado, seria alguém que não está disposto a ouvir e resolver as demandas das pessoas. A partir dessa visão, ela acredita que possui o aspecto positivo de comunicação como liderança, mas que ainda lhe falta coragem, ficando desmotivada quando alguém a desanima de alguma forma. Dentro da comunidade, por exemplo, ela sente algumas resistências às mudanças propostas por ela.

Para além do perfil de liderança, Klébia também comenta alguns pontos sobre estrutura e comunicação do PONG. Ela acredita que regras e normas estruturadas facilitam a organização e a luta unificada pelos mesmos objetivos, mas que essas regras devem ser igualitárias e não podem ser engessadas ao ponto de se tornarem obstáculos para o progresso do coletivo. Assim, a comunicação também é flexível a depender da situação. Informações

que precisam de alguma decisão importante ou necessitam de muitos recursos são compartilhadas por mensagem, porém reuniões e participações em eventos são aceitas sem deliberação, visto que ela considera importante para o ecossistema. Os planos de ação, por outro lado, costumam ser deliberados dentro da diretoria para só então serem informados e votados pela comunidade, visto que as experiências com participações muito iniciais não traziam celeridade ao processo.

Por fim, Klébia se vê atuando como liderança nos próximos 5 anos, a não ser que suas contribuições acabassem por não agradar a comunidade. Nesse caso, ela acredita que o seu substituto precisaria ser uma pessoa inclusiva em termos de diversidade e empatia. Alguém que saiba se comunicar, esteja aberto ao diálogo, busque aprendizado e tenha vontade de ajudar e resolver problemas.

4.1.9. RING: Levantamento Documental

Em um cenário bem diferente dos demais estados apresentados, a Associação de Desenvolvedores de Jogos do Estado do Rio de Janeiro (RING)¹⁰⁵ surgiu como coletivo em 2015, em um terreno semeado de oportunidades e uma indústria minimamente consolidada. O Estado do Rio contava com um número significativo de empresas e ações relevantes do governo para o desenvolvimento do setor, como editais de fomento e cursos em institutos de ensino e universidades.

Ao se consolidar como coletivo não formalizado, o RING teve participações importantes na indústria local, se aproximando da Nuuvem, plataforma brasileira de vendas de jogos digitais, e a proposta de criação de uma incubadora de empresas, a RING House¹⁰⁶, junto ao Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ) e a prefeitura da capital.

O grupo carioca se organizou em torno do evento de mesmo nome com o objetivo de ser um espaço de convivência entre as empresas e profissionais da área, trocar conhecimentos e expor os produtos desenvolvidos, de acordo com Moreira e Faria (2017): "A gestão de conhecimento, no caso do RING, foi crucial para estabelecer o valor da pluralidade de interesses no coletivo". O coletivo passou a se estruturar em plataformas digitais para realizar esses compartilhamentos e, com isso, fortalecer de forma colaborativa as empresas participantes.

Antes mesmo da sua formalização, o coletivo carioca já apresentava características de representação organizada do setor, realizando parcerias com o SEBRAE/RJ, governo local,

¹⁰⁵ <https://ringdevrj.com.br>

¹⁰⁶ <https://www.facebook.com/ifrj.cepf/posts/1653647711374451>

instituições de ensino e empresas privadas para a realização de ações em benefício do ecossistema, uma visão apontada pelos próprios membros:

São mais de 200 pessoas envolvidas. Não é apenas uma mostra de jogos. São palestras, cursos, um formato mais próximo de uma associação, trazendo uma representação local para os desenvolvedores do Rio de Janeiro, possibilitando o contato com os governos e suas instituições" (MOREIRA e FARIA, 2017, p. 1246)

Apesar disso, ao mesmo tempo que existia a propulsão desde o primeiro momento de para uma organização formalizada, foi apenas em 2022 que a Associação foi constituída, atuante em um território consolidado de ações e com novas lideranças de perfil mais próximos à visão política e executiva, com Márcio Filho como presidente, Leonardo Thurler como vice e Rudá Moreira como diretor executivo.

A regional não possui muita presença midiática por ser uma das mais jovens organizações formais e não ter ainda grandes projetos desenvolvidos. Sua principal atuação nesse período se dá pela estruturação e manutenção da comunidade, devido à adaptação exigida durante o período da formalização.

De acordo com o Relatório Anual do Mercado de Jogos do Rio de Janeiro (RING, 2022), a indústria local teve um faturamento de R\$26 milhões em 2021 e 182 jogos foram produzidos por empresas do estado. Além desse potencial econômico, o ecossistema de jogos do RJ possui uma singularidade na sua composição que influencia o desenvolvimento local: existem algumas empresas sediadas no RJ que não são desenvolvedoras, mas atuam na indústria de jogos em outros setores da cadeia de produção. Alguns exemplos incluem a mencionada Nuvem, que faz distribuição, e a *holding* Game Jam Plus, que realiza uma competição de desenvolvimento de jogos mundial envolvendo etapas de Game Jam (desenvolvimento), incubação (mentorias e palestras técnicas) e aceleração (preparação investimentos), fomentando a formação de profissionais e criação de novas empresas a partir de produtos validados para o mercado.

4.1.9.1. Entrevista

A liderança entrevistada da RING foi João Rudá Moreira, um homem cisgênero pansexual e solteiro de 31 anos. Ele tem ensino superior completo e atualmente é Diretor Executivo da associação, completando 1 ano em julho. Fora da associação, ele atua na IJD há 13 anos e é sócio da Sahara Penguins, onde atua como produtor, Business Developer e Project Owner. Sua experiência prévia com lideranças estava relacionada a contextos estudantis, nos quais teve a oportunidade de ser presidente de diretórios acadêmicos. Contudo, não houve preparação dentro da comunidade para ocupar esse lugar, já que estava

presente desde a formação inicial da comunidade do Rio de Janeiro. Assim, se tornou uma liderança ao ser apresentado a outros líderes da comunidade e ter ajudado a fomentar o ecossistema local.

A rotina da associação, segundo Rudá, sugere bastante flexibilidade de horário por conta da indisponibilidade de alguns membros da Diretoria. As responsabilidades de cada Diretoria estão atribuídas aos seus respectivos diretores e a frequência de encontro varia de acordo com as demandas vigentes, ainda assim, a sincronicidade é algo bem importante. No mais, há o contato assíncrono diário no Telegram para acompanhamento e o registro no Notion¹⁰⁷ para documentação. O trabalho de um líder seria, então, de organizar a gestão do conhecimento, ouvir a comunidade e, ao mesmo tempo, de compor a força executiva das demandas.

Suas principais atribuições com a comunidade estão relacionadas à articulação na própria diretoria, sendo interlocutor das ações operacionais que acontecem fora da associação. Ele, então, representa a comunidade frente às instituições externas, mostrando a evolução das empresas e dos jogos, e operacionalizando acordos de projetos junto ao presidente. Os maiores desafios em relação à comunidade são lidar com a ansiedade de expectativa, com os processos de comunicação, com a falta de uma boa estrutura de engajamento dos membros da comunidade e com as dificuldades em conseguir passar para as futuras diretorias a gestão de conhecimento. Em relação às instituições externas, o maior desafio é fazer algo que seja vitalício (vá além dos indivíduos da associação), gerar um valor imprescindível e reconstruir as diplomacias conforme acontece a mudança de gestão das instituições.

Rudá fez parte da construção da comunidade a partir do contato com os líderes do IGDA (Esteban e Arthur), que o incentivaram muito naquele momento, e acabou ocupando o papel de liderança desde o início da comunidade RING. Outras pessoas que o encorajaram foram Leonardo Batelli e Saulo Camarotti, que o ajudaram a sedimentar seus conhecimentos da profissão de Biz Dev. Em termos de referências nacionais que representam as características de um bom líder, Rudá cita Márcio (presidente da própria RING), Arison (ASCENDE) e Ivan (ADJogosRS) devido ao timing político e de ação, além de lidarem com as instituições além da associação e comunidade que são relevantes para o ecossistema. Por outro lado, um mau líder seria alguém que não escuta, que é desorganizado e que não exerce a gestão do conhecimento.

¹⁰⁷ Ferramenta digital de organização e gerenciamento de projetos

Dadas as características que Rudá atribui a bons e maus líderes, em uma autoavaliação, ele acredita que sua neurodivergência, TDAH, atrapalha seu poder de escuta e dificulta o aprendizado e sua capacidade de delegar tarefas. Ele sente que tem boa relação com as pessoas, mas não acredita que isso reflete muito no engajamento. Um dos conflitos experienciados teve relação com a gestão de conhecimento para o repasse para as próximas gestões. Ele exigia essa organização das demais lideranças, que não realizavam o mesmo esforço para documentar as ações, o que acabava por gerar ressentimento. O exposto está alinhado com sua crença de que normas estruturadas facilitam o trabalho e Rudá acredita na efetividade do estatuto da RING, inclusive para aplicações externas.

Em termos de comunicação, ele acredita que o melhor momento para comunicar informações para comunidade está atrelado a qual público está sendo contactado, dado que existem grupos diferentes orbitando a associação, desde associados até o setor público. Rudá reforça que é importante lidar com o efeito da comunicação e ter gestão ativa desses processos. A mesma ponderação é feita sobre os planos de ação, mas o momento de divulgá-las está mais relacionado à iniciativa. Ainda assim, todas as ações são decididas em Assembleia.

Por fim, Rudá não se vê sendo líder nos próximos 5 anos, porque o estatuto da RING prevê a rotatividade de seu cargo em 2024, há uma sobrecarga e não existe uma sustentabilidade financeira pessoal. Seu substituto ideal seria uma pessoa que conseguisse gerar engajamento na comunidade e nos Grupos de Trabalho (GTs). Alguém que tivesse paciência e curiosidade em experimentar automações e facilizações operacionais, além de uma mentalidade voltada para a produção e marketing e não tanto para o administrativo.

4.1.10. SPJogos: Levantamento Documental

São Paulo possui o maior ecossistema de jogos do Brasil. Em 2022, foram contabilizadas 280 empresas (ABRAGAMES, 2022) e essa diversidade também se reflete nas organizações regionais do estado. Além de ser sede da associação nacional, ABRAGAMES, o estado possui 2 comunidades importantes para o cenário local, o SPIN e a mais jovem SPJogos.

SPIN é o nome dado ao encontro mensal dos desenvolvedores de indie games da capital de São Paulo e, de acordo com as redes sociais da comunidade¹⁰⁸, teve seu início em meados de 2014. O evento é uma das referências do modelo que encontramos em outros

¹⁰⁸ <https://www.facebook.com/groups/SPINgamedev>

estados de exposição de jogos, trocas de experiências e confraternização da comunidade. O SPIN, enquanto coletivo organizado, nunca foi ativo como representante do setor de jogos, sendo seu foco principal o evento, que não possui novas edições desde 2021.

Já o coletivo SPJogos surge durante o período da pandemia com o objetivo principal de se formalizar enquanto associação representativa do setor de jogos do estado. Tal movimento parece óbvio para o estado com mais empresas do país, mas foi adiado por muitos anos devido a forte presença da ABRAGAMES na região e por ter uma indústria forte em termos de empresas de grande porte e cadeia de produção sustentável.

A organização associativa está diretamente relacionada ao desenvolvimento local da indústria, desde a capacitação técnica de profissionais e financiamento de produção até a participação de eventos expositivos. São Paulo possui diversas instituições de ensino com curso de graduação e pós graduação nas áreas de desenvolvimento de jogos, é sede de 2 grandes eventos da indústria nacional, o BIG Festival - com foco na geração de negócios entre empresas a nível internacional - e o Brasil Game Show (BGS) - maior evento de entretenimento voltado para o mercado consumidor de jogos - , além de ser o centro econômico do país para empresas de tecnologia estrangeiras de grande porte, como Facebook e Youtube, que investem diretamente no setor.

Graças a esse aparelhamento da cadeia produtiva, em grande parte devido à iniciativa privada, o ecossistema de jogos de São Paulo, a princípio, não carece de um órgão institucional para representá-lo nas camadas da administração pública ou até mesmo frente aos grandes investidores. As empresas locais já fazem a própria representação de forma individual e não coordenada, em busca de vantagens competitivas e de mercado.

Com isso, outras características movimentam o coletivo paulista a se formalizar como associação, como a organização das empresas em um arranjo colaborativo, nos mesmos moldes do que é visto nos demais estados, para troca de conhecimentos e rede de contatos, e a pulverização para o interior dos recursos concentrados na capital.

As lideranças do SPJogos e suas trajetórias na indústria também têm um grande impacto nas atividades e na visão do coletivo. Marcelo Rigon da cidade de Campinas-SP é dono do estúdio Illex Games e tem atuado como representante do coletivo no diálogo com as instituições locais e Pedro Santoro Zambon é especialista e pesquisador de políticas públicas na indústria de jogos, consultor da área no SEBRAE e gestor da incubadora de empresas de jogos da agência Spcine Game¹⁰⁹.

¹⁰⁹ <http://spcine.com.br/spcine-game/>

Por ser tão recente, o coletivo não possui aparições públicas nem midiáticas, tampouco possui redes sociais. Assim como nas comunidades anteriores, a mudança de configuração de um coletivo não formalizado para uma associação civil é burocrática e exige uma alteração na estrutura e nos processos da organização. Portanto, entendemos que seria essa a razão da pouca exposição das ações do coletivo.

4.1.10.1. Entrevista

A liderança entrevistada do SPJogos¹¹⁰ foi Marcelo de Freitas Rigon. Ele é um homem cisgênero e heterossexual de 40 anos, casado e com ensino superior completo. Seu cargo fora do coletivo é de CEO da Ilex Games, um estúdio independente de desenvolvimento de jogos, tendo trabalhado na área de jogos há 19 anos. No momento da entrevista, Marcelo ocupa o cargo de Diretor Executivo há 3 anos. Antes dessa posição, teve uma experiência com liderança sendo *host* da IGDA (Associação Internacional de Desenvolvedores de Jogos) de Campinas (SP), mas não teve nenhum treinamento formal como preparação para o cargo que ocupa no coletivo. Estar na posição de líder no SPJogos não era sua intenção inicial, porém, ao ser eleito como vice-presidente, Marcelo se viu assumindo as responsabilidades do coletivo pela ausência de outras pessoas, sem nenhuma figura local prévia que o tenha incentivado.

A rotina do coletivo envolve a aproximação dos envolvidos com o objetivo de manter diálogo constante, com reuniões periódicas e planejamento das ações. O trabalho de líder, para ele, é ouvir as pessoas, escolher um caminho que atenda à maioria das demandas e guiar o grupo nessa direção, compreendendo que nem todos vão estar completamente satisfeitos com a escolha tomada. Assim, é um trabalho de visão estratégica de longo prazo voltado para o coletivo. Nesse contexto, suas principais atribuições são estabelecer conexões externas para potencializar oportunidades, fazer pontes com instituições como a Secretaria de Desenvolvimento e reportar o resultado das ações.

Em termos de desafios com a comunidade, Marcelo divide sua visão sobre existir uma cultura muito individualista localmente, levando a um pensamento de “cada um por si” que dificulta a organização de entidades de classe. Ao lidar com instituições externas, a falta de formalização impede que novas conexões e parcerias sejam estabelecidas no Brasil e no exterior.

¹¹⁰ SPJogos: Coletivo não formalizado, cerca de 35 empresas.

Mesmo não tendo nenhuma figura local que o incentivou a desempenhar o papel de líder, Marcelo cita dois nomes da indústria nacional que possuem as características de um bom líder: Bruno Campagnolo, por conta de sua atuação com a Global Game Jam, e Arthur Potássio, devido a sua atividade na PUC Rio. Ambos são referências por conta da atuação em prol da comunidade e do setor sem objetivos financeiros ou de atenção para si. Assim, Marcelo acredita que um mau líder seria alguém que atue pelo atenção e pela exposição proporcionadas pelo cargo, adotando uma postura crítica sem trabalhar pelo coletivo. Dentro dessa imagem de boas e más características de um líder, Marcelo acredita que seus conhecimentos de planejamento e estratégia sobre caminhos da IJD, além de sua experiência no setor, contribuem para sua atuação. Contudo, ele relata ter uma grande dificuldade relacionada à comunicação, pois não consegue lidar bem com pessoas desconhecidas, ao ponto de ter ataques de pânico antes de lidar com esse tipo de situação.

Um conflito muito marcante com a comunidade foi uma decisão tomada em prol de concentrar esforços na busca de políticas públicas para o setor, que foi tomada baseada apenas nas afinidades e opiniões dos líderes. Contudo, uma pessoa que discordava e acreditava que o caminho era buscar iniciativas privadas, veio confrontar Marcelo depois da reunião. Tendo visto que não houve de fato um diálogo para tomar essa decisão, foi lançado um formulário para averiguar qual era o interesse geral das empresas do coletivo. No fim, a decisão tomada pelos líderes estava alinhada com a opinião da maioria, então não houve mudanças de rumo, mas foi importante para justificá-la e embasá-la, principalmente para os que pensavam diferente.

Ainda sobre a atuação do coletivo, ele acredita que a estruturação de normas é muito importante para a atuação da instituição. Isso porque as burocracias, quando bem formuladas, colaboram para uma maior possibilidade de votação e atuação quando há algum tipo de discordância. Contudo, em sua opinião, é preciso cuidado, pois as mesmas burocracias, quando mal formuladas e desatualizadas, atrapalham processos, afetam a celeridade das ações e podem privilegiar alguns grupos por questões de acesso.

Em se tratando dos processos de comunicação do coletivo, Marcelo acredita que muitas coisas dependem do contexto. Para a comunidade, as ações de curto prazo são comunicadas imediatamente, enquanto ações mais longas precisam de cuidado e tratamento. O planejamento anual da SPJogos conta com a contribuição da comunidade desde o início, visto que é importante para o líder que ele seja elaborado com as demandas da própria comunidade. Contudo, em ações de outras naturezas, é preferido ter um primeiro rascunho e

algumas alternativas desenhadas antes de comunicar e realizar uma discussão focada, para uma resolução célere do problema.

Por fim, Marcelo compartilha que se vê atuando como líder da comunidade nos próximos 5 anos, sendo a presença de um substituto ou o crescimento de sua empresa os motivos que inviabilizariam sua permanência. Ele acredita que o substituto ideal teria que ser um homem branco e hétero - não é de seu desejo continuar com uma liderança padrão, mas ele acredita que isso abriria mais portas em uma cidade conservadora como São Paulo. Além disso, o substituto teria que ter competência em administração, conhecimento de políticas públicas, *soft skills*¹¹¹ que aumentem a credibilidade e uma vontade de lutar pelo coletivo.

4.2. As Lideranças da Indústria de Jogos Brasileira

O conteúdo dessa análise foi realizado com os dados coletados das entrevistas em profundidade com roteiro estruturado, realizadas com as lideranças de 10 das 15 comunidades brasileiras de desenvolvimento de jogos elencadas no escopo do projeto, durante os períodos de julho a setembro de 2022 e março a abril de 2023. A execução da segunda rodada de entrevistas ocorreu com a tentativa de conseguir os dados de todas as lideranças mapeadas. Não conseguimos fazer contato com as lideranças dos coletivos BIND (BA), Gamedevs PA (PA) e Playnambuco (PE) durante os períodos demarcados; já os coletivos APGAMES (PB) e GAMEGO (GO) não faziam parte do grupo virtual de onde levantamos as lideranças. Porém, apesar de não alcançarmos o total das comunidades definidas no escopo, conseguimos aumentar o número de 6 entrevistas definidas no objetivo do trabalho, cujos dados que vão reforçar a análise das lideranças brasileiras quanto perfil e registro memorial.

O referente que guia a condução dessa análise está no problema de pesquisa, que pretende entender como os processos comunicacionais realizados pelos líderes dessas organizações viabilizam a criação e a manutenção das comunidades. O plano de análise foi estruturado pelo modelo de estudo de casos múltiplos, proposto no capítulo metodológico, e na sistematização dos perfis e das características da liderança da complexidade apresentados no capítulo anterior.

¹¹¹ Termo utilizado por profissionais de recursos humanos para se referir à habilidades comportamentais, sociais e competências subjetivas

4.2.1. Apresentação de Resultados

No primeiro momento deste tópico é necessário fazer um esclarecimento a respeito dos objetos de estudo sobre a distinção entre as comunidades formais (associações civis) e não formais (coletivos regionais).

As associações civis¹¹² são organizações de direito privado, sem fins lucrativos, formalizadas juridicamente pelo Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) que definem seu objetivo e objeto de representação a partir de um documento de estatuto normativo. Sendo assim, as associações são organizações com modelo e estruturas organizacionais bem definidas e uniformizadas, sendo comum a estrutura de hierarquia com um quadro de presidência, vice-presidência e diretoria financeira/administrativa, além da rotatividade de poder por meio de eleições. Como pudemos observar pelos entrevistados, nem sempre a cadeia hierárquica representa a liderança da organização perante o seu público, como o exemplo de Ivan Sendin, que ocupa o cargo de diretor executivo da ADJogosRS há 9 anos e é o principal mediador das demandas do setor do Rio Grande do Sul.

Já os coletivos regionais são organizações não oficiais em forma jurídica, no entanto, reconhecidas por mérito como representantes de um grupo de pessoas ou empresas do setor, com autonomia de criar sua própria estrutura organizacional e gerenciar seus recursos com mais flexibilidade do que o regimento burocrático das associações. Sem a formalização, os coletivos tendem a centralizar em suas lideranças gerando um fluxo flutuante entre períodos de alta atividade e inatividade, como vimos no tópico anterior.

Há vantagens e desvantagens nas duas formas de organização para atuação representativa e, dentro de uma abordagem da complexidade sistêmica, não nos é interessante definir qual é a forma mais eficiente de organização dessas comunidades, pois como os dados nos mostram, tanto é possível ter uma gestão horizontal e flexível nas associações, como também é comum os coletivos serem condecorados com parcerias com o setor público. Para este trabalho é importante entender como as lideranças utilizam essas características para o benefício comum da organização e quais são os desafios que elas enfrentam.

Eixo I - O Perfil Demográfico Geral das Lideranças Entrevistadas

A respeito do primeiro eixo das entrevistas sobre perfil demográfico (Perguntas 1 a 6), os dados coletados apresenta uma maioria de líderes que se identificam como homens cis gênero, heterossexuais, entre 30 e 40 anos de idade, solteiros, com ensino superior completo,

¹¹² Inciso XVII do Artigo 5 da Constituição Federal de 1988 e Artigo 53 do Código Civil Brasileiro.

sócios com cargos de gestão de suas empresas e que ocupam os cargos de presidência e direção executiva das comunidades regionais entre 3 e 4 anos de atuação.

Podemos posicionar algumas observações interessantes a partir deste primeiro conjunto de dados. Os entrevistados atuam como líderes em suas comunidades desde a criação das mesmas ou já faziam parte delas antes de se tornarem líderes, com exceção de Klébia Karina, do coletivo PONG (RN), que foi reconhecida como liderança por trazer uma visão externa dos valores daquela comunidade. Além da atuação como liderança nas comunidades, todos os entrevistados também possuem cargos de liderança e gestão dentro de suas empresas, o que nos leva a uma provocação sobre o debate epistemológico da liderança tradicional, onde o líder possui características intrínsecas para a liderança eficiente. É possível inferir que a experiência de atuação em um contexto pode ajudar no outro, mas o papel de um líder de uma empresa é objetivamente diferente de um líder de uma organização representativa, sendo mais importante o contexto no qual o líder está inserido do que as suas habilidades e características individuais, onde a abordagem da complexidade possui mais espaço de investigação. A diversidade também é um ponto de interesse onde o contexto é agente influenciador, a inclusão de diferentes históricos sociais impactam tanto nos processos de tomada de decisão das organizações quanto na disseminação do acesso de populações marginalizadas a espaços de liderança, como podemos ver no relato de Carolina Caravana, vice-presidente da ABragames, que traça a relação entre a criação do conselho da diversidade com a sua maior participação dentro da associação.

“Comecei a ajudar dentro do conselho (da diversidade) e comecei a representar o conselho dentro das reuniões de diretoria. (...) Então, nesse sentido, eu comecei a ficar mais a par da associação por conta disso. (...) É engraçado que as possibilidades (de chapas) que estavam se formando ali, todas entraram em contato comigo. Para cargos diferentes, mas todas entraram em contato comigo para participação da gestão. O que para mim mostra como era difícil ter representantes femininos.” (Carolina Caravana, ABragames, trecho da entrevista)

Por fim, a ascensão ao papel de líder não está diretamente associada ao cargo de poder hierárquico da organização, nos guiando para uma abordagem complexa de formação de uma liderança, como apresenta Fagundes sobre a visão do sistema complexo em sua descrição das contribuições teóricas de Capra (2001) e Morin (2001):

No entanto, a organização do ponto de vista sistêmico-complexo tem ordem e desordem presentes, os quais são condições emergentes dos processos da organização dos sistemas para alcançar seus objetivos ou finalidades. A ordem não está, necessariamente, associada a uma autoridade ou a controles externos e sim a padrões de organização comuns a todos os sistemas vivos e estes podem funcionar na desordem. (apud FAGUNDES, 2007)

Esse prisma destaca a inserção de uma terceira relação além dos membros da comunidade (os liderados) e dos sistemas externos: a relação entre líderes e a hierarquia das organizações. Dentro das associações, mesmo as que possuem estruturas organizacionais horizontais de gestão, as normas e condutas são construídas e oficializadas pelo corpo diretor (presidente, vice-presidente e diretores), enquanto o líder (diretor executivo ou outro cargo executivo) precisa não só se adaptar e reforçar os valores da comunidade, como também seguir e ser exemplo das normas ditadas, aumentando sua responsabilidade perante todo o complexo organizacional.

Ao analisarmos as questões sobre as experiências prévias e de preparação das lideranças, somente 4 dos 10 líderes entrevistados possuem menos que 10 anos de experiência na indústria, 7 são sócios em uma empresa de desenvolvimento de jogos, apenas 1 teve experiência anterior com alguma associação de classe privada e, com exceção da vice-presidente da ABRAGAMES, nenhuma liderança recebeu algum tipo de preparo ou treinamento para assumir o cargo.

Entre os pontos de discussão deste trecho das entrevistas, podemos debater o papel da experiência profissional na formação de lideranças das comunidades brasileiras de desenvolvimento de jogos.

Não foi encontrada nas respostas uma configuração quantitativa relevante para afirmar a correlação direta entre o tempo de atuação no setor e a aptidão para liderança, mas foi possível inferir que algum grau de experiência é necessário tendo em vista que o “conhecimento do setor” é um dos valores reconhecidos por essas lideranças para a sua atuação.

Ao pensarmos sobre o processo autopoietico de um sistema, admitimos que a medida que um sistema entra em contato com irritações geradas pelo seu entorno ele tem a oportunidade de reforçar sua distinção e construir complexidade. Podemos considerar a experiência profissional em uma determinada área como o acúmulo de complexidade de um sistema psíquico de acordo com a sua interação com o sistema, portanto, para lidar com as informações geradas a partir dos processos comunicacionais de uma organização com um certo nível de complexidade, é plausível que seja exigido deste indivíduo um nível de complexidade capaz de observar e desenvolver sua própria interpretação desse sistema.

Se apanharmos os dados sobre treinamento ou preparo para o cargo de liderança dentro das duas organizações mais antigas do cenário, ABRAGAMES e ADJogosRS, podemos notar que a associação nacional possui uma troca regular de gestão, com membros diretores e lideranças alternadas ao longo da sua história, enquanto a regional gaúcha mantém

quase o mesmo quadro durante toda a vida. Não é possível, com as ferramentas que utilizamos, identificar a eficiência ou o grau de “sucesso” entre as duas organizações, mas é possível extrair uma observação das características e possibilidades que as duas opções de estrutura oferecem. Podemos afirmar que os dois modelos oferecem estabilidade para as instituições, porém, é perceptível que a associação do RS possui uma atuação mais homogênea e constante. As ações predominantes convergem com os pontos fortes da liderança e da gestão (engajamento da comunidade e negociação com os parceiros externos), enquanto os pontos fracos (comunicação e processos burocráticos) permanecem como desafios constantes. Já a ABRAGAMES apesar de ter um histórico de conflitos internos entre membros da comunidade e da gestão, possui uma atuação plural de objetivos e conquistas dentro do setor em períodos diferentes.

Dialogando com os elementos da tomada de decisão dos sistemas organizacionais de Luhmann (premissas de decisão, absorção de incerteza, e distinção entre racionalidade e motivação) (apud SEIDL e BECKER, 2006) observamos que uma organização com estruturas de poder rígidas e baixa variabilidade centra seus processos operacionais para a absorção de incerteza nas premissas de decisão e podem ter dificuldades em ambientes de mudança e inovação. Enquanto no sistema com alta frequência de alternância apresenta uma variabilidade nas abordagens diante incertezas, com novos processos, novos valores e novas premissas de decisão, aqui o desafio está no conflito gerado pela mudança das premissas estabelecidas anteriormente dentro da organização. Como reflexo, um líder, dentro da perspectiva da liderança da complexidade, precisa estar apto para compreender esses desafios e adaptar o perfil de liderança, mediando entre gestão e membros.

Por fim, quando perguntados sobre como se tornaram lideranças de suas comunidades, o conjunto de respostas apresenta um senso de “atender ao chamado” para preencher um espaço que outras pessoas não querem, mas que os respondentes se sentem confortáveis ou até mesmo responsáveis por exercer. Esse “chamado” parece ser mais expressivo nas lideranças dos coletivos não formalizados e nas associações mais recentes, como vemos no relato de Ruhan Carvalho (Piauindie) e Rudá Moreira (RING):

“(...) aqui em Teresina, a gente nunca teve muitos grupos, muitas comunidades de desenvolvedores de jogos, e a gente notou que era uma necessidade, porque estava tudo muito solto, (...) em 2019, que é quando o grupo começou, eu fui para um SBGames. Lá, eu tive umas conversas com, com outros líderes de comunidades nas suas respectivas cidades, (...) depois, eu voltei para Teresina inspirado a criar um grupo. (...) como eu estive na frente de puxar as pessoas, e também, por conhecer a maioria das pessoas, aqui em Teresina. Eu acabei me tornando um líder da comunidade, foi meio natural, não houve uma votação, não houve uma escolha pessoal que aconteceu.” (Ruhan Carvalho, Piauindie, trecho da entrevista)

“Quando a gente começou a lidar com *players* um pouco mais importantes, precisava de uma figura focal para a conversa. (...) Isso foi complicando as estruturas e chamando para esse ponto em que a gente precisava se organizar para formalizar (a associação), para ter as responsabilidades bem ditas. E desde aquela época até agora eu me preparei, entendeu? Ninguém me preparou, foi eu observando as épocas de ouro do coletivo, as épocas de problemas, as épocas de ouro de novo, até chegar onde a gente está.” (Rudá Moreira, RING, trecho da entrevista)

É possível identificar as diferentes motivações em relação aos dois modelos de organização, tanto da liderança de coletivos não formalizados quanto das associações civis. No caso da Piauindie, a interlocução com outras comunidades foi o ponto de inspiração para a criação da comunidade, enquanto Rudá descreve a necessidade de uma mudança de estrutura para atender as demandas das possíveis parcerias com instituições oficiais.

Os dois relatos apresentam foco no papel de agitador de novas estruturas organizacionais para lidar com os desafios, como descreve o perfil de liderança adaptativa abordado no capítulo anterior (BALTACI e BALCI, 2017).

Observamos a partir das entrevistas e da pesquisa documental que as lideranças surgem a partir da necessidade de mudanças, seja por um movimento de criação, de expansão ou também da ameaça de extinção. Momentos de crise como conflitos internos (como na ASCENDE) ou do afastamento de um líder (como na ABRING) geram ruídos nos processos organizacionais, rupturas que passam por profundos processos de tomada de decisão que são fundamentais para a sobrevivência do sistema.

Como vimos no capítulo anterior a respeito dos sistemas organizacionais, a tomada de decisão realizada pela organização passa por um processo que envolve lideranças (membros decisores da organização), decisões tomadas anteriormente (premissas) e internalização da decisão tomada (absorção de incerteza). A falta de estruturas organizacionais bem definidas e também de um conjunto de experiências que ajudam na formação de premissas tornam o impacto dessas crises muito mais perigoso para os sistemas organizacionais. O surgimento de uma nova liderança capaz de absorver essa incerteza nem sempre é garantido, por isso é importante entender as suas características e incorporá-las ao processo de construção de sentido do sistema organizacional.

Eixo II - Atuação e Desafios das Lideranças

O segundo eixo da entrevista (perguntas 7 a 12) foi elaborado para compreender o contexto do ofício das lideranças, como elas atuam, quais são suas obrigações e desafios encontrados, quais são os processos e as ferramentas utilizadas na mediação entre a organização e seu entorno.

Um levantamento relevante deste eixo é a convergência das respostas para o papel da liderança como comunicador. Ora o líder é um canal que recebe demandas internas, ora informa essas demandas externamente, ora constrói, executa e informa resultados das ações vindas dessas interações. Isso sugere que a liderança é uma peça fundamental dentro da abordagem teórica deste trabalho, onde a comunicação e os processos comunicativos são unidades básicas da construção sistêmica.

“Eu me considero uma ponte. Uma ponte de network para o que você precisar. (...) Com os relacionamentos externos não é uma ponte, é uma representatividade. Com essa galera, é mais fácil passar informações do que é a ADJogos, do que precisar da ADJogos ou do que a ADJogos necessita.” (Ivan Sendin, ADJogosRS, trecho da entrevista)

“Acho que o papel da liderança são dois papéis, na verdade: manter a comunidade unida e conseguir sanar as dificuldades deles.” (Klébia Lima, PONG, trecho da entrevista)

Dentro desse recorte é possível traçar caminhos e interpretações para a atuação da liderança por uma perspectiva mais próxima da Teoria dos Sistemas Complexos, pois os líderes são agentes que lidam diretamente com os processos comunicacionais e, a partir da sua conduta, podem facilitar ou atrapalhar o processo de absorção de complexidade das organizações.

Atuação e Perfil de Liderança

Dentre as atividades elencadas pelos respondentes no primeiro conjunto de perguntas (perguntas 7 a 10), podemos destacar que as lideranças dentro das associações e coletivos são principalmente responsáveis por:

- Aplicar os processos e ferramentas de comunicação realizados pela organização e seus públicos;
- Promover a integração social entre membros da organização;
- Impulsionar ações que atendam as demandas dos membros;
- Provocar nos sistemas do entorno um ambiente propício para colaboração.

Sobre a descrição da rotina da organização e sobre o trabalho exercido pela liderança (perguntas 7 e 8), é possível extrair que a atuação das lideranças das comunidades de jogos brasileiras está embasada na mediação dos interesses e necessidades de 3 entidades: a organização, a comunidade e os parceiros externos.

A organização é apresentada como o sistema organizacional, que possui cultura própria, estrutura organizacional, processos burocráticos e necessidades independentes, onde

a liderança atua como influência dos processos de tomada de decisão, porta-voz dessas decisões e como difusor dos interesses e valores da organização.

A comunidade é representada pelos membros ligados à organização pelo desejo comum da criação de jogos, profissionalmente ou por lazer, que compartilham valores, interesses e desejos coletivamente. Nessa relação, a liderança atua na integração social entre os membros, é um representante da cultura coletiva e ouvinte das demandas e necessidades da comunidade.

Parceiros externos são sistemas do entorno representados por organizações do setor público e privado com interesse em interagir com a indústria de jogos nos âmbitos econômicos e políticos, como investidores, compradores ou fomentadores do setor. A liderança tem como principais papéis nessa relação, mediar o diálogo entre os sistemas, negociar atividades e educar os parceiros sobre os processos da sua organização e também da indústria como um todo.

A princípio, as lideranças parecem estar acopladas aos 3 sistemas, ajustando sua atuação de acordo com as necessidades de cada um deles, mas não de forma independente. Apesar da sua atuação em cada um dos sistemas ser bem definida, só há envolvimento do líder enquanto há relação entre os sistemas, ou seja, sem a comunidade a organização não tem a quem comunicar suas decisões, sem a organização os parceiros não conseguem dialogar com o setor, assim como a ausência dos parceiros externos faz com que a comunidade encontre dificuldade para amadurecer profissionalmente e viver dos seus projetos.

De forma independente, os sistemas existem e realizam seus processos internos sem interrupção e sem grandes mudanças nas suas estruturas. Ao serem provocados pelas interferências uns dos outros, a liderança surge para fornecer uma ponte, como um transmissor e tradutor simultâneo das informações emitidas e recebidas, favorecendo a absorção de incerteza e impulsionando o processo autopoiético.

Outra análise levantada neste eixo das entrevistas foi do reconhecimento de perfis de lideranças, destacados a partir das atividades e papéis desempenhados pela liderança (perguntas 9 e 10, Anexo 1) e colocados em contraste com os perfis de lideranças da complexidade apresentados por Baltaci e Balci (2017).

Arison Uchoa, da ASCENDE, descreve em sua entrevista 3 perfis que definem o trabalho de um líder de uma comunidade da indústria de jogos, que organizamos como: Perfil Gerencial; Perfil Facilitador e Perfil Representativo.

O primeiro perfil, de acordo com Arison: “(...) é um perfil muito mais metódico”, sendo a liderança que se preocupa com as questões burocráticas, com a formalidade e a

organização das informações, e em incutir nos membros os valores e interesses da organização, onde a tomada de decisão está baseada nas demandas internas e direcionamento para o objetivo comum. Neste caso, a comunicação tem o papel de organizar e difundir as informações.

“o primeiro perfil que casa muito com o perfil de um Diretor Financeiro, ter esse esse senso de organização interna. (...) é um perfil muito mais metódico, um perfil que busca muito mais, bem estruturado que qualquer outra coisa e aí o que for aparecendo é pra ser feito é muito mais uma questão de ver se existe a possibilidade dentro da estrutura que foi montada e se existe essa possibilidade. (...) é uma pessoa que controla muito mais as coisas.” (Arison Uchoa, ASCEND, trecho da entrevista)

“O líder tem que ter essa visão, esse plano estratégico aí de mais longo prazo ‘pra’ associação, [para] também não ficar só ouvindo as pessoas e querendo atender todo mundo.” (Marcelo Rigon, SPJogos, trecho da entrevista)

Esta descrição converge com a declaração de Liderança Administrativa de Baltaci e Balci: “A liderança administrativa, como um componente principal da liderança de complexidade, é definida como a coordenação e a estruturação burocrática das atividades organizacionais.” (2017, p. 54)¹¹³.

O perfil facilitador é descrito como responsável por realizar atividades e ações que operem dentro dos valores e interesses da organização, eventos sociais da comunidade, encontros entre comunidade e investidores e execução de projetos de parceria com outras instituições, onde a comunicação tem o papel de operacionalizar essas ações.

Este perfil está relacionado, parcialmente, à Liderança Adaptativa por ter uma função na construção da ressonância dos objetivos e valores entre membros e a organização (hierarquia top-down). Apesar da descrição de Arison (ASCENDE), em sua entrevista, não leva em consideração a interação de duas vias previstas na Liderança Adaptativa. Podemos observar essa característica na fala de outros entrevistados, quando reforçam seu compromisso como interlocutores das demandas dos membros da comunidade para a administração da organização.

“uma das questões basicamente é escutar, né. A gente precisa escutar o que tiver que ser, o que a indústria quer. [a indústria] Precisa que a gente saiba. Então, independente de opiniões, a gente precisa saber o que as empresas querem.” (Carolina Caravana, ABRAJAMES, trecho da entrevista)

“a pessoa que anima a galera, que executa eventos, que corre atrás de demandas, que é responsiva, que é proativa em relação ao que a comunidade tá precisando. (...) esse normalmente é o cara que organiza evento de comunidade, normalmente é o cara que puxa a galera, que tem jogos para fazer mostra de jogos, quando as coisas

¹¹³ “Administrative leadership, as a main component of complexity leadership, is defined as the coordination and bureaucratic structuring of organizational activities.”, no original em inglês.

aparecem, é a pessoa que fica cobrando a galera para participar das atividades para dar palestra, publicar os jogos, esse tipo de coisa.” (Arison Uchoa, ASCENDE, trecho da entrevista)

Nos termos desta pesquisa, a Liderança Adaptativa é o canal de influência (em via dupla) entre a organização e a comunidade. Ela é a responsável por manter os interesses entre membros da comunidade e organização unificados, além de gerenciar os resultados dos processos de tomada de decisão, sendo o interlocutor para mudança de comportamento entre os dois sistemas.

Por fim, a visão institucional estratégica, abordada pelo ex-presidente da ASCENDE, atribui na liderança o perfil representativo, personificando em si os valores e interesses dos sistemas ao qual faz parte. Neste papel a comunicação define o consenso desses valores (demandas e *feedbacks*), onde a liderança é emissora para o externo e receptora para o interno.

“Alguém precisa ter uma noção do todo, então o cara não pode pensar em jogos somente como jogos, por exemplo. (...) Então a pessoa precisa ter algumas vivências de outras áreas para entender como que você pode muito mais se aproveitar de coisas que já existem e argumentar baseado nisso.” (Arison Uchoa, ASCENDE, trecho da entrevista)

“Cara, a primeira coisa é a palavra “líder” mesmo, né? Você tem que meio que levar as pessoas ‘prum lado e aí vai ter [sic] as pessoas que vão reclamar, que vai [sic] xingar, que vai [sic] encher o saco, mas a questão é que: não dá pra ir cada um ‘prum lado, se não a gente não chega em lugar nenhum. Então você tem que meio que ouvir o que cada um espera da associação e escolher um caminho e lidar com as bucha [sic] e reclamações que vão surgir da sua escolha.” (Marcelo Rigon, SPJogos, trecho da entrevista)

“Ouvir não só individualmente, mas coletivamente e debater certos assuntos. Outra coisa que eu acho também importante é trazer as questões que às vezes não são do convívio dos empresários pra essa mesa de debate. Um líder, em geral, mas no caso de associação, é uma pessoa que prevê o próximo passo, que já consegue enxergar o próximo passo.” (Carolina Caravana, ABRAAMES, trecho da entrevista)

A Liderança Centrada na Ação é responsável pela criação do ambiente necessário onde a Liderança Adaptativa irá agir, como as relações institucionais entre a organização e os parceiros externos para troca de conhecimentos e financiamentos de projetos ou a relação entre a organização e comunidade para construção dos processos e insumos necessários para o engajamento de uma ação ou decisão tomada. Uma liderança que possua uma visão sistêmica das organizações e do seu ambiente tem poder de flexibilizar os processos da organização, fazendo com que ela se torne mais adaptável ao contexto das incertezas da modernidade e garantir sua sobrevivência.

Podemos observar características dos diferentes tipos de Liderança da Complexidade em todos os entrevistados das lideranças da Indústria Brasileira de Jogos Digitais, onde o

contexto de estrutura organizacional (comunidades formais e não formais) nos ajuda a compreender em que estágio e em quais situações cada tipo se destaca. É importante ressaltar que o esclarecimento que a Liderança da Complexidade propõe, de que nenhum arquétipo de liderança tem superioridade em relação ao outro, mas que podem se sobressair aos demais, de acordo com o contexto da organização.

Por fim, a complexidade da liderança aponta que os perfis não são intrínsecos a um conjunto de características pessoais dos líderes, muito menos são exercidos por um único líder. Observamos nas entrevistas que as organizações centralizadas em um único líder continuam apresentando os três perfis da Liderança da Complexidade, apesar de que nas organizações com múltiplos líderes esses perfis sejam mais bem estruturados nos processos organizacionais.

Desafios da Atuação

As lideranças foram perguntadas sobre os desafios de sua atuação em duas frentes distintas, na sua relação direta com a comunidade e na sua relação com instituições externas (perguntas 11 e 12), para que fossem traçadas relações com os perfis apresentados anteriormente. A descrição dos desafios nos ajuda a compreender se as dificuldades enfrentadas pelas organizações podem ser generalizadas a partir da atuação da liderança ou se é necessário uma observação mais profunda do contexto para identificar como os ruídos do entorno interferem na tomada de decisão de cada sistema organizacional.

Na relação com a comunidade, um dos desafios apontados nas respostas é sobre o modelo organizacional das associações e coletivos. A restrição legislativa das organizações sem fins lucrativos, impede que a gestão da organização seja remunerada, fazendo com que sua principal força de trabalho seja voluntária.

“A dificuldade que eu sinto na Associação é porque hoje a nossa Associação depende muito de trabalho voluntário. (...) E acho que a maior dificuldade é isso, que a gente já teve muita gente animada que entrou e já saiu, porque vai cansando. Então fica trocando as pessoas.” (Gabriel Coutinho, GAMING, trecho da entrevista)

“eu acho que eu tô bem cansado e às vezes me dá muita preguiça de fazer as coisas. (...) no começo eu tinha mais essas características que eu valorizei do Ivan, de articular coisas e mudar também. De ir atrás das pessoas e procurar conversar e marcar reuniões, eu acho que isso foi um pouco morrendo com o tempo. Hoje eu tenho muita facilidade em desmarcar convites, sabe?” (Gabriel Coutinho, GAMING, trecho da entrevista)

A não garantia de remuneração para os membros da gestão desestimula a atuação, pois esses agentes precisam restringir sua dedicação de tempo e energia às necessidades da

organização, o que gera excesso de trabalho usualmente sobre as lideranças. A exposição da sobrecarga é o resultado de um acúmulo de funções das lideranças, que precisam constantemente flexibilizar entre os diferentes perfis de atuação. A necessidade de variabilidade dos perfis de liderança também é apresentada como um desafio pelos respondentes.

Da mesma forma, a má estruturação dos processos de comunicação é um desafio recorrente das lideranças, que apresentam dificuldades no engajamento das ações e difusão dos valores culturais da organização.

“um desafio que tá cada vez ficando mais de boa por conta da organização em nove anos — mas ainda assim ainda é um problema — é a comunicação. Por exemplo, tem pessoas dentro da ADJogos cuja comunicação é por e-mail, whatsapp, Discord, tá? Mesmo que eu crie um grupo com todas aquelas pessoas e eu jogue aquela informação ali dentro. Eu tenho que pegar essa informação e ainda informar individualmente cada um. (...) então, eu preciso comunicar muito mais do que eu deveria.” (Ivan Sendin, ADJogosRS, trecho da entrevista)

A fala do secretário executivo da ADJogosRS nos faz observar que os problemas de comunicação não dependem apenas de suas ferramentas operacionais enquanto elemento de difusão da informação. As falhas também resultam do valor atribuído à informação pelos membros da organização e o quanto a emissão da organização é suficiente para iniciar os processos comunicativos desses sistemas psíquicos, que são insuficientes para a realização do processo autopoietico para redução de complexidade, nos dando elementos empíricos importantes da improbabilidade em ação.

O alinhamento de valores entre comunidade e organização apresenta, da mesma forma, um desafio para as associações e coletivos. O caráter colaborativo e representativo da organização como objetivo comum, não tem a permeabilidade necessária para alcançar seus membros, que geram conflitos em pontos como modelos organizacionais (hierárquicos e não hierárquicos), direitos e deveres dos membros, relação entre coletivo e individual, e até divergências ideológicas:

“O meu chute, é que aqui em São Paulo a galera internalizou muito o discurso do liberal. Então, eles ficam com essa cabeça de que é cada um por si. Tipo, você não tem que ficar esperando se organizar numa entidade de classe. Então, ‘pro pessoal daqui, eles rejeitam muito essa ideia de ter uma entidade de classe.’” (Marcelo Rigon, SPJogos, trecho da entrevista)

“(...) eu sinto que a gente está numa segunda onda de desafio, falando desses pontos maiores, que é a questão da representação. Então uma coisa é você entender que a Associação traz benefícios para você. A outra é você entender que a Associação te representa em instâncias e que as decisões tomadas dentro de uma assembleia, por exemplo, são soberanas em relação a decisão individual.” (Arison Uchoa, ASCENDE, trecho da entrevista)

É possível inferir que a percepção de valor da organização é o tema que entrelaça todos os desafios apresentados, pois, é na percepção de valor, que se encontra a identificação dos membros com os objetivos da organização. É o lugar onde o processo comunicativo se torna efetivo e, principalmente, é por onde os membros se mobilizam para a construção efetiva das ações da organização.

Nos termos do pensamento sistêmico, a informação emitida pelo sistema organização não é compreendida pelo sistema comunidade e vice-versa, portanto, o processo autopoietico não se completa e não há absorção de complexidade por parte dos membros da organização. Ao observarmos os perfis da Liderança da Complexidade junto com as respostas sobre a atuação, podemos associar que a liderança tem um papel importante como agente mediador dessa informação, pois tem como parte de sua função a responsabilidade de simplificar a informação que está sendo emitida pelo sistema de interesse.

Sobre os desafios com relação às instituições externas, os conflitos também se formam nos processos comunicativos de emissão e compreensão entre organizações. Por ser uma indústria jovem e em desenvolvimento no Brasil, o setor não possui uma difusão forte nos espaços públicos e lida com preconceitos e desconhecimentos.

Como abordamos no levantamento documental deste trabalho, as associações e coletivos possuem um histórico de construção de relacionamentos com instituições públicas e privadas para realização de parcerias, mas principalmente um papel pedagógico e representativo para esclarecer as características e modelos da indústria de jogos.

“É eles entenderem que desenvolvimento de jogos é uma profissão.” (Klébia Lima, PONG, trecho da entrevista)

“Sempre a questão do desconhecimento. As pessoas até hoje pensam em jogos como diversão e não como negócio ou trabalho ou coisa do tipo. A gente sempre tem essa barreira de tentar explicar e demonstrar. (...) as instituições externas basicamente têm esse ponto. Que troca muito os secretários, gestores - principalmente da área pública, do governo. Então, a gente tá o tempo todo tendo esse esforço, às vezes do zero, pra mostrar o que a gente tá fazendo e tudo o mais.” (Kássio Souza, AMAGAMES, trecho da entrevista)

A falta de reconhecimento do setor acaba sendo a primeira barreira de acesso para as organizações da indústria de jogos para alcançar seus objetivos externos, sendo necessário um processo de sensibilização e educação antes das negociações.

A diferença dos interesses do setor privado e do setor público é mais um entrave anunciado pelos respondentes. Isso se dá devido à falta de familiaridade entre os dois sistemas que não possuem as ferramentas necessárias para decodificar suas interações internamente, que também é o caso da sensibilização.

“E a questão política... nossa, essa é a pior de todas. E esse é um problema, porque a gente não tem dentro da ADJogos, honestamente, um político. Pelo menos não na diretoria.” (Ivan Sendin, ADJogosRS, trecho da entrevista)

“A gente dá uma olhada em relação às pessoas que tão tomado decisão e são pessoas que, por exemplo, tentaram se eleger vereador na última eleição, não conseguiram e vão tentar na próxima. E aí, o cara necessariamente quer uma ação de visibilidade para colocar na bagagem e conseguir se eleger. Esse tipo de aparelhamento, lidar com esse tipo de interesse institucional é muito complicado. Provavelmente a maior dor de cabeça que a gente tem hoje.” (Arison Uchoa, ASCENDE, trecho da entrevista)

Podemos inferir que existe um bloqueio da comunicação das informações das organizações para serem absorvidas pelo entorno. À medida que os sistemas organizacionais buscam interagir, não são capazes de concluir o ciclo de comunicação a partir das informações emitidas e recebidas, ou seja, a falta de um “político”, como sugere Ivan (ADJogosRS), se refere à falta de um agente decodificador da complexidade do Sistema Político para que a organização possa atribuir significado à informação e completar seu processo autopoietico. Da mesma forma, falta um agente que esteja acoplado ao Sistema Indústria de Jogos como membro da organização pública para fazer o inverso.

Por ter o caráter de representante das organizações, acreditamos que a liderança precisa ser este elemento de interpretação e ter conhecimento dos códigos dos dois sistemas para que a relação aconteça.

Destacamos como conclusão deste eixo que as lideranças das comunidades da indústria brasileira de jogos possuem, pela descrição de suas rotinas de trabalho, os valores atribuídos aos perfis de liderança da complexidade identificados nesta pesquisa, cujo maior desafio está na sobrecarga da flexibilização dos perfis em líderes individuais. Além disso, as lideranças se relacionam diretamente com 3 sistemas organizacionais, a organização, a comunidade e os parceiros externos, em que cada relação é independente e da liderança um conjunto de habilidades e conhecimentos específicos, sendo o principal desafio a decodificação das complexidades de cada sistema para a manutenção harmônica dessas relações.

Eixo III - Complexidade, Processos Comunicacionais e Tomada de Decisão das Lideranças

Este eixo busca identificar os valores das lideranças das comunidades da indústria brasileira de jogos e descrever os processos comunicacionais e de tomada de decisão. O objetivo é traçar um paralelo com os conceitos da complexidade e dos sistemas sociais, para uma descrição mais robusta do objeto de estudo.

As questões relacionadas a este eixo se descrevem a partir da identificação dos valores culturais de lideranças externas (perguntas 13, 14, 15 e 22), autoavaliação para identificação desses valores (pergunta 16), descrição de processos de comunicação e de tomada de decisão a partir de experiências reais (perguntas 17 a 20) e projeção futura do líder dentro da comunidade (pergunta 21).

Os Valores das Lideranças da Indústria Brasileira de Jogos

Neste conjunto de perguntas buscamos estruturar, para além da atuação da liderança, um perfil descritivo de valores positivos e negativos levantados pelos próprios respondentes.

Como pudemos observar sobre os sistemas organizacionais mencionados no capítulo anterior, o processo de tomada de decisão passa pelo elemento da premissa, utilizando decisões anteriores como referência para o processo atual. Pelo que foi constatado nesse estudo, acreditamos que o processo de ascensão dos líderes também se configura desta forma.

A primeira pergunta deste eixo (pergunta 13), que se refere à influência de lideranças anteriores exercidas sobre os novos líderes, serve como ponto de referência para elaboração desses valores, uma premissa de comportamento para as novas lideranças.

No contexto das comunidades ocupadas por novas lideranças, não há um reconhecimento formal de capacitação dentro das entrevistas, mas é perceptível duas abordagens distintas: de "apadrinhamento" entre líderes anteriores e novos, e de rejeição da liderança anterior.

No começo, em 2016, acabei indo por causa do Vicenzo, por causa desse rolê de agitação da comunidade e etc. Mas eu acabei ficando e me aproximando por causa do Marcos. Porque, aí dentro dessas discussões estratégicas e tudo mais, quando ele levantava alguma bola que era relacionada à sede, que ela poderia ter com o governo ou alguma coisa do tipo, como eu já tinha meio que passado por algumas coisas parecidas, eu conseguia colaborar nas discussões e as coisas começaram a ir nessa linha. (Arison Uchoa, ASCENDE, trecho da entrevista)

O apadrinhamento nos ajuda a reforçar o papel representativo da liderança, que não apenas personifica os valores do sistema, mas que também reconhece e/ou incentiva esses valores nos membros para formação de novas lideranças. Por outro lado, a rejeição se enquadra no espaço de ação do perfil facilitador, onde há a criação de uma nova organização devido ao conflito, ou à retomada de uma organização abandonada pela liderança rejeitada.

Já nas comunidades criadas pela liderança atual, existe o reconhecimento de outras lideranças com perfis distintos que fizeram parte da criação, especialmente nas questões "políticas/negociação" e "relação com a comunidade". Esse contexto nos ajuda a observar as concepções formadas pelas lideranças nas quais as associações e coletivos são criadas. De

acordo com os dados levantados nas entrevistas, se trata de um contexto de convergência de valores e perfis de liderança diferentes, ou seja, as lideranças possuem a mesma visão de objetivos, porém têm abordagens distintas de como alcançá-los, atuando em sinergia para complementar as necessidades da organização.

As perguntas em sequência da entrevista nos ajudam a entender quais são os valores reconhecidos e rejeitados pelos sistemas, a respeito das suas lideranças. Dentre as respostas sobre as características de um “bom líder”, os termos mais citados foram: colaboração, objetivo comum, diplomacia, proatividade, conhecimento da área, agitador da comunidade e pensamento estratégico.

É possível agregar estes valores às descrições dos perfis do eixo anterior de forma que estejam alinhados com a expectativa e a realidade de atuação das lideranças, como por exemplo: “conhecimento da área” e “pensamento estratégico” podem ser relacionados ao perfil de Liderança Administrativa, enquanto “proatividade” e “agitador de comunidade” estão alinhados com a atuação da Liderança Adaptativa. Entretanto, novamente esbarramos com a idealização de que essas características devem fazer parte do conjunto de um único líder que deverá atuar dentro destes papéis e não um conjunto de lideranças com características distintas pelo bem estar geral da interação entre os sistemas.

Os termos “motivação” e “energia” também chamam a atenção por serem apresentados como características pessoais pelos respondentes, uma perspectiva que nos encaminha para o contexto tradicional de liderança, que posiciona o líder como um agente naturalmente dotado da capacidade de liderar, sem levar em consideração o contexto no qual essa liderança está inserida que pode aumentar ou diminuir essa “motivação”. Fagundes (2007) em sua tese enfatiza que:

A capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais (FAGUNDES, 2007, p. 20)

Quando perguntados sobre as características de “maus líderes”, as respostas percorrem em torno dos valores de centralização, individualismo e da comunicação, sendo os mais citados: colocar o individual acima do coletivo, não saber escutar a comunidade e organização de processos.

“As [características] ruins são basicamente o contrário, né. De não ter essa visão de que você representa um coletivo e não só a si. Isso pra mim é uma característica de um péssimo líder de comunidade. Ter essa questão de avaliar sempre o que é bom para as pessoas e não só para as empresas.” (Kássio Souza, AMAGAMES, trecho da entrevista)

“Acho que [é] não ouvir a demanda das pessoas. Não ouvir as dificuldades. Não tentar resolver.” (Klébia Lima, PONG, trecho da entrevista)

A partir das respostas e dos exemplos citados acima, é possível interpretar que o papel representativo possui um alto valor para o reconhecimento e aceitação de uma liderança no contexto das comunidades brasileiras de desenvolvimento de jogos. Porém, quando colocamos este requisito frente aos desafios da falta de remuneração, das estruturas de comunicação e da percepção de valores entre comunidade e organização, podemos inferir que existe uma idealização da liderança enquanto a personificação de valores que, na prática, não estão devidamente difundidos dentro dos sistemas.

Apesar do pensamento tradicional apontar a liderança como responsável pela solução desses desafios através do controle de comportamento dos liderados, os estudos da complexidade discorrem sobre a alternativa de que líderes são mais eficazes enquanto mediadores de conflitos buscando, na criação de redes e conexões entre sistemas, oportunidades de estabilidade, estrutura e inovação, como apresentam Marion e Uhl-Bien em seu artigo sobre Liderança nas Organizações Complexas (2001):

A interação e a aleatoriedade significam que os líderes nem sempre podem prever os comportamentos futuros dos conjuntos organizacionais. Nem podem controlar de perto esses futuros com intervenções deliberadas. (...) Isto muda o papel da liderança de “fornecer respostas” ou fornecer orientação em excesso (por exemplo, uma estrutura inicial) para criar as condições nas quais os comportamentos dos seguidores podem produzir estrutura e inovação. (R. MARION, M. UHL-BIEN, 2001, p. 394, tradução livre)¹¹⁴

Essa perspectiva propõe que, ao pensarmos que o papel do líder dentro dos sistemas organizacionais está mais relacionado à construção de conexão entre agentes que vão gerar as mudanças do sistema, do que na construção das mudanças em si.

Se um sistema realiza mudanças ou absorve complexidade, a partir do processo autopoietico gerado pela interpretação de informações emitidas pelo seu entorno, isso reforça a visão da liderança como catalisadora da complexidade entre sistemas, pois, ao fazer parte dos dois sistemas ao mesmo tempo (no caso o sistema organização e o sistema comunidade), ele realiza processos para a emissão de informações com maior chance de absorção pelos sistemas.

Processos Comunicacionais e Tomada de Decisão

¹¹⁴ “Interaction and randomness means that leaders cannot always predict the future behaviors of organizational ensembles. Nor can they closely control those futures with deliberate interventions. (...) This changes the role of leadership away from “providing answers” or providing too much direction (e.g., initiating structure) to creating the conditions in which followers’ behaviors can produce structure and innovation”, no original em inglês.

Este tópico compreende o conjunto de questões relacionadas às situações de conflito, relação do líder com as normas estruturais da organização e processos de comunicação entre organização e comunidade (questões 17 a 20). A análise dessas perguntas nos ajuda a compreender qual o papel da comunicação enquanto estrutura constitutiva da organização e quais são os elementos das organizações complexas incorporados ao processo de tomada de decisão das lideranças.

A pergunta 17 pede aos entrevistados que relatem um conflito ocorrido enquanto exerciam a liderança da organização, o que gerou o conflito e qual foi sua atuação para solucionar o problema.

Os tópicos sobre conflitos convergem com os desafios apresentados no eixo anterior, como sobrecarga da liderança, engajamento da comunidade nas ações da organização, processos organizacionais, conflitos de interesse e comunicação. Apesar de todos os tópicos permearem em maior ou menor grau a realidade das organizações, os conflitos relatados pelas lideranças dos coletivos (organizações não formais) tendem a se concentrar no âmbito da gestão da comunidade na comunicação informal e no engajamento, enquanto as associações (organizações formais) lidam com conflitos sobre interesses e processos formais da organização.

“Já aconteceu muito, principalmente no começo, de ter pessoas mais engajadas - somos uma diretoria diversa, de várias pessoas - e outras não. E isso gera muito conflito por questão de sempre um achar que está trabalhando mais que o outro e tudo o mais. (...) tinham expectativas que não eram cumpridas e tarefas que não eram executadas.” (Kássio Souza, AMAGAMES, trecho da entrevista)

“Já houve um conflito forte entre o vice-presidente, presidente e diretor executivo, foi na primeira diretoria. (...) Então eles têm pontos de vista distintos. (...) Eu ficava no meio entre os dois quando eu assumi a diretoria executiva, eu queria aprender com todos. Então eu tive o discernimento naquela época de entender que tinham duas opiniões diferentes e eu tinha que somá-las. É como se tivesse esquerda e direita, sabendo que nenhum dos dois tá certo e nenhum dos dois tá errado.” (Ivan Sendin, ADJogosRS, trecho da entrevista)

A resolução dos conflitos das lideranças majoritariamente adotam posturas de mediação entre as partes e comunicação como processo de ouvidoria, dando abertura para expressão dos incômodos da comunidade, internalizando o conflito e gerando processos formais (aplicação de formulários sobre o conflito ou estruturação de documentação) e informais (mediação entre as partes ou conversas informais) de comunicação. No entanto, apesar das respostas mencionaram a comunicação (ou suas vertentes) como elemento do conflito e da sua resolução, em sua maioria, ela é instrumentalizada enquanto método de

divulgação, coleta de informação ou mediação de interesses. Damos destaque na fala da vice-presidente da ABragames, Carolina Caravana, como a única a mencionar a comunicação como elemento de construção de identidade e estruturante da organização:

“Mas, no geral, no início, a gente tinha um problema de comunicação muito forte. Não só internamente como externamente, exatamente da comunidade não saber o que a gente faz, como a gente faz, por que a gente faz. Apesar de haver debate, às vezes tinha essa percepção de que a gente agia sozinho. Então isso precisava ser resolvido de uma forma mais urgente. Por isso também que a gente priorizou essa mudança de comunicação visual, essa mudança de relações públicas, essa constância na mudança das parcerias, enfim. A gente começou a focar primeiro nesse problema. Que era o problema mais complicado de se resolver. E é uma coisa que a gente precisa estar vigilante. Porque ele pode voltar a qualquer momento. Porque a gente ainda não tem estruturas fortes o suficiente pra que isso se sustente.”
(Carolina Caravana, ABragames, trecho da entrevista)

A fala da desenvolvedora descreve de forma satisfatória o itinerário feito pelo sistema organizacional no processo de tomada de decisão, como descrevemos no capítulo anterior:

1) O conflito é gerado pelo contato entre a organização e seu entorno; a informação interpretada apresenta um risco que desencadeia o processo de tomada de decisão e a comunidade não age por não entender o que a associação faz ou quais são seus processos.

2) A associação analisa suas premissas que podem ou não estar estruturadas sobre as decisões anteriores da organização sobre como lidar com esse conflito, realizando o fechamento operacional que irá elaborar a decisão.

3) Ao decidir pela priorização da comunicação como estratégia de identidade para resolver o conflito, a associação passa pelo processo de absorção de incerteza, sendo “vigilante” e incluindo a decisão como nova premissa e reduzindo complexidade para a organização.

4) Por fim, a organização comunica a decisão, influenciando o processo autopoietico em seu entorno, onde a linguagem utilizada, da racionalidade ou motivacional, são as chaves para que a comunidade, o sistema em conflito, tome decisões alinhadas com os interesses da associação.

Na percepção das lideranças em relação às normas da organização (pergunta 18) há o reconhecimento das normas como ferramentas de organização e horizontalidade entre os membros da organização. Porém, existe o pensamento de que as normas não devem atrapalhar o andamento das ações, a burocracia precisa ser maleável ou até mesmo passível de ser ignorada em nome da celeridade das ações.

Atribuímos a interpretação dessa percepção ao perfil empresarial das lideranças, já que as oportunidades são dinâmicas e o tempo se torna um recurso precioso para a

sobrevivência das organizações. Como os coletivos e associações lidam, majoritariamente, com parceiros do primeiro e do terceiro setor, tradicionalmente reconhecidos por sua burocracia exaustiva, é criada a necessidade de que as regras internas da organização não atribuam atrasos nas ações. Não obstante, vale ressaltar que tais normas auxiliam no processo de tomada de decisão atuando como memória das premissas da organização, essa documentação se torna um elemento físico das informações construídas pelo sistema organizacional a serem resgatadas. Atribuir a característica de instrumento às normas gera desafios semelhantes aos da comunicação, mencionados anteriormente.

Por fim, as perguntas 19 e 20 se referem ao planejamento e à decisão de comunicar à comunidade. Como vimos no eixo anterior, o ato de comunicar está dentro das atribuições das lideranças e, de acordo com as respostas das entrevistas, a informação é reconhecida como um recurso valioso da organização, que deve passar por processos de validação antes de ser exposta aos membros da comunidade.

O primeiro crivo do processo de validação da informação é o impacto da mudança que ela oferece para a organização e para a comunidade. Nesta etapa, a informação é discutida internamente pelos membros diretores da organização, que avaliam a informação enquanto ação de curto ou longo prazo, se precisa ou não de negociação entre parceiros e se exige a necessidade de colaboração externa à diretoria para realização.

A segunda etapa do processo descreve a necessidade de tratar a informação antes de ser devidamente informada. Este tratamento difere das avaliações realizadas na primeira etapa, uma vez que informações de curto prazo e com menor dependência de agentes externos à diretoria (como palestras e eventos) são comunicadas o mais breve possível, passando apenas por um processo de formatação e adequação formal dos canais de comunicação da organização, enquanto informações mais complexas são filtradas de acordo com a necessidade da ação, podendo ser expostas gradativamente de acordo com o avanço das negociações entre parceiros ou omitindo incertezas para gerenciamento de expectativas da comunidade.

“O que normalmente acontece é que tem dois tipos de comunicação, existem coisas que são de interesse direto e imediato da comunidade e que não passam muito por articulação, são iniciativas mais concretas, do tipo evento, oportunidades de negócios ou alguma coisa nesse sentido, que é comunicado imediatamente. (...) Por outro lado, quando são planejamentos de médio e longo prazo, a gente tende a dizer que as coisas estão acontecendo e foram iniciadas. Mas a gente evita trabalhar com um acompanhamento tão constante assim.” (Arison Uchoa, ASCENDE, trecho da entrevista)

As lideranças reconhecem que a informação precisa chegar à comunidade com o mínimo de ruído possível para que possa ser absorvida com clareza e assimilada pelo sistema. Sendo assim, existe a consciência generalizada sobre o processo comunicativo e de construção do sentido entre os sistemas onde a informação não é emitida ao acaso, mas após um processo interno de tratamento que descreveremos como “processo sobrecomunicativo”, termo cunhado por Neves (2005), no próximo capítulo.

A mesma lógica de tratamento da informação é replicada no processo de tomada de decisão das ações da organização, ao serem perguntados sobre “o melhor momento para entrar em contato com a comunidade?” no planejamento das ações (pergunta 20). Não encontramos um conjunto de respostas que possam identificar uma atitude generalizada a respeito deste tema, mas observamos que a variação das respostas se desdobra no eixo da gestão vertical e horizontal.

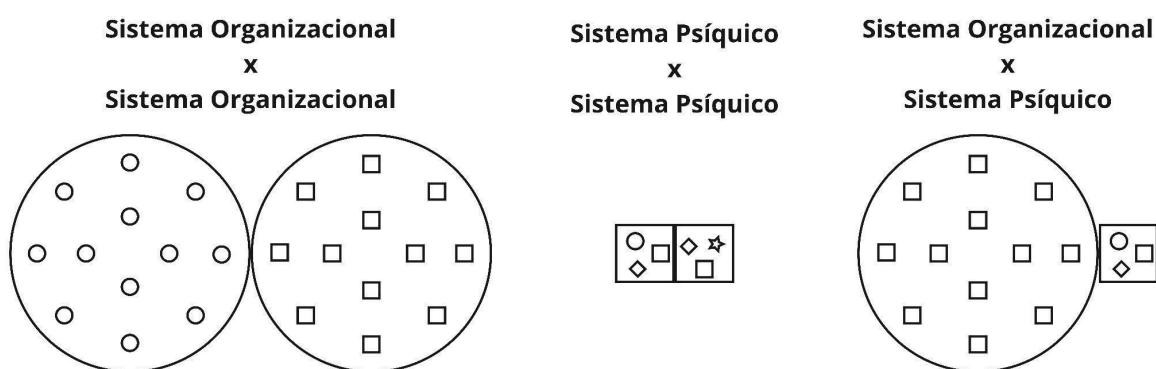
A gestão vertical é exemplificada pelas organizações que priorizam o controle da elaboração do planejamento, tendo a comunidade como contribuinte para refinamentos ou apenas para a aprovação do plano. Já a gestão horizontal se expressa nas organizações que buscam a comunidade para que seus membros possam contribuir ativamente na construção do planejamento e das ações da organização.

Outra interpretação importante é de que a adoção de cada modelo de gestão para a tomada de decisão a respeito do planejamento de ações da organização não está atrelada a características como formalidade da organização, maturidade ou perfil de liderança. Cada organização define seu modelo levando em consideração sua própria história e contexto, não sendo possível inferir se um modelo é mais ou menos eficiente, mas sim qual modelo é melhor para determinado contexto individual das organizações.

5. O Líder como Decodificador da Complexidade: Acoplamento Estrutural, Processos Sobrecomunicativos e Sistema Catalisador

O conceito de acoplamento estrutural é denominado na teoria de Luhmann para representar o mecanismo de relacionamento entre os sistemas, onde eles se permitem utilizar elementos e estruturas entre si para cumprir seus próprios processos operacionais, a partir de relações entre os diferentes tipos de sistemas (Figura 2).

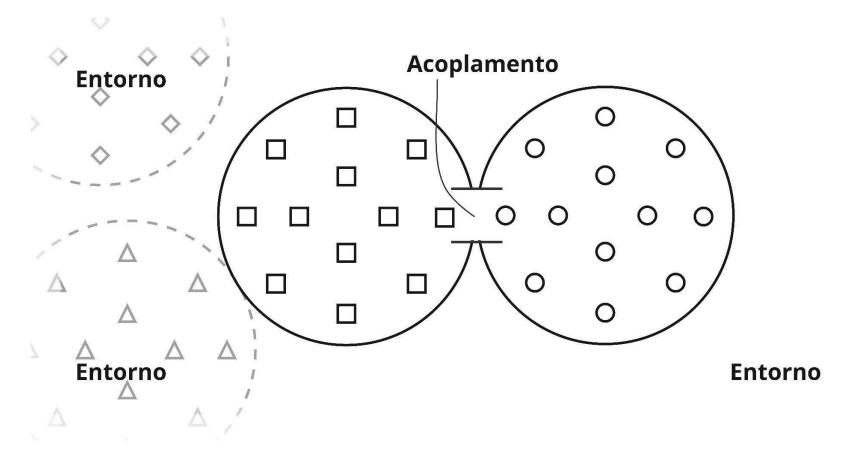
Figura 2: Relações entre Sistemas



Fonte: Elaborado pelo autor

“Quando há um acoplamento estrutural” (Figura 3), “o processo comunicativo de um sistema aparece no outro não apenas como uma perturbação, mas também como uma ferramenta auxiliar de funcionamento das operações;” (NEVES, 2005).

Figura 3: Acoplamento dos Sistemas Organizacionais

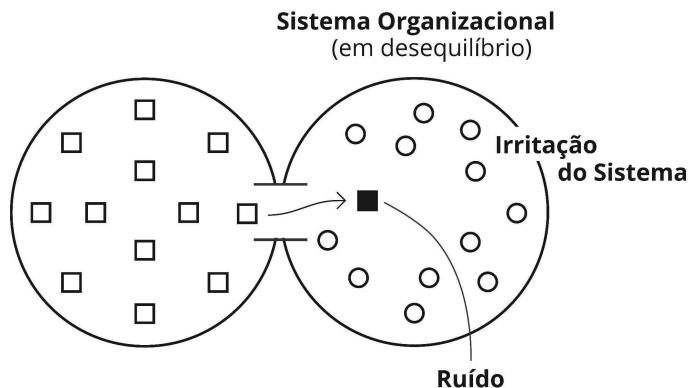


Fonte: Elaborado pelo autor

Essa relação intersistêmica só é permissiva a partir da “abertura cognitiva” do sistema, no qual um sistema internaliza perturbações advindas dos ruídos ou irritações de

outro sistema, para assim dar início ao processo de autopoiese que permite ao sistema agregar aquela nova complexidade a si, à medida que diminui a complexidade do seu ambiente.

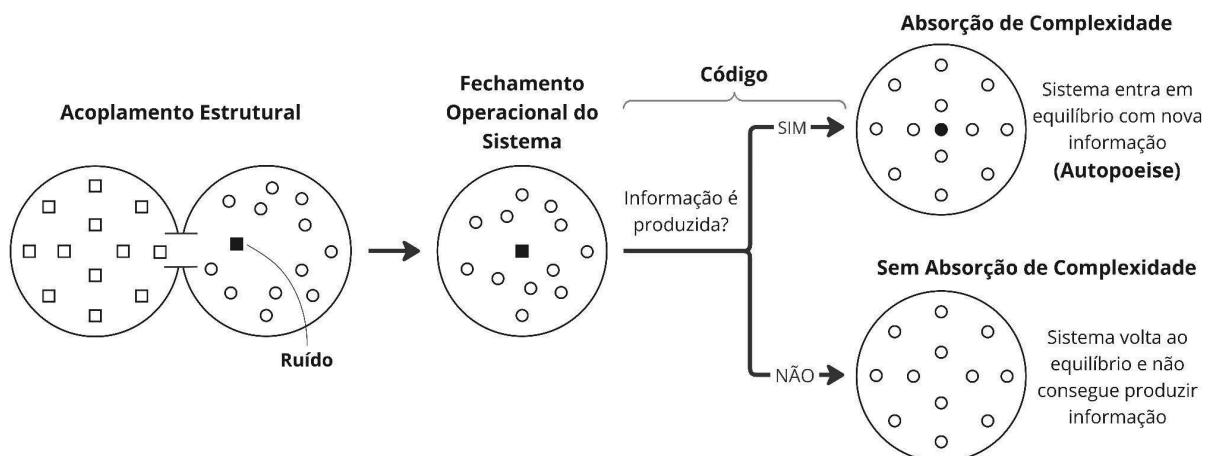
Figura 4: Recepção de Ruído e Irritação do Sistema Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor

Nessa relação não há troca de informações ou de sentido entre um sistema e outro, as estruturas de funcionamento atuam no movimento de incentivar os processos comunicativos e, assim, proporcionar seus próprios elementos de organização e operação. A partir do mecanismo de acoplamento e seus procedimentos (Figura 4), podemos começar a construir os questionamentos que serão utilizados mais adiante neste trabalho para análise do objeto.

Figura 5: Fechamento Operacional e Autopoiese



Fonte: Elaborado pelo autor

Assumindo que o acoplamento entre dois sistemas ocorre sob a consequência de diversas irritações que podem gerar uma cadeia de processos comunicativos na tentativa de decodificar a complexidade entre eles (Figura 5), podemos inferir que, a depender do nível dessa complexidade, um sistema pode rejeitar totalmente essas irritações, rejeitando, consequentemente, a tentativa de acoplamento do outro sistema, pondo em risco a sua

capacidade adaptativa às transformações do ambiente e provocando seu isolamento ou até mesmo sua extinção.

Apesar da ilustração apresentar um caminho unilateral de emissão e recepção, comprehende-se que ao processo do acoplamento estrutural, os dois sistemas emitem e recebem ruídos simultaneamente e, também de forma síncrona, ativam seus processos comunicativos.

Para lidar com essas irritações, a princípio complexas, podemos imaginar que a possibilidade de existir um sistema cuja função seja de realizar o acoplamento inicial com um sistema, para, assim, em seu processo de observação e de autopoiese, internalizar essa complexidade e, então, ao se acoplar com o outro sistema, ocasionar irritações e perturbações mais palatáveis para este sistema.

O desenvolvimento de Neves (2005) sobre os processos sobrecomunicativos busca explicar as influências externas que ocorrem entre sistemas que podem gerar autopoiese.

A influência externa caracteriza-se pela ocorrência de formação do sentido e realização de processos comunicativos completos ou de parcelas constitutivas do processo no interior de um sistema social a partir de processos comunicativos de outro sistema social, com a manutenção da oposição binária original do sistema que influencia nas operações de outro, ainda que de forma subliminar. (Neves, 2005, p. 74)

O autor elabora em sua construção conceitual, duas classificações de como essas influências externas ocorrem:

- A primeira na qual o sistema que observa seu entorno gera irritações direcionadas com objetivo de impor condições que influenciam a seleção das informações selecionadas pelos processos comunicativos do sistema observado.
- A segunda forma de influência é denominada pelas falhas no processo comunicativo geradas na intersecção do acoplamento entre sistemas. Neste, a influência ocorre pois “o sentido obtido pelo sistema sofre um desvio, pois foi composto simultaneamente de parcelas de processos comunicativos dos outros sistemas envolvidos no acoplamento” (2005, p. 75).

É possível atribuir esses conceitos à nossa proposta de sistema catalisador, especialmente à medida em que sua construção é lapidada na forma e função do líder como parte integrante deste sistema catalisador.

Podemos exemplificar essa aproximação a partir da seguinte situação:

Consideramos que uma empresa (sistema de organização) deseja se acoplar ao sistema jurídico, a fim de utilizar os elementos estruturais do sistema jurídico (sistema social), para estudar suas possibilidades de recorrer a uma multa aplicada como pena de uma infração.

A princípio, pela teoria dos sistemas sociais, a empresa iniciaria o processo de acoplamento estrutural ao sistema jurídico para utilizar de seus elementos estruturais, e assim, construir seus próprios elementos operacionais. No entanto, podemos assumir que o sistema jurídico, em toda sua complexidade, possui elementos como leis, jurisdições, prescrições, que podem ser irritações incompreensíveis ou irrelevantes para a empresa, onde a autopoiese pode não ter seu ciclo concretizado.

Para conseguir realizar os processos necessários e alcançar seu objetivo, a empresa contrata um advogado (sistema psíquico funcional), que possui um acoplamento com o sistema jurídico e compartilha de seus signos. O advogado, por ser contratado (pertencimento), influencia a condução de processos comunicativos do processo jurídico, para que as informações sejam geradas a favor da empresa.

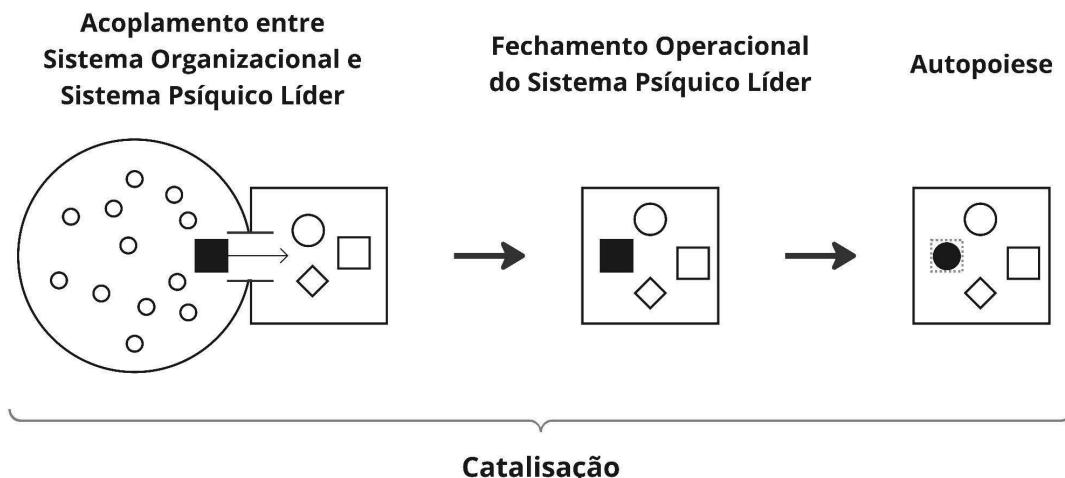
Ao realizar o seu processo de construção de sentido, advindo do seu acoplamento com o sistema jurídico, o advogado direciona informações, a partir de uma observação prévia, de forma que a empresa possa receber essas irritações com mais facilidade e possa realizar a construção dos seus próprios significados relacionados ao sistema jurídico.

Ainda são muitas as possibilidades de expansão, aprofundamento e aplicabilidade na teoria dos sistemas sociais de Luhmann. Neves (2005) apresenta o desdobramento de seu conceito dos processos sobrecomunicativos para explicar a influência que um sistema pode exercer sobre outro durante o processo de acoplamento. Nossa estudo se dedica aos questionamentos sobre a interação entre sistemas de alta complexidade, que precisam de ferramentas mais sofisticadas de construção de sentido, ao processar as irritações do acoplamento de forma efetiva e que minimize a probabilidade de rejeição entre sistemas.

Apresentamos nesta análise a proposta da liderança como sistemas psíquicos pertencentes ao sistema organizacional, cujos elementos operacionais os colocam na função de catalisadores dos processos comunicacionais, facilitando a construção de sentido a partir

dos ruídos gerados pelo sistema a qual a liderança pertence (Figura 6) e, a partir da observação prévia, gerar um novo ruído com o objetivo de conduzir e influenciar autopoiese dos sistemas em seu entorno.

Figura 6: Catalisação feita pelo Sistema Operacional Líder

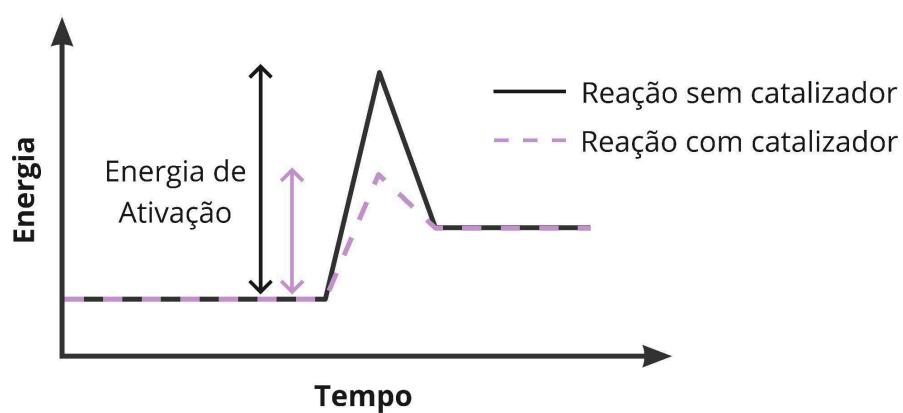


Fonte: Elaborado pelo autor

O termo “catalisador” já foi atribuído à lideranças por Marion e Uhl-Bien (2001, p. 398) em seu ensaio sobre Lideranças em Organizações Complexas, desdobrando o conceito de Interação Autocatalítica (Kauffman, 1986, 1993, 1995) como elemento chave para as lideranças complexas.

Catalisação (Figura 7) se refere ao processo químico onde a introdução de um elemento catalisador acelera a reação entre agentes e reagentes, sendo assim, um processo que antes necessitava de uma grande quantidade de energia e tempo se equilibra através de um caminho mais curto fornecido pelo catalisador.

Figura 7: Gráfico de Catalização Química



Fonte: Elaborado pelo autor

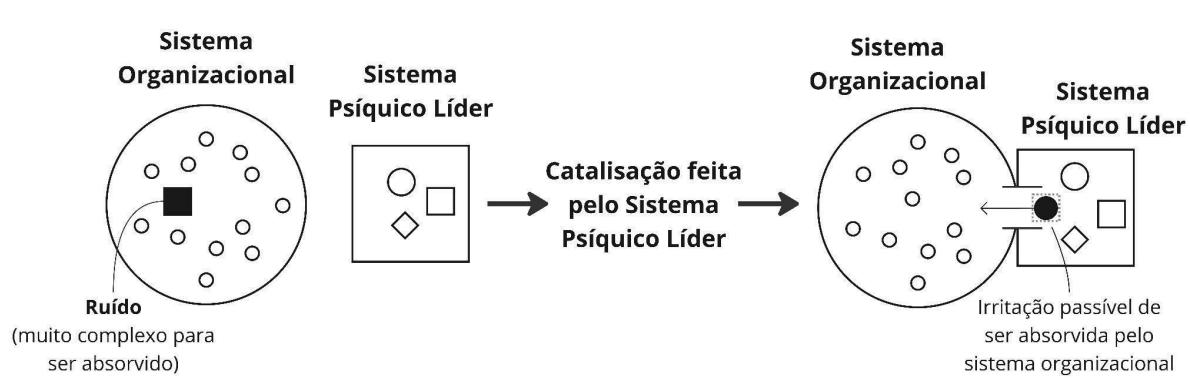
Dois elementos são importantes para esta analogia:

1) O processo de equilíbrio entre os agentes não precisa do catalisador para ser realizado, o catalisador é um agente externo que possibilita uma aceleração da reação.

2) O catalisador não participa da reação, ou seja, sua contribuição não gera novos agentes ou elementos ao produto final da reação.

Para Marion e Uhl-Bien (2001, p. 399): “autocatálise é o que líderes da complexidade trabalham para facilitar (catalisar), e é sobre o que comportamento complexo significa”¹¹⁵. O papel da liderança, no contexto da complexidade, se consolida na facilitação do comportamento complexo nas organizações, fugindo da sua concepção tradicional de controle de comportamento e resultados. Dessa maneira, um líder não catalisa resultados do processo comunicativo, ele catalisa as dinâmicas autopoiéticas para o fechamento do ciclo de geração de sentido do sistema.

Figura 8: Processo de Redução de Complexidade



Fonte: Elaborado pelo autor

Os elementos operacionais que compõem o sistema liderança os colocam como um grande potencial para cumprir o papel de sistema catalisador na função de favorecer a redução de complexidade entre um sistema e outro (Figura 8).

Com a abertura de novos caminhos para pesquisa, podemos aprofundar no entendimento dos líderes como elementos operacionais do sistema liderança ou como sistemas psíquicos para entender a interação desses indivíduos, tanto com o sistema liderança, quanto com os demais sistemas sociais. Há também a possibilidade de aplicação empírica dessa proposta em um estudo de caso de alguma organização para identificar se os levantamentos feitos aqui refletem o fenômeno social proposto.

¹¹⁵ “autocatalysis is what complex leaders work to enable (catalyze), and it is what complex behavior is all about.”, no original em inglês

6. Conclusão

Pudemos observar ao longo deste trabalho que as comunidades brasileiras de desenvolvimento de jogos prestam, enquanto organizações formais e informais, uma função crucial para o crescimento e amadurecimento do setor nacional, com atividades interligadas em todas as etapas da cadeia produtiva e como agentes de representação dos interesses e necessidades de seus membros dentro da realidade de cada estado. No entanto, também é notório que enfrentam grandes desafios à medida que essas organizações e o próprio setor se tornam mais complexos.

Ao dissecarmos seu papel e atuação ao longo da trajetória de cada comunidade, acreditamos que a liderança é um elemento central da construção e manutenção dessas organizações, pois grande parte dos processos comunicacionais, da identidade e das ações da organização, passam pela liderança direta ou indiretamente.

Iniciamos esta pesquisa descrevendo a jornada percorrida na realização desta pesquisa, apresentando ponderações a respeito do método em sua aplicação empírica, desafios encontrados pelo pesquisador e atualizações do contexto do objeto desde o período da coleta de dados. Em um segundo momento, nos debruçamos sobre o referencial teórico, levantando suas contribuições e desafios enquanto lente epistemológica para o desenvolvimento do tema. Por fim, apresentamos uma síntese do conhecimento construído a partir da análise de dados, suas contribuições e limitações para o objeto de estudo e campo teórico, e sugestões para pesquisas futuras sobre este assunto.

6.1 Metodologia e Desafios da Pesquisa

Como pudemos observar no desenvolvimento desta dissertação, as comunidades brasileiras de desenvolvimento de jogos digitais possuem uma diversidade particular de características que não podem ser alcançadas apenas pela observação superficial das organizações.

O trabalho nos mostra que o contexto social, econômico, político e geográfico tem uma grande influência em como as organizações se formam, se desenvolvem e alcançam seus objetivos. Acreditamos que a abordagem metodológica de caráter qualitativo do Estudo de Casos Múltiplos tenha sido uma escolha crucial para o desenho deste projeto, pois, apenas com a observação aprofundada da realidade da atuação das lideranças somada à diversidade cultural de cada comunidade pudemos extrair conclusões que extrapolam o reducionismo e se alinham com as questões complexas da contemporaneidade.

Dito isso, reconhecemos que a abordagem quantitativa sobre o tema traria contribuições para o enquadramento das lideranças em métricas de eficiência e aceitação dos líderes nos sistemas organizacionais aos quais pertencem.

A respeito dos instrumentos de pesquisa adotados, demos destaque ao resultado do mapeamento das comunidades representativas como uma contribuição do estado da arte para a indústria nacional, pois os registros documentais sobre a memória dessas organizações são escassos e mal organizados, fazendo deste mapeamento o registro memorial mais robusto dos últimos 6 anos¹¹⁶.

As entrevistas em profundidade semi-abertas foram o principal meio de coleta de dados a respeito das lideranças e a sua estrutura possibilitou não só amplitude, mas detalhamento das informações necessárias para a construção da análise final desta dissertação. Durante o processo de aplicação, os entrevistados pareciam à vontade em compartilhar suas experiências e isso se reflete no enriquecimento tanto do mapeamento quanto da análise.

O principal obstáculo em relação ao instrumento foi a perda do material gravado de 4 entrevistados, que resultou em uma segunda aplicação das entrevistas onde ocorreu a substituição do entrevistado da Associação do Rio de Janeiro (RING) Leonardo Thurler por João Rudá Moreira.

Por conta do tamanho do escopo do projeto e pelo esforço necessário para alcançar os membros das comunidades, a segunda etapa de entrevistas prevista para ser realizada com 2 membros de cada comunidade não foi concluída. Acreditamos que o impacto destes dados fazem parte do desafio de alinhamento de valores entre o sistema comunidade e o sistema organização que, apesar de ser elemento da atuação das lideranças, encontramos o esclarecimento de que a liderança no contexto da complexidade se propõe a ser uma mediadora desse conflito de alinhamento e não a responsável por solucionar o problema.

Por fim, acrescentamos ao estado da arte do objeto a criação do Marco Legal dos Jogos Eletrônicos (Lei 14.852), uma grande conquista do setor produtivo nacional que teve forte contribuição das associações e coletivos brasileiros na organização civil e no processo de lobby dentro do Congresso Nacional, atuação que merece dedicação acadêmica futura devido a sua importância para a indústria nacional.

¹¹⁶ Os documentos oficiais mais recentes sobre o tema são artigos acadêmicos publicados em 2018.

6.2 Sistema Social e a Liderança Complexa

A escolha do escopo teórico desta pesquisa não foi uma tarefa fácil devido à natureza do problema e do objeto de estudo. Os estudos sobre a indústria de jogos dentro das áreas sociais e organizacionais ainda são incipientes, com poucos autores de referência e centralizados na gestão de projetos e de negócios dos estúdios de jogos. Outro obstáculo para a abordagem teórica foi encontrar abordagens sobre lideranças cujo objetivo não fosse a eficiência da produtividade da organização.

Entendendo que a formação social contemporânea coloca as organizações em uma posição maior do que movimentação econômica de bens e serviços, podemos interpretar o papel das associações e coletivos de desenvolvimento de jogos, graças à abordagem dos sistemas complexos, como entidades autônomas de criação de informação e sentido que tem a função de interagir com outros sistemas e realizar processos de tomada de decisão para reduzir a complexidade do seu entorno e assim, garantir a manutenção e sobrevivência do sistema social ao qual essas organizações pertencem.

Encontramos influência da Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann nos estudos do Direito¹¹⁷ como uma proposta de epistemologia alternativa ao funcionalismo para uma visão mais integrada e sistêmica do campo, mas a proposta da comunicação como elemento fundamental da existência da sociedade enquanto sistema, tem sido atrelada aos estudos de Comunicação Organizacional como objeto de elaboração de uma nova vertente denominada Constituição Comunicativa das Organizações (CCO)¹¹⁸. Além disso, a contribuição de Luhmann a respeito dos Sistemas Organizacionais traz uma perspectiva única em sua descrição do Paradoxo da Tomada de Decisão como prisma de possibilidades na abordagem da incerteza inserida no contexto das organizações.

Com os dados levantados nesta dissertação, acreditamos que os sistemas organizacionais surgem por uma necessidade do sistema social de gerar mecanismos para reduzir a complexidade do seu entorno e criar estabilidade em si mesmo, na qual a organização em comunidades se dá como resultado do processo autopoietico realizado no sistema social “Indústria de Jogos”.

Da mesma forma que exemplificamos no capítulo teórico que a organização da ABAGAMES foi gerada por meio da necessidade de absorver a incerteza das informações

¹¹⁷ <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/como-a-teoria-dos-sistemas-de-luhmann-aborda-o-tema-sociedade/617562574> e <https://sociologijuridicadotnet.wordpress.com/o-direito-sob-a-perspectiva-da-teoria-dos-sistemas-de-niklas-luhmann/>

¹¹⁸ <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/46f5ffb3777b7659bb35da6ddab19e05.pdf>

emitidas pelo Ministério da Cultura, em 2003, podemos utilizar essa mesma lógica para a constituição das demais associações e coletivos brasileiros. Apesar de serem todos sistemas organizacionais pertencentes ao sistema social indústria de jogos, cada organização se adapta ao contexto do entorno no qual está inserida e para isso desenvolve suas próprias premissas, processos de recursividade para tomada de decisão e forma de linguagem para comunicar.

A constituição dos sistemas sociais e organizacionais a partir da comunicação nos ajuda a compreender melhor o tecido relacional desses sistemas, como eles provocam mudanças em si e nos outros, e qual o papel dos indivíduos na construção e manutenção dessas relações.

Porém, apesar de ser um composto teórico robusto para a observação panorâmica dos sistemas sociais, nos desviamos da teoria de Luhmann para entender melhor sobre a relação dos indivíduos com a organização, em especial os indivíduos tido como líderes dessas organizações. Devido à natureza do nosso objeto e a sua familiaridade com o pensamento sistêmico complexo, as perspectivas tradicionais administrativas sobre Liderança poderiam não ser capazes de abordar os variados contextos da nossa investigação, por isso a integração de pensadores da complexidade sobre o tema foi essencial para um esclarecimento mais aprofundado sobre o conceito de liderança, suas características e forma de atuação dentro de uma organização complexa.

A partir da abordagem dos autores como Batalci e Balci (2017) e Marion e Uhl-Bien (2001), pudemos criar um diálogo sobre as possíveis formas em que os indivíduos estão envolvidos na relação entre sistema e entorno, utilizando as definições e estruturas dos próprios sistemas sociais e organizacionais para desenvolver uma nova perspectiva para a teoria de Luhmann.

A proposta da liderança enquanto sistema catalisador da complexidade entre sistemas, tem a única intenção de se colocar como uma possibilidade de interpretação sobre um universo vasto e infinito que é a Teoria dos Sistemas Sociais. Tal teoria serve para esta dissertação como um guia do pensamento complexo para lidar com os desafios enfrentados pelas comunidades brasileiras de desenvolvimento de jogos.

6.3 Os Sistemas Organizacionais da Indústria Brasileira de Jogos Digitais

A partir da análise dos dados do levantamento documental e das entrevistas desta pesquisa, identificamos que a maioria dos líderes das comunidades brasileiras da indústria de

jogos faz parte da comunidade desde sua criação e possui cargos de liderança e gestão nas empresas em que trabalham.

Apesar de não ser possível, com os dados adquiridos, inferir uma correlação entre as informações posto que as responsabilidades de atuação uma associação representativa são objetivamente diferentes de uma empresa privada, podemos pensar que talvez este fato esteja relacionado com o pensamento tradicional da liderança administrativa, na representação do perfil do líder como uma característica intrínseca a certos indivíduos.

Também não foram obtidos dados suficientes para afirmar a relação entre o tempo de atuação do líder enquanto profissional do setor de jogos com a aptidão para lideranças, mas reconhecemos que espera-se algum grau de conhecimento de mercado enquanto valor cultural das lideranças.

A gestão do conhecimento para treinamento de novas lideranças é pouco reconhecida internamente pelas organizações, o que nos leva a refletir sobre o impacto da falta da prática a respeito do processo de tomada de decisão. Como destacamos na análise, organizações que possuem maior rotatividade dos seus membros gestores e lideranças (como a ABragames) apresentam maior capacidade de adaptação das suas estruturas internas em momentos de mudanças, sendo o seu desafio lidar com o conflito gerado entre a mudança da organização com a estabilidade da sua comunidade. Já as organizações com baixa rotatividade interna, conseguem atuar em concordância com a sua comunidade, contudo tem dificuldades na estruturação dos processos internos da própria organização.

A motivação das lideranças varia entre si, porém há convergência no sentido de necessidade de mudança, seja pela ameaça de extinção da organização, uma mudança cultural relacionada à diversidade identitária ou pela vontade de realizar algo novo. Para o pensamento complexo, esses momentos de ruptura são comuns e bem vindos para que se construa um ambiente de inovação e mudança dentro das organizações.

Foi encontrado também que o reconhecimento de indivíduo como líder não está associado ao seu cargo hierárquico dentro da organização. O líder neste contexto é um membro pertencente à organização e à comunidade simultaneamente, que representa os valores de cada sistema e atua diretamente na facilitação da comunicação entre eles.

Com isso, reconhecemos que as lideranças atuam na mediação da interação entre 3 sistemas: a organização, sistema organizacional representado pelos membros gestores do coletivo ou associação ao qual o líder pertence; a comunidade, sistema que representa a organização dos membros não gestores do coletivo ou associação; e os parceiros externos que representam os sistemas organizacionais do entorno dos coletivos e associações.

Até o momento da interpretação, considerávamos os sistemas organização e comunidade como um único sistema organizacional que compartilharia sua cultura, valores e processos comunicacionais. A descrição da atuação do líder e de seus desafios trouxeram à superfície o delineado da diferenciação entre os sistemas, que apesar de compartilharem elementos do processo comunicativo do sistema indústria de jogos, possuem mecanismos distintos do processo de tomada de decisão e absorção de complexidade.

Dentre as diferentes atividades exercidas pelas lideranças destacamos o papel de comunicador como receptor, mediador e emissor das informações das organizações. Esse indivíduo tem a responsabilidade de impulsionar ações de integração social e demandas que atendam às necessidades dos membros da organização, além de provocar irritação nos sistemas organizacionais para criação de ambientes colaborativos e de mudanças.

Os perfis de liderança da complexidade, apresentados por Baltaci e Balci (2017) adotados como práticas das lideranças das comunidades brasileiras de desenvolvimento de jogos, classificadas como:

- Perfil Gerencial: Representado pela Liderança Administrativa, que atua na coordenação burocrática e estrutural interna da organização.
- Perfil Facilitador: Representado pela Liderança Adaptativa, responsável pelas atividades operacionais da organização como eventos, encontros da comunidade e projetos em parceria com outros sistemas.
- Perfil Representativo: Adequado à Liderança Centrada na Ação, que se responsabiliza pela criação do ambiente de instabilidade controlado, propício para a mudança e inovação propostas pela Liderança Adaptativa.

Apesar do caráter classificatório dos perfis, não os abordamos como receitas para uma liderança eficiente ou mesmo para identificar um líder potencial, os perfis nos ajudam a entender melhor as diversas facetas da atuação da liderança que podem se adequar a membros diferentes em contextos diferentes, ou seja, diferentes líderes podem “trocar de perfil” de acordo com a necessidade da organização.

Dentro da sua atuação, as lideranças enfrentam desafios na sua relação com os 3 sistemas, no entanto, devido a nossa interpretação prévia de unificação entre os sistemas comunidade e organização, o único conflito que pudemos identificar entre a liderança e a organização, foi em sua relação com as normas estruturadas que apresentam um pensamento convergente dos respondentes de que as normas e a burocracia da organização precisam ser flexíveis em nome da dinamicidade das ações.

Na relação com os sistemas comunidade e entorno existe uma percepção de dificuldade na comunicação entre os sistemas, o que contribui para os processos de diferenciação fazendo com que eles sejam cada vez mais organizados em torno de si mesmos, com processos comunicativos e códigos próprios na constituição do seu sistema.

Essa distinção afeta a relação entre organização e comunidade no seu alinhamento de valores e sobrecarga de trabalho das lideranças, enquanto gera um bloqueio de comunicação entre a organização e o entorno pela falta dos processos necessários para decodificar suas complexidades. Apontamos a liderança enquanto agente mediador das informações que fluem no processo de acoplamento entre os sistemas organizacionais, tendo como função catalisar a complexidade que é recebida em cada sistema.

Sobre os processos de tomada de decisão e comunicação, identificamos que as lideranças reconhecem que as informações são recursos valiosos da organização e que devem passar por tratamento antes de serem emitidas para o entorno.

Esse tratamento se consolida em duas etapas, a primeira em um processo de validação da informação sobre a relevância da informação para os sistemas envolvidos, sendo discutida internamente em uma avaliação sobre o nível de controle que a organização tem sobre o seu resultado. A segunda etapa consiste no tratamento da informação antes dela ser comunicada. O tipo de tratamento depende da avaliação anterior, informações de maior controle interno passam por um processo de formatação e são comunicadas o mais breve possível, enquanto informações de menor controle interno são filtradas e expostas gradualmente, de acordo com o progresso do nível de certeza e controle sobre aquela ação.

Por fim, com insumos suficientes para o entendimento do papel das lideranças no contexto das organizações complexas enquanto influenciador dos processos comunicativos dos diferentes sistemas ao qual pertence, apresentamos a proposta da liderança enquanto sistema catalisador, responsável pela decodificação da complexidade das informações recebidas pelo sistema organizacional e como mediador da informação emitida pela organização no processo sobrecomunicativo.

A posição de liderança é garantida não para indivíduos que melhor controlam os fluxos de comunicação, mas sim para os membros que estão acoplados com diversos sistemas e são capazes de identificar e manipular códigos para reduzir a complexidade das informações emitidas e recebidas. Sendo assim, o líder eficiente é aquele que atua para aumentar a sua própria complexidade a fim de emitir irritações mais palatáveis e compreensíveis para os sistemas de seu interesse.

Com isso, nos resta apenas ponderar sobre as possibilidades que não puderam ser contempladas pelo escopo deste projeto. Mencionamos que uma abordagem do método quantitativo possa trazer um olhar diferente para o objeto de estudo, sendo capaz de metrificar relações de aceitação e eficiência da liderança perante os sistemas em que atua. Além disso, uma observação futura sobre a relação entre liderança e organização pode proporcionar esclarecimentos sobre novos desafios e características de atuação dos líderes. Por fim, recomendamos aos estudiosos da complexidade que desenvolvam as perspectivas a respeito dos perfis de liderança, pois acreditamos que é possível identificar formas ainda mais edificantes sobre o papel do líder nas organizações complexas.

7. Bibliografia

AMÉLIO , Camila de Oliveira. **A INDÚSTRIA E O MERCADO DE JOGOS DIGITAIS NO BRASIL: EVOLUÇÃO, CARACTERÍSTICAS, OBSTÁCULOS E ANÁLISE COMPARATIVA.** 2017. 76 p. Monografia (TCC) - Curso de Relações Econômicas Internacionais, Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte, 2017.

AURELI, Filippo; SCHINO, Gabriele. Social complexity from within: how individuals experience the structure and organization of their groups. **Behavioral Ecology and Sociobiology**, [s. l.], v. 73, n. 6, p. 1-13, 19 jan. 2019.

AUSPOS, Patricia; CABAJ, Mark. **Complexity and Community Change:** Managing Adaptively to Improve Effectiveness. 1. ed. Washington D.C.: The Aspen Institute, 2014. 91 p.

BALTACI, Ali; BALCI, Ali. Complexity Leadership: A Theoretical Perspective. **International Journal of Educational Leadership and Management**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 30-59, Janeiro 2017.

BARALDI, C., CORSI, G. & ESPOSITO, E. **Glossar zu Niklas Luhmanns Theories.** ozialer Systeme, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1999. (Glosario sobre la Teoria Social de Niklas Luhmann. México D.F.: Universidad Iberoamericana, 1996).

BARROS, A.; DUARTE, J. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 380 p.

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD, Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina e. **INDÚSTRIAS CRIATIVAS: DEFINIÇÃO, LIMITES E POSSIBILIDADES.** **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, ano 2009, v. 49, n. 1, p. 10-18, jan./mar 2009.

BENNETT, W. Lance; SEGERBERG, Alexandra. THE LOGIC OF CONNECTIVE ACTION: Digital media and the personalization of contentious politics. **Information, Communication & Society**, [s. l.], ano 1012, v. 15, n. 5, p. 739-768, 10 abr. 2012. DOI <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.670661>. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1369118X.2012.670661>. Acesso em: 12 maio 2021.

BLASCHKE, Steffen. It's All in the Network: A Luhmannian Perspective on Agency. **Journal of Management Inquiry**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 463–468, Setembro 2015.

BOIVIN, Geneviève; BRUMMANS, Boris H. J. M.; BARKER, James R. **The Institutionalization of CCO Scholarship: Trends from 2000 to 2015**. Journal of Management Inquiry, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 331-355, Fevereiro 2017.

BRANCO, Marsal Avila Alves. **Jogos Digitais - Teoria e Conceitos para uma Mídia Indisciplinada**. 2011. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, [s. l.], 2011. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4611>>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CANTERMI, Bruno de Amorim; LIZOTE, Suzete Antonieta; NETO, Manuel Fernandes. Revisão Bibliográfica: Relação entre Cultura Organizacional e Liderança. Id on Line : **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, [s. l.], v. 15, n. 57, p. 01-18, Outubro 2021.

CARDOSO, Marcos V.; GUSMÃO, Cláudio, HARRIS, Jonathan J. (Org). **Pesquisa da indústria brasileira de games 2023**. ABragames: São Paulo, 2023

CARVALHAL, Felipe; MUZZIO, Henrique. ECONOMIA CRIATIVA E LIDERANÇA CRIATIVA: UMA ASSOCIAÇÃO (IM) POSSÍVEL?. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ano 2015, n. 3, ed. 82, p. 659-688, set./dez. 2015.

CHAMINADE, Cristina; MARTIN, Roman; MCKEEVER, James. When regional meets global: exploring the nature of global innovation networks in the video game industry in Southern Sweden. **Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal**, [s. l.], ano 2020, v. 33, n. 1-2, p. 131-146, 10 mar. 2020. DOI <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1736184>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2020.1736184>. Acesso em: 18 out. 2022.

CURVELLO, J J. **Autopoiese, Sistema e Identidade:** a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho. 2001. 162 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CURVELLO, João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação: E-compós**, Brasília, v. 11, n. 3, p. 1-16, set/dez. 2008.

CURVELLO, João José. O ensino de teorias da Comunicação Organizacional em cursos de Comunicação no Brasil. **Revista Internacional de Relações Públicas**, [s. l.], v. 8, n. 15, p. 63-84, Junho 2018.

DEROY, XAVIER. Niklas Luhmann and organizations as social systems. In: CLEGG, Stewart; CUNHA, Miguel Pina e (ed.). **Management, Organizations and Contemporary Social Theory**. 1. ed. London: Routledge, 2019. cap. 10, p. 185-202.

FAGUNDES, Patrícia Martins. **Desenvolvimento de Competências Coletivas de Liderança e de Gestão:** uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. Orientador: Prof. Dr. Nedio Seminotti. 2007. 146 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FARAGE, Caio Ayres; SILVA, Tiago Barros Pontes e. Aprendizados Sobre as Boas Práticas de um Coletivo de Desenvolvimento de Jogos no Cenário Brasiliense. **XX SBGames: Trilha da Indústria**, Gramado - RS, ano 20, Outubro 2021.

FELD, Brad; HATHAWAY, Ian. **The Startup Community Way: Evolving an Entrepreneurial Ecosystem**. 1. ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2020. 342 p. v. 1. ISBN

FERRAZ, Isabela Neves; SANTOS JÚNIOR, Carlos Denner dos. Organização de Projetos de Software Livre e de Código Aberto: Entre a Comunidade e a Governança Tradicional. **Brazilian Business Review**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 334-352, Maio a Junho 2021.

FLORIDA, Richard. **Rise of the Creative Class, Revisited**. 1. ed. rev. Nova York: Basic Books, 2012. 483 p. ISBN 978-0-465-02993-8.

FORTIM, Ivelise (Org). **Pesquisa da indústria brasileira de games 2022**. ABRAGAMES: São Paulo, 2022

GARCIA, Renato; SERRA, Mauricio; MASCARINI, Suelen; BASTOS, Letícia; MACEDO, Rafael. Sistemas Regionais de Inovação: fundamentos conceituais, aplicações empíricas, agenda de pesquisa e implicações de políticas. **Revista Política e Planejamento Regional**, RPPR - Rio de Janeiro, ano 2021, v. 8, n. 3, p. 460-479, set./dez. 2021.

GOULART, B. D. **Estudo de um Grupo de Liderança Comunitária**: abordagem sociométrica. abordagem sociométrica. 2006. 181 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Centro de Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica, Campinas, 2006.

GRANDADAM, David; COHENDET, Patrick; SIMON, Laurent. Places, Spaces and the Dynamics of Creativity: The Video Game Industry in Montreal. **Regional Studies**, [s. l.], ano 2013, v. 47, n. 10, p. 1701-1714, 2013. DOI <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.699191>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343404.2012.699191>. Acesso em: 13 set. 2022.

HOHLFELDT, A. et al (Orgs.). **Teorias da Comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Editora Vozes, 2015. 277 p.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, ano 2014, v. 9, n. 4, ed. 6, p. 1045-1065, Dezembro 2011.

KUHN, Timothy; SCHONEBORN, Dennis. The Pedagogy of CCO. **Journal of Management Inquiry**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 295-301, Fevereiro 2015.

LINZMAYER, Gustavo de Castro. **O PAPEL DA INICIATIVA PÚBLICA NA PRODUÇÃO NACIONAL DE GAMES.** Orientador: Prof. Dr. Glauber Lucio Alves Santiago. 2014. 132 f. Dissertação (Mestrado em Imagem e Som) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

LUHMANN, Niklas. **Theory of Society.** 1. ed. California: Stanford University Press, 2012. 488 p. v. 1.

LUHMANN, Niklas. **Theory of Society.** 1. ed. California: Stanford University Press, 2012. 488 p. v. 2.

LUHMANN, Niklas & DE GEORGI, L. **Teoria de la sociedad.** Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 1996.

MACDONALD, Ian; BURKE, Catherine; STEWART, Karl. **Systems Leadership: Creating Positive Organisations.** 1. ed. Nova York: Routledge, 2016. 310 p.

MACHADO, Marisa Elisabete Abreu. **A influência do estilo de comunicação do gestor de projeto na motivação das equipas.** Orientador: Maria Teresa Barros e Nelson Duarte. 2021. 70 f. Dissertação (Mestrado - Gestão de Projetos) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão Politécnico do Porto, Porto - PT, 2021.

MAIA, DIEGO PEREIRA DA. **OS LÍDERES NAS PESQUISAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PUBLICADAS NA ABRAPCORP: TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS.** Orientador: Profa Dra Karla Maria Müller. 2021. 182 f. Dissertação (Mestrado - Comunicação e Informação) - UFRGS, Porto Alegre, 2021.

MARCHI, Leonardo de. Análise do Plano da Secretaria da Economia Criativa e as transformações na relação entre Estado e cultura no Brasil. **Intercom - RBCC**, São Paulo, ano 2014, v. 37, n. 1, p. 193-215, jan./jun. 2014.

MARIONA, Russ; UHL-BIENB, Mary. Leadership in complex organizations. **The Leadership Quarterly 12**, [s. l.], p. 389-418, 2001.

MATOS, Guilherme Paraol de; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. AS FUNÇÕES DO ORQUESTRADOR NOS ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO. **RISUS - Journal on Innovation and Sustainability**, São Paulo, ano 2022, v. 13, n. 2, p. 4-13, abr./jun. 2022.

MOREIRA, João Rudá Gurgel Pires de Carvalho; FARIA, Ana Rachel Avelino Freire. Ecossistemas regionais no Mercado de Jogos Brasileiro. **XVI SBGames**: Trilha da Indústria, Curitiba – PR, ano 16, p. 1244-1247, Novembro 2017.

MOREIRA, João Rudá Gurgel Pires de Carvalho; JOSELLI, Mark Eirik Scortega. Ecossistemas regionais de desenvolvedores de jogos digitais no Brasil. **XVII SBGames**: Trilha da Indústria, Foz do Iguaçu – PR, ano 17, p. 1517-1525, Outubro 2018.

MOURÃO, Rita Ribeiro; MIRANDA, Sandra; GONÇALVES, Gisela. O Estado da Arte da Comunicação Organizacional. **Revista Estudos em Comunicação**, [s. l.], v. 1, n. 23, p. 69-85, Dezembro 2016.

NASCIMENTO, Emelyne Stefânie Lisboa do et al. Aspectos Gerais dos Games Indies. **Temática**, Paraíba, ano 2014, v. 10, n. 8, p. 152-163, Agosto 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/20298>. Acesso em: 23 jun. 2021.

NEVES, Rômulo Figueira. **ACOPLAMENTO ESTRUTURAL, FECHAMENTO OPERACIONAL E PROCESSOS SOBRECOMUNICATIVOS NA TEORIA DOS SISTEMAS SOCIAIS DE NIKLAS LUHMANN**. Orientador: Prof. Dr. Leopoldo Waizbort. 2005. 149 f. Dissertação (Pós Graduação em Sociologia) - Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, Alice Roberta de. **Geração Fazedores**: O trabalho na Indústria Criativa do Distrito Federal. Orientador: Fernanda Casagrande Martinelli Lima Granja Xavier da Silva. 2019. 128 f. Dissertação (Mestrado - Comunicação Social) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

OLIVEIRA, Bárbara Silva de. **Estado da Arte da pesquisa no curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília:** Análise de Monografias e Artigos apresentados como trabalhos de Conclusão de Curso entre 2013 e 2018. Orientador: Prof. Dr. João José Curvello. 2020. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) (Bacharelado em Comunicação Organizacional) - Universidade de Brasília - UnB, Brasília, 2020.

OLIVEIRA, Evandro Samuel. O princípio CCO – Comunicação constitui a organização: estudo comparativo com centro na questão constitucional.. In: GONÇALVES, Gisela; GUIMARÃES, Marcela (org.). **Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas:** Coleção Relações Públicas e Comunicação Organizacional. 1. ed. Covilhã: Livros LabCom, 2014. v. 1, cap. 2, p. 25-48. ISBN 978-989-654-176-7.

ONYX, Jenny; LEONARD, Rosemary Jill. Complex systems leadership in emergent community projects. **Community Development Journal**, Oxford, v. 46, n. 4, p. 493-510, Outubro 2011.

PERUCIA, Alexandre; BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança?. **Produção**, [s. l.], ano 2011, v. 21, n. 1, p. 64-75, jan./mar. 2011. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132010005000046>. Disponível em: <https://prod.org.br/doi/10.1590/S0103-65132010005000046>. Acesso em: 6 set. 2022.

PLOWMAN, Donde Ashmos; SOLANSKY, Stephanie; BECK, Tammy E.; BAKER, LaKami; KULKARNI, Mukta; TRAVIS, Deandra Villarreal. The role of leadership in emergent, self-organization. **The Leadership Quartely** 18, Lincoln, v. 18, n. 4, p. 341-356, 2007.

PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne M. (ed.). **Building Theories of Organization:** The Constitutive Role of Communication. 1. ed. Nova York: Routledge, 2009. 222 p.

RAMOS, Annie. **O PRODUTOR CULTURAL E O PRODUTOR DE JOGOS:** UM NOVO OLHAR SOBRE CULTURA E TECNOLOGIA. Orientador: Prof. Dr. Tiago José Lemos Monteiro. 2018. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) (Bacharelado em

Produção Cultural do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia) - IFRJ – CAMPUS NILÓPOLIS, Rio de Janeiro, 2018.

RUTTEN, Roel; BOEKEMA, Frans (ed.). **The Learning Region:** Foundations, State of the Art, Future. 1. ed. Cornwall, Grã-Bretanha: Edward Elgar Publishing, 2007. 301 p. ISBN 978 1 84376 938 5.

SCHEIN, E. H.. **Organizational Culture and Leadership.** 3. ed. San Francisco: Jossey-bass, 2004. 437 p. (The Jossey-Bass business & management series).

SCHNEIDER, Marguerite; SOMERS, Mark. Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. **The Leadership Quarterly** 17, Newark, p. 351-365, 2006.

SCHOENEborn, Dennis; BLASCHKE, Steffen; KAUFMANN, Ina Maria. Recontextualizing Anthropomorphic Metaphors in Organization Studies: The Pathology of Organizational Insomnia. **Journal of Management Inquiry**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 435-350, 2012.

SCHOENEborn, Dennis; BLASCHKE, Steffen. The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison. **Journal of Management Inquiry**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 285-316, Abril 2014.

SCROFERNEKER, C. M. A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. **XXIII Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação**, Manaus, 2000.

SEIDL, David; BECKER, Kai Helge. **Niklas Luhmann and Organization Studies**. 1. ed. Denmark: CBS Press, 2006. 460 p.

SILVA, Golias. **Sociologia Organizacional**. 1. ed. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC: CAPES, 2010. 152 p. ISBN 978-85-7988-086-5.

SOJKA, JACEK; WEMPE, JOHAN (ed.). **Business Challenging Business Ethics: New Instruments for Coping with Diversity in International Business.** 1. ed. [S. l.]: Springer Science+Business Media, B.V., 2000. 214 p.

SOTOMONTE, Bárbara. **Comunicação em projetos por meio da perspectiva teórica ‘Communicative as Constitution of Organization (CCO)’.** Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches da Silva. 2017. 99 f. Tese (Doutorado) (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI, Itajubá, 2017.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, ano 2016, v. 20, n. 3, ed. 4, p. 434-457, jul./ago. 2016.

UCHÔA, Arison Heltami Rodrigues; COUTINHO, Emanuel Ferreira. Histórico e Evolução da Indústria de Jogos Cearense. **XVII SBGames: Trilha da Indústria**, Foz do Iguaçu – PR, ano 17, p. 1534-1542, Outubro 2018.

VAZ, A. J. M. **Modelos Inovadores na Indústria Criativa de Indie Games: uma análise** do modelo organizacional da indie house brasília 2017. 78 f. Monografia (TCC) - Curso de Comunicação Social - Comunicação Organizacional, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

VIDAL, Joana rita Troncão Martins Marques. **A Influência da Família na Liderança.** Orientador: Prof. Dr. Fernando Albano Maia de Magalhães Ilharco. 2018. 97 f. Dissertação (Mestrado - Ciências da Comunicação - Comunicação Organização e Liderança) - Universidade Católica Portuguesa, [S. l.], 2018.

WENGER, Etienne. **Communities of practice:** Learning, meaning, and identity. 15. ed. Nova York: Cambridge University Press, 2007. 318 p. ISBN 978-0-521-43017-3.

WOODCOCK, Jamie. **Marx no Fliperama:** videogames e luta de classes. São Paulo: Editora Literária, 2020. 300 p.

YIN, Robert K. **Case Study Research and Applications:** Design and Methods.. 6. ed. Los Angeles: SAGE Publication Inc., 2017. 352 p.

ZAMBON, Pedro Santoro; CARVALHO, Juliano Maurício de. Reflexões para uma abordagem de games enquanto indústria criativa. In: **SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GAMES E ENTRETENIMENTO DIGITAL**, 12., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: Sbgames, 2013. p. 58 - 64.

ZAMBON, Pedro Santoro. As vantagens de ser independente: inovação e criatividade na indústria brasileira de jogos digitais e suas influências no processo produtivo. **Revista Metamorfose**, Bahia, v. 2, n. 1, p. 276-295, Maio 2017.

ZAMBON, Pedro Santoro; CARVALHO, Juliano Maurício de. DE SOFTWARE PARA AUDIOVISUAL: as influências da Abragames na formulação de políticas públicas culturais para jogos digitais no Brasil. **Revista de Políticas Públicas**, v. 22, n. 1, p. 111–136, 28 Jun 2018.

ZAMBON, Pedro Santoro. **Hubs criativos no desenvolvimento da Indústria de Jogos Digitais** 2020. 264 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação, Comunicação, Unesp, Bauru, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/192956/zambon_ps_dr_bauru.pdf>.

8. Anexos

ANEXO I - Roteiro de Entrevista

1 - Quem são os líderes da indústria de jogos

- 1) Nome, idade, gênero, identidade sexual, grau de escolaridade, estado civil, cargo dentro da associação/coletivo, cargo fora da associação/coletivo, tempo no cargo de líder.
- 2) Há quanto tempo você trabalha na área de jogos?
- 3) Você é sócio em algum estúdio de jogos?
- 4) Já fez parte da liderança de algum outro coletivo/associação de classe privada?
- 5) Você teve alguma preparação dentro da comunidade para ocupar o lugar que está hoje?
- 6) Como você se tornou um líder nessa comunidade?

2 - Desafios da Liderança

- 7) Qual é a rotina de um coletivo/associação de desenvolvedores de jogos?
- 8) Qual é o trabalho de um líder de comunidade da indústria de jogos?
- 9) Quais são suas principais atribuições na sua relação com a comunidade?
- 10) Quais são suas principais atribuições na sua relação com as instituições externas à comunidade?
- 11) Quais são os desafios que você enfrenta na sua relação direta com a comunidade?
- 12) Quais são os desafios que você enfrenta na sua relação com as instituições externas à comunidade?

3 - Perfil de Liderança

- 13) Existiu alguma liderança da sua comunidade que te encorajou a desempenhar o papel de líder? Que tipo de capacitação/motivação essa pessoa te forneceu?
- 14) Poderia citar dois líderes de comunidades da indústria nacional que, na sua opinião, possuem as características de um bom líder? Quais são essas características?
- 15) Quais, na sua opinião, são características de um “mal líder”?

16) Em uma auto avaliação, você diria que possui as características boas e ruins citadas anteriormente? Que outras características você atribui ao seu trabalho como líder da comunidade?

17) Pense em algum conflito que ocorreu entre você e os membros da comunidade (conflito de comunicação/informação, tarefas não executadas, expectativas não cumpridas ou engajamento da comunidade em alguma ação)? O que gerou esse conflito e como você atuou na resolução dele?

18) Você acredita que as normas estruturadas pela diretoria da Associação/Coletivo facilitam ou atrapalham o seu trabalho? De que maneira?

19) Na sua visão, qual é o melhor momento para comunicar uma informação para a comunidade?

20) Em situações de tomada de decisão ou planejamento de ações, quando é o melhor momento para entrar em contato com a comunidade? (Inicial - construção do planejamento ou primeiras discussões sobre a decisão a ser tomada // Intermediário - alguns esboços já foram desenhados e precisam de refinamento ou a decisão a ser tomada precisa de novas perspectivas de abordagem // Final - a comunidade apenas aprova o planejamento realizado ou se informa da decisão tomada)

21) Você se vê atuando como líder dessa comunidade nos próximos 5 anos? O que, dentro desse período, te faria abrir mão desse papel?

22) Se você pudesse escolher o seu substituto como líder da sua comunidade, quais características essa pessoa idealmente teria? (tente ser descritivo e detalhista, pensar em características demográficas como gênero, raça e senioridade, valores pessoais, influência e engajamento na comunidade, atuação dentro da função, etc)

Notas

- O número de perguntas do roteiro é muito grande, podendo tornar a entrevista muito longa.
- Não sei se a quantidade de perguntas são suficientes para afirmar o estilo de lideranças dos entrevistados
- O Roteiro está com muita cara de questionário.
- Retirei o eixo de Comunicação do roteiro para que pudesse utilizar a Comunicação Organizacional como uma lente de análise para essas questões ao invés de problematizá-la.
- Ainda falta pensar em alguma questão relacionada ao caráter de Embaixador do líder da comunidade de jogos, pois acredito ser um fator crucial desse setor.
- Um grande desafio ainda é tirar o caráter da produtividade e eficiência que acredito não se enquadrar nessa categoria de organização.

Anexo 2 - Termo de Consentimento

Programa de Pós Graduação em Comunicação Social da Universidade de Brasília

Linha de Pesquisa: Poder e Processos Comunicacionais

Orientador: Prof. Dr. João José Curvello

Mestrando: Alberto José Miranda Vaz

Caro Participante,

Estamos realizando uma pesquisa, junto às comunidades brasileiras de desenvolvimento de jogos digitais, com o objetivo de estudar a atuação das lideranças dos coletivos e associações, bem como o perfil das lideranças produzidas nestes grupos.

Todo o trabalho será desenvolvido seguindo rigorosamente as normas éticas dos órgãos oficiais que regulamentam a pesquisa científica, portanto garantimos aos participantes total sigilo do conteúdo das entrevistas realizadas, tendo sua identificação apenas na ocasião do tratamento e citação dos dados na publicação. Garantimos, ainda, que os dados serão utilizados tão somente para fins científicos.

Sua participação é de fundamental importância, contudo ela é absolutamente voluntária. Sendo assim, caso concorde em participar do trabalho, expresse sua autorização assinando o termo de consentimento abaixo.

Termo de Consentimento Informado

Declaro ter sido devidamente informado sobre os objetivos da presente pesquisa e concordo em participar voluntariamente da mesma.

Nome:

Assinatura: R.G.

Brasília, _____ de _____ de 2022