

5 A Rio PUC Games (RPG)

O currículo do curso de Design em Mídia Digital da PUC-Rio foi projetado para ser generalista, abordando interesses variados, todos entendidos como pertinentes a um designer que também deve saber programar – ao “designer-programador”. Um desses interesses é o projeto de jogos, em que este designer das mídias digitais pode atuar em uma latitude de áreas – desde sua concepção, à produção audiovisual e também à implementação computacional de regras e mecanismos de jogo. Mesmo com as poucas disciplinas oferecidas especificamente neste domínio, elas conseguem introduzir teorias e práticas importantes, cativando ainda mais o interesse daqueles já interessados – e até seduzindo “curiosos”, que até então não enxergavam nos jogos uma carreira em potencial. Mas, conforme relataremos adiante, este conjunto de matérias, por si, não é suficiente para cultivar o entusiasmo neles aflorado. Ainda por cima, sem laboratório, não há outro espaço formal de ensino além da sala de aula para permitir a continuidade da práxis, depositando assim nas disciplinas da grade curricular as únicas oportunidades de estudar e praticar jogos com o suporte docente.

Conforme dito no encerramento do capítulo anterior, discentes e docentes ainda não haviam encontrado uma resolução concreta para que os estudos e práticas em jogos tivessem, formalmente, maior aprofundamento – pelo menos dentro da esfera de atuação do Departamento de Artes e Design. As alternativas encontradas até então dependiam de atividades extraclasse, como a criação de grupos de estudo, participações em *game jams*, projetos pessoais e até a formação de coletivos de desenvolvimento. Com exceção dos grupos de estudo, nenhuma outra atividade era necessariamente estruturada, ocorrendo de forma espontânea e, geralmente, fugaz.

Mais recentemente, na transição de 2015 para 2016, fui apresentado a um grupo de alunos interessados em desenvolver jogos que exibiam características que mesclavam as das outras dinâmicas extraclasse, enquanto operavam de uma maneira inteiramente distinta. Era um grupo de estudos, mas de abordagem empírica; participava de *game jams* e também tinha seus projetos autorais; e organizava-se como uma “empresa de estudantes” que, em vez de colaboradores, tinha membros – cerca de cinquenta. Apesar de meros meses de existência e ainda desvinculados dos órgãos institucionais da Universidade, já estavam apresentando seus jogos em eventos oficiais no *campus* e, assim, ganhando exposição. A Rio PUC Games, como eram conhecidos, surgiu enquanto movimento estudantil independente, em resposta à carência de incentivo formal à cultivação do interesse em desenvolver jogos na PUC-Rio. Logo, sendo um dos docentes diretamente responsáveis pela formação destes designers de mídia digital – que compunham parte substancial da RPG, mas não sua totalidade – também envolvido com aquelas outras atividades extraclasse e cursando pós-graduação, a natural atração por este movimento transformou-se em interesse de pesquisa.

Enquanto *pesquisador*, a compreensão de tal movimento seria praticável através do método da observação, acompanhando assim sua rotina de trabalho e recolhendo informações a respeito do que fazem, como o fazem, como se relacionam entre si e com a Universidade, no que acreditam, quais são seus valores e porque existem em primeiro lugar. Contudo, como *professor*, convidado pelo grupo a acompanhar suas atividades, era naturalmente esperada alguma forma de contribuição, ao menos um aconselhamento; em outras palavras, nossa prévia relação professor-aluno pressupunha uma participação ativa – porém ainda estava para ser descoberto o quão “ativa”. Assim, o método adotado para a análise da Rio PUC Games foi o da observação participante, em que pesquisadores e membros das situações investigadas interagem (GIL, 2002, p. 55). Ainda segundo Gil (2002), “a [observação] participante mostrou-se bastante comprometida com a minimização da relação entre dirigentes e dirigidos” (p. 56), permitindo assim que também seja discutida neste trabalho a relação entre educadores (“dirigentes”) e educandos (“dirigidos”), dada a natureza centrada-nos-

alunos do grupo, como apresentaremos adiante. Desta forma, as interações entre os alunos-membros da RPG e professor – mais tarde rotulado de professor-mentor – permitidas pelo método ajudaram a elucidar o papel das partes neste novo ambiente de ensino-aprendizagem, possibilitando a descoberta e experimentação de práticas de construção de conhecimento neste contexto extraclasse.

Tal observação participante foi realizada entre abril de 2016 e dezembro de 2018, primeiramente através da participação nas Assembleias Gerais (descritas em maiores detalhes no subcapítulo 5.4.3.1), quando foi possível identificar a estrutura, as atividades e a realidade vivida pelo grupo; estes encontros foram documentados em um diário de campo e, durante a janela de observação, foram mais de 100. Outra maneira encontrada para ativamente observar a RPG foi através da participação em eventos nos quais estavam envolvidos (oficinas, palestras, exposições, entre outros), assim como em seus processos seletivos (estes relatados em 5.4.4). Dado que o grupo tem como principal ocupação a realização de projetos (discutido em 5.4.3.2), o acompanhamento também se estendeu a esta atividade, majoritariamente por meio das ferramentas on-line utilizadas pelo grupo – tanto de comunicação, quanto de gerenciamento; no entanto, tendo em vista que são realizados projetos de jogo tanto digitais quanto analógicos, a observação restringiu-se aos de natureza digital dado o recorte epistemológico da pesquisa. Eventualmente, estabelecida uma relação de confiança, as observações também passaram a incorporar a vivência nas reuniões executivas e planejamentos anuais. Em suma, foi possível conviver com a Rio PUC Games de forma contínua, observando todos os aspectos de sua rotina. Isto posto, enquanto professores e alunos, desenvolvemos um relacionamento mais próximo, bem além da relação formal da sala de aula – o que consideramos saudável. No entanto, tal intimidade vem acompanhada de parcialidade, pois embora tenha sido possível adquirir uma visão holística e completa das operações e qualidades deste grupo, a inerente intervenção nas atividades coloca o pesquisador como cúmplice. Como simultaneamente *pesquisador* e *professor-mentor* da RPG, foi necessário exercitar constantemente um distanciamento crítico para encorajar imparcialidade.

Como complemento à observação participante, foram conduzidas entrevistas estruturadas com parte dos membros da Rio PUC Games ao longo dos dois semestres de 2018, a fim de coletar dados primários sobre as perspectivas dos discentes ao longo de suas jornadas no grupo e também no curso de Design. Por serem estruturadas, seguiram um roteiro pré-determinado de perguntas²⁵⁰ (Apêndice A), os quais dividimos em duas partes: de ordem pessoal, acadêmica e profissional; e relacionadas especificamente à experiência na Rio PUC Games. Sobre a primeira, a intenção era ouvir o que os motivou a chegar até o curso de Design em Mídia Digital da PUC-Rio; se o curso está entendendo às expectativas criadas ao ingressarem; suas opiniões a respeito do currículo e das disciplinas relacionadas diretamente com jogos; como avaliam, subjetivamente, seus rendimentos; se pretendem trabalhar profissionalmente na área de jogos; e quais percepções possuem sobre a indústria nacional. Para a parte seguinte, as perguntas foram sobre quais tipos de atividade desempenham na Rio PUC Games; de onde veio o interesse pelo grupo e como chegaram até ele; como a experiência prática com jogos foi transformada pela vivência com o grupo; se e como a RPG contribuiu nas suas formações; se há alguma influência desta atividade extracurricular no desempenho acadêmico (positivo ou negativo); como enxergam suas contribuições e legado ao grupo; quais qualidades a RPG possui e quais desafios precisa superar; e, por fim, o que acreditam que devam ser as atribuições e contribuições do professor-mentor para o grupo.

Estabelecemos como recorte entrevistar os alunos-membros que ingressaram entre os anos de 2015 (ano da pré-fundação) e 2017, matriculados no curso de graduação em Design – porém apenas os da Habilitação em Mídia Digital – que participaram de, ao menos, um projeto de jogo digital. Foram 12 entrevistados, devidamente agendados e individualmente encontrados no *campus* da PUC-Rio, com suas respos-

250 Cabe registrar que o roteiro de perguntas das entrevistas foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética da PUC-Rio. Adicionalmente, todos os entrevistados leram e assinaram um termo de consentimento.

tas gravadas em voz, sem restrição de tempo²⁵¹. Uma seleção de transcrições das respostas encontra-se no Apêndice B. Para o registro e identificação dos relatos, os sujeitos foram divididos em duas categorias principais: **membros fundadores** e **membros não-fundadores**. Os primeiros são identificados com a letra “F”, seguida de um número atribuído para distingui-los (ex.: “F1”, “F2” e assim por diante); os não-fundadores – mas igualmente membros do grupo – são mencionados pela letra “M”, acompanhada dos últimos dois dígitos do ano de ingresso (ex.: “16” se a entrada foi em 2016) e um número para distingui-los, portanto “M16-1”, “M16-2”, indicando membros que ingressaram em 2016, por exemplo.

5.1 Primeiras aproximações

No final de setembro de 2015 fui procurado, via e-mail, por um aluno do curso de Design a respeito do início de uma mobilização por parte de seus colegas interessados em desenvolver jogos coletivamente. O pequeno grupo já estava articulando conversas com outros professores, particularmente os da Habilitação em Mídia Digital, que, segundo este aluno, já demonstravam interesse e apoio. Alguns dias depois, tive a oportunidade de conhecer e conversar com um dos representantes da iniciativa – quem mais tarde seria um dos Diretores Executivos²⁵² – quando foi possível ouvir o mesmo discurso já pregado em épocas anteriores a respeito do interesse discente em desenvolver seus estudos e práticas na área de jogos em nosso Departamento, contrastado pela perplexidade da falta de um espaço formal para que esta práxis fosse de fato exercitada além da sala de aula. Originalmente, a missão dos alunos do curso era reunir os interessados pelo desenvolvimento de jogos e conectá-los, incentivando-os a estudarem e praticarem juntos – inspirados na dinâmica dos *computer clubs* que se proliferaram pelas universidades norte-americanas a partir dos anos 1970. Na ocasião, minha reco-

251 Algumas entrevistas duraram 30 minutos, outras 90. No total, são mais de 20 horas de conteúdo gravado.

252 O papel do Diretor Executivo será discutido em 5.4.1.

mendação foi que este coletivo estudantil – ou Game Club, como inicialmente se rotulavam – redigisse um manifesto que declarasse sua proposta, objetivos e visão de mundo, produzindo, assim, um primeiro documento que, de uma forma ou de outra, materializasse os interesses e até a própria existência da agremiação. Tal documento nunca foi redigido.

Nas semanas seguintes, já em outubro, enquanto o grupo tomava forma, meu contato com seus representantes aumentava. Em um almoço conheci um jovem estudante do curso de Engenharia, sugerindo que o movimento estudantil já abraçava alunos além daqueles de Design, passando a se preocupar em reunir todo e qualquer discente interessado em desenvolver jogos, perpassando os respectivos Departamentos da Universidade. Posteriormente, durante o início da convivência com o grupo, revelaram que a mobilização dos alunos dos cursos de Engenharia (Computação, Produção e Mecânica) e Ciência da Computação – apoiados na época pelo ICAD/VisionLab²⁵³ – ocorria, por uma feliz coincidência, paralelamente aos de Design, mas curiosamente alheios à iniciativa destes. Em contraste, enquanto os alunos de Design procuravam criar um “clube” – um coletivo, informal, de desenvolvimento – os de exatas se inspiravam no enfoque competitivo das equipes pertencentes ao Centro Técnico Científico (CTC) da Universidade. Foi através de amigos em comum que ambas as iniciativas se cruzaram e decidiram unir-se, criando assim o núcleo fundador da Rio PUC Games, ou RPG.²⁵⁴ Segundo seus relatos, a primeira reunião formal do grupo ocorreu em novembro daquele ano, com aproximadamente 15 alunos.

O grupo, ávidos por implementar suas ideias, na realidade não começou desenvolvendo apenas um único projeto, mas *três*. Como os membros mal se conheciam – pois era uma congregação multidisciplinar, e poucos haviam trabalhado juntos anteriormente (mesmo que apenas em tarefas das disciplinas de seus cursos) – optaram

253 Um tradicional e importante laboratório de pesquisa e desenvolvimento nas áreas de Visualização, TV e Cinema digitais, e jogos da PUC-Rio. A história e os trabalhos do Laboratório pode ser vistos em: <<http://www.icad.puc-rio.br/>>. Acesso em: 03/10/2018.

254 A associação da sigla RPG (Rio PUC Games) com os populares sistemas de jogo de interpretação de papéis conhecidos como *role-playing games*, também abreviados RPG, foi intencional – ao custo da “subversão” da sigla da Universidade (PUC-Rio).

por operar em grupos menores, pois isso criaria um ambiente mais administrável. Nesta configuração inicial, cada um tinha uma função específica, de acordo com o que enxergavam ser o praticado na indústria: designer de jogo (*game designer*), responsável pela concepção dos sistemas de jogo, das interações do jogador e do universo narrativo; artista, quem cria os recursos audiovisuais da experiência; e programador, encarregado de implementar o jogo enquanto software. Não havia cargo gerencial (como um produtor), portanto a estrutura organizacional era horizontal – embora já houvesse um embrião de conselho deliberativo. Dado que, no momento, eram alunos se reunindo informalmente – portanto sem um espaço físico dedicado – os projetos eram realizados remotamente. Situação que se mantém até os dias de hoje.

Como se poderia prever diante destes ingredientes – imperícia com o desenvolvimento de jogos, falta de convivência enquanto equipe e ausência de estrutura organizacional – esta tríplice experiência projetual foi caótica. As funções eram definidas de maneira abrangente e, dada a falta de prática dos alunos, muitas dúvidas a respeito de suas especificidades acabaram comprometendo a eficácia das produções. Em relatos mais recentes, eles assumem que não tinham ideia do que estavam fazendo e que as funções foram delegadas de forma largamente arbitrária, com base nos seus interesses particulares e arquétipos dos respectivos cursos. No entanto, algo de interessante já se esboçava: os alunos de Design não tinham monopólio sobre a função de *game designer*, com alunos de outros cursos também delegados a esta função. Chamamos atenção para este ponto porque na PUC-Rio não há outra disciplina relacionada a design de jogos fora do curso de Design;²⁵⁵ logo, alunos que pertencem a outros cursos sequer têm a oportunidade de descobrir e estudar esta área profissional formalmente, a não ser que consigam cursar as – poucas – disciplinas de Design fazendo uso das – pouquíssimas – vagas para alunos externos ao nosso Departamento. Assim sendo, para muitos do grupo, a RPG era a única experiência, dentro da Universidade, que poderia oferecer a chance de estudar e praticar design de jogos.

255 No caso, apenas na grade curricular da Habilitação em Mídia Digital. A falta de disciplinas sobre jogos em outros cursos diz respeito apenas aos de Graduação.

Ainda sobre esta primeira empreitada (que se estendeu ao longo dos últimos dois meses de 2015), os três projetos não foram considerados concluídos pelos alunos-membros, mas serviram como um importante teste para avaliar o interesse, a disponibilidade e o comprometimento de cada um – mesmo com a saída voluntária de alguns menos interessados. Naquele momento tiveram como lição a resiliência, afinal, movimentos estudantis criados por impulso são oxigenados pelo ambiente plural e efervescente da Escola, formando parte intrínseca da própria experiência de ensino; manter a energia e interesse por algo novo, mesmo quando este apresenta seus primeiros contratemplos, requer disciplina, fé e certas doses de estoicismo.

No final de janeiro de 2016 aconteceria a *Global Game Jam* (GGJ), a maior e uma das mais tradicionais *game jams* do mundo.²⁵⁶ Este evento, realizado presencialmente em locais registrados (entre eles, naquela ocasião, a PUC-Rio), é considerado pelos fundadores do grupo como o primeiro marco relevante de sua trajetória em função de vários fatores: primeiro, porque a Universidade participou do evento por conta do manifesto interesse deste grupo de alunos que, ainda com o apoio e estrutura do ICAD/VisionLab, pôde se reunir presencialmente e contar com a valiosa mentoria de seus professores responsáveis; e segundo, porque foi naquele final de semana quando as primeiras lideranças formais da Rio PUC Games se destacaram dando, verdadeiramente, um senso de equipe aos envolvidos. Após esta experiência inspiradora, decidiram apostar na realização de mais um projeto, desta vez com um objetivo bastante claro: mostrar aos calouros do primeiro semestre de 2016 da Universidade que a PUC-Rio faz jogos.

Uncanny Arena, um jogo estilo *arena shooter* para até quatro jogadores, foi a resposta que o grupo deu à meta por eles postulada. Voltado para os novos alunos, que tinham seu primeiro contato com a rotina acadêmica e o espaço do *campus* por meio do evento conhecido como *Meu Primeiro Dia na PUC*,²⁵⁷ o jogo foi exposto em

256 Segundo o *website* oficial da organização, o evento ocorre anualmente desde 2009. Disponível em: <<https://globalgamejam.org/history>>. Acesso em: 03/10/2018.

257 No ano de 2016, o *Meu Primeiro Dia na PUC* ocorreu em 29 de fevereiro.

um laptop particular, acompanhado de controles de videogame, apoiados em uma velha e riscada mesa doada provisoriamente pela Prefeitura da Universidade e posicionada próxima aos laboratórios das equipes estudantis oficiais, flanqueada ainda por um banner custeado pelos alunos-membros da RPG. Parafraseando um dos fundadores, “ver uma pessoa jogando seu jogo e sentir o que você quis que ela sentisse, é um ‘momento infinito’”. Esta expressão – que se tornou mais do que um jargão, mas uma espécie de “proclamação motivacional” para o grupo – resume o quão satisfeitos eles se sentiram ao final deste segundo ciclo projetual, embora considerado como verdadeiramente o primeiro tendo em vista a falta de um senso de desfecho do anterior. O *Uncanny Arena* mostrou que o grupo tem capacidade de concluir projetos quando tem seus objetivos bem delineados – tanto de ordem projetual, quanto de ordem institucional. E, talvez a maior lição até o momento: o grupo foi reconhecido pela Universidade ao ter sido incumbido de representá-la – enquanto corpo discente – em um evento oficial.

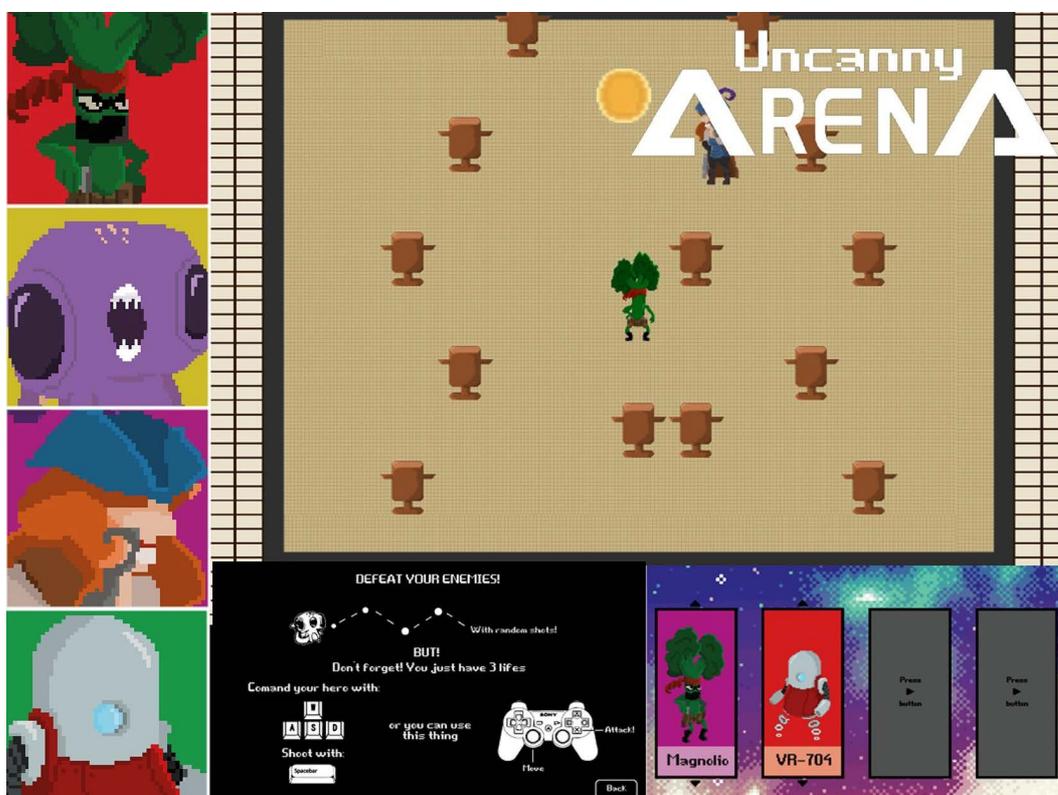


Figura 6: Captura de tela do jogo *Uncanny Arena*.

O primeiro mês letivo de 2016, março, foi quando a RPG concentrou-se em recrutar mais membros – naquele momento o grupo contava com o impressionante número de 50 alunos ativos, sendo 10 atuantes na recém-criada equipe de jogos de tabuleiro – e começava os preparativos para um novo ciclo projetual. Após o *Uncanny Arena* e a experiência da GGJ, a estrutura horizontal de antes deu espaço a um modelo com certa verticalidade: Coordenador de *Game Design*, Coordenador de Arte e Coordenador de Programação. Esta estrutura foi necessária por conta do elevado número de membros e justificava-se diante do desejo de experimentarem como seria trabalhar em um estúdio de desenvolvimento de jogos de médio para grande porte (para os parâmetros nacionais), embora tal organização ainda não fosse suficiente para emular tal experiência.

Delineado a partir do evento *Meu Primeiro Dia na PUC* de 2016, o objetivo institucional da Rio PUC Games é contribuir na capacitação de seus membros no que se refere ao desenvolvimento de jogos. Enquanto educandos, profissionais ainda em formação, a experiência da RPG possibilitaria também a expansão de portfólios, algo muito valioso e, segundo os próprios, pouco desenvolvido em seus cursos – “se você botar os jogos que você fez [nas disciplinas] no seu portfólio, acho que ninguém te contrata”, nos contou M16-2. É a partir desta premissa que o grupo orienta suas atividades, preocupando-se em construir conhecimento e em preparar os alunos-membros para o mercado de trabalho na área de jogos através da simulação da experiência de um estúdio, dentro da Universidade.

Alinhado a este objetivo, a Gestão de 2016 da RPG inaugurou uma sequência de palestras e oficinas internas de nivelamento. Os tópicos abordados durante essa fase pré-projetual preparatória foram o *framework* MDA,²⁵⁸ arte de conceituação, design de personagens, empreendedorismo, sonorização e metodologias de design. Enquanto a maioria destas atividades fora ministrada pelos próprios alunos, a de em-

258 HUNICKE, Robin; LEBLANC, Marc; ZUBEK, Robert. *MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research*. Disponível em: <<http://onlineteachered.mit.edu/edc-pakistan/files/games-and-learning/week-5/MDA.pdf>>. Acesso em: 23/03/2015.

preendedorismo foi oferecida por um dos professores do curso de Design – que também é microempresário e desenvolvedor de jogos – junto com seu sócio. Este primeiro ciclo de capacitação formal ilustra o interesse pedagógico do grupo, dedicado em promover tanto momentos mais tradicionais de ensino-aprendizado entre educador-educando, mas também entre os próprios educandos.

Foi durante este período de preparação quando fui convidado a acompanhar rotineiramente as atividades da Rio PUC Games, mais precisamente a partir do dia 1º de abril de 2016, quando aconteceu a oficina de arte de conceituação. Naquele final de tarde de sexta-feira, foi possível perceber que aquela grande turma era fluente nas culturas *gamer* e *pop*, já apresentava um clima familiar – apesar do recente influxo de membros – e descontraído, estava bem organizado – fazia reuniões sempre no mesmo horário, com pautas pré-definidas e preparava material para repassar aos membros – e, com certa dose de ousadia e afoito, fazia um discurso bastante corporativo, declarando-se um dos maiores grupos de desenvolvimento de jogos do país – ainda que com apenas um curto jogo no portfólio e uma equipe recém-formada.

A narrativa cronológica da gênese deste curioso grupo registrada neste subcapítulo teve como objetivo demonstrar que este novo movimento discente tinha algumas características incomuns das já tentadas anteriormente, assim como dos tradicionais agrupamentos estudantis existentes na Universidade, qualificando-o como objeto de alto interesse investigativo. Em primeiro lugar, é um grupo que surgiu como uma iniciativa espontânea do corpo discente, e não do docente, agregando diferentes cursos de graduação – portanto interdisciplinar – e em uma escala sem precedentes – meia centena de alunos-membros. Segundo, conseguiram organicamente encontrar um modelo de gestão – embora em constante revisão – que lhes conferisse certa autonomia, sem o “controle” de um professor responsável.²⁵⁹ Terceiro, não se preocupavam apenas em aumentar seus portfólios, mas em criar um ambiente híbrido, acadê-

259 Ainda assim, o grupo encontraria uma série de entraves de ordem administrativa e acadêmica por não ter um professor – particularmente um do quadro principal de algum dos Departamentos – formalmente responsável.

mico-corporativo, no qual eles aprendessem entre si e, por consequência, se preparassem melhor para o mercado de trabalho. E, por fim, evidenciado pela escolha do nome do grupo – Rio PUC Games – que inclui o nome da Instituição, foi fundado com a intenção de fazer parte da mesma, complementando a formação de seu corpo discente, independente do curso.

5.2 Motivações para a criação da Rio PUC Games

A razão pela qual a Rio PUC Games foi criada já nos era bastante clara, antes mesmo do início desta investigação: nossos alunos, em particular aqueles interessados em jogos, enxergaram uma oportunidade para aperfeiçoar suas formações e se mobilizaram para fazer algo a respeito. Esta iniciativa, ainda mais com tamanha adesão, nos provocou a curiosidade em averiguar qual oportunidade foi enxergada e, conseqüentemente, em trabalhar para que este novo movimento contribuísse para o desenvolvimento positivo do curso de Design e o enriquecimento da formação que oferece.

Como citado por um dos membros-fundadores da RPG, estes alunos estavam “sentindo falta [no curso de Design de Mídia Digital] do ensino prático de jogos” (F2). Esta carência foi ecoada através de muitos depoimentos dados pelos alunos-membros quando entrevistados, mesmo por aqueles que cursaram a (única) disciplina obrigatória de laboratório.²⁶⁰ Destacamos: “Até nas matérias práticas de jogos – como Computação [Gráfica e Tecnologia] para Jogos – a pessoa não sai pronta para saber como funciona a criação de um jogo; ela sabe muito do básico sobre como é o *game design* de um jogo” (M17-4); “[Me] vendo como um futuro desenvolvedor, eu gostaria de mais matérias práticas e mais voltadas para a ‘lógica de mercado’. Matérias como Projeto poderiam dar um pouco mais de amparo para projetos de jogos, por exemplo”²⁶¹ (M16-4).

²⁶⁰ Computação Gráfica e Tecnologia para Jogos.

²⁶¹ Voltaremos à questão levantada pelo entrevistado nesta última frase mais adiante neste subcapítulo.

Percebemos que parte deste desejo é frustrado logo no começo da jornada curricular, quando cursam a disciplina obrigatória Princípios de Jogos Eletrônicos,²⁶² para muitos o marco zero da experiência com jogos (em geral, não apenas pelo curso) e potencialmente responsável por definir o interesse dos alunos pela área: “[A disciplina] foi um ponto de virada para eu ter mudado minha ambição profissional e [quando] realmente comecei a trabalhar com jogos [no curso de Design] (e [também foi] quando eu entrei na RPG)”, relata M16-4. Porém os entrevistados a criticaram por dar ênfase excessiva à criação de documentos (em particular o *Game Design Document*, ou GDD), em detrimento de exercícios práticos via prototipagem: “Na verdade eu estava esperando que a gente fizesse alguma coisa prática, [...] que não fosse só conceituar o jogo” (M16-2); “O que eu acho que uma disciplina de ‘princípios de jogos’ tem que ensinar para a gente, [além da parte conceitual], é a parte prática; falta ter alguma noção de qual o tamanho do jogo [e] quanto trabalho dá fazer um” (M16-1); “Eu não acho que o princípio de um jogo é um documento; eu acho que o princípio de um jogo é um protótipo. Então, acho que [a disciplina] está fundamentalmente errada” (F2). Ainda:

Não tinha nada falando [...] sobre *pipeline*, [...] não tinha muita [matéria] dividindo a organização do projeto, não [se] falava nada sobre Scrum (ou outras metodologias que possam ser usadas no desenvolvimento de jogos). Era uma [disciplina] muito focada em [fazer] um documento dizendo o que tem no jogo [...], mas [fazer jogos] não é só isso.

M16-3

O GDD é uma coisa “*gigante*” e o jogo tem sempre que estar iterando, estar mudando; isso é uma coisa que senti *muita* falta nessa aula. É “princípios de jogos” e a base de produção de qualquer jogo é interação, [mas] isso não foi muito passado para a gente nessa disciplina. [...] Eu tinha expectativa de sair algum “prototipozinho” mínimo, um MVP²⁶³ do jogo, mesmo que a disciplina não oferecesse isso dentro dela, mas que outras [disciplinas] da faculdade já tivessem me oferecido uma base para fazer algo nessa. [...] A prática é uma das coisas mais importantes em fazer *game design*.

M17-1

²⁶² Lembramos que ela é recomendada para o terceiro período do curso.

²⁶³ *Minimum Viable Product*.

Nessa disciplina a gente até tinha que fazer uma “coisa visual”, mas era só “coisa de tela”, simulado. Acho que [um protótipo funcional] seria legal para [o aluno] ver como funciona [um jogo] e acho que já daria para dar uma introdução que levaria [à disciplina de] Computação [Gráfica e Tecnologia para Jogos].

M16-2

Através do curso de Mídia Digital, a experiência prática com jogos viria apenas na disciplina obrigatória Computação Gráfica e Tecnologia para Jogos, como indicamos acima, oferecida para aqueles já aprovados na Princípios e sugerida para o sexto período – ou seja, a três períodos de distância da primeira; ou também pela opcional Design de Jogos, sem pré-requisitos ou recomendação de período para cursá-la.²⁶⁴ Além do que consideramos ser um longo hiato entre as disciplinas obrigatórias, compartilhamos com os entrevistados o senso de equívoco em dicotomizar matérias teóricas e práticas, algo não apenas distante da realidade do ofício – tanto da área de jogos, quanto de design, em geral – mas contra a própria filosofia do nosso curso de Design – que vê na prática projetual a oportunidade de construir conhecimento.²⁶⁵ O entrevistado M16-3 narrou que “as matérias teóricas, talvez, fiquem teóricas demais e as práticas não aprofundam o suficiente; não tem uma integração das duas coisas.” M16-1 complementa relatando que “nessas disciplinas [obrigatórias] de jogos, a gente aprende partes muito ‘soltas’, [...] a gente não ‘fechou’ um projeto de jogo; eu não senti que a gente conseguiu ter uma noção de um jogo completo.”

As consequências desta dicotomia na formação dos alunos são claras e prontamente destacadas pelos entrevistados. A recente colocação de M16-1 aponta para a falta de uma experiência projetual neste percurso em jogos. “Você tem pouca oportunidade para ter a experiência de um *projeto* [...] de jogos dentro do curso de Mídia Digital”, reforça M16-3. Isso agrava-se quando a prática se limita a uma simulação

264 Como mencionamos em 4.3, além destas três disciplinas, o curso oferece apenas mais uma, a História dos Jogos Eletrônicos, opcional e de ênfase teórica. Lembramos também que, ao todo, as disciplinas de jogos correspondem a 11 dos 238 créditos necessários para a conclusão da Graduação em Design.

265 Considerando a abordagem bauhausiana do curso, com disciplinas voltadas para o estudo da forma (teoria) e o aperfeiçoamento das técnicas em oficina (laboratório), periféricas às da prática projetual, percebemos pelos depoimentos que o processo de convergência teoria-prática – tipicamente atribuído à disciplina Projeto – apresenta falhas, como apontaremos mais adiante.

não-interativa do projeto de jogo – nas palavras de M16-2, “coisa de tela”; ou ainda quando a matéria “virou uma coisa mais de tutorial de certas técnicas de *Unity*” do que uma experiência “do dia a dia de você realmente fazer um projeto de um jogo” (M16-3).

Sem prática projetual, a sensibilidade para mensurar acuradamente um escopo de trabalho também fica comprometida, conforme M17-5 indica em sua experiência com a disciplina Princípios de Jogos Eletrônicos:

Eu queria que a gente tivesse mais noção do que era provável da gente conseguir fazer, sabe? Todo mundo “viajou muito” no escopo, “viajou” completamente, porque não [tínhamos] noção mesmo. [Fizemos] um jogo que [queríamos] fazer “na vida” e não [naquele] momento. Não [tínhamos] parâmetro mesmo e acho que isso foi o pior problema.

M17-5

Reconhecemos que o delineamento do escopo projetual deve ser trabalhado constantemente em projetos de design – e jogos não são exceção. Ainda, para educandos em início de formação, como era o caso do entrevistado acima, a falta de experiência exerce grande influência no tempo necessário para se chegar a uma medição precisa do necessário para executar um projeto. Dito isso, enxergamos que separar teoria da prática enaltece projetos sem compromissos com a realidade – sem aplicações concretas no mundo-real – o que é grave, dada a ainda imaturidade da indústria nacional de jogos. “É o fardo do [game designer] sonhador: ele quer fazer os jogos que ele joga, só que você tem que aprender [que] ninguém começa ‘pintando os quadros que você gosta’; então, se você vai aprender a fazer jogos, você tem que fazer um ‘bichinho’ popular” (F2). Para todos os efeitos, sonha-se muito e realiza-se pouco; inibe-se o empoderamento e contenta-se com o *status quo*.

Além da desconexão entre teoria e prática, há uma desunião no próprio percurso curricular – entre as disciplinas oferecidas, obrigatórias e opcionais. Os alunos-membros entrevistados apontaram que “as disciplinas são muito fragmentadas”, disse M17-3. “Eu sinto falta de incentivo de fazer projetos de jogos [...] na disciplina de Projeto, então acho que [essa prática] acaba se perdendo um pouco. Você faz espa-

çada[mente] essas disciplinas [de jogos], mas nunca ‘junta’ esses conhecimentos”, continuou.

Eu acho que elas são muito diferentes entre si, [...] elas não se complementam. A primeira, Princípios [de Jogos Eletrônicos] é “faz esse GDD aqui, escreve isso aqui”; [...] a de Computação [Gráfica e Tecnologia] para Jogos é “pega a [engine] *Unity* e só trabalha com [o software] aqui”; e essa de Design de Jogos é “escreve uns documentos como se fossem [...] uns *one-pages*²⁶⁶ ([...] são bem pequenos), mas produz [jogos], toda semana produz alguma coisa.” Acho que elas não se encaixam. [...] Eu não sei se isso é necessariamente uma coisa ruim, pois são períodos [do curso] muito diferentes, então se elas fossem mais seguidas umas das outras acho que faria mais sentido [delas] se complementarem.

M16-2

Podemos destacar a partir dos depoimentos de M17-3 e M16-2 que a sensação de fragmentação da jornada deve-se (i) à distância entre as disciplinas – como já brevemente mencionado – e (ii) à falta de foco do curso de Design de Mídia Digital – que procurando atender a inúmeros interesses, expõe-se ao risco de alienar aqueles que já possuem objetivos profissionais específicos, devendo mais aprofundamento. Sobre esta desconexão entre as disciplinas ser um problema, o entrevistado M16-2 diz:

O meu problema é que se a pessoa focar só na faculdade, ela não aprende nada de jogos; ela aprende o básico [...] e ela não consegue ir pro mercado. Eu acho que ela tem que pegar muita coisa “por fora”. [...] Acho que [a experiência nas disciplinas do curso] é uma coisa muito acadêmica, muito “fechada”. Se você botar os jogos que você fez [nas disciplinas] no seu portfólio, acho que ninguém te contrata.

M16-2

Sem prática projetual e sem um percurso contínuo de aprendizado, os alunos que sonham em trabalhar com jogos não se sentem preparados para o mercado de trabalho. Para M17-4, se uma pessoa do curso “não ‘correr atrás’, montar um grupo, fazer *game jams* ou tentar montar um jogo por conta própria, ‘por fora’, e se basear só no curso, acho que ela realmente vai ‘quebrar muito a cara’ no mercado antes de conseguir fazer alguma coisa.” Podemos acrescentar que o senso de despreparo vem também da au-

266 Referência a um modelo de documento sugerido por Scott Rogers (2010, p. 60), na realidade chamado de *one-sheet*.

sência de troca entre áreas do saber, em outras palavras, a interdisciplinaridade – ele-
mentar para equipes que desenvolvem jogos – é raramente experienciada²⁶⁷ nas disci-
plinas de jogos²⁶⁸ do curso:

Acho que [a disciplina] Princípios de Jogos Eletrônicos deveria trabalhar todas as áreas e deveria mostrar como funciona a criação de um jogo. [A disciplina aborda] somente *game design*, só que um jogo não é só *game design*. Uma matéria de “princípios de jogos” deveria mostrar como funciona uma equipe de jogos trabalhando [...], como funciona a interação entre estas três áreas.²⁶⁹

M17-4

[Gostaria que a disciplina de Princípios tivesse focado também em] dinâmicas de interpretação de papéis de mercado mesmo, então o que um programador faz dentro de jogos; o que um artista faz; porque acho que isso foi pouco explorado dentro da matéria. [Seria] um conteúdo interessante até para despertar o interesse nas pessoas.

M16-4

[Princípios de Jogos Eletrônicos] não pode ser uma disciplina só [para o curso] de Design; tem que ter alguém [...] que programe. Eu acho que isso é muito grave [...] porque é todo um outro lado que a gente está negligenciando. Uma coisa é o professor falar “ah, existe a programação e vocês vão trabalhar com alguém ‘de programação’” e outra coisa é *ter* alguém [dos cursos] de programação ali do seu lado [...] e te fazendo pensar [como ele]. Isso é *muito* importante.

M16-1

Negligenciar outros domínios empobrece as (poucas) experiências projetuais oferecidas, portanto veio à nossa atenção que não se trata apenas da *quantidade* de oportunidades de praticar, mas da *qualidade* dessas experiências também, conforme narra F2 sobre sua vivência na disciplina opcional Design de Jogos:

São protótipos demais; não tem nenhum jogo que eu leve para frente de lá. É muito rápido, você não tem como polir [os jogos]; você, no mínimo, chega no *Onboarding*, [mas] *nunca* chega no Escalonamento.²⁷⁰ [...] Eu acho que escalonar é a coisa mais difícil que existe no desenvolvimento de jogos.

267 Embora em casos como a disciplina opcional Design de Jogos, os diferentes papéis (*game designer*, artista, programador e até produtor) sejam simulados, porém geralmente desempenhados pelos alunos de Design.

268 Apesar dos depoimentos a seguir serem referentes à disciplina Princípios de Jogos Eletrônicos em particular, atestamos pela nossa experiência docente que o mesmo vale para as outras disciplinas de jogos do curso.

269 As três áreas, segundo o entrevistado, são design de jogos, artes e programação.

Complementando, “acho que tem conteúdo sobre jogos no [currículo de Design de Mídia Digital] – substancial [...] – [mas] não diria suficiente. Sempre acho que as matérias sobre jogos são rasas, apesar de eu não ter feito nenhuma [das disciplinas] eletiva[s]” (M16-4). Desta forma, a falta de aprofundamento não é pontual, ou seja, não é apenas de uma disciplina em particular – seja ela “introdutória” ou “avançada”; ela é percebida, pelos entrevistados, como consequência da própria natureza do curso de Mídia Digital:

É um curso muito mais “generalista” [...] do que um [...] para melhorar uma certa habilidade sua. Ele se preocupa muito mais em te mostrar todas as áreas que uma pessoa “de mídia digital” possa trabalhar do que realmente fazer você “bom” em alguma delas. Acho que isso, do mesmo jeito que é bom porque abriu meus horizontes para várias outras áreas, é ruim porque você sai daqui com um pouco de tudo, mas muito mal [em] cada uma dessas coisas. [...] A maioria das matérias que [o curso oferece] são de seis meses, a gente não tem uma continuação; e eu não acho que seis meses é [sic] suficiente pra ficar bom em nada.

M17-4

Eu aprendi muito pouco do que eu sei agora de jogos com o curso; ele foi mais uma abertura para eu encontrar outras coisas (tanto que eu fui para o intercâmbio aprender mais [sobre] jogos) e a RPG. [...] O nosso curso [de Design de Mídia Digital] é muito mais abrangente. Você entra no curso para ver vários caminhos e no final mesmo é [quando] você vai se encontrar em algum; ele não é muito específico do que a pessoa quer desde o começo. Eu gosto disso porque, por exemplo, eu aprendi que gostava muito da parte de [Comunicação Visual], [...] mas ele nunca chega a “fechar.”²⁷¹

M16-2

O caráter intencionalmente generalista da Habilitação em Mídia Digital – que possui seus benefícios, como ilustra o depoimento de M16-2 acima – se justifica pela crença que as disciplinas de Projeto – as quais apontamos como estruturais para a grade curricular do curso de Design (4.3) – centralizarão a conversão das matérias das disciplinas periféricas (neste contexto, as voltadas para jogos) para a prática projetual, aplicando o pensamento e metodologias de design, e regendo o processo de síntese do sa-

270 Uma referência ao que o autor Yu-kai Chou classifica como os quatro estágios de um jogo, em ordem: Descoberta (*Discovery*), Embarcamento (*Onboarding*), Escalonamento (*Scaffolding*) e Fim-de-jogo (*The Endgame*); tradução dos pesquisadores. Disponível em: <<https://yukaichou.com/gamification-examples/experience-phases-game/>>. Acesso em: 19/02/2019.

271 Neste contexto, entendemos que “fechar” refere-se a “aprofundar as matérias”.

ber. Como, antes de ser um curso de jogos (e muitas outras coisas), é um curso *de e sobre* design, é uma convicção perfeitamente fundamentada, como apoiam F2 e M17-

1:

Eu acho que [o curso de Design] superou muito as minhas expectativas, porque eu realmente tinha uma cabeça fechada – um “olhar de cavalo” para jogos – [...] e o curso me fez abrir muito a cabeça no sentido de “para um pouco, dá um passo para trás e entende que, antes de tudo, vamos estudar o que é criar alguma coisa – que é design.” E quando eu entendi o que era “criar alguma coisa”, percebi que gostava de criar várias coisas e que jogos era uma das formas de chegar até isso. [...] O curso me empoderou *muito* nesse *high-concept* das coisas, essa metodologia, essa “superestrutura”. Nesse sentido, [...] eu aprendi mais sobre tantas coisas e menos sobre jogos.

F2

Eu tenho uma visão muito forte sobre a disciplina de Projeto. Eu acho que é ela que faz o diferencial dessa faculdade e acho que elas são *absolutamente* importantes para qualquer profissional “designer” – seja *game designer*, seja qualquer coisa – porque eu acho que elas dão uma noção projetual *muito* boa. Dá para você ver a diferença de uma pessoa que cursou Design, para uma pessoa que não cursou. Acho que, nesse lado, o currículo é muito bom para um *game designer*.

M17-1

Entretanto, segundo a experiência deste mesmo último entrevistado, “a cobrança e a forma como eu sou avaliado na disciplina de Projeto não me dá ânimo” (M17-1) quando tentava realizar naquela disciplina um projeto de jogo. Seus colegas compartilham da mesma vivência, além de relatarem uma resistência do corpo docente em permitir a realização de projetos dessa natureza:

Têm muitas matérias no curso – não pelas matérias em si, mas da forma como elas são dadas – que são extremamente desmotivadoras – Projeto, principalmente. Você quer fazer alguma coisa “para” jogos e os professores não têm nenhuma base do que é um jogo e como [um] funciona. [O curso de Design] ainda está muito preso em CV (Comunicação Visual), então qualquer coisa que você pegue fora disso, os professores não conseguem te ajudar e a sua nota fica prejudicada [...]. Então é um curso que está me deixando muito desmotivada nesse ponto, porque você quer fazer algo para área que você quer trabalhar, mas você tem um “desmotivador” vindo do próprio professor.

M17-4

As outras matérias não te dão muito espaço para fazer jogos; mesmo que – em algum momento – a gente consiga fazer [um] jogo nos Projetos (que não o [de conclusão de curso]), [os professores] te limitam *muito*. A maioria das vezes que os professores dão

os Projetos, eles não sabem jogos, então eles não sabem nem o que te pedir, nem o que você deve entregar. [...] Têm professores que nem te deixam fazer jogo.

M16-2

O que é esperado na disciplina [de Projeto] não “encaixa” muito no que você precisa para fazer um jogo e o que é importante [...]. Você acaba colocando outras coisas na frente, que talvez não sejam tão importantes para o jogo ser feito. Às vezes o “design” tem que estar muito perfeito, então você fica muito tempo conceituando, mas você nunca chega a fazer o jogo – [...] você não acaba tendo a experiência do que funciona num jogo de verdade e o que não. Você fica só no “tentando imaginar.”

M17-3

Só agora, neste último Projeto,²⁷² por exemplo, eu consegui [fazer um] jogo. [Em] todos os outros Projetos eu [entrava em um] grupo e [acabávamos desenvolvendo] algo muito clichê do design: identidade visual, *site*, serviço, ou alguma coisa assim. [...] Acho que são poucas matérias, poucos créditos, e acaba que você tem que ignorar elas em prol de Projeto, por exemplo. Não [consigo] dar o foco que eu queria.

M17-5

Continuando a conversa após ter sido encerrada formalmente a entrevista – portanto “em *off*” – F2 defendeu que a desilusão experimentada por seus colegas, especificamente durante as disciplinas de Projeto, se deve a um mau direcionamento de expectativas de suas partes. Como já destacamos, sua visão é que estas disciplinas devem mostrar como se faz design, *antes* de se fazer *game design* – a “superestrutura”, como definiu. Não por acaso, a justificativa para a criação da Rio PUC Games teve influência direta da mentalidade projetual desenvolvida a partir do curso de Design – identificar uma oportunidade, traçar objetivos e, através da experimentação, firmar um partido adotado:

Eu sempre encarei a RPG como um projeto e o objetivo do Projeto RPG era capacitar desenvolvedores de jogos na PUC-Rio; o partido adotado era um grupo que trabalhava remoto, mas que era movido por paixão [e a] usava como vetor para aprender profissionalismo. [...] Eu sempre vi a RPG nos termos de projeto. [...] Acho que a RPG me libertou da crença que eu tinha que ser um *game designer* antes de tudo. Hoje eu sei que sou um designer antes de tudo.

F2

²⁷² O entrevistado se refere à última disciplina de Projeto antes do de conclusão de curso, no caso Projeto Avançado (DSG1006).

Assim como este membro-fundador, que “tinha um desespero [para] fazer jogos porque [...] eu entrei na PUC para isso” (F2), seus colegas de curso – e, eventualmente, de Rio PUC Games – contavam que o currículo, através de suas disciplinas central (Projeto) e específicas (as explicitamente voltadas para jogos), não lhes saciava a “sede criadora”, o sonho de projetar o lúdico. Deste modo, a partir das entrevistas e dos trechos que destacamos, percebemos que a oportunidade identificada pelos alunos de Design era: a partir das metodologias, técnicas e ferramentas trabalhadas nas disciplinas do curso, se faz necessária a criação de uma experiência de laboratório voltada para o desenvolvimento de jogos, unindo teoria e prática, aplicando e adaptando os instrumentos formalmente aprendidos, com o objetivo de garantir autonomia aos educandos para que deem continuidade e profundidade aos seus interesses profissionais específicos.

Em outras palavras, se descobriu que poderiam – e deveriam – retirar do curso de Design de Mídia Digital a responsabilidade de oferecer todas as experiências, habilidades e saberes requeridos em um domínio de interesse tão específico; que precisariam enxergar o curso enquanto “superestrutura”, a ser preenchida com outras experiências, habilidades e saberes adicionais, igualmente relevantes para suas jornadas enquanto profissionais em formação.

5.3 Missão, Visão e Valores

O objetivo da Rio PUC Games (RPG), enquanto iniciativa discente, é contribuir na capacitação de seus membros no que se refere ao desenvolvimento de jogos. Isso seria alcançado construindo uma experiência – dentro da Universidade – análoga à de um estúdio, realizando tanto projetos autorais quanto encomendados. O discurso dos membros ressalta o foco nas *pessoas* e não nos resultados, o que mostra que a preocu-

pação desta equipe é formar os melhores desenvolvedores, não necessariamente produzir os melhores jogos.²⁷³

Considerando que a RPG é um laboratório estruturado como empreendimento, uma espécie de empresa *startup* – embora sem fins lucrativos, em que seus membros são voluntários – é razoável que tenha se pautado em um *framework* empresarial, ou seja, criado sua razão existencial (Missão), Visão de mundo e Valores, para nortear suas ações. Estes pontos, apresentados a seguir, são debatidos a cada renovação da Gestão, que ocorre anualmente em março, na reunião de planejamento estratégico.²⁷⁴

A Rio PUC Games (RPG) é uma iniciativa estudantil independente,²⁷⁵ formada por alunos de graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), que desenvolve jogos digitais e analógicos, e tem como Missão oferecer a seus membros uma experiência de estúdio de produção que os preparará melhor para o mercado de trabalho, formando profissionais mais experientes, mais competentes e dispostos a desenvolver positivamente a indústria de jogos, especialmente a brasileira.

Sua Visão, enquanto organismo formador de profissionais para a área de jogos, é tornar-se uma iniciativa de referência a outras universidades e seus respectivos corpos discentes, oferecendo um modelo organizacional e operacional que inspire outras instituições de ensino superior a adotá-lo, adaptá-lo e desenvolvê-lo.

Tem como Valores estar em conformidade com os valores institucionais da PUC-Rio; atuar de forma ética, transparente e responsável; prezar pelo bem-estar e melhor capacitação de seus membros; ser inclusiva e criar um ambiente plural e harmonioso; aperfeiçoar seu modelo operacional a cada ciclo projetual; estimular atitu-

273 Se o foco fosse apenas nos resultados, defendem que o custo recairia sobre a saúde dos desenvolvedores, como ocorre em uma indústria tão próspera, competitiva e saturada como a dos jogos, conforme exploramos no Capítulo 3.

274 Não há um registro em texto destes pontos (Missão, Visão e Valores). Eles foram redigidos para este trabalho, pelos pesquisadores, considerando a vivência com o grupo ao longo destes quase três anos de acompanhamento.

275 Neste contexto, significa que o grupo não está vinculado a qualquer projeto de pesquisa, Departamento, Laboratório, Núcleo, Centro, Decanato, ou Associação da Universidade. Ele existe enquanto atividade extracurricular.

des empreendedoras e inovadoras; promover jogos enquanto veículos de transformação social; ter paixão e comprometimento.

5.4 Estrutura e atividades

Ao longo de nossas observações em campo, presenciamos a transformação do modelo organizacional da Rio PUC Games, que evoluiu de um agrupamento informal para uma estrutura inspirada em *startups*. Desde sua concepção como grupo interdisciplinar, reunindo os domínios das artes e exatas, os alunos-membros buscaram o apoio dos professores que tinham como referência para a área em questão – jogos – mas ainda não tinham uma visão clara sobre qual papel e quais liberdades teria este corpo docente. A relação educando-educador foi sendo descoberta enquanto os instrumentos e mecanismos operacionais do grupo eram experimentados, incitando uma rotina saudável e prolífica de ponderações sobre, efetivamente, de quem é a responsabilidade do ensinar e como o conhecimento é construído. Não é exagero afirmar que, apesar das contribuições pontuais dos professores-mentores, os méritos pela criação da estrutura da RPG reside nos seus alunos-membros.

Isto posto, o atual modelo organizacional, detalhado em seguida, refere-se ao praticado durante a janela de observação participante da pesquisa, portanto vigente em 2018. Nossa continuada convivência com a RPG aponta que tal modelo provavelmente será revisto para 2019, quando assumirá uma nova equipe de Gestão.

5.4.1 Modelo organizacional

A primeira implementação de modelo organizacional ocorreu ao longo do seu primeiro ano (2016), quando os membros redigiram – mas não oficialmente publicaram – um estatuto.²⁷⁶ Naquele documento constava que a Rio PUC Games seria formada

²⁷⁶ A redação de um estatuto foi sugerida pelo Decanato do Centro Técnico Científico, que na época recomendou que a RPG se tornasse uma Associação de alunos.

por **Membros** e **Órgãos Diretores**. Os Membros, fundadores ou ingressados através de um processo seletivo, são os alunos de graduação da PUC-Rio. Já os Órgãos Diretores são a **Gestão**, composta por Membros eleitos para os cargos de Diretor Executivo, Subdiretor Executivo, Secretário Geral, Diretor de Projetos, Coordenador de Programação (subordinado ao Diretor de Projetos), Coordenador de Game Design (subordinado ao Diretor de Projetos) e Coordenador de Arte (subordinado ao Diretor de Projetos)²⁷⁷; e o **Conselho**, composto pela Gestão e mais dois professores (um do Departamento de Informática e outro do Departamento de Artes e Design).

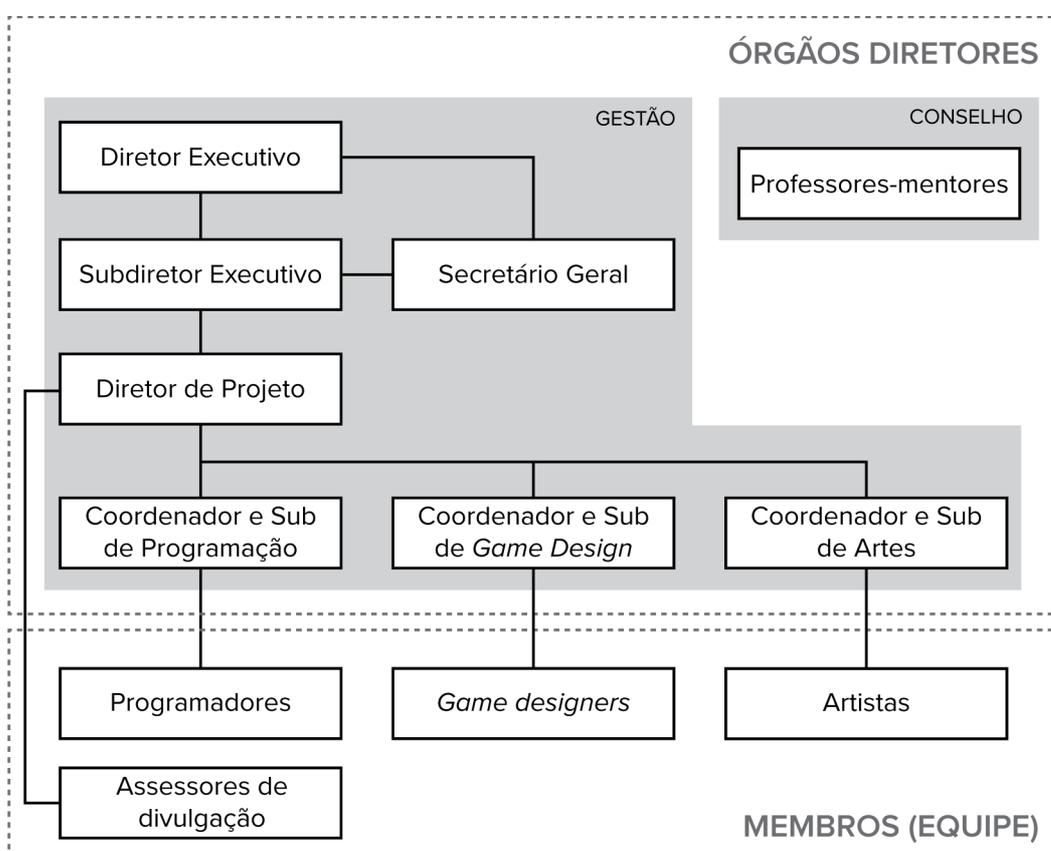


Figura 7: Estrutura organizacional da Rio PUC Games em 2016.

Os membros fundadores julgaram que operariam melhor se houvesse uma estrutura hierárquica – com lideranças eleitas,²⁷⁸ responsabilidades, deveres e direitos. A proposta era separar da produção de projetos aqueles que se dedicariam a tarefas de ordem estratégica e organizacional, como divulgar a existência e atividades do grupo in-

²⁷⁷ Na revisão para o estatuto seguinte, de 2017, foi criado o cargo de Coordenador de Divulgação.

²⁷⁸ Conforme explicado no subcapítulo 5.4.5.

terna (para a Universidade) e externamente (para outras Universidades, órgãos e empresas), consolidar parcerias, gerir processos internos (como os ciclos projetuais os processos seletivos) e avaliar o desempenho, crescimento e motivação dos participantes. Pela ótica dos fundadores, a importância de haver tal separação de cargos e funções seria para doutrinar o grupo em não repetir o que acreditam ser um equívoco administrativo e sinal de amadorismo da indústria nacional: a mistura de papéis, em que sócios fundam seus empreendimentos com o sonho de fazer jogos pensando primariamente na criação, negligenciando a importância de uma sólida e autônoma estrutura de gestão; ou seja, sócios que acumulam a função de desenvolvedor com CEO, ou que também se preocupam em coletar feedback da comunidade e administrar a imagem da empresa – o que é corroborado pelo *II Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais* (SAKUDA *et al.*, 2018, p. 48). Isto posto, como iniciativa para promover transparência e oportunidades de aprendizado, a Gestão oferece o que é chamado de “**experiência executiva**”, na prática um período não-determinado de tempo no qual qualquer membro interessado em acompanhar o trabalho dos membros do executivo passa a frequentar os canais de discussão e opinar sobre as decisões em pauta. A experiência é um instrumento importante para garantir o continuado interesse na gestão da RPG, auxiliando também no processo eleitoral e de transição de lideranças.²⁷⁹

Sobre os cargos apresentados, em particular os da Gestão, o **Diretor Executivo** (D.E.) é o principal representante da Rio PUC Games e lhe cabe a função de dirigir a equipe através do desenvolvimento e implementação dos planejamentos estratégico e financeiro – apesar de o grupo não ter orçamento ou receita – assim como prospectar parcerias e consolidar um bom relacionamento com a Universidade; o **Subdiretor Executivo** (sD.E.) é um cargo auxiliar, cuja função é contribuir na realização das tarefas executivas estabelecidas pelo D.E. e Órgão Diretor, assim como substituir o D.E. em caso de eventuais ausências; o **Secretário Geral** (S.G.) tem a responsabilidade pelo controle de presença dos Membros, convocar as Assembleias Gerais²⁸⁰ e registrar

²⁷⁹ Descrito em 5.4.5.

²⁸⁰ São as reuniões semanais do grupo, detalhadas no subcapítulo 5.4.3.1.

as atas das reuniões; o **Diretor de Projetos** (D.P.) elabora o Plano Anual de Projetos²⁸¹ e se preocupa em monitorar e relatar a performance dos Membros das equipes de produção; os **Coordenadores de Área** (Programação, Game Design e Arte), que eventualmente tiveram subcoordenadores a eles subordinados, são encarregados de elaborar os processos de trabalho das suas equipes e a elencar o que sua respectiva área deveria priorizar em termos de busca de conhecimento no contexto do projeto em curso, também ajudando o D.P. a monitorar o desempenho e evolução de cada membro das equipes de produção.

Parte intrínseca do Conselho, junto à Gestão, são os professores-mentores. O parágrafo anterior esclarece que foi criada uma estrutura administrativa que outorga aos alunos-membros pleno controle sobre suas operações. Se há um Diretor Executivo responsável pela direção estratégica do grupo; um Diretor Projetual para acompanhar os ciclos projetuais; Coordenadores de Área para criar objetivos de aprendizado, formular processos de trabalho e, em conjunto com os outros membros da Gestão, efetivamente avaliarem o desempenho de seus colegas; que função, então, restaria aos professores? Tipicamente, todas aquelas atribuições são de responsabilidade de um professor quando em sala de aula: definir uma ementa e objetivos de seu curso, construir um plano de aulas e aplicar avaliações. É precisamente nesta inversão de papéis que reside uma das singularidades da Rio PUC Games, pois durante esta jornada, os protagonistas de suas formações são os próprios educandos. Aos educadores – professores-mentores que acompanham o grupo – cabe a função de guia, de apontar os caminhos, dando espaço para que cada um construa sua própria trajetória em consonância com seus objetivos pessoais e profissionais, facilitando assim o processo de aprendizado (LEITE *et al.*, 2017). Para isso, é necessário que sejam atuantes e participativos nas atividades do grupo, usando sua experiência de vida para dar feedbacks constantes sobre o desempenho e alinhamento conceitual do grupo, passando segu-

281 O Plano Anual de Projetos é o calendário em que são marcados os ciclos projetuais, suas entregas, e os eventos da Rio PUC Games.

rança e garantindo certo grau de assertividade – mas reconhecendo os eventuais erros como parte do processo de aprendizado.

O professor-mentor já tem uma experiência – não precisa ser necessariamente com a área específica de jogos, mas já ter alguma experiência com arte, com programação, com *game design* – e ele vai estar lá para falar “ah, você pode ir por esse caminho [...]”, mas nunca “fechar” o aluno; acho que é mais um direcionamento e questionamentos do que “fechar” alguma coisa.

M16-2

Outra função basilar destes educadores é a de preservar o legado do grupo, de lembrar “todos os acontecimentos passados” (M17-3). Considerando a qualidade efêmera da RPG em que membros são constantemente renovados, é preciso que o professor-mentor desenvolva um conhecimento enciclopédico sobre a trajetória do grupo, quando e como as decisões foram tomadas e quais foram as suas consequências. A preservação do legado não é para que ele seja necessariamente conservado, mas sim para que a Rio PUC Games não se esqueça de sua origem e valores centrais, evoluindo-os a cada geração. É “um guardião do espírito [e] da estrutura da equipe” (F2).

O modelo organizacional vigente é, em parte, diferente daquele aplicado em 2016. Criou-se o Coordenador de Divulgação, responsável por cuidar da comunicação externa do grupo e publicar suas atividades;²⁸² as funções do Secretário Geral foram delegadas primariamente aos Diretores de Projeto, agora dois – um dedicado aos projetos de jogos digitais e o outro aos de jogos analógicos. A necessidade em ter dois D.Ps. se deu pelo tamanho da equipe e quantidade de projetos em curso, que até outubro de 2018 contava com aproximadamente 50 membros, divididos em quatro equipes – duas desenvolvendo jogos digitais e as duas restantes jogos analógicos. Os Coordenadores de Área se transformaram no que são chamados de *Leads* Projetuais, extinguindo as respectivas subcoordenações. Assim como em empresas estrangeiras da área, o termo *lead* adotado faz referência ao profissional que chefia as equipes e concebe seus processos e metodologias de trabalho (*workflows*) – e no caso particular da

²⁸² Já existia, desde 2016, membros dedicados à divulgação das atividades do grupo e em criar sua identidade visual, porém sem a Coordenação.

RPG, reportam-se aos seus Diretores de Projeto. Na prática, a mudança foi a criação de lideranças por projeto em vez de área de atuação.

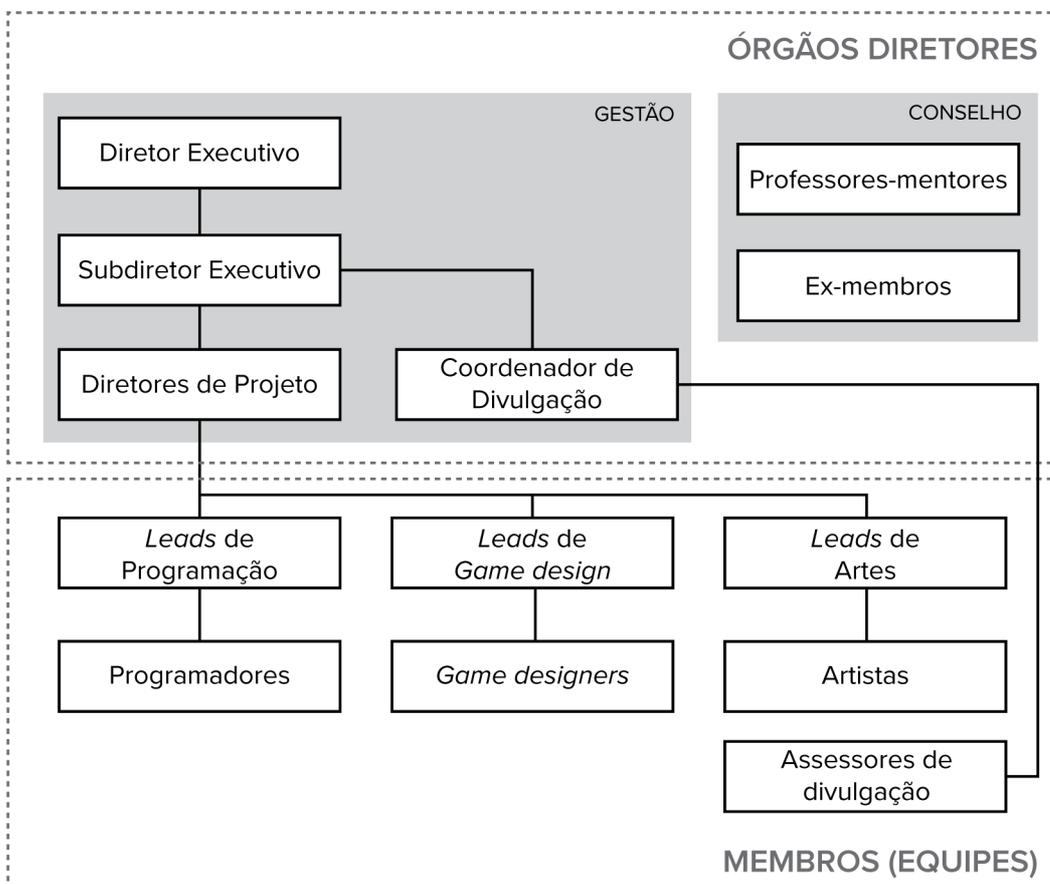


Figura 8: Estrutura organizacional da Rio PUC Games em 2018.

Mencionamos anteriormente o perfil interdisciplinar da Rio PUC Games. Destacamos que as iterações dos modelos organizacionais vieram, em grande parte, da contribuição dos alunos-membros de Engenharia de Produção, que ocuparam os cargos de Diretor Executivo, Diretor de Projetos e Secretário Geral durante o primeiro ano. Os demais cargos daquela Gestão foram ocupados por alunos de Design – Subdiretor Executivo, Coordenadores e Subcoordenadores de Game Design e Arte, e Coordenador de Divulgação – e Engenharia da Computação – Coordenador e Subcoordenador de Programação. Ainda naquele ano, o corpo de membros era composto por alunos de mais graduações, entre elas Ciência da Computação, Administração e Comunicação Social. Esta diversidade de expertises oferecia uma vivência praticamente inédita para estes discentes, que teriam apenas nas disciplinas do Domínio Adicional em Em-

preendedorismo²⁸³ algo remotamente similar. No universo do nosso curso de Design, mesmo em disciplinas que abarcam todas as quatro habilitações oferecidas hoje, conviver, se comunicar e criar conjuntamente com colegas de outros Centros – Técnico Científico e Ciências Sociais, no caso da RPG – é uma espécie de “Santo Graal”, ou seja, altamente desejado, porém encarado como mito. É admirável e precioso que este grupo de alunos tenha conseguido alcançar, desde o princípio, a tão desejada mistura.

Essa liberdade que a RPG te dá de trabalhar com pessoas de cursos diferentes; eu nunca teria interagido com uma pessoa de Engenharia ou Administração se não fosse a RPG. [...] Então, acima de tudo, é um grupo que te ensina a lidar e a trabalhar com pessoas, criando um ambiente saudável para isso.

M17-4

5.4.2 Método de trabalho

Logo após a conclusão do *Uncanny Arena* no final fevereiro de 2016, a Gestão sugeriu a aplicação de uma abordagem de trabalho largamente adotada na indústria de jogos e de software em geral, o *Agile* – mais precisamente o Scrum. Como o Plano Anual de Projetos havia estabelecido um projeto²⁸⁴ de duração maior do que o anterior (seriam nove semanas, em vez das duas do *Uncanny*), o Scrum ajudaria as equipes de produção a iterarem os resultados com mais velocidade e os avaliar com mais frequência e progressiva firmeza. Sob a perspectiva da Missão da RPG, dominar o Scrum seria fundamental para aproximar suas formações das práticas de mercado.

O Scrum, que para Jeff Sutherland (2016) é uma estrutura e não necessariamente uma metodologia (p. 20), possui um fluxo de eventos e papéis muito bem definidos. A começar pelos papéis, há o *Product Owner* (P.O.), responsável pelo estabelecimento e manutenção da visão projetual da Equipe de acordo com o que é enxergado como sendo mais valioso para o cliente naquele momento; o *Scrum Master*

283 Por ser um Domínio Adicional, qualquer aluno, independente da graduação, pode cursá-lo. Assim, é comum haver uma convergência de cursos em sala de aula. No caso particular do Domínio Adicional em Empreendedorismo, sua natureza atrai mais diversidade ainda.

284 Durante o ano de 2016 a RPG só fazia um projeto por vez. Os projetos em paralelo, como ocorreu no início da formação em 2015, só voltaram a acontecer no início de 2017.

(S.M.), encarregado de doutrinar a Equipe na estrutura do Scrum e agir para melhorar sua performance a cada ciclo; e a **Equipe**, formada pelos profissionais que executarão a visão do P.O., efetivamente fazendo o projeto.²⁸⁵ O fluxo de eventos do Scrum tem início com a criação de um *backlog*, um documento em constante revisão pelo P.O. que reúne e ordena (por prioridades) todas as tarefas identificadas como pertinentes à execução da visão projetual; este *backlog* é discutido por todos na reunião de **planejamento do *sprint***, quando são destacadas não apenas algumas das tarefas prioritárias, mas quais efetivamente podem ser realizadas pela Equipe naquele momento; este momento é chamado de *sprint*, um ciclo de desenvolvimento com objetivos e tempo fixos,²⁸⁶ em que a Equipe realizará todas as tarefas combinadas na reunião de planejamento – monitorado diariamente pelo S.M. em curtas reuniões chamadas de **Scrum diário**; o final de cada *sprint* resulta na criação de um incremento do projeto, avaliado nas reuniões de **revisão do *sprint*** – quando também são identificadas novas tarefas e prioridades para o *backlog*; em seguida, a Equipe se reúne para fazer um balanço do *sprint* na **retrospectiva do *sprint***. Assim, o ciclo se fecha e repete-se o fluxo até o término do projeto.

Apontamos anteriormente (5.1) que a Rio PUC Games conduz a maior parte de suas atividades remotamente, pois ainda não conquistaram um espaço físico fixo de trabalho na Universidade. Para se comunicarem e administrarem seus projetos, foi adotada a ferramenta Slack, que permite a organização das mensagens em canais,²⁸⁷ a anexação de arquivos e a integração com outras ferramentas de organização projetual, como Google Calendar e Trello. Esta última foi implantada pelo grupo para que visualizassem o Scrum, especificamente o *scrum board*,²⁸⁸ e mostrou-se preciosa dada a ausência de um quadro físico para consulta diária. Como complemento, todos os incre-

285 Segundo Sutherland (2016), as equipes devem ter entre três e nove pessoas (p. 240).

286 A Rio PUC Games trabalha com *sprints* de uma semana de duração, seguindo as recomendações da literatura.

287 A Rio PUC Games separa suas comunicações tanto por projeto, quanto por áreas. Por exemplo, no início dos ciclos projetuais novos canais são criados para as equipes, que são arquivados ao final dos ciclos. Há ainda canais dedicados para a discussão da Gestão, assim como tópicos de interesse geral, como *game design*, arte digital e analógica, programação, eventos, entre outros.

mentos produzidos, seus *assets* correspondentes e documentações de ordem projetual e administrativa residem em uma estrutura de pastas virtuais hospedada no Google Drive. Para as reuniões remotas – que são a maioria dos encontros – é utilizado o Discord (muito usado por jogadores, em geral, durante suas partidas on-line) em que também é possível a criação de canais de comunicação, porém por texto e por voz, assim como o compartilhamento de telas. Além de atenderem funcionalmente às demandas específicas da RPG, estas ferramentas possuem versões para uso gratuito, outra importante justificativa para suas preferências.

Quando adotaram tal estrutura ágil em sua produção, o fluxo de eventos foi respeitado – atualização do *backlog*, planejamento do *sprint*, execução do *sprint* e avaliação do incremento gerado – mas não os papéis, pois o modelo organizacional da época conflitava com a estrutura mais “enxuta” do Scrum. Enquanto o *Product Owner* e a Equipe eram mais fáceis de enxergar – Diretor Executivo e os membros da equipe de produção²⁸⁹, respectivamente – a figura do *Scrum Master*, fundamental para pregar esta nova forma de trabalho, nunca foi firmada. Em uma retrospectiva, percebemos que esta indefinição se deu pelo então excesso de subgerência presente, particularmente os Coordenadores de Área e seus Subcoordenadores. Segundo a teoria, o *Scrum Master* não poderia ser alguém envolvido com os projetos, portanto não caberia a tais Coordenadores e Subcoordenadores a responsabilidade – que erroneamente lhes era atribuída – de reforçar a mentalidade *Agile* enquanto também produziam conteúdo. Hoje, nos parece que a solução mais óbvia seria delegar tal missão ao Diretor de Projetos, porém isso não foi enxergado na época. Apesar da clareza do fluxo de eventos, sua aplicação também se mostrou desafiadora naqueles primeiros momentos. A equipe – com tamanho muito além do recomendado pela bibliografia²⁹⁰ – realizava

288 Um quadro (que também pode ser virtual) que organiza as tarefas do *sprint* em colunas como “A Fazer”, “Fazendo” e “Feito”. “A equipe move essas notas pelo quadro Scrum conforme os itens vão sendo completados, um a um.” (SUTHERLAND, 2016, p. 240), assim o processo de realização do projeto torna-se visível e mais administrável para o *Scrum Master*.

289 Lembramos que nesta época a RPG tinha apenas uma única equipe de produção de jogos digitais.

290 Em uma proporção de aproximadamente 4:1, ou seja, cerca de quatro vezes maior do que o máximo sugerido, o que acabou impactou negativamente a experimentação da nova estrutura de trabalho, conforme explicado no subcapítulo 5.5.1.

seus planejamentos em três grupos isolados (arte, design e programação) e a equipe de arte, principalmente, apresentava muita dificuldade em adaptar a mentalidade de cascata²⁹¹ – uma herança do curso de Design – para a *Agile*, ou seja, exercia um apego (improdutivo) pelo trabalho e não conseguiam realizar entregas que pudessem ser aplicadas aos incrementos – portanto não era possível avaliá-las com rigor durante as reuniões de revisão do *sprint*.

Após a experiência do primeiro ciclo projetual utilizando Scrum – que das nove semanas planejadas, na realidade, escalonou para dez meses²⁹² – a avaliação *portmortem*²⁹³ apontava que o ciclo seguinte exigiria mudanças. Já era início de 2017 e a RPG encontrava-se em uma fase de transição da Gestão, com as novas lideranças eleitas²⁹⁴ prestes a assumirem suas novas funções. A sugestão era experimentar com uma filosofia de trabalho do notório estúdio de animação norte-americano Pixar Animation Studios. Naquele momento, os membros se dividiriam em equipes que funcionariam como pequenas *startups*, cada uma com os talentos necessários para produzirem seus jogos por completo – designers de jogos, artistas e programadores – e operariam de forma autônoma – seriam responsáveis por seus *sprints* e documentações. Para isso, extinguíram-se os cargos de Coordenadores e Subcoordenadores, e o Diretor de Projetos assumiria suas coordenações diretamente, tanto como *Scrum Master* quanto *Product Owner* (compartilhando este papel com o Diretor Executivo). Os então cerca de 30 membros seriam distribuídos em três equipes, duas desenvolvendo jogos digitais (em vez de apenas uma do ciclo de 2016) e a outra jogos analógicos, portanto em maior conformidade – embora não plena – com a recomendação de equipes com até nove pessoas (SUTHERLAND, 2016, p. 240). A proposta das *startups* era fomentar o engajamento empreendedor dos membros, não apenas aprimorar o domínio das ferramentas e processos, abrindo um saudável precedente para a RPG de aprender rapi-

291 Quando “um projeto era concluído em etapas distintas e levado passo a passo até o lançamento para os consumidores ou usuários” (SUTHERLAND, p. 10).

292 Este ciclo projetual é detalhado no subcapítulo 5.5.1.

293 Os eventos de *portmortem* são detalhados no subcapítulo 5.4.3.3.

294 O processo de eleição é esclarecido no subcapítulo 5.4.4.

damente com experimentos de curta duração, assim como faz a Pixar com seus curtas-metragens (CATMULL; WALLACE, 2014, cap. 10.5).

Desde então a Rio PUC Games realiza projetos digitais através de múltiplas equipes, mas a quantidade de membros flutua de acordo com as fases de “incha-mento” e “enxugamento” do grupo – que dependem das jornadas individuais de cada membro. A cada ciclo projetual as equipes são remontadas pela Gestão,²⁹⁵ permitindo que novas conexões entre membros sejam feitas e, possivelmente, acendendo a fagu-lla necessária para que novos estúdios de jogos surjam no país.

Até o momento de conclusão da pesquisa de campo, o grupo ainda buscava a adaptação do Scrum para as suas características operacionais particulares. Um dos maiores desafios continua sendo o número de pessoas por equipe, pois em sua louvável missão de contribuir na formação da parte dos discentes entusiasmada em atuar na indústria de jogos, a generosidade em abraçar tantos quanto pode acaba prejudicando parcialmente o ritmo e a administração do trabalho. Equipes grandes, com mais de uma dúzia de pessoas (em épocas de pico) – embora façam sentido em um ambiente de aprendizado em constante renovação, em que veteranos e novatos trocam experiências, constroem conjuntamente conhecimento e o transformam em legado para as futuras gerações – deterioram o fluxo comunicativo e sobrecarregam o Diretor de Projetos. Há ainda o agravante da falta de clareza em relação às funções dos cargos de liderança, especialmente os *Leads* Projetuais²⁹⁶ – importantes para a passagem não apenas do conhecimento técnico, mas também da cultura projetual da Rio PUC Games. Como esta última sofre revisões constantes, é particularmente difícil demonstrar o que não é plenamente dominado e consolidado; por consequência, ainda é comum nos *portmortems* projetuais registrarem dúvidas a respeito do processo de tomada de decisões e responsabilidades dos *Leads*.

295 Esta dinâmica será melhor explicada no subcapítulo 5.4.3.2.

296 Mencionados no subcapítulo 5.4.1.

Outro desafio que merece ser destacado é a falta de uma documentação efetiva, ou seja, além de documentos de design dos jogos²⁹⁷ que sejam verdadeiramente compreendidos e sirvam como norteadores do desenvolvimento, o grupo ainda sofre com uma insuficiente documentação sobre seus processos e cargos. Observamos que os membros da RPG preferem passar conhecimento através do fazer, do mostrar e do compartilhar, apostando em uma experiência de aprendizado predominantemente empírica e não necessariamente estruturada, conforme nos relatou M16-1: “muito vídeo no YouTube, muito tutorial, fórum on-line [...]. [Existia também] uma tutoria interna [na RPG], uma pessoa faz uma aulinha pra outra do que sabe; mas não era uma coisa muito formal.” Enquanto acreditamos que esta abordagem de busca do conhecimento seja eficaz em um contexto de domínio instrumental – especialmente quando há uma troca entre pares – há uma clara insuficiência didática quando precisam aprender sobre suas responsabilidades nos projetos. É apenas mais uma forma de pontuar que a RPG aprendeu muito bem a dominar suas ferramentas, mas não seus processos de trabalho. Neste ponto, registros documentais e uma transferência formal de instrução poderiam ter resultados melhores do que como praticam atualmente, especialmente considerando sua natureza remota de operações. Finalmente esta questão foi percebida pela Gestão de 2018 e há um esforço para a criação de manuais sobre os cargos que hoje compõem a Rio PUC Games.

O incessante esforço por processos melhor desenvolvidos e adequados – empregado não apenas pelos alunos-membros, mas também professores-mentores – pode ter origem nos obstáculos inerentes ao ato de trabalhar remotamente, pois sem um treinamento formal e pessoal, quaisquer ações tornam-se potencialmente opacas e difusas. Para ilustrar a questão, o mais próximo que o grupo tem documentado sobre sua rotina de trabalho e quais são as atribuições de cada cargo é uma curta apresentação oral – oferecida a cada novo membro no dia de ingresso – que pontua, sumariamente, sua filosofia, seus aspectos organizacionais e as ferramentas utilizadas, sem ofe-

297 Geralmente são usados pelo grupo os modelos *one-sheet* e *ten-pager* de Scott Rogers (2010, pp.60–72).

recer uma fonte de consulta formal sobre o funcionamento da RPG. Se o grupo convivesse e trabalhasse no mesmo espaço – e não em suas casas, ou em salas ocasionalmente vagas no *campus* da PUC-Rio – a enculturação de seu *modus operandi* talvez ocorresse por osmose, como sugere o entrevistado M17-3 recordando a experiência de trabalhar presencialmente com seus colegas durante os períodos de recesso letivo: “às vezes [aprendemos] até meio por osmose, de ver as outras pessoas [trabalharem].” Mas sem a plena garantia desta possibilidade, seria preciso formalizar e estruturar o que já foi construído pela RPG – especialmente seus valores, objetivos e regras de funcionamento – de uma forma mais explícita, perene e acessível aos membros do grupo – manuais, como apontamos no parágrafo anterior.

Eu acho que a RPG é muito saudável, em vários aspectos. Ela é [...] uma “rede de apoio” para muitas pessoas. Apoio [mental] e profissional também. A maior dificuldade da RPG é conseguir fazer com que isso continue e [...] passar o conhecimento [...] para as pessoas novas. Acho que isso é o que não está muito sólido. A forma como a gente aprende na RPG é muito autodidata, então ninguém sabe muito bem [como] ensinar também, elas só sabem aprender.

M17-3

5.4.3 Cotidiano

5.4.3.1 Assembleia Geral

A rotina de trabalho da RPG ocorre majoritariamente de forma remota, como já mencionamos. Desde cedo, no entanto, o grupo entende a importância de encontros presenciais frequentes, e, por isso, instituíram uma Assembleia Geral – que é corriqueiramente chamada simplesmente de “reunião de sexta”, ou “reunião” – no último dia útil de cada semana, portanto, geralmente às sextas-feiras. Essa assembleia aborda aspectos relativos ao ocorrido durante a semana corrente, tendo pautas com assuntos variados: avisos gerais, retratos da situação do grupo, participação e promoção de eventos, apresentações de membros novos e despedidas dos veteranos, entre outros. Pela falta de um espaço físico dedicado às atividades do grupo, as reuniões ocorrem em qualquer sala vaga no *campus*, confirmada apenas momentos antes do habitual ho-

rário das 17 horas, e informada aos membros através dos canais oficiais de comunicação.

Além do debate de assuntos relevantes, as reuniões marcam o fim do fluxo semanal de eventos do Scrum, ou seja, são avaliados os incrementos, feitas as revisões dos *sprints* e suas retrospectivas, assim como planejados os novos. Este ritual é significativo, pois oferece a todos a recompensadora visão de progresso, confere transparência ao trabalho e permite diagnosticar com velocidade e constância o desenvolvimento dos projetos. As revisões são conduzidas por representantes de cada equipe – no mínimo um pertencente a cada uma das áreas (*game design*, artes, programação e sonorização) – e exibidas formalmente²⁹⁸ para todo o grupo, seguidas de breves e livres comentários da plateia – podendo haver também convidados, não apenas membros e professores-mentores. Mais tarde na reunião, este feedback alimenta o *backlog* dos projetos quando chega o momento de cada equipe debater como foram seus *sprints* (retrospectivas) e planejarem os da próxima semana (planejamento do *sprint*). Por uma questão de ordem, os mini-encontros de retrospectiva e *planning* são conduzidos em outras salas próximas, cada equipe em uma delas, acompanhadas pontualmente pelos Diretores Executivo e de Projetos (pois desempenham o papel de *Product Owner* e *Scrum Masters*, respectivamente²⁹⁹). Quando as equipes terminam seus planejamentos, a Assembleia Geral oficialmente se encerra.

A revisão deveria servir também como uma oportunidade para a avaliação prática dos incrementos, ou *playtests*. No entanto, a cultura iterativa e empírica do Scrum não encontra-se plenamente absorvida pelo grupo. As sessões de *playtest*, que seguem as revisões, ocorrem esporadicamente, em datas marcadas de acordo com o plano daquele ciclo projetual. Idealmente, toda reunião de revisão do *sprint* deveria

298 Por meio de apresentações multimídia, projetadas em tela.

299 É pertinente fazer uma ressalva quanto aos papéis da Gestão nos projetos. Já apresentamos que a RPG ainda busca a atribuição assertiva dos papéis do Scrum em sua estrutura organizacional e que cada ciclo projetual apresenta alguma experimentação neste sentido. Por exemplo, em dado ciclo projetual, o Diretor Projetual atuava como *P.O.* e membros específicos das equipes faziam rodízio como *Scrum Masters*. No caso do parágrafo em discussão, estas atribuições representam como o grupo enxergava os papéis em exercício durante o último ciclo projetual observado na pesquisa de campo.

ser também de *playtest* (SUTHERLAND, 2016, p. 240). Notamos que feedbacks com base apenas em texto e imagens (ora estáticas, ora animadas) projetadas enfraquecem as discussões e pavimentam discursos de frágil argumentação se considerarmos a natureza experiencial dos jogos. Enquanto professores-mentores, é uma prática que precisamos reforçar diligentemente e nos cabe refletir sobre as razões de tamanha dificuldade. Dito isto, é importante destacar o caráter didático desta dinâmica, ou melhor, da cultura de feedbacks instaurada. Para M16-1, a reunião de sexta “é uma roda de feedbacks muito mais forte do que eu tive em qualquer aula da faculdade.” Portanto, apesar de *playtests* não fazerem parte recorrente das Assembleias, há um alto valor percebido mesmo quando os jogos são apenas vistos, mas não jogados.

Eu fico ansioso pra saber o feedback [dos outros membros] toda vez que tem *sprint review* na RPG, porque eu quero saber o que as pessoas pensam daquilo [que estou mostrando] e o que elas vão falar pode me dar uma ideia nova de como “enfrentar” algo, uma dificuldade do projeto, de como melhorar as coisas.

M16-3

Como as Assembleias Gerais são a única oportunidade garantida de encontro de toda, ou de grande parte da equipe, ela também acomoda ocasionalmente palestras e oficinas. Ambas as atividades servem como momentos de capacitação e têm como proposta atender a demandas particulares identificadas ao longo do ciclo projetual em curso. O conteúdo transmitido é organizado (na maior parte do tempo) pelos membros, mas que, por vezes, incluem preciosas contribuições de ex-alunos da Universidade que atuam no mercado de jogos, de professores convidados e até de ex-membros da própria Rio PUC Games.

Os encontros das sextas-feiras possuem um grande valor simbólico, não apenas operacional. É nestas reuniões quando verdadeiramente se sentem como um grupo, um movimento; estreitam laços afetivos, recarregam a “barra de energia” (M16-1),³⁰⁰ compartilham eventos que ocorreram ao longo da semana, desabafam frente a frente

300 Trecho completo: “Na reunião de sexta, geralmente a ‘barra de energia’ subia de novo, [...] por conta das pessoas. [...] É uma energia muito boa, algo difícil de explicar; todo mundo ali, numa paixão muito grande.”

os desafios enfrentados e consolidam o conhecimento construído, iteração após iteração. Os professores-mentores aproveitam este momento para auxiliar no esclarecimento dos acontecimentos semanais e refletir com eles sobre seus efeitos, na prática, levantando questões nos momentos de avaliação dos incrementos e apresentação das revisões de *sprint*, assim como opinando sobre o estado da arte do grupo – dinâmica que pode ser entendida como prática reflexiva (SCHÖN, 2001), especialmente quando “a função do instrutor é de ‘iniciar o diálogo’ para, através de uma ‘reflexão recíproca na ação e sobre a ação’, o estudante possa ‘aumentar sua habilidade de aprender’” (p. 129).

Este ritual de congregação confere um senso de materialidade e “legitimidade existencial” ao grupo, permitindo a troca de experiências e descobertas entre os atores envolvidos, enriquecendo o processo de construção de conhecimento.

5.4.3.2 Ciclos projetuais e rotina de produção

A organização do trabalho em ciclos teve início durante o período de férias, nos meses de janeiro e fevereiro 2017, marcando assim a última contribuição da primeira geração da Gestão da Rio PUC Games. Naquela época, os membros que atuavam na produção ainda formavam uma única equipe³⁰¹ e haviam passado por dois momentos emocionalmente opostos: a decepção pelo término prematuro de um projeto de dez meses e a euforia de terem participado, mesmo que informalmente, da *Global Game Jam* daquele ano – que assim como ocorrera na de 2016, o grupo concluiu a experiência bastante motivado e confiante.

Para que os ciclos funcionassem, a organização das equipes e o método de trabalho também precisavam ser revistos. Como pontuamos no subcapítulo 5.4.2, a partir daquele momento a RPG distribuiria seus membros em três equipes – duas para projetos de jogos digitais e uma para jogos analógicos – e adotaria o Scrum. Com isso, cada ciclo seria inaugurado com o lançamento do que chamam de **editais**: pro-

³⁰¹ De aproximadamente 40 pessoas, mas este número caiu ao longo do período de recesso escolar.

postas de projeto que apresentam um tema, objetivos, parâmetros e marcos de entrega (*milestones*). O propósito dos editais não é apenas definir o foco das atividades do grupo, mas apresentar oportunidades para que a RPG se aprimore e experimente soluções para pontos problemáticos identificados no passado.³⁰² Os editais do primeiro ciclo projetual, por exemplo, se propuseram a (i) estimular os membros a desenvolver jogos com impacto e relevância social, assim como (ii) fomentar a busca por embasamento científico para as alternativas identificadas e, finalmente, (iii) realizar plenamente as propostas dentro dos prazos estabelecidos.³⁰³ Uma das principais lições extraídas do longo projeto anterior foi perceber que, enquanto movimento discente, precisavam construir valor para a Universidade. Dada a natureza humanista da instituição, a Rio PUC Games necessitava compartilhar desta mesma visão e contribuir para a transformação positiva da sociedade e, para isso, deveria enxergar a arte de fazer jogos como uma oportunidade de sensibilizar, engajar e reconstruir padrões – de destruir o velho e criar o novo, renovar.

Assim, embasaram os editais na Agenda 2030³⁰⁴ da Organização das Nações Unidas (ONU), um plano de ações com o objetivo de melhorar as condições de vida no planeta. Como exercício à prática científica, cada equipe deveria buscar nos Departamentos, Laboratórios e Núcleos de pesquisa da Universidade professores de referência, os quais serviriam como fonte primária de consulta. Ainda, dado o trauma do cancelamento do projeto anterior, as equipes precisariam trabalhar na otimização da produção e maximização dos resultados, para isso aprendendo e implantando um novo modelo de trabalho – o Scrum.

A experiência promovida pela Rio PUC Games através desta lógica de editais possui a qualidade da persistência, permitindo que o processo de aprendizado seja iterativo – como o desenvolvimento dos jogos – e continuado, uma vez que as questões

302 A dinâmica de *portmortem*, explicada no próximo subcapítulo (5.4.3.3), é um importante instrumento para a identificação destes pontos.

303 Lembramos que, além destes objetivos, havia também a proposta de experimentar inculturar uma mentalidade empreendedora nas recém-formadas equipes (5.4.2).

304 Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 20/10/2018.

em exercício têm origem nas anteriores; ainda por cima, é importante resgatar que a programação e as metas pretendidas são estabelecidas pelos educandos, os protagonistas deste modelo de ensino-aprendizagem. Por conta de nossa prática docente, reconhecemos o quão desafiadora é a implementação de um programa que ofereça tal persistência. Nas disciplinas formais, percebemos que o curso de Design sofre com a compartimentalização de conteúdo, pois embora haja uma proposta de sequenciamento e progressão disciplinares, a própria natureza da rotina acadêmica e sua divisão em períodos letivos – agravado pelo sistema de créditos que potencializa a pulverização do sequenciamento – fragmentam as trajetórias individuais dos educandos. Não há como assegurar que as questões trabalhadas em determinado período tenham continuidade no seguinte, ou que as dificuldades encontradas em dada disciplina possam ser aprofundadas e até resolvidas posteriormente.

Muitas coisas que a gente aprende na área de Mídia [Digital] – e no [curso de] Design no geral – é a gente “indo atrás”. [Os professores] dão um pequeno início, mas se você não “correr atrás” sozinho e procurar um curso “por fora”, você fica estagnado [...]. A maioria das matérias que [o curso oferece] são de seis meses, a gente não tem uma continuação; e eu não acho que seis meses [seja] suficiente pra ficar bom em nada.

M17-4

De acordo com o modelo organizacional da RPG, a Gestão é o órgão responsável pela confecção e lançamento dos editais, e também pela montagem das equipes de produção. Em relação às montagens, alguns critérios são considerados: os interesses e objetivos individuais dos membros – por exemplo, se (i) há a predileção por algum assunto ou área de trabalho; (ii) o equilíbrio entre as áreas de produção de acordo com as demandas projetuais, ou seja, alocar a quantidade necessária de *game designers*, artistas, sonorizadores e programadores; e (iii) a mistura de membros veteranos com novatos para que se potencialize a troca de aprendizados entre pares. Esta centralização de decisões parece razoável se considerarmos que é de responsabilidade da Gestão reforçar a Missão do grupo e, naturalmente, os ciclos projetuais são o principal meio de capacitação dos membros, devendo assim atender às demandas mais urgentes – as quais são mais facilmente enxergadas por aqueles que não têm apego às minúcias criativas dos

projetos e os enxergam mais holisticamente. Os líderes eleitos da RPG reconhecem que nem todos os colegas têm o interesse em se envolver com a gestão do grupo, preferindo concentrar seus esforços no aperfeiçoamento técnico e nas habilidades sociais exigidas pelos trabalhos em equipe.³⁰⁵ Desta forma, a mentalidade é que a Gestão retira o “fardo” daqueles que só querem produzir, mas não gerir; ainda, o fluxo decisório é facilitado,³⁰⁶ pois um excesso de opiniões a respeito do direcionamento projetual embaça a visão estratégica e compromete a agilidade. Sob a perspectiva da estrutura Scrum, é o *Product Owner* quem proporciona e se responsabiliza pela visão do projeto; sendo este o Diretor Executivo, é esperado que tal fardo recaia sobre o cargo. Mesmo assim, há abertura da Gestão para receber conselhos e opiniões daqueles que não compõem formalmente a esfera executiva. Para ilustrar, muitas destas sugestões são feitas em contextos informais, como encontros sociais (não necessariamente relacionados às atividades da RPG) e “conversas de corredor” pela Universidade. Adicionalmente, até o momento nenhum dos editais apresentados foi rejeitado pelo coletivo, portanto acreditamos que a dinâmica tem funcionado. Parafraseando o D.E. da época, há um “gradiente de responsabilidades:” em uma das pontas há a Gestão e aqueles interessados em contribuir estrategicamente para a RPG; e do outro aqueles que só querem criar.

Nossa convivência com o grupo nos fez perceber que os editais não são formulados *para* seus membros, mas *com* eles. Nesta dinâmica da RPG, há uma troca entre os próprios educandos, que desempenham tanto o papel de “professores”, quanto “estudantes” apesar do “material do curso” naquele momento ser apenas um *briefing* de projeto. Para que haja um relacionamento entre o conteúdo novo e o que já foi descoberto existe o ritual de *portmortem*, o último estágio de cada ciclo projetual,³⁰⁷ quando são identificadas as dificuldades encontradas e discutidas oportunidades de melhora,

305 Complementando, aqueles que demonstram interesse pela Gestão pode fazer parte da “experiência executiva” (5.4.1).

306 Este foi um dos aprendizados do projeto *Irezumi*, detalhado no subcapítulo 5.5.1.

307 Explicado em maiores detalhes no subcapítulo seguinte (5.4.3.3).

norteando assim os objetivos do ciclo seguinte – detalhado no subcapítulo seguinte (5.4.3.3).

Diferentemente de uma disciplina de Projeto convencional onde a cada semestre trabalham-se temas e ênfases diferentes, no *modus operandi* da Rio PUC Games os ciclos projetuais são verdadeiramente encadeados, conectados e os novos objetivos estão sempre em sintonia com os interesses e demandas reais do todo e das partes.

Atualmente a RPG realiza dois ciclos projetuais por ano, ou seja, um a cada semestre letivo, inaugurados algumas semanas após o início das aulas. Trabalhar com esta janela temporal permite ao grupo desenvolver projetos de razoável complexidade e aprofundamento – tanto de ordem artística quanto técnica – assim como alternar entre temas de caráter livre (chamados internamente de autorais), social ou institucionalmente relevantes. Seguido da divulgação dos editais ocorre a montagem das equipes; caso o ciclo em exercício suceda o processo seletivo daquele ano, os membros recém-chegados recebem tarefas auxiliares de curta duração – chamadas de *quests*³⁰⁸ – para que se ambientem no modo de trabalhar da Rio PUC Games e tenham a oportunidade de experimentar as ferramentas³⁰⁹ necessárias para o desenvolvimento daqueles projetos.

Pelo fato do final de cada ciclo projetual coincidir com o término dos recessos escolares é uma tradição introduzida a partir do *Uncanny Arena*, quando foi percebida a importância de aproveitar eventos oficiais da Universidade – em especial o *Meu Primeiro Dia na PUC* – para que fossem mostradas as realizações do grupo, além de entreter e inspirar os que visitam o estande. Isso significa que o grupo continua suas atividades nas épocas de recesso escolar,³¹⁰ quando geralmente são autorizados a ocupar as salas de aula e laboratórios disponíveis para trabalharem presencialmente. Além dessa experiência presencial aumentar o ânimo – “só de querer [vir] para faculdade

308 Uma referência direta às missões presentes em jogos, tradicionalmente presentes nos jogos do tipo *role-playing games*.

309 Além das ferramentas de ordem organizacional e comunicativa, também as utilizadas na produção dos jogos, em particular o *game engine* Unity e o sistema de controle de versão Sourcetree.

310 Como pontuamos anteriormente no subcapítulo 5.4.2.

nas férias eu achei uma coisa muito estranha, então eu percebi que ‘nossa, esse grupo é muito legal!’ Eu fiz certo de entrar [para a RPG]” (M17-5) – ela também melhora consideravelmente a produtividade e potencializa as oportunidades de aprendizado:

La ser muito legal ter um espaço físico, porque realmente faz diferença. A gente vê isso durante as férias – muito. A produtividade sobe num nível “bizarro”, então seria muito legal ter horários fixos, em lugares específicos para as pessoas trocarem mais... potencializar essa troca.

M16-1

Eu acho que o que mais afeta [em relação à falta de um espaço físico] é passar o conhecimento. Eu acho que o espaço é um lugar que, quando tem uma pessoa que sabe uma coisa e outra que não, é muito mais fácil de aprender. Quando a gente [trabalha] nas férias e fica junto, fica muito óbvio [...] que as pessoas aprendem mais rápido.

M17-3

Ainda, há uma séria preocupação a respeito dos momentos de prova dos cursos, portanto compor o calendário do Plano Anual de Projetos com entregas que não coincidam com as das disciplinas formais é fundamental.

Diante deste cenário, entendemos que a produtividade oscila ao longo de um ciclo projetual, com picos de produtividade antes e depois das avaliações formais dos cursos e durante o recesso escolar, mas com quedas bruscas nas temporadas de entrega de trabalhos e provas. Levando em conta a natureza remota das atividades do grupo e seu caráter voluntário, é um desafio para a Gestão – especificamente a Direção Projetual – administrar a força de trabalho disponível para a realização dos *sprints* semanais. Entre os meses de setembro e outubro de 2018 foi realizado um questionário, de iniciativa da própria Gestão em exercício, com o objetivo de mapear o estado da Rio PUC Games no tocante à sua estrutura operacional, dinâmica de trabalho e motivação. Uma das perguntas dizia “Quantas horas diárias você se envolve ativamente ou mentalmente com a RPG?” e a maioria (35,7%) respondeu de “1 a 2 horas”, com “2 a 5 horas” ficando pouco atrás (33,3%). Mesmo com a vagueza do termo “mentalmente” apresentado na pergunta e a falta de uma métrica verdadeiramente objetiva – como um controle oficial de horas trabalhadas por dia – os números dão a melhor estimativa até o momento do volume de horas que a RPG dispõe para realizar seus pro-

jetos. No melhor dos casos, 25 horas semanais dedicadas à RPG é o equivalente a um estágio, o que é perfeitamente coerente com a realidade de um estudante universitário.

É oportuno lembrar que durante os ciclos projetuais há outras atividades acolhidas pela RPG além dos projetos dos editais, como palestras, eventos, oficinas e – especialmente – *game jams*. Participar e promover práticas de diferentes naturezas enriquece suas formações, desenvolve seus sentidos cívicos³¹¹ e auxilia na saúde do trabalho do grupo em geral. Destaque foi dado às *game jams* por conta do poder catártico que oferecem ao condensar todo um ciclo de desenvolvimento em apenas um final de semana, promovendo rápidas experimentações e a pronta visualização de resultado; ainda por cima, são oportunidades para o sempre bem-vindo trabalho presencial.

Para as entregas, ou *milestones*, a ordem adotada geralmente segue: (i) **propostas abstrata e concreta**, (ii) *proof of concept*³¹² (POC), (iii) *minimum viable product* (MVP) e (iv) **demo**. As propostas são documentos que problematizam – como é feito em qualquer projeto de design – as ideias selecionadas após os *brainstorms*, contendo itens como conceituação, oportunidade, contexto, plataforma, público-alvo, objetivo, arte de conceito, mecânicas, entre alguns outros. A prova de conceito, ou POC, é uma primeira experimentação voltada para testar se alguma ideia de fato tem potencial de desenvolvimento; é composta pelo (a) documento de MSAT (*Mechanics, Story, Aesthetics e Technology*, ou “tétrade elemental”), conforme sugerido por Jesse Schell (2008, p. 41), que delinea os quatro elementos básicos da experiência do jogo; (b) uma primeira implementação das mecânicas; (c) diagramas que ilustram como serão os *pipelines e workflows* das equipes de produção; e (d) a primeira versão do *backlog* do projeto. O MVP é o “mínimo absoluto” (SUTHERLAND, 2016, p. 220) necessário para que o produto chegue às mãos do cliente, permitindo uma pronta coleta de feed-

311 Especialmente através de eventos como o *Laboratório de Games* (descrito no subcapítulo 5.5.2), em que compartilham com a sociedade as proficiências que desenvolveram ao longo da jornada RPG.

312 Traduzido livremente como “prova de conceito”.

backs³¹³ – alimentando assim seu ciclo de iterações; além disso, deve conter a primeira implementação dos “três Cs” (*Character, Camera e Control*), conforme sugerido em ROGERS (2010, p. 83), ilustrando como estes três elementos – mutuamente influenciados – estão sendo resolvidos. Por fim, a demo é considerada, pela RPG, como a versão final do projeto – não necessariamente tudo que estava planejado, mas tudo que foi possível concluir naquele ciclo projetual. Em razão do caráter experimental do grupo e também da natureza de cada edital, não há um intervalo regular entre estes marcos projetuais – embora a ordem seja preservada. Num ciclo, o POC pode ser entregue em uma semana, mas em outro em um mês; e o mesmo vale para o MVP. Já a demo é, necessariamente, a última entrega.

Conforme exposto nas entrevistas realizadas e presenciado durante a experiência em campo, percebe-se que há um ganho na rotina de produção do grupo quando esta é acompanhada pelos professores-mentores. A presença nas reuniões semanais, como descrevemos em 5.4.3.1, são essenciais para que os docentes resgatem a visão geral dos projetos, contribuindo assim com mais precisão.

[O professor-mentor deve ser] uma pessoa que já tem uma experiência maior com as propostas do grupo e está para ajudar e guiar, tanto em questões macro – de organização – como questões micro – dar feedbacks dos projetos, lembrar de conceitos de design. Mas não controlar a equipe. Dar aqueles feedbacks pontuais para ajudar a gente a se organizar quando [nós nos] perdemos um pouco.

M17-2

Por outro lado, trabalhar remotamente dificulta na percepção de eventuais dificuldades durante a execução das tarefas projetuais e, em casos pontuais, problemas motivacionais nos membros. Notamos que as ferramentas de comunicação³¹⁴ – valiosas por conta dos registros textuais e imagéticos do processo de desenvolvimento, e por permitirem a navegação concomitante em diferentes projetos – impedem um retrato mais holístico do trabalho, que se mostra excessivamente fragmentado por conta da

313 Ainda segundo Sutherland, quando se trata de um jogo “os produtores obtêm um feedback de seus fãs mais dedicados antes que o jogo funcione de fato. Isso permite que eles verifiquem como as pessoas reagem de verdade, em vez de tentar adivinhar como elas vão reagir” (p. 221).

314 Em particular o Slack.

apresentação em forma de “mural”, ou *feed*, das postagens. Uma convivência presencial daria espaço e sensibilidade ao educador para que dialogasse com os alunos-membros prontamente; mas em dinâmicas remotas, como no caso em estudo, o professor-mentor perde boa parte desta agilidade, exigindo uma sondagem ativa para extrair eventuais dificuldades e estados de espírito possivelmente abalados. Isso nos fez perceber que é preciso estar mais presente também durante a rotina acadêmica formal, aproveitando encontros casuais pelo *campus* – entre aulas – para brevemente discutir o estado da arte do grupo e como está progredindo a semana de trabalho. O entrevistado F1, extrovertidamente, faz a comparação: “É muito ‘Mestre dos Magos’: [...] ‘faço essa provocação... e sumo.’”

5.4.3.3 *Postmortems*

Os momentos de *postmortem* – prática recorrente para empresas que desenvolvem jogos³¹⁵ e também filmes (CATMULL; WALLACE, 2014, cap. 10.7) – são a oportunidade das equipes compartilharem seus erros e acertos, refletirem e programarem ações. São o ponto de partida para o futuro do grupo e patrocinam seu fortalecimento. Ocorrem em duas fases: a primeira, o preenchimento de um documento de texto que, atualmente, categoriza as reflexões de acordo com (a) um relato cronológico dos eventos do projeto; (b) relatos sobre aspectos relativos à equipe; por fim, (c) relatos sobre o desempenho do indivíduo. Na fase seguinte, as equipes e a Gestão se reúnem presencialmente,³¹⁶ leem seus documentos e abrem espaço para uma discussão com base nas reflexões neles registradas.

Embora sejam dinâmicas conduzidas primariamente pelos membros, o papel do professor-mentor, neste contexto, é facilitar a identificação dos problemas enfren-

315 O *website Gamasutra* possui uma coleção de artigos de *postmortems* de jogos comerciais. Disponível em: <<http://gamasutra.com/features/postmortem/>>. Acesso em: 21/12/2018.

316 Como as reuniões de *postmortem* projetual ocorrem simultaneamente para todas as equipes, estas são distribuídas em salas e a Gestão passa, aos poucos, de uma em uma. Quando o *postmortem* é sobre o grupo, ele ocorre em uma única sala, com todos.

tados durante os ciclos projetuais, “porque é uma voz muito mais experiente que pode dar um direcionamento que [ninguém] está vendo ainda; [...] faz a gente perder menos tempo” (M16-1). Os membros das equipes nem sempre se expressam com clareza, ou podem apresentar algum receio em expor determinada opinião, logo ter esta função mediadora beneficia a dinâmica. Há ainda a relevância estratégica dos *portmortems* – uma vez que dirigem os editais seguintes – exigindo dos mentores particular atenção e sensibilidade neste momento chave.

Eventualmente existe o que chamam de *midmortems*, antecipações do momento de *portmortem* em determinada altura do ciclo projetual a fim de reestruturar alguma equipe ou projeto. Há o entendimento de que estas ocasiões são paliativas e não deveriam se tornar parte regular dos ciclos, pois são medidas corretivas de último caso e o Scrum, quando aplicado corretamente, deveria permitir naturalmente a identificação de ajustes durante o Scrum diário³¹⁷ ou, no mais tardar, nas retrospectivas do *sprint*. De qualquer forma, oferecer oportunidades para que as equipes conversem e busquem soluções demonstra um grau de compromisso e maturidade por parte do coletivo. Novamente, os professores-mentores precisam estar sensíveis às questões que podem afetar negativamente o andamento dos projetos, sempre participativos nos canais de comunicação e oferecendo feedbacks quando resultados são mostrados, mitigando a necessidade de interferências mais significativas, como os *midmortems* em si. Quanto a isso, ressaltamos que não é da tradição dos professores-mentores da RPG agir diretamente na gerência dos projetos, pois este espaço é reservado para que os próprios alunos-membros experimentem soluções e consequências – afinal, o propósito é guiar, não mandar.

Eu acho que o professor-mentor... o fato dele não ser [...] “dono” da equipe, não significa que ele seja menos importante, pois ele está lá justamente para ter este papel [...] de guiar quando parece que está tudo perdido e [...] ser essa pessoa que “dá uma luz”, [...] de usar o conhecimento para guiar os alunos e mostrar [...] “por que você não

317 No ciclo projetual de 2018.2 instaurou-se nas equipes o hábito de postar no Slack o que cada membro de produção pretende fazer naquele dia. Mas a adesão ainda é relativamente pequena.

olha as questões pelas quais seu projeto está passando agora por um outro ângulo e não [as] repensa?”

M16-3

A cultura do *portmortem* fez com que a Rio PUC Games o aplicasse também para eventos por ela promovidos, como o *Laboratório de Games*.³¹⁸ Nestes casos, geralmente se dispensam os documentos e a dinâmica de discussão presencial ocorre entre todo o grupo. Assim como nos *portmortems* projetuais, os acontecimentos destacados servem como aprendizados importantes para eventos próximos, principalmente aqueles recorrentes (como é o caso do *Laboratório*). Há ainda o *portmortem* anual, inaugurado em 2017³¹⁹ e reaplicado em 2018, quando documentos individuais específicos são preenchidos e discutidos presencialmente e coletivamente, fazendo-se um balanço do ano e discutindo como a próxima Gestão pode conduzir os planos do grupo de acordo com o que foi aprendido na última dúzia de meses.

5.4.4 Processo seletivo

Antes de se tornar um “processo”, os alunos chegavam à Rio PUC Games através de convites. Os membros fundadores ampliaram o grupo selecionando colegas segundo critérios de afinidade e experiências positivas em disciplinas cursadas, ou seja, convidaram aquelas pessoas que conquistaram confiança e demonstravam sintonia com a Missão e a própria natureza da RPG. Ao longo do seu primeiro ano de formação, existiram processos seletivos pontuais, com poucas vagas, para recrutar novos colaboradores em áreas específicas visando o preenchimento de funções³²⁰ que emergiram durante o andamento do grande projeto daquele ano, *Irezumi*.³²¹

318 Este evento é detalhado no subcapítulo 5.5.2.

319 Em 2016 o *postmortem* anual foi, tecnicamente, uma discussão sobre o maior projeto daquele ano, *Irezumi* (5.5.1). De qualquer forma, serviu como direcionamento fundamental para as mudanças implementadas a partir de então.

320 Entre elas artes visuais, divulgação e sonorização.

321 Discutido no subcapítulo 5.5.1.

O primeiro processo seletivo realizado com o intuito de renovar a Rio PUC Games, institucionalizando a prática desde então, ocorreu em 1º de abril de 2017. A quantidade de inscritos superou bastante as expectativas – foram 156 – e embora o número de vagas não estivesse pré-determinado, havia a intenção de acomodar cerca de 30 pessoas. O elevado número de candidatos mostrava que (i) a RPG, em apenas um ano, havia gerado tração suficiente para ser conhecida e reconhecida na Universidade; e (ii) que há definitivamente um grande interesse do corpo discente em descobrir e experimentar como é desenvolver jogos.

Sua estrutura, replicada também em 2018, consiste em três fases: a primeira é o preenchimento de um formulário de inscrição, que contempla todas as áreas de produção (*game design*, arte, sonorização e programação), tanto dos projetos digitais quanto analógicos; a segunda é uma oficina de conceituação de jogos que procura emular a forma de trabalhar na Rio PUC Games; e a última entrevistas presenciais. Após as entrevistas há uma deliberação entre os membros ativos para definirem e convidarem os novos, que então recebem uma palestra de recepção (oferecida pela Gestão) em que são pontuados aspectos organizacionais e estratégicos da RPG.

A oficina é a fase que merece maior destaque, pois é a partir desta experiência que os membros procuram conhecer um pouco mais sobre as práticas de trabalho e personalidades dos interessados em ingressar no grupo. Ao comparecerem para o dia da oficina, tradicionalmente em uma tarde de sábado, os candidatos assistem a uma breve apresentação do que é a Rio PUC Games, como ela funciona e o que ela representa na Universidade; em seguida são agrupados em equipes interdisciplinares – tal como ocorre na RPG – e distribuídos em duas salas. Não há computadores, apenas mesas, cadeiras e material de papelaria voltado para prototipagem física; por conta disso, trabalha-se principalmente com a construção de uma proposta de jogo e de seu plano de desenvolvimento, que serão apresentados para uma banca avaliadora, formada por membros da Gestão, mas sem a participação dos professores-mentores.³²² A

³²² Embora convém que estejam presentes para acompanhar a dinâmica ao longo do dia.

intenção desta experiência prática é colocar a Rio PUC Games no papel de uma publicadora e investidora, e as equipes de candidatos como *startups* em busca de financiamento, portanto as apresentações ao final da oficina têm um tom formal, porém não muito ortodoxo – há descontração, encenações, improviso e a tentativa de se extrair o melhor dos toscos materiais fornecidos.

Além da apresentação para a banca ao final do dia, a oficina possui, até lá, outros estágios (também chamados de *quests*), todos com duração de 30 minutos, que incorporam as fases tradicionais de desenvolvimento de um jogo – pré-produção, produção e pós-produção. O primeiro *quest* é o de **Brainstorming** e os candidatos devem formular uma proposta de jogo com base em um tema sorteado³²³ – dinâmica análoga à de uma *game jam*; tal proposta deve ser formatada em uma frase, como um *pitch*³²⁴ de projeto para cativar os investidores (a RPG). Em seguida, durante o *quest* de **Conceituação** devem ser delineadas as regras, mecanismos, estilos artísticos e arquitetura básica dos jogos, resultando em desenhos, esquemas e levantamento de requisitos técnicos. O *quest* de **Planejamento** exige que as equipes organizem cronologicamente as etapas necessárias para desenvolverem seus jogos, além de promover a discussão de como seriam seus *pipelines*, *workflows* e ferramentas adotadas. Por fim, antes da apresentação, a *quest* de **Produção** não é voltada para o desenvolvimento em si das propostas, mas para o material que auxilia a banca avaliadora a visualizá-las, acompanhado de um documento de página-única (ROGERS, 2010, p. 60). Durante as **Apresentações**, cada equipe tem até três minutos para expor sua proposta e a banca faz sua sabatina.

Para este processo, os membros da Rio PUC Games são divididos em papéis específicos. Cada sala possui um **Mestre de Sala**, que tem como função administrar a duração de cada *quest* e sincronizar cada sala; **Observadores**, que acompanham o trabalho de cada equipe e observam os comportamentos e interações dos candidatos,

323 A proposta dos temas é aberta a qualquer membro e todos participam do sorteio.

324 No caso, o *pitch* se resume a um parágrafo sobre o que é o jogo; uma brevíssima proposta.

anotando o que acharem relevante; e os **Operadores**, responsáveis pela logística da oficina, como controle de presença, registro dos candidatos e distribuição das equipes.

Como não se trata de uma experiência convencional de laboratório, os professores-mentores – apesar de membros do Conselho – não definem quem serão os candidatos a ingressar, decisão esta que cabe unicamente aos membros discentes. Ao longo de todo o ritual do processo seletivo, os mentores têm a responsabilidade de supervisionar as atividades realizadas com o objetivo de fornecer um olhar diferente daqueles mais próximos do fardo decisório. Por vezes é oportuno indagar quais qualidades buscam em determinada função e refletir, com os alunos-membros, se a forma usada para observar é compatível com tal procura; há também a possibilidade, se cabível, de oferecer a perspectiva do “professor-de-sala-de-aula”, contribuindo para a formação das impressões gerais sobre os candidatos. A posição mais afastada dos professores-mentores é fundamental para preservar a autonomia do grupo, que precisa construir ferramentas adequadas para escolher seus integrantes e conduzir de forma profissional um processo que influenciará diretamente a qualidade de seu legado, tendo que arcar com as consequências de escolhas mal pensadas.

É pertinente notar, finalmente, que a realização anual desta oficina de conceituação de jogos – apesar de ter como principal objetivo o recrutamento de novos membros para a RPG – ecoa com a Missão do grupo de criar oportunidades para o corpo discente e concretiza sua intenção de oferecer aos alunos, pelo menos por algumas horas e com poucos recursos, a experiência de se criar um jogo – mesmo que enquanto proposta.

5.4.5 Eleições e processo de transição da Gestão

Desde a transição da primeira Gestão para a segunda, em 2017, ocorrem as eleições diretas para os cargos executivos que compõem o modelo organizacional vigente.³²⁵ O processo tem início no final de cada ano (em dezembro), quando são apresentadas as candidaturas – sem qualquer restrição de tempo na RPG, ou função exercida nos projetos – e expostas as respectivas plataformas – on-line e nas reuniões das sextas-feiras. Seu término ocorre no mês seguinte (em janeiro), quando é realizada uma votação por todos os membros e candidatos aos cargos durante a Assembleia Geral de sexta, seguida da contagem de votos. Os eleitos fazem um breve discurso de agradecimento, marcando assim a fase de transição entre Gestões. A exemplo do processo seletivo, os professores-mentores não votam neste processo.

Durante o período de troca de lideranças, os gestores em exercício treinam os eleitos através de um processo de instrução majoritariamente oral. Quando os eleitos já fizeram parte da “experiência executiva” (5.4.1), não há muito o que ser trabalhado, pois entende-se que a vivência com a Gestão tenha sido suficiente. Caso contrário, abre-se a “caixa-preta” do grupo para que os futuros gestores tenham acesso e conhecimento pleno a toda a trajetória da Rio PUC Games, não apenas a daquele ano. Mais uma vez, a documentação poderia ser um importante aparato não somente para o resgate do legado, mas também o ponto de partida para seu futuro – e isso ainda está sendo trabalhado, conforme argumentamos no subcapítulo 5.4.2.

Em relação à entrada dos professores-mentores, eles não passam por um processo de eleição formal – são convidados pelos membros a se envolverem com as atividades da RPG. Embora não tenhamos questionado formalmente o grupo sobre as razões para a escolha dos professores, deduzimos que os critérios possam envolver (i) capacidade de contribuição técnico-projetual, (ii) capacidade de contribuição didática,

³²⁵ Com base no de 2017, são Diretor Executivo, Subdiretor Executivo, Secretário Geral e Diretores de Projeto. Outros cargos de liderança, mas não do braço executivo – como *Leads* (5.4.1) – são deliberados durante os ciclos projetuais e definidos pela Gestão de acordo com a manifestação de interesse de cada membro.

(iii) experiências prévias na sala de aula formal, (iv) interesse e disponibilidade e (v) personalidade. Os critérios especulados não se distanciam daqueles que os próprios professores adotam quando recrutando bolsistas, monitores e colaboradores em geral. Porém, mais uma vez tocamos na subversão da RPG ao modelo convencional de um laboratório, ou grupo de estudos acadêmico, que nestes casos têm no professor a figura de destaque e autoridade – é a partir de sua presença *sine qua non* que se forma o grupo, não o contrário. Quando a Rio PUC Games lança-se como iniciativa estudantil, independente, e convida seu corpo docente, está praticando como personalizar e ter responsabilidade sobre a jornada de construção de conhecimento de seus participantes. De certa forma, acaba exercendo ela mesma o papel da escola.

5.5 Projetos e aprendizados

Os projetos apresentados a seguir, desenvolvidos ao longo dos três anos de existência do grupo (2016 a 2018)³²⁶, ilustram como o funcionamento e as atividades da Rio PUC Games são colocados em prática. Nossa intenção foi registrar como as decisões tomadas nestas experiências foram construindo, aos poucos, seu modo de operar e revelar seus aprendizados.

5.5.1 *Irezumi: O Legado dos Caçadores*

O projeto *Irezumi* foi emblemático para a primeira geração da Rio PUC Games, pois seu desenvolvimento ajudou a construir e refinar boa parte de como o grupo opera e se posiciona diante da Universidade. Ele representou toda a ambição e refletiu a ingenuidade do grupo na época, contando com 40 membros em sua equipe³²⁷ de desenvolvimento, sentindo-se preparados para uma experiência projetual mais longa do que

³²⁶ Ressaltamos que eles não representam todos os projetos desenvolvidos neste intervalo.

³²⁷ Além desta única equipe dedicada ao *Irezumi*, a RPG contava com mais 10 membros que formavam a equipe de jogos analógicos, totalizando assim 50 alunos-membros em abril de 2017.

apenas uma quinzena, como fora a duração do *Uncanny Arena*. Introduziu o Scrum, representando uma tentativa de incorporar, em seu modo de trabalhar, práticas de estúdios profissionais; instaurou um modelo de gestão também inspirado em empresas do ramo; inaugurou as *quests* e oficinas de capacitação interna, importantes instrumentos de geração de conhecimento; marcou a migração de uma plataforma de desenvolvimento – LÖVE 2D – para outra – Unity. E foi, também, seu primeiro grande trauma, conforme dissertaremos a seguir.

Irezumi: O Legado dos Caçadores é um jogo de plataforma do tipo *time attack*,³²⁸ baseado no folclore japonês e na cultura dos *animes*. O jogador incorpora o papel de Kai, um respeitado membro de uma corporação que tem como propósito caçar *yokais*, criaturas malignas que pertencem aos contos japoneses. Após uma tentativa frustrada de impedir o sequestro de seu irmão por membros desertores da corporação, Kai acaba tendo uma dessas criaturas, uma raposa chamada Gyaku, tatuada em seu corpo. O conflito central do jogo envolvia a necessidade desta criatura consumir outros *yokais* para manter-se viva, forçando Kai a caçá-los pelas fases para sobreviver, uma vez que sua vida é drenada a cada segundo por Gyaku. No curso de uma noite, o jogador deve atravessar três mundos, divididos em vinte e uma fases, com uma estrutura que estimula o jogador a manter-se em movimento constante, impondo um ritmo veloz ao fluxo de jogo.

A proposta de *Irezumi* nasceu da vontade de se criar um jogo que aproximasse a RPG da experiência de produção comercial, somando-se prazo e escopo maiores daqueles praticados nos projetos anteriores. A partir desta proposição, direcionada ao equilíbrio entre apelo mercadológico e viabilidade projetual, e dentro dos limites de proficiência e experiência encontrados no grupo – com ambições de gerar um resultado final não tão distante daquele encontrado nas lojas – buscou-se uma maior coesão, tanto técnica quanto interpessoal, nos membros, estes determinados a trabalhar

328 Jogos cujos desafios são centrados na realização de tarefas dentro de determinado tempo.

num projeto que comprovasse a eficácia do grupo em formar profissionais com qualidade internacional.

Para cumprir tais objetivos, foi estabelecida uma diretriz que conferia a cada membro do projeto voz criativa, convidando-os a escrever documentos *one-sheet* que descreviam breves propostas de jogo – o que acabou gerando uma amplitude, tanto mecânica quanto temática. O processo de decisão temática deste projeto teve como início uma dinâmica que recebeu tais documentos e, em seguida, as melhores propostas foram filtradas. Das mais de 40 ideias oferecidas, apenas cinco foram selecionadas. Tal seleção foi realizada pelos membros da Gestão, que tinha como objetivo classificar e avaliar as propostas a partir de parâmetros projetuais, como: escopo pequeno, médio ou grande; teor narrativo; mecânicas; e temáticas.

Paralelamente, foi realizado um ciclo de oficinas e palestras – criadas e ministradas pelos próprios alunos-membros – com a intenção de nivelar a equipe. Os tópicos eram variados e procuravam abranger áreas estratégicas para a produção iminente deste novo projeto, portanto foram abordados assuntos como o *framework* MDA, design de personagens, arte de conceituação, sonorização, metodologias de design e empreendedorismo. Como etapa final deste ciclo preparatório, foi realizada experiência de “imersão”, ou melhor, uma oficina prática com participação integral da equipe. Sua proposta era possibilitar que todos pudessem ter algum contato, mesmo que curto, com a produção das cinco propostas escolhidas e, com embasamento minimamente empírico, avaliar o potencial de cada jogo. Assim, a equipe se dividiu nas suas três áreas de trabalho (arte, *game design* e programação) e passou cerca de trinta minutos desenvolvendo cada uma das ideias. A equipe de arte desenvolveu *concept arts* de personagens e cenários, a equipe de *game design* engendrou mecânicas e desafios, e a equipe de programação avaliou as mecânicas propostas pela equipe de *game design* no quesito complexidade de implementação, assim como gerou uma lista de requisitos de sistemas relacionados a cada ideia. Ao fim de cada ciclo de trinta minutos, um apa-

nhado era realizado, com cada equipe apontando suas conclusões sobre a produção do projeto.

Este método ajudou a equipe a imediatamente eliminar algumas das propostas, pois permitiu uma visualização mais tangível das respectivas etapas produtivas. Duas ideias com aspectos *metroidvania*, por exemplo, foram prontamente cortadas, tendo em vista a previsão de potenciais dificuldades em se fazer sofisticados projetos interconectados de fase (aspecto típico deste gênero de jogo). Desta forma, as propostas restantes foram levadas a uma votação entre os membros e professores-mentores e, como resultado, *Irezumi: O Legado dos Caçadores*³²⁹ foi a escolhida.

Como anteriormente mencionado, *Irezumi* tinha como premissa ser um jogo dinâmico e veloz, em que os atos violentos do protagonista eram justificados pelo senso de urgência em salvar sua família. Gyaku, o demônio (*oni*) japonês tatuado no protagonista Kai, é sedento por sangue, impulsionando assim Kai em sua violenta jornada pelas ruas de Kyoto. Foi diante deste argumento que a equipe se deu conta que poderia ter entrado numa espécie de “armadilha institucional”, pois seria difícil justificar, tanto para a instituição quanto aos membros, a relevância ou validade de um projeto tão enraizado na potencial banalização da violência. Após uma reflexão conjunta entre alunos-membros e professores-mentores, decidiu-se fazer uma revisão temática e coube aos *game designers* darem a nova direção. A grande entidade antagonista, antes a máfia japonesa Yakuza, transformou-se em demônios do folclore japonês, abstraindo assim o derramamento de sangue e transformando-a em energia espiritual. A motivação do jogador também mudou de tom, pois se antes era necessário ser violento para recuperar vida, agora a perda desta essência era tida como um sacrifício necessário para salvar a família. Através destas mudanças, foi encontrada uma forma mais poética e madura de se tratar o conflito central do jogo, sem usar a violência como um recurso gratuito.

329 O nome de trabalho do projeto, antes de *Irezumi*, era *Ink* – devido ao papel narrativo central da tatuagem amaldiçoada no protagonista.

Tendo como uma das finalidades do projeto profissionalizar o processo de trabalho e enfrentar um ciclo de desenvolvimento mais longo – até então previsto para durar onze semanas³³⁰ – a equipe decidiu implementar pela primeira vez uma metodologia *Agile*, por meio do *framework* Scrum. Complementarmente, um aluno prestes a se graduar na função de colaborador do grupo, com recente experiência na produção de um jogo comercial,³³¹ foi convidado para palestrar e prestar consultoria sobre a implementação e condução desta metodologia. Com isso, o processo de produção foi segmentado em *sprints* de uma semana de duração, porém cada equipe (arte, *game design* e programação) possuía seus próprios, ou seja, as áreas de desenvolvimento produziam em paralelo, mas isoladamente.³³² Após cada ciclo semanal, os *sprints* concluídos eram avaliados pelas respectivas equipes (mas ainda sem o ritual de apresentação coletiva das revisões de *sprint* durante as Assembleias) e novas tarefas davam origem aos seguintes; os *backlogs* também foram implementados por cada equipe separadamente.

Para preservar a liberdade criativa e dinâmica autoguiada do grupo em geral, os professores-mentores distanciaram-se, passando a ter mais presença apenas após a implantação piloto deste *framework* ágil. A intenção era auxiliar as equipes na execução da nova forma de trabalhar, orientando a equipe de produção e a Gestão a diagnosticarem empecilhos, estimulando uma abordagem de validação da experiência pretendida pela prática e reforçando os eventos, artefatos e papéis do Scrum. Presenciamos que esta nova forma de desenvolvimento impôs alguns desafios às equipes. Na de arte, por exemplo, houve uma falta de domínio sobre o nível gradual de acabamento que é inerentemente visualizado pelos métodos ágeis. Tal processo iterativo, que ocultava a qualidade final dos *assets* de arte durante boa parte do percurso de produção, foi uma ameaça à motivação dos artistas, pois os resultados vistos a cada versão do jogo não estavam à altura das expectativas por eles mesmos postuladas, o que era perfeitamente

330 Do início de maio ao final de agosto de 2016.

331 O jogo é *Sword Legacy: Omen* (2018), citado no subcapítulo 3.4.

332 O que mais tarde foi visto como um grave equívoco, como discutiremos logo mais.

razoável dada a natureza do método, mas representava uma ruptura de paradigma para esta equipe, acostumada com intervalos maiores para produzir seu material. Houve ainda o agravante da demora da transposição da arte para o *game engine*,³³³ pois o processo de entrega dos *assets* não estava eficiente e a visualização da arte no jogo, importante instrumento de avaliação de sua adequação técnico-estética, não era tangível.

O problema crítico para a equipe de *game design*, em um primeiro momento, foi o isolamento entre as equipes do projeto. Os *sprints* não fomentavam interdisciplinaridade, assim *game designers*, programadores e artistas seguiam isolados – em suas próprias tarefas. A confecção de um personagem, por exemplo, exigia a presença do *game designer* para indicar qual o propósito dele na história e quais mecânicas ele possui; do artista para gerar iterações e testes da visualização do personagem; e do programador para implementá-lo e dar as indicações necessárias do que é possível ou não para os dois primeiros. Esta situação levou os *game designers* a gerarem uma quantidade massiva de documentação e narrativa que não possuía concretude em relação ao protótipo em desenvolvimento.

Na equipe de programação, as dificuldades encontradas na utilização da LÖVE 2D³³⁴ levaram a uma mudança drástica de *game engine* ao longo do projeto. Apesar da experiência dos programadores adquirida a partir dos projetos anteriores, a equipe não tinha dominado todas as ferramentas necessárias para produzir um jogo com o escopo de *Irezumi*. Com dois meses de produção e avaliando os possíveis impactos ao projeto, foi decidida a migração para o *engine* Unity, largamente utilizado pela indústria e disponível gratuitamente para uso.³³⁵ O conteúdo conseguiu ser rapidamente transferido de uma plataforma a outra, permitindo a revisão da consistência visual dos *assets* – problema que perdurava desde então – e minimizando os prejuízos ao crono-

333 Um *game engine*, ou motor de jogo (tradução livre), é o software usado na construção dos jogos, responsável pela reunião dos *assets*, renderização audiovisual da experiência, controle das entradas do usuário, simulação física e administração da comunicação em rede.

334 Uma *game engine* de código aberto baseada na linguagem Lua, esta criada pelo Instituto Tecgraf/PUC-Rio.

335 Respeitadas as devidas restrições de faturamento anual descritas nos termos de uso do software.

grama do projeto. Abriu-se também a chance de serem aplicados *quests*, cabendo aos *game designers* criarem *dev-fics*,³³⁶ desta forma ocupando-os, enquanto artistas e programadores estudavam e migravam o conteúdo para o novo *game engine*. As *dev-fics* foram um importante instrumento didático, pois através destas foi possível descobrir e aplicar uma metodologia de design de histórias, englobando a criação de argumentos, escaletas e roteiros.³³⁷

Entretanto, tal mudança técnica evidenciou que a ineficaz interação entre as três áreas não era oriunda da falta de domínio das ferramentas, mas sim de uma falha nos processos de trabalho. Os *game designers* estavam muito ocupados com a documentação do jogo, porém pouco preocupados em testar seus projetos, assim a transposição dos textos para os protótipos ficava a cargo dos programadores e tornava-se uma tarefa demasiadamente abstrata e desconexa. Algo parecido foi percebido em relação aos artistas, que dependiam dos programadores para visualizarem seus *assets* no *engine*, portanto sem autonomia para exportarem e fazerem o controle técnico de qualidade do que produziam. Desta forma, a equipe de programação foi incapaz de criar ferramentas externas que auxiliassem os artistas e os *game designers* a se aproximarem do protótipo que estava sendo produzido, levando assim a um distanciamento das três áreas e consequente ao sobrecarregamento dos programadores.

Outra implementação equivocada de processos foi a falta de objetivos gerais claros, fundamentais para a metodologia ágil. As prestações de conta semanais davam às equipes uma sensação de progresso, no entanto, ficava turvo qual era o resultado final esperado para o projeto enquanto jogo. Os objetivos de longo prazo se limitavam a uma data de lançamento arbitrária. No dia a dia, esse problema não se fez tão aparente, principalmente por causa da motivação intrínseca da equipe e também por conta da crescente rede de contatos com desenvolvedores locais que a Rio PUC Games consolidava, que olhavam positivamente para esta iniciativa estudantil.

³³⁶ Ou *developer fictions*, uma variação de *fan-fictions*. Aqui são os próprios autores quem exploram obras derivadas das originais.

³³⁷ Como os alunos de Design veem em disciplinas como Narrativas Audiovisuais (DSG 1718) e Narrativa em Multimídia (DSG 1422).

Oportunamente, a Universidade sediou o Encontro de Desenvolvedores de Jogos do Rio de Janeiro (RING) de junho de 2016, oferecendo à equipe um momento para mostrar o desenvolvimento de *Irezumi*. A partir deste ponto, com três meses de projeto, os esforços voltaram-se para a criação de um vídeo *teaser* e uma demo jogável que apresentassem o universo original de *Irezumi* e sua proposta de jogo. Tal evento proporcionou ao grupo um ganho de motivação – apesar da coincidência com o convoluto período das provas semestrais – pela chance de mostrar aos desenvolvedores locais a qualidade do trabalho do grupo. Durante as duas semanas que antecederam o encontro, o *teaser* foi desenvolvido por uma equipe interdisciplinar de artistas e *game designers*, e a demo por uma equipe de *game designers* e programadores. Apesar da não finalização da demo a tempo para o evento – outro importante aprendizado em escopo e otimização dos processos – a recepção do *teaser* foi reconfortante e um importante passo para que a RPG começasse seu caminho de reconhecimento e validação não apenas enquanto equipe, mas como movimento.

Frente a tamanhas reestruturações técnicas, metodológicas e processuais, o projeto sofreu com adiamentos sucessivos. Embora tenha sido sensível o ganho de produtividade durante o recesso letivo em julho, a equipe aprendeu que, em projetos longos, o retorno às aulas impacta profundamente a disponibilidade e a consistência produtiva dos membros. O projeto, inicialmente concebido para durar pouco menos de um trimestre, se estendeu para dois semestres, coincidindo ainda com outros compromissos já agendados, em particular o evento *Laboratório de Games*, realizado em outubro e discutido a seguir.³³⁸

Após o hiato de desenvolvimento usado para que o *Laboratório de Games* pudesse ter sua devida prioridade e atenção, tal desconexão com o projeto *Irezumi* fez com que a equipe voltasse menos apegada aos processos e ao jogo em si, analisando e criticando a fundo a forma como era conduzido seu desenvolvimento. Uma das renovações foi instituir *sprints* interdisciplinares, colocando membros de diferentes áreas

338 Por outro lado, esta mudança de natureza projetual – de uma produção autoral para uma oficina didática – transformou e revigorou mais uma vez a equipe.

para cumprir um mesmo objetivo – por exemplo, *game designers* e programadores para iterar um sistema de diálogo – o que possibilitou maior fluidez na comunicação e entregas. Embora esta nova divisão de equipes tenha proporcionado um pertinente refinamento para um método ainda em descoberta, a falta de um robusto editor de fases no *game engine* e a dificuldade dos artistas em implementarem seus *assets* impediu que tal positiva mudança fosse explorada plenamente.

Lentamente, a equipe foi percebendo que não seria possível terminar o jogo em dois semestres. Foi decidido pela equipe o compromisso de concluir ao menos o “primeiro mundo” do jogo, com sete fases finalizadas e um vídeo para introduzir a história de Kai e o universo de *Irezumi*. Apesar das tentativas da equipe em programar ferramentas de auxílio ao design das fases e criação de *cutscenes*,³³⁹ a base de software do jogo e seus processos já estavam construídos de modo que não era enxergado avanço efetivo. *Irezumi: O Legado dos Caçadores* foi cancelado, com apenas uma fase implementada e outras seis inacabadas, sem o *cutscene*. Além do vídeo *teaser* feito para o evento RING, foram produzidas dezenas de páginas de documentação e *assets* de arte, mas que sequer entraram no jogo. Desta forma, enquanto jogo, *Irezumi* fracassou, mas enquanto processo de aprendizado, proporcionou ao grupo uma valiosa experiência: não apenas serviu para identificar a Rio PUC Games enquanto grupo interdisciplinar, autônomo, automotivado e unido em torno de uma causa comum; mas também ensaiou novos métodos de trabalho, apresentou novas ferramentas e técnicas, e apontou para onde deveriam se concentrar seus próximos esforços projetuais.

Enquanto professor-mentor de Design, enxergo este ciclo projetual como um início de ruptura de certos aprendizados formais tratados no curso, particularmente pelas disciplinas Projeto, Princípios de Jogos e Computação Gráfica e Tecnologia para Jogos. O excesso de preocupação dos designers de jogos com documentação, ainda no início do projeto, reproduz o que é visto em Princípios, mas foi percebido – na prática – como artefatos que não deveriam ser privilegiados em detrimento da proto-

339 São momentos audiovisuais, geralmente não interativos, usados para avançar a narrativa da experiência de jogo.

tipagem. O isolamento das equipes de produção, que perdurou por boa parte do desenvolvimento, pode ser enxergado como uma falha (i) na integração do curso com outras áreas do saber – nominalmente, Computação – e (ii) na falta de experiências projetuais próximas ao desenvolvimento de um jogo, especialmente aplicando métodos *Agile* – ambos os pontos recaindo sobre as disciplinas Projeto e Computação Gráfica e Tecnologia para Jogos. O projeto *Irezumi* mostrou que a RPG precisaria encontrar novas formas de aplicar o aprendizado da sala de aula, adaptando-o e refinando-o para sua dinâmica particular.

Desta maneira, “irezumi” virou uma espécie de adjetivo, evocado quando as equipes encontram dificuldades projetuais e precisam de um alerta – um lembrete para que não esqueçam de sua história e trabalhem para não repetirem os erros primários do passado. Como coletivo – alunos-membros e professores-mentores – consideramos a experiência de *Irezumi* um privilégio, pois permitiu a vivência de um projeto com muitas características comuns aos esperados de equipes sem experiência profissional – técnica e gerencial – retirando as dolorosas consequências financeiras de tamanhos recursos mal utilizados. Dado que a indústria brasileira de jogos digitais continua sendo composta, majoritariamente, por empresas novas, não há perspectiva de sobrevivência se cada jovem empreendimento acreditar que o mundo precisa de seus *Irezumi*.



Figura 9: Arte de conceito e captura de tela de *Irezumi: O Legado dos Caçadores*.

5.5.2

Laboratório de Games

O *Laboratório de Games* foi o primeiro evento realizado pela Rio PUC Games, coordenado em parceria com o Núcleo de Estudo e Ação Sobre o Menor (NEAM/PUC-Rio), um espaço dedicado à “educação de crianças e adolescentes, através de ações de cidadania em comunidades parceiras.”³⁴⁰ O evento, que assumiu o formato de oficina e foi realizado dentro da própria Universidade, teve como objetivo oferecer aos jovens atendidos pelo Núcleo uma experiência prática de construção de jogos, não apenas para estimular o desenvolvimento de habilidades e talentos, ao nosso entender, pouco trabalhados em suas escolas, mas também para desmistificar o ato de fazer jogos a fim de incentivar futuros desenvolvedores.

Durante a preparação deste evento, o grupo percebeu que precisaria desempenhar um papel que iria além da instrução técnica esperada. Por suas próprias experiências de vida, os alunos-membros da RPG entendem que parte dos jovens são pressionados pelas famílias a aproveitarem a oportunidade do Ensino Superior para seguir carreiras tradicionais, como Medicina, Engenharia, Direito e Administração. Seguindo tal linha de raciocínio, o setor de jogos e as áreas criativas em geral seriam vistos como um “desperdício” da experiência acadêmica, que almeja preparar para uma carreira profissional sólida. A aproximação do NEAM/PUC-Rio com a RPG significou uma oportunidade de agir no sentido de mostrar a estes jovens que não há constrangimento em trabalhar com jogos, acrescentando à experiência prática por vir um caráter de aconselhamento profissional, manifestado de forma lúdica.

Inicialmente foram realizadas reuniões entre a equipe e o Núcleo para estruturar as atividades dentro das dez horas disponibilizadas para o evento.³⁴¹ Estes encontros também foram importantes para delegar as responsabilidades de cada parte: à Rio PUC Games e seus professores-mentores coube a proposição e execução das ativida-

340 Trecho retirado de “Apresentação” em seu *website*. Disponível em: <<http://www.neam.puc-rio.br/neam/?pag=apresentacao>>. Acesso em: 28/12/2018.

341 Ocorrido no dia 29 de outubro de 2016.

des; já o Núcleo ficou encarregado do acolhimento e processo de seleção dos participantes (e as devidas autorizações das escolas e responsáveis), pelas reservas dos espaços e pela produção do material de apoio (camisas, impressões, entre outros).

O desenho das atividades que seriam realizadas durante a oficina teve como ponto de partida a aplicação de um questionário voltado aos jovens com a finalidade de mapear os diferentes perfis e interesses daqueles que participariam. Além de informações cadastrais básicas, como nome e idade, as perguntas se preocuparam em descobrir quais eram suas aspirações profissionais e qual repertório possuíam sobre jogos digitais e analógicos. Os dados coletados serviram para a construção de *personas*, usadas para categorizar os tipos de participantes e elaborar jornadas específicas, sendo elas *game design*, arte e programação – portanto, foi utilizada uma abordagem de design, como é visto em Projeto, para compreender o perfil do público-alvo.

A partir desta divisão, a oficina foi estruturada da seguinte forma: a primeira hora foi dedicada à chegada, confirmação das inscrições e café da manhã; a hora seguinte à palestra de abertura; 45 minutos para a dinâmica de formação das equipes; mais 45 minutos para o entrosamento das equipes através de uma sessão de jogo utilizando o próprio portfólio da RPG, seguida de uma hora para o almoço; 3 horas e meia dedicados para a concepção e desenvolvimento dos jogos, com pausa para um lanche; e a hora final para que as equipes apresentassem seus resultados. Estas atividades foram realizadas em um auditório e em cinco laboratórios. Os membros da RPG se distribuíram pelas salas desempenhando as funções de diretores de *game design*, arte e programação – responsáveis pela coordenação da atividade nos seus respectivos espaços – somados aos instrutores de cada área – encarregados de mostrar os softwares e tirar dúvidas técnicas. O NEAM/PUC-Rio, junto aos professores-mentores da RPG, realizaram o papel de coordenadores pedagógicos, supervisionando toda a atividade.

Um aspecto importante deste processo de planejamento e organização foi a escolha de ferramentas de trabalho que atendessem a certos critérios de acessibilidade, como complexidade, idioma, preço e plataforma. Sendo o desenvolvimento de jogos digitais um processo complexo, que exige proficiências variadas e tempo para experi-

mentação, seria imperativo que a experiência da oficina não fosse frustrante, especialmente por conta de uma suposta barreira tecnológica. Assim, as ferramentas selecionadas deveriam empoderar seus usuários e não reprimi-los, ou deixá-los dependentes dos instrutores. Enquadrando a finalidade dos softwares em arte e desenvolvimento (*game engines*), foram adotados Piskel e Scratch, respectivamente. Ambos estão disponíveis gratuitamente on-line – sem necessidade de fazer download – mas apenas o Scratch possui versão em português (o que não foi considerado como um impedimento para a escolha do Piskel). Para assegurar que todos os membros da Rio PUC Games dominassem cada software e teriam condições de explicar seus funcionamentos básicos, foram organizadas algumas sessões de treinamento interno entre os membros durante as Assembleias Gerais das sextas-feiras, consultando os professores-mentores para que opinassem sobre seus métodos didáticos. Dias antes do evento, pequenos grupos focais foram montados com jovens atendidos pelo Núcleo, mas que não necessariamente participariam da oficina, para que os processos e atividades até então projetados fossem avaliados, permitindo alguns ajustes finais.

Participaram da oficina 97 jovens, com idades entre 12 e 22 anos, divididos em 5 grupos de aproximadamente 20 alunos. Conforme planejado, todos foram recebidos pela manhã por membros das equipes da RPG e do NEAM/PUC-Rio para o registro. A palestra introdutória, dada pela Rio PUC Games para introduzir os conceitos básicos de um jogo e como as diferentes áreas de desenvolvimento se relacionam, foi apresentada de forma descontraída e com muita participação dos atendentes, servindo como um animado início para a manhã de sábado. Em seguida, todos foram conduzidos aos laboratórios e divididos em grupos, mas a falta de um ensaio prévio desta dinâmica forçou a equipe a improvisar e a revisar algumas vezes as divisões, pois em todas as salas havia um desequilíbrio na quantidade de participantes de cada área – o que seria prejudicial para o bom andamento da atividade, tendo em vista as diferentes responsabilidades. Outro critério utilizado foi a separação dos alunos que eram colegas de classe, pois uma das propostas da oficina era tirá-los de suas zonas de conforto e proporcionar interações sociais diferentes das que estavam acostumados.

Uma vez resolvida a distribuição das equipes, cada sala realizou uma sessão de jogo com o intuito de estimular a interação entre os participantes que não se conheciam. O *arena shooter* para até quatro jogadores *Uncanny Arena*, um protótipo de *Irezumi: O Legado dos Caçadores* e o jogo de cartas *Faz Teu Jogo* – especialmente projetado para a oficina – foram usados não apenas como instrumentos para os fins do evento, mas também para inspirar os jovens a realizarem, um dia, suas próprias ideias e projetos. Na volta do almoço, os instrutores iniciaram a apresentação das ferramentas de trabalho, assim como forneceram modelos e explicações sobre os documentos (mais voltados para a área de *game design*) que seriam usados como suporte à produção, incluindo o *one-sheet* e outro de *world-building*. Com posse destes documentos, os designers de jogo definiram o tema, enredo e mecânicas do jogo. Pelo Scratch, os alunos da área de programação trabalharam na edição de um projeto base previamente criados pelos programadores da RPG, portanto, todos os jogos eram restritos ao gênero de plataforma e necessariamente incluíam itens colecionáveis como condição de vitória. Desta forma, se preservava uma fundação consistente para viabilizar o desenvolvimento de um jogo completo em relativamente pouco tempo, sem comprometer o espaço para experimentações. Os da área de arte usaram papéis, lápis e canetas coloridas para esboçar e discutir os personagens e elementos de cenário que dariam vida ao tema escolhido pelos designers, para em um momento seguinte transformarem estes desenhos em *assets* através do Piskel.

Por conta da realização desta atividade em salas separadas, cada agrupamento de coordenador e instrutor conduziu a dinâmica à sua maneira, atendendo livremente ao conjunto de etapas previamente estipulado para esta parte da oficina. Esta flexibilidade permitiu que cada um encontrasse sua própria forma e ritmo de passar o conteúdo, mas causou um descompasso entre as equipes que quase comprometeu a conclusão de todos os projetos no horário estipulado. Outro ponto identificado que merecia melhorias seria o melhor atendimento aos momentos de ociosidade dos jovens, comuns após a entrega de tarefas, possivelmente transponíveis se apresentadas mini-atividades e desafios pontuais para mantê-lo constantemente ativos e motivados en-

quanto aguardavam por um novo trabalho. Assim, os educandos-agora-educadores da RPG puderam vivenciar, mesmo que brevemente, os desafios de se trabalhar formalmente com educação.

Durante as pouco mais de três horas destinadas para esta etapa, foram desenvolvidos jogos mecanicamente semelhantes, porém tematicamente distintos, incluindo um cozinheiro com problemas mentais, filósofos psicodélicos aprisionados e um hambúrguer skatista que foge da grelha. Coube aos instrutores ajudar a polir e corrigir *bugs* de última hora para que todos pudessem apresentar juntos os projetos de cada grupo.

O momento das apresentações foi de plena realização para todos os envolvidos, os jovens participantes, os membros da Rio PUC Games, do NEAM/PUC-Rio e os professores-mentores. O evento proporcionou um encontro de gerações, pois há não muito tempo os próprios alunos-membros da RPG sonhavam com a oportunidade de desenvolver jogos. Serviu também para reavivar o grupo e sua autoestima, que lidava com os desafios e frustrações do projeto *Irezumi* (5.5.1). Um dos destaques do evento foi quando, após as apresentações, alguns dos jovens se aproximaram e agradeceram pela experiência, prometeram voltar para um possível próximo evento e, com brilho nos olhos, externavam o desejo recém-descoberto em trabalhar na área. O resultado de um inusitado dia de trabalho, misturado com brincadeira e aprendizado no fim de semana, foi marcante não apenas para os inscritos, pois evidenciou que há um propósito maior para a existência da RPG, que suplanta a capacitação técnica de seus membros: disseminar o potencial transformador que o ato de fazer jogos possui. Este é um dos valores da Rio PUC Games.



Figura 10: Momento do Laboratório de Games de 2016.

5.5.3

Owy, Quarins, Quasar e ¼ de Rei

Em março de 2017 a RPG começava um ciclo projetual que, mais tarde, consolidaria não apenas aspectos de sua produção e organização de trabalho, mas também sua Missão, Visão e Valores. Os jogos digitais *Owy* e *Quarins*, e os jogos híbridos *Quasar* e *¼ de Rei* sacaram os membros de suas zonas de conforto, especialmente por conta dos desafios técnicos e metodológicos sugeridos pelos editais do ciclo. Como resposta, construíram projetos com um nível de completude e acabamento inédito até então para o grupo, sendo coroados com uma exposição no maior festival de música do país – o *Rock in Rio* – um patrocínio do Instituto Tecgraf/PUC-Rio – referência nacional no desenvolvimento de software técnico-científico – e uma parceria com o Instituto Gênesis – a incubadora de *startups* da Universidade. Para um grupo recém-formado de estudantes – ainda carregando o peso de um projeto frustrado (*Irezumi*) e, até aquele momento, lutando para descobrir sua identidade e relevância frente a instituição na qual se insere – a afirmação ocorrida através deste novo ciclo projetual não foi apenas animadora, mas triunfante.

O edital dos jogos digitais tinha como objetivo trabalhar melhor o ciclo de iterações projetuais, reforçando a necessidade de incrementos constantes e avaliações frequentes – identificada através das falhas em *Irezumi*. Ainda se buscava um senso de conclusão nos projetos tendo em vista o cancelamento do grande projeto de 2016, assim o tema proposto foi “minimalismo”, ou seja, propor jogos de baixa complexidade sistêmica e artística para que o foco da produção seja a qualidade de execução. Para a equipe de jogos analógicos,³⁴² o edital tinha como proposta estimular o uso do microprocessador Arduino para a construção de algo “inovador” (segundo seu texto), com a sugestão temática de trabalhar com o universo da ficção científica. Esta concepção se propunha a aproveitar a oportunidade oferecida pelo Departamento de Artes & Design da Universidade em utilizar um de seus laboratórios para a experimentação de interfaces eletrônicas.³⁴³ A janela de desenvolvimento de ambos os editais se concluiria no dia do evento *Meu Primeiro Dia na PUC* de 2017.2, mantendo a tradição da RPG em exibir seus novos projetos para os alunos recentemente matriculados.

Uma dinâmica de *brainstorming* marcou o primeiro dia de trabalho, com cada equipe de produção (duas “digitais” e uma “analógica”) alocada em um conjunto de mesas para – com o auxílio de papéis, *post-its* e canetas – imaginar e discutir como os editais e seus parâmetros seriam aplicados. A meta era culminar com três propostas por equipe, que seriam expostas e aprofundadas na semana seguinte, durante a Assembleia Geral. Para as apresentações das ideias, as equipes estruturaram um material audiovisual e um discurso em tom de *pitch* de negócios, ficando a critério de uma banca avaliadora – formada por membros da Gestão, mas sem interferência dos professores-mentores – quais propostas seriam as escolhidas. Os resultados foram: um *top-down arena shooter* inspirado no filme *Tron: Uma Odisseia Eletrônica* (1982) em que o uso de cores é importante para vencer o oponente – que mais tarde veio a ser o jogo *Quarins*; um jogo em que é preciso mergulhar em busca de tesouros no fundo do

342 Embora a pesquisa não tenha acompanhado as equipes de jogos analógicos, neste estudo de caso a natureza híbrida do projeto *Quasar* e suas positivas repercussões para a RPG merecem consideração.

343 O Laboratório de Interfaces Físicas Experimentais (LIFE).

mar, atentando para o limite de oxigênio e os perigos das profundezas – o protótipo de *Owy*; e um jogo de cartas (*card game*) com temática musical *sci-fi* em que se deve memorizar e reproduzir um padrão colorido através de uma interface eletrônica para ativar os efeitos das cartas e, assim, superar seus oponentes – eventualmente resultando no *Quasar*.

Após duas semanas, ou seja, dois *sprints*, as equipes dos jogos digitais já tinham protótipos funcionais para avaliação interna (MVPs). Já era possível visualizar os respectivos espaços de jogo e alguns elementos básicos para que os jogadores interagissem com os sistemas implementados. Coincidentemente, ambas as equipes optaram por representar, pela primeira vez, suas experiências em um espaço tridimensional. De certa forma, a proposta do edital em estimular o minimalismo incentivou a busca por algo além do habitual, tornando mais confortável a escolha por um *workflow* técnico-artístico mais sofisticado. Comparado ao processo de produção de *Irezumi*, conseguir enxergar e experimentar logo no início do ciclo de desenvolvimento trouxe alívio e realização. Por outro lado, a equipe de jogos analógicos ainda procurava a melhor forma de explorar o potencial do Arduino, encarando-o com certa resistência – compreensível dada a falta de intimidade da equipe com conceitos básicos de eletrônica, não apenas com a placa. Assim como as equipes de *Owy* e *Quarins*, o time do *Quasar* precisaria encontrar motivação para insistir em algo além de suas zonas de conforto.

Testar os jogos naquele momento também teve como justificativa a entrada de novos membros aprovados no processo seletivo.³⁴⁴ Foi programado que a chegada dos novatos nas equipes ocorresse logo após a confecção de algo palpável e apresentável (os MVPs), facilitando a identificação de interesses e auxiliando na reconfiguração das equipes, que passariam a misturar novatos com veteranos. Alguns dos mais sazonados foram escolhidos como líderes, ou *Leads*, como experimentação de um novo tipo de função em substituição aos antigos Coordenadores de Área. Cada *Lead* também seria responsável por uma área (*game design*, artes e programação), mas eles restringiriam suas atuações em suas respectivas equipes e não atuariam na Gestão do grupo como

³⁴⁴ Para referência, após aquele processo seletivo o grupo passou a contar com 57 membros no total.

um todo. A intenção era que servissem como referência aos membros recém-chegados, atuando como instrutores e, caso necessário, tomando decisões em nome dos membros das respectivas equipes. As instruções em questão se manifestaram por meio de *quests*, selecionando tarefas específicas para cada área e também de acordo com o momento do projeto. As primeiras, por exemplo, eram voltadas para a elaboração de artes conceituais e blocagem 3D³⁴⁵ de personagens (*quests* de arte) e sugestões para *layouts* de fase e mecanismos (*quests* de *game design*).

Após algumas semanas de novas iterações, o grupo voltou a aplicar uma dinâmica conhecida como Banco de Cérebros,³⁴⁶ experimentado no ciclo projetual Agenda 2030 do recesso letivo mais cedo no ano, destacando pequenas equipes para criticar com sinceridade os projetos em desenvolvimento na tentativa de evidenciar potenciais questões problemáticas para que fossem prontamente atendidas. Esta preparação foi feita considerando a exibição do andamento dos projetos no evento *Meu Primeiro Dia na PUC 2017.1*, ocorrido no início de maio de 2017. Já em junho, desta vez sem qualquer vínculo com algum evento oficial do calendário acadêmico,³⁴⁷ o grupo se preocupou em coletar formalmente as impressões dos jogadores, por meio de um formulário digital com perguntas – prática que se tornou recorrente nos ciclos projetuais desde então. Ainda, no mês seguinte, a PUC-Rio sediou a *Mostra Maker*, mais uma oportunidade para que a RPG mostrasse seus jogos, em especial o *Quasar* e sua interface Arduino, por conta da natureza do evento. Ocasões como estas ilustram a cultura de testes instaurada pelo grupo a partir deste ciclo projetual. Tais eventos são geralmente muito benéficos, apesar da pressão em entregar algo em pleno desenvolvimento para ser avaliado por desconhecidos, pois oferecem a chance de coletar feedbacks e de ajustar o encaminhamento projetual para algo intrinsecamente valioso para quem jogará, não quem está fazendo. Ainda por cima, em se tratando de um grupo

345 Processo de esboçar formas por de geometrias básicas utilizando softwares de modelagem tridimensional.

346 Outra prática inspirada na Pixar (CATMULL; WALLACE, 2014, Cap. 5).

347 Esta semana ficou conhecida internamente como *Piloteste*, em referência aos pilotos do *campus*.

Embora não fizesse parte do calendário, a atividade foi devidamente autorizada pela Universidade.

voluntário e de recursos limitadíssimos para desenvolvimento – embora neste momento já abraçada pela PUC-Rio como uma legítima iniciativa discente – ter sido convidada a expor, em nome da Universidade, valoriza sua existência.

Entendendo que o grupo precisava mostrar seu processo mais vezes e para mais gente, a Gestão atribuiu aos *Leads* das equipes digitais a tarefa de criarem e atualizarem semanalmente³⁴⁸ uma página no repositório on-line Itch.io, ambiente largamente utilizado para a divulgação de jogos experimentais e fora do circuito *mainstream*. No caso da equipe do *card game* *Quasar*, deveriam ser aproveitados os eventos de *board games* (como o *Mansão Convida*³⁴⁹) e visita a lojas especializadas para que o jogo fosse testado e criticado. A exposição da Rio PUC Games em eventos internos e externos também incentivou a criação do Baú da RPG, publicações periódicas com coletâneas de vídeos e textos compartilhados inicialmente nos canais internos de comunicação, agora reunidos, comentados e repassados para os seguidores do grupo nas redes sociais. Outro passo dado foi a gravação das palestras de capacitação³⁵⁰ oferecidas durante este ciclo, também ministradas no ciclo do ano anterior, porém na época sem registros. Todas estas iniciativas tiveram como objetivo gradualmente explicitar a existência da Rio PUC Games, resguardar seu legado e expandir, para além dos muros do *campus*, suas contribuições educativas.

Aproveitando o período de recesso letivo ao longo do mês de julho, a RPG realizou sua primeira *game jam* autoral no penúltimo final de semana daquele mês. Seu objetivo era aumentar a integração das equipes de jogos digitais e analógicas, que desde o princípio jamais trabalharam juntas – embora houvesse o intercâmbio de membros entre projetos. Foi proposto que os participantes elaborassem um jogo transmídia, um híbrido entre digital e analógico no qual mecanismos e dinâmicas estivessem intrinsecamente entrelaçados. O resultado foi *¼ de Rei*, uma experiência em

348 Porém, na prática, apenas a versão final dos jogos (demo) foi colocada na plataforma on-line.

349 Segundo postagem no *website* Ludopedia, o *Mansão* é um evento “voltado para demonstração de jogos de tabuleiro em fase de desenvolvimento.” Disponível em: <<https://ludopedia.com.br/topico/19774/mansao-convida>>. Acesso em: 21/12/2018.

350 *A Jornada do Jogador e Concept Art*.

que os jogadores controlam quatro pequenos príncipes que convidaram, inadvertidamente, todo o reino para uma festa no castelo. Fantasiados de rei, os quatro irmãos precisam preservar seus disfarces em situações de alta tensão, representadas por mini-jogos digitais, enquanto avançam pelos cômodos do castelo, este um tabuleiro físico. De uma demanda pontual e objetiva – estreitar as relações entre os membros das equipes – surgiu um experimento inusitado, ousado e representativo do potencial criativo do grupo.

O jogo transmídia, o *card game* baseado em Arduino e os dois jogos em 3d formaram a nova base de portfólio do grupo, ainda no primeiro semestre de 2017. Ao final deste ciclo, foi perceptível o grau de alívio e satisfação no semblante de cada membro, certos de que todas as dificuldades enfrentadas e sacrifícios cometidos resultaram em algo precioso. O reconhecimento público se deu através da presença de *Owy* na seleção oficial de jogos estudantis do *SBGames* de 2017 e de *Quarins* na *Game Experience Rock in Rio* do mesmo ano. Porém, institucionalmente, o maior prêmio veio através da parceria com os Institutos Tecgraf/PUC-Rio e Gênese, que receberam a Rio PUC Games para uma apresentação e, em seguida, decidiram investir na iniciativa empreendedora. O dia 6 de setembro de 2017, às vésperas do Dia da Independência, marca o Dia da Porta, quando a RPG recebeu dos Institutos um espaço físico para expandir suas atividades.

Faz parte do nosso discurso a crença que a indústria nacional ainda não está preparada para absorver tantos jovens recém-formados e interessados em atuar na área de jogos. Assim, tomamos como responsabilidade oferecer mais experiências de desenvolvimento enquanto estão na fase transitória entre academia e mercado de trabalho. A Campus, braço comercial da Rio PUC Games e resultado de tal expansão, nasceu inspirada neste discurso e se propõe a continuar a jornada de formação dos membros do grupo, inserindo a dimensão empresarial.

Estes frutos colhidos foram semeados a partir do objetivo do ano em institucionalizar a RPG, que dedicou o semestre em mostrar seu valor para a Universidade enquanto força motriz de desenvolvimento criativo e construção de conhecimento.

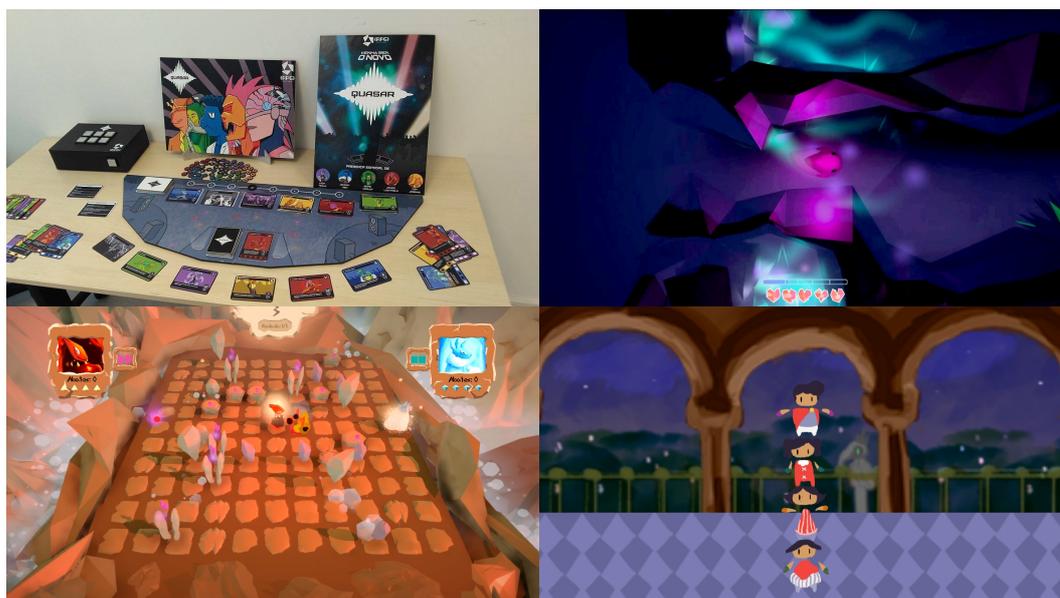


Figura 11: Imagens dos jogos *Quasar*, *Owy*, *Quarins* e *¼ de Rei*, respectivamente.

5.5.4 *Souvenir*

O projeto *Souvenir*, desenvolvido a partir do segundo semestre de 2017, foi o primeiro jogo da RPG a contar oficialmente com a parceria de um órgão da Universidade, o Serviço de Psicologia Aplicada (SPA). O Serviço foi apresentado ao grupo por intermédio da coordenadora do LABMEMO (Laboratório de Design, Memória e Emoção) do Departamento de Artes & Design, com o qual a RPG já havia desenvolvido uma proposta de projeto como entrada para o concurso *Aging in Place*,³⁵¹ promovido pelo Stanford Center on Longevity, em 2016. O SPA, que através de sua Clínica Universitária amplia “os serviços oferecidos pela Universidade à comunidade, priorizando o atendimento às populações de baixa renda”³⁵², trouxe o desejo de desenvolver um *serious game* para reabilitar pessoas idosas que começavam a apresentar

351 Disponível em: <<http://longevity.stanford.edu/aging-in-place/>>. Acesso em: 03/11/2018.

352 Adicionalmente, “o SPA é órgão responsável pelo estágio profissionalizante (...) de alunos dos Cursos de Graduação e de Especialização” onde “crianças, adolescentes, adultos, famílias e casais são atendidos através de diferentes opções de abordagens teóricas, tais como terapia psicanalítica, Junguiana, cognitivo-comportamental, existencial, corporal, sistêmica, psicodinâmica breve, refletindo a pluralidade sempre buscada em nosso curso” (Disponível em: <<http://www.psi.puc-rio.br/site/index.php/spa-servicos>>. Acesso em: 26/12/2018.

um comprometimento cognitivo leve (CCL), particularmente com memórias episódicas.³⁵³ Além dos desafios inerentes à natureza do projeto, a Rio PUC Games precisaria revisitar sua dinâmica de trabalho para acomodar demandas externas ao grupo, até então confortável em desenvolver jogos fundamentalmente como resposta a seus próprios problemas (fossem eles de ordem projetual ou executiva).

Antes do lançamento dos novos editais³⁵⁴ do ciclo projetual de 2017.2, a RPG elaborou um vídeo-conceito a fim de ajudar o parceiro a visualizar como poderia funcionar o fluxo e a experiência de jogo, isto é, qual é o objetivo do jogador e como seus mecanismos o auxiliam a alcançá-lo. Este trabalho audiovisual, além de ter sido uma nova abordagem metodológica para o grupo no tocante à pré-produção, foi a maneira encontrada para eficientemente iniciar a parceria, desenvolvendo então um produto que pudesse ser realizado mobilizando apenas uma pequena parcela dos membros e de relativa baixa complexidade técnica – se comparado a um projeto de jogo digital. Adicionalmente, ele poderia servir como material de apresentação do parceiro em eventos da área de neuropsicologia, caso julgasse pertinente e estratégico.

Para trabalhar na reabilitação cognitiva de idosos, foram levantados alguns parâmetros projetuais em conjunto com o SPA: a necessidade de propor algo lúdico e divertido, em contraposição ao caráter “de tarefa”³⁵⁵ das opções atualmente disponíveis comercialmente; a personalização e autorreferenciamento do conteúdo, em vez de situações genéricas e abstratas (também comuns em trabalhos existentes); dificuldade adaptável e tratamento de erros de forma não punitiva, ou seja, projetar a experiência para ser compatível com a proficiência cognitiva de cada um, sempre oferecendo reforço positivo; e, por fim, fornecer métricas para que os terapeutas consigam avaliar a evolução de seus pacientes.

A natureza do projeto e sua demanda externa encaminharam as primeiras semanas de pré-produção para um território diferente do habitual para a RPG. Após uma

353 Aquelas voltadas para acontecimentos autobiográficos, associados à rotina de uma pessoa.

354 Foram três, um deles o que resultou no jogo-terapia *Souvenir*.

355 Neste contexto, atividades repetitivas e monótonas, geralmente associadas a exames.

primeira reunião com o parceiro, a equipe fez um levantamento bibliográfico sobre o universo do comprometimento cognitivo leve, a memória e gamificação, além de um levantamento de jogos e serviços voltados para o aprimoramento da memória. Mesmo que este processo investigativo, enquanto método, já houvesse ocorrido em um projeto anterior,³⁵⁶ para este trabalho a coleta de dados e o convívio semanal com pesquisadores especializados conferiu à fase de pré-produção um caráter mais acadêmico e científico do que no passado. Estabeleceu-se naquele momento que a equipe deveria ser bastante cuidadosa com seus experimentos a fim de minimizar os eventuais impactos negativos que tentativas frustradas pudessem causar nos pacientes. Este cuidado – imposto em grande parte pelos próprios alunos-membros – apesar de comprovar juízo e responsabilidade, lhes lançou uma pressão desnecessária que, em dados momentos, foi prejudicial para o rendimento individual de alguns. Nesta situação, os professores-mentores e nosso parceiro³⁵⁷ (que na prática também operava como professor-mentor³⁵⁸) tinham como missão manter a comunicação clara e objetiva, buscando um vocabulário comum entre design de jogos e neuropsicologia, tranquilizando a equipe ao mostrar que o processo de descoberta ocorrerá em ambas as áreas do saber e que *errar* é parte constituinte do *acertar*.

Tendo em vista que um dos parâmetros sugeridos pelo parceiro era um conteúdo personalizado e autorreferencial, em outras palavras, a experiência deveria apresentar-se em um universo de referências próximo à rotina e contexto dos pacientes – neste caso pessoas com mais de 60 anos de idade – a direção artística se fixou na representação de ambientes e objetos datados de meados do século XX até a virada do milênio. Para que o jogo-terapia tivesse êxito, os pesquisadores do SPA acreditavam que seria imprescindível representar situações cotidianas vivenciadas pelos idosos, como fazer compras, sair para um programa de lazer, interagir com familiares, entre outras. Assim, o protótipo inicial – construído apenas para efeitos de apresentação da

356 O edital Agenda 2030, ocorrido durante o recesso letivo de 2017, entre o projeto *Irezumi* e o ciclo dos jogos *Owy*, *Quasar* e *Quarins*.

357 Especificamente a Coordenadora do Serviço de Psicologia Aplicada.

358 Porém, com foco nas demandas projetuais e não na forma como o projeto em si era conduzido.

proposta durante as primeiras semanas de projeto – convidava o jogador a explorar uma lanchonete tipicamente norte-americana dos anos 1950³⁵⁹ com o objetivo de memorizar e, em seguida, encontrar objetos específicos, como frascos de condimento, guardanapos e garrafas de bebida; através de uma árvore, que simbolicamente representava o tempo, seria possível escolher outras épocas e, assim, o ambiente e os objetos eram trocados. Neste experimento já era possível escolher o nível de dificuldade do jogo – parâmetro importante para não entediar ou frustrar o paciente de acordo com seu comprometimento cognitivo específico – representado através da quantidade de “objetos memorizáveis”; havia também um primeiro estudo sonoro, preocupado em trabalhar dentro de uma frequência audível para pessoas com mais de 60 anos e com um volume que não causasse distrações e perda de foco.

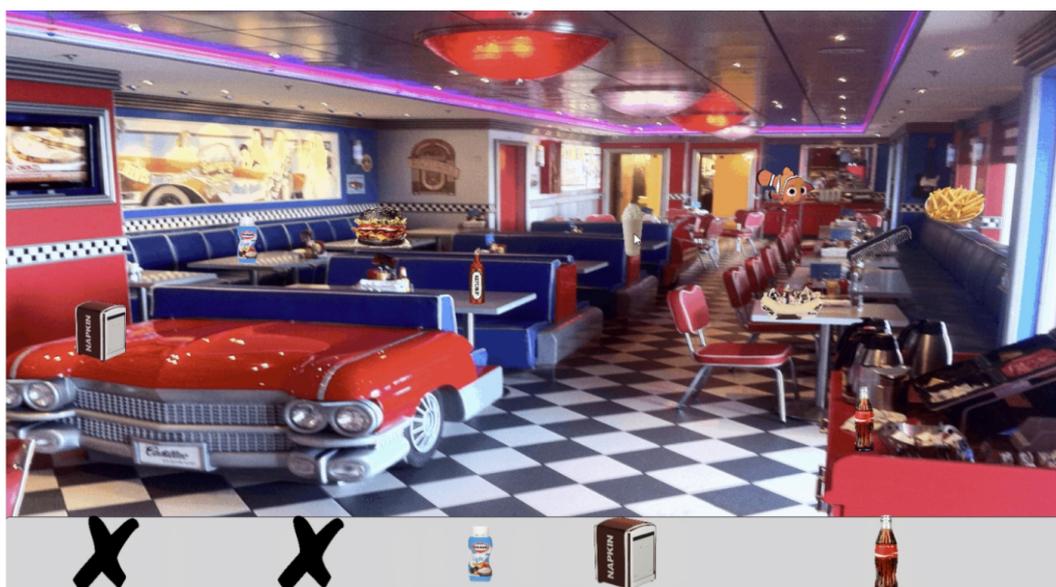


Figura 12: Protótipo de *Souvenir* propondo a ambientação em uma lanchonete vintage.

Distante da realidade brasileira, a lanchonete vintage foi descartada e abriu espaço para o que, internamente, foi chamado de “a casa da vovó:” um apartamento acolhedor, tipicamente brasileiro, com mobiliário eclético que representasse uma longa e rica história de vida. Ainda, no decorrer das reuniões projetuais com o parceiro ficava clara a necessidade de ser construída uma narrativa que justificasse o jogo e suas

³⁵⁹ O que foi rapidamente descartado em uma segunda iteração, conforme apontado a seguir.

ações. Uma observação crítica trazida pelo parceiro – e comprovada através da análise dos jogos terapêuticos conduzida na pré-produção – é o caráter “de tarefa” que possuem, ou seja, são mecanicamente repetitivos e apresentados sem contextualização. A intenção da casa da vovó era colocar o jogador-paciente em um ambiente que pudesse causar empatia e identificação, contextualizando a ação de procurar objetos através do simples argumento “vamos arrumar a nossa casa”. A árvore também deu espaço para algo novo, um álbum de fotografias, que permitiria a escolha de outros ambientes além da casa, todos compatíveis com algum aspecto da rotina deste jogador-paciente.

A partir de então foi consolidado o fluxo de jogo, que percorreria estágios importantes da terapia proposta pelo SPA. Após a escolha do ambiente³⁶⁰ e sua dificuldade inicial (a quantidade de objetos), o primeiro estágio é o da **codificação**, quando o jogador-paciente escolhe quais objetos deverá procurar na casa; o segundo estágio é o do **reforço**, em que é preciso navegar pela casa colocando os objetos selecionados anteriormente em lugares a seu critério (mas restritos às opções de locais opções oferecidas pelo jogo); em seguida há o **evento distrator**, que retira o jogador-paciente do ambiente³⁶¹ e é fundamental para redirecionar sua atenção do durante alguns minutos; o estágio quatro é o do **teste**, quando é reintroduzido o ambiente (agora sem os objetos posicionados no estágio de reforço) e é preciso recuperar da memória onde estavam colocados;³⁶² o último estágio é o da **recompensa e resultados**, quando é oferecido algum tipo de feedback positivo³⁶³ – independente do desempenho – e os resultados são armazenados em uma planilha para a consulta posterior do terapeuta.

360 Na versão entregue até o momento de conclusão desta pesquisa, há apenas um ambiente, a casa da vovó. Durante a fase de pré-produção foram contemplados ambientes como um supermercado e um clube.

361 O evento consiste na entrada em cena de um aparelho televisor, em que é exibido um breve filme de domínio público.

362 O jogo-terapia mostra quais objetos foram escolhidos no primeiro estágio (codificação), portanto não é preciso memorizá-los em si, apenas as posições que foram definidas pelo jogador no estágio seguinte (reforço). Foi observado que, desta maneira, a experiência torna-se menos difícil e potencialmente menos frustrante, atendendo melhor aos objetivos terapêuticos propostos.

363 Atualmente o feedback é apenas um reforço audiovisual indicando sucesso. Futuramente, pretende-se trabalhar com um sistema de recompensas persistente, que motivaria o jogador-paciente a colecioná-las e a continuar seu tratamento.

Dada a falta de intimidade do público-alvo com tecnologias digitais em geral, não apenas computadores e jogos eletrônicos, outro desafio para a equipe foi o projeto e a apresentação das interações propostas. A casa da vovó era representada em um ambiente tridimensional visualmente realista para atender ao caráter autorreferencial do projeto; assim, seguindo o que Rogers (2010, p. 83) chama de *Character, Camera and Controls* (CCC), seria preciso experimentar com maneiras de representação do personagem (avatar do jogador-paciente), com a câmera e a perspectiva do ambiente, e com o esquema de controles – a clássica dupla teclado-e-mouse.³⁶⁴ Foi definido que o personagem não teria representação visual no jogo, ou seja, não teria corpo nem membros visíveis, evitando assim qualquer sugestão de gênero ou raça, convidando o jogador-paciente a projetar-se no ambiente virtual e visualizar seu corpo simulado com a própria imaginação. Em consonância com a decisão de não representar qualquer personagem, a câmera deveria mostrar o ambiente em uma perspectiva de primeira pessoa; com isso, foram testadas duas formas de manipulação desta perspectiva: a primeira utilizava botões nas laterais esquerda e direita da tela que, ao serem clicados com o mouse, moviam horizontalmente a câmera (não havia movimento vertical); a segunda, que acabou sendo adotada, também usava o mouse, mas em um esquema análogo ao dos usuais jogos em primeira pessoa, portanto operado em dois eixos, traduzidos para os movimentos lateral (esquerda e direita) e vertical (para cima e para baixo) da cabeça virtual. Para esta segunda opção, iterou-se bastante na amplitude de movimentação permitida com a preocupação de minimizar o desconforto e a desorientação, chegando-se a uma solução que possibilitou a exploração visual do ambiente contemplativamente, ou seja, que não permitisse rápidas – e potencialmente descontroladas – mudanças de direção. Em complemento ao movimento de câmera, a forma de navegação pelo espaço acompanhava a mesma lógica de mitigar potenciais erros de

364 Durante a fase de pré-produção se estudava a possibilidade de executar o projeto em *tablets* pela maior facilidade do público em interagir com uma interface de toque, segundo avaliação do SPA. No entanto, optou-se por trabalhar no ambiente PC por conta do relativo baixo custo da plataforma se comparada à anterior. Conjecturou-se ainda a utilização de joysticks em vez do teclado e mouse, mas não foram realizadas experimentações neste sentido.

interação e frustrações restringindo as opções disponíveis; assim, em vez de utilizar o teclado para a movimentação do personagem – como geralmente fazem os jogos em primeira pessoa³⁶⁵ – marcos visuais foram criados ao longo do ambiente virtual para indicar as interações possíveis, acionadas com um clique do mouse.

Um dos destaques desta experiência projetual para o grupo foi poder trabalhar *com* e *para* jogadores não-tradicionais, podendo ainda observar em campo, com os próprios olhos, como o jogo-terapia proposto era percebido, usado, quais eram as dificuldades, frustrações, surpresas e encantos. Conforme mencionamos anteriormente, havia um zelo da equipe no início do ciclo em não errar para minimizar eventuais impactos negativos nos jogadores-pacientes, mas com o passar do tempo foram percebendo que a maneira mais eficaz de criar convicção é assumir que as respostas não encontram-se apenas em suas pranchetas, mas principalmente na dinâmica de uso de suas soluções – com quem as usa. Para aqueles que cursam Design, *Souvenir* teve muito dos mesmos ingredientes encontrados nas disciplinas de Projeto – identificação de oportunidades, problematização, pesquisas, prototipagem e, em alguns casos, parcerias com terceiros e testes com o público-alvo – especialmente dada a natureza do projeto e a filosofia humanista do curso. O que torna esta experiência distinta daquela encontrada na sala de aula é fruto da própria dinâmica da RPG, como a presença na equipe de membros e professores de outras áreas de expertise, além do design – que tornam o projeto mais completo e potencialmente executável; a duração mais alongada da experiência, que continua além do período letivo – permitindo maior aprofundamento e, potencialmente, qualidade final; e a autonomia conferida aos alunos que, desinteressados de uma avaliação formal, buscam nos seus próprios processos investigativos – e não em um “professor-avaliador” – as respostas para as lacunas encontradas.

Outro aprendizado de *Souvenir* foi a revisitação da função dos professores-mentores quando o projeto envolve parceiros, particularmente da Universidade. Neste contexto, a orientação vai além das tradicionais “provocações”, precisando estes exer-

365 Utilizando as teclas W, A, S e D, por exemplo.

cer um papel mais presente no projeto. Na prática, os mentores precisam atuar como *Product Owners* (cargo este tradicionalmente atribuído ao Diretor de Projetos), pois efetivamente são estes quem interagem diretamente com o parceiro – convocando reuniões e conversando sobre onde residem os valores do projeto em dada instância. Portanto, a presença nas reuniões de planejamento do *sprint*, além das revisões semanais, se faz necessária para cumprir plenamente o papel nestas circunstâncias. Novamente cabe uma reflexão sobre como a natureza de trabalhos da Rio PUC Games diverge da sala de aula formal, em especial à disciplina Projeto do curso de Design, pois enquanto nesta são os alunos quem geralmente trazem aos professores as conversas com os (eventuais) parceiros, nesta dinâmica com a RPG, reside nos professores-mentores a responsabilidade de identificar os valores projetuais com base nos feedbacks dados, em primeira mão, pelo parceiro; é a partir de tais valores que a equipe planeja seus *sprints* e itera o trabalho. Não basta contar apenas com a própria experiência de vida e o resgate de situações análogas do passado. É preciso ir a campo, junto com os alunos.

Até o término desta pesquisa, o projeto *Souvenir* encontrava-se em estágio de criação de protocolos para sua iminente aplicação nas sessões terapêuticas do SPA, oficialmente deixando a fase de testes-piloto. Complementarmente, o projeto foi apresentado na *VII Mostra Carioca de Neuropsicologia Clínica*, quando foi demonstrado como jogos e experiências lúdicas podem ser aplicados em um contexto de terapia clínica, oferecendo à Rio PUC Games mais uma oportunidade de mostrar seu processo de trabalho e resultados em um domínio até então não contemplado pelo grupo. Por extensão, os membros da RPG abraçaram, mais uma vez, a oportunidade de trabalharem para a sociedade, através dos jogos.



Figura 13: Versão atual de *Souvenir*.

5.6 Reflexões

Em síntese, através dos depoimentos coletados nas entrevistas, concluímos que: (i) as disciplinas de Projeto, espinha dorsal do curso de Design, não estão plenamente preparadas para acolher projetos de jogo, visto que estes ainda são enxergados como peças gráficas – e não procedurais (BOGOST, 2007); (ii) o curso de Design de Mídia Digital, mesmo sendo a melhor opção na PUC-Rio para aqueles interessados em aprender mais sobre jogos, na visão dos alunos oferece um percurso curto, carente de aprofundamento e que não consegue articular as poucas disciplinas disponíveis – deixando de oferecer uma visão realista sobre o desenvolvimento de jogos.

Uma das maneiras que a Rio PUC Games encontrou para contornar a primeira questão foi implementar uma mentalidade ágil de desenvolvimento – um processo contínuo de iterações projetuais voltado para o entendimento rápido de requisitos, que resulta em progressivos incrementos do projeto. Através desta estrutura de trabalho foi possível valorizar os jogos enquanto obras interativas, que precisam ser jogadas, manipuladas, para preencherem seu significado; os aspectos gráficos responderiam por apenas uma fração do conjunto (SCHELL, 2008). Somado a esta prática

está a cultura de testes públicos que o grupo construiu a partir de seu segundo ano, aproveitando eventos internos da Universidade, encontros com desenvolvedores e até criando seus próprios (*Piloteste*). Isto posto, a RPG não deixa de ser uma extensão das práticas do curso de Design da PUC-Rio, portanto compartilha o mesmo método de ensino – a aprendizagem baseada em projetos (ABP). “[Fazer parte da RPG] me esclareceu muito sobre o que é *game design* [...] e o que é de fato interessante num jogo, não só uma imagem estática. Mudou muito [...] de uma ‘imagem estática’ para [...] uma ‘interação’”, conta M17-3.

Sob a lente deste movimento estudantil, as etapas de cada ciclo projetual são visivelmente semelhantes às das aplicadas nas disciplinas Projeto do curso, iniciadas com a fase de investigação e formulação de alternativas, seguida pela de desenvolvimento e testes e, por fim, a entrega. No entanto, o curso de Design fragmentou estas etapas ao longo de todo o seu percurso letivo, ou seja, formaram-se blocos de disciplinas – geralmente três – com ênfases em cada uma destas três etapas, isoladamente.³⁶⁶ Como resultado, há simultaneamente uma supervalorização das etapas projetuais – por exemplo, algumas enfatizam excessivamente o processo de conceituação teórica, não-empírica, do projeto – e o impedimento de caminhar por todas as fases em um mesmo ciclo – o que potencialmente resulta em projetos incompletos, sem aplicabilidade concreta. Finalmente, estes fatores contribuem para uma mentalidade de cascata, oposta à ágil, pois não é trabalhada a natureza iterativa do processo de projetar. Por mais que nós, professores de Design, sejamos vigilantes no tocante à necessidade de experimentação crítica e aplicada, a estrutura oferecida contradiz esta premissa elementar.

Quando a RPG migrou de um modelo linear (cascata) para um cíclico (ágil) observamos mais dificuldade por parte dos alunos-membros vindos do curso de Design do que os de outros cursos, em particular os da Engenharia da Computação e

³⁶⁶ Lembrando, os módulos são: Básicos, Avançados e Específicos, com três disciplinas sequenciadas no primeiro; mais três, não sequenciadas, no segundo; e mais duas, novamente sequenciadas, no último.

Ciência da Computação; portanto, nossa suspeita é que tal revés tenha origem na cultura não-ágil de se fazer design na PUC-Rio. Para aqueles que buscam uma formação na área de jogos, sejam eles digitais ou analógicos, a prática e eventual domínio de processos de trabalho *Agile* é imprescindível para que consigam operar plenamente em um ambiente de produção desta natureza. A exemplo disso, cursos como o do IESB (4.2.10) já incorporaram, explicitamente, em seu currículo esta matéria. Em nossa Universidade, acreditamos que a experiência Rio PUC Games contribui para o encultramento desta forma de trabalhar e precisa continuar aperfeiçoando-a em seus ciclos projetuais para que consolide uma parte importante de seu legado à instituição. Em vista disso, incentivamos que a estrutura ágil de desenvolvimento seja formalizada nas disciplinas de Projeto, especialmente dada a diversidade de interesses que se propõem a atender.

Se não fosse a RPG, eu realmente não teria tanta noção como eu tenho hoje do que é fazer jogo[s]. Esse foi o nível [o qual] a RPG me ajudou. [...] Eu reaprendi coisas que eu tinha esquecido e aprendi *muita* coisa nova. Eu acho que a RPG foi [...], na falta de uma matéria projetual [no curso], a matéria projetual que estava me faltando para a área de jogos.

M16-3

O segundo ponto é extenso e merece ser discutido por partes, a começar pela aca-nhada alocação de 11 créditos para as disciplinas nucleares ao estudo e prática de jogos no curso de Design de Mídia Digital, ou seja, a brevidade desta trilha. Como a experiência RPG é extracurricular, ela não está confinada à carga horária formal do currículo, podendo destinar tanto quanto, ou até mais tempo para o exercício deste domínio. Atividades extras não são novidade – inclusive, nosso curso exige 18 créditos em Atividades Complementares³⁶⁷ – e, naturalmente, a vivência neste laboratório com produção remota, por si, já alonga a trajetória em jogos do curso. Mas o diferencial da Rio PUC Games está no acompanhamento dos professores-mentores, permitindo uma experiência de aprendizado continuada, além da sala de aula. Assim, sua dinâmica composta por trabalho on-line e encontros presenciais regulares (Assem-

³⁶⁷ Conforme mostra o Anexo V.

bleias Gerais) a aproxima do que é conhecido como *Blended Learning*, ou Ensino Híbrido, mais especificamente a modalidade Flex. Assim, se nos preocuparmos em rotular como a RPG opera em termos de práticas educativas, podemos dizer que ela aplica uma metodologia de ensino baseada em projetos, com uma dinâmica híbrida de construção de conhecimento.

O Ensino Híbrido faz uso tanto da Internet quanto do espaço físico da sala de aula para promover uma experiência de aprendizagem personalizada, conferindo aos educandos mais controle sobre a hora, local, percurso e ritmo de aprendizado.³⁶⁸ Sua aplicação Flex está estruturada de forma a permitir que os educandos tenham horários flexíveis, cumprindo autonomamente a programação curricular em um ambiente online, com o suporte sob demanda dos professores.³⁶⁹ Para fins de esclarecimento, o Ensino Híbrido Flex contém 4 características principais: (i) um curso, ou matéria, em que o aprendizado on-line é a espinha dorsal; (ii) os estudantes trafegam pelo conteúdo através de uma programação personalizada e fluida; (iii) o professor está *in loco* e os estudantes aprendem majoritariamente no *campus*, exceto quando realizam deveres de casa; e (iv) os professores oferecem atendimento presencial de maneira flexível e adaptável, quando necessário, através de atividades que incluem instruções com grupos pequenos, projetos coletivos, ou tutoria individual (MAXWELL, 2019).

Com base no cotidiano da RPG, relatado em 5.4.3, sua “programação curricular” tem início com o lançamento dos editais de projeto, quando são estabelecidas metas e parâmetros de trabalho – geralmente voltados para o aperfeiçoamento operacional do coletivo; a partir desse briefing, os alunos-membros têm autonomia para identificar os métodos e ferramentas necessários para a realização do que foi proposto,³⁷⁰ iniciando seus *sprints*. A rotina de trabalho é predominantemente on-line, quando fazem uso de serviços de comunicação, armazenamento em nuvem, gerencia-

368 Blended Learning. Disponível em: <<https://www.christenseninstitute.org/blended-learning/>>. Acesso em: 21/02/2019.

369 Models | Blended Learning Universe. Disponível em: <<https://www.blendedlearning.org/models/#flex>>. Acesso em: 21/02/2019.

370 A não ser que o objetivo do edital seja experimentar com alguma tecnologia, ou método, como ocorreu no projeto *Quasar* (5.5.3), quando tinham como parâmetro o uso do Arduino.

mento de projetos e sistemas de controle de versão para avançarem nas tarefas – criadas por eles mesmos durante as reuniões de planejamento do *sprint* – consultando preferencialmente seus pares e, ocasionalmente, os professores-mentores. A fluidez deste modelo de ensino – que permite aos educandos navegar pelas diferentes matérias de acordo com uma programação personalizada e flexível – quando relacionada às práticas da RPG, pode também ser comparada aos momentos de planejamento do *sprint*, quando cada membro da equipe tem autonomia para escolher quais tarefas pode realizar ao longo da semana; somando-se a isso, há os diferentes papéis desempenhados por cada aluno-membro – artista, sonorizador, *game designer*, produtor, *Scrum Master*, programador, etc. – que permitem a exploração de conteúdos variados ao longo do percurso, especialmente quando ocorrem trocas de função de um ciclo a outro. Ao término de cada *sprint*, as Assembleias Gerais tornam-se palco para as demonstrações dos incrementos gerados, migrando assim de uma dinâmica predominantemente individual de aquisição de habilidades específicas, para uma de discussão presencial e reflexão crítica, em grupo, a respeito do que foi construído até o momento – agora com a presença mais evidente dos professores-mentores, embora preservando-se o protagonismo dos alunos-membros ao longo da atividade. Desta forma, entendemos que há uma valiosa contribuição da Rio PUC Games no que se refere à extensão do aprendizado formal do curso, permitindo o desenvolvimento da autonomia do educando que, na busca por seus interesses específicos, encontra motivação e transforma sua “curiosidade ingênua” em “curiosidade epistemológica” – uma “curiosidade crítica, insatisfeita e indócil” (FREIRE, 2018, p. 33) conquistada quando exercemos criticamente a capacidade de aprender e, através dela, reconstruímos a sociedade.

[Minha experiência na RPG] me deu muita autonomia e segurança [...] como pessoa. Tem uma coisa que eu acho que falha na nossa educação mesmo, no nosso Ensino Médio: essa noção de que você tem responsabilidade pelo que você vai aprender e pelo que você está fazendo [...], uma noção de “eu sou dona de mim [...] e da minha jornada.” [A RPG] me deu isso de um jeito muito forte, principalmente como *Lead* [Projetual]. Eu me vi numa posição em que eu tinha que definir o que eu e outras pessoas

iam [*sic*] fazer para tornar o projeto que a gente tinha na cabeça, possível. Isso é uma experiência [...] muito “pé no chão” [...] e te dá muita responsabilidade. Se você dá um *sprint* errado, as pessoas vão perder o tempo delas.

M16-1

A interdisciplinaridade, o “fazer coisas”, o “conhecer gente nova”, conviver com gente nova; fazer jogos que não interessam a você, que você nunca quis fazer, mas você aprende a trabalhar com coisas que você não quer fazer; [...] esse “aprender sozinho”, esse “aprender fazendo”, essa relação que a gente tem um com o outro [...], de equipe de trabalho, da responsabilidade – e é uma responsabilidade que não é por nota, não é por dinheiro; é uma responsabilidade porque você quer aquela responsabilidade.

M17-1

[Me sinto] *muito* motivado [na RPG], não só pelo “fator pressão” – que todo projeto tem, a “pressão saudável” da entrega – mas porque eu sentia que queria estar ali, que valia a pena desenvolver jogo[s] com aquele pessoal. Eu sentia que estava aprendendo coisas novas e lembrando coisas velhas. O fato de eu querer também compartilhar o que eu sabia, com as pessoas, e querer aprender. [...] Receber feedback é muito importante [para o] *game designer*, em particular. [Na RPG] eu tinha essa oportunidade de receber feedback *projetual*, de forma muito rápida e muito precisa, de muitas pessoas. Acho que isso me incentivava. [...] E a RPG, por mais que tenha – objetivamente falando – tomado meu tempo como estudante, foi uma *boa* tomada de tempo, porque eu estava fazendo uma coisa que contribuía *exponencialmente* para meu objetivo [profissional] e, mais do que tudo, eu *queria* estar fazendo.

M16-3

A respeito da percepção que a trajetória em jogos do curso é superficial, além da falta de uma exposição mais alongada e continuada à matéria (como acabamos de discutir), sente-se a ausência de experiências projetuais, interdisciplinares, que os aproxime de situações e realidades prováveis de transcorrer ao longo de suas futuras carreiras. A natureza transdepartamental da Rio PUC Games permite que seja oferecido um percurso de aprendizado verdadeiramente interdisciplinar, em que múltiplas cadeiras não apenas coexistem, mas interagem; os alunos-membros de Design, Engenharia, Ciência da Computação, Comunicação e Economia construíram, através da prática projetual, um vocabulário comum, senso de responsabilidade e percepção das interdependências. Para isso, a cada ciclo é incentivada a troca de papéis, sendo possível experimentar com design de jogos em um e programação no outro; ou ainda artes neste e gestão da equipe naquele próximo. Também entendemos que esta experiência consegue ser mais aprofundada do que a oferecida formalmente por conta da possibilidade

de se percorrer por todas as etapas de desenvolvimento de um jogo, da concepção e definição dos métodos de trabalho, à entrega final e apresentação pública – algo raramente vivenciado, mesmo nas disciplinas Projeto, especialmente considerando os relatos de resistência a trabalhos desta ordem.

A RPG me deu espaço pra eu fazer uma *game jam* que eu pudesse programar sem ter medo de ser de Design [...], sem o preconceito que nosso curso tem de separar muito as coisas – porque a gente mesmo tem medo de não [sermos] capaz[e]s de programar e as outras pessoas julgam a gente como não capazes. [...] [A contribuição da RPG] é técnica também, porque a gente aprende muito na prática; então a gente aprende errando, [...] “tocando” na [*game*] *engine*, vendo o que está certo e o que está errado, como faz aquilo; a gente senta junto e procura um tutorial para fazer, aí outra pessoa do grupo sabe isso [e] ensina. Essa interdisciplinaridade também foi importante, [pois os membros] de Ciência de Computação e Engenharia [estão] juntos com a gente também para mostrar o outro lado, e a gente [de Design] mostrar o outro lado também.

M16-2

[Enquanto *Lead* de um projeto], uma coisa que eu nunca parei pra fazer antes era tentar manter essa organização; não só as tarefas que eu vou fazer, mas as tarefas que os outros *game designers* vão fazer. Acho que eu nunca tinha pensado tanto na *pipeline* do projeto quanto estou pensando agora.

M17-2

Para mim, a parte de equipe e trabalhar em grupo é o [fator] que mais teve impacto [na minha formação]. Eu senti que eu não sabia trabalhar em equipe antes da RPG. Agora eu tenho uma noção de levar em conta também o que eu faço em relação às outras pessoas e também pensar [...] em termos de arte mesmo que “as coisas têm que encaixar” com o [trabalho] de outras pessoas.

M17-3

Todo o trabalho em equipe, o trabalho de pensar em escopo de jogo, produzir jogo, pensar na mecânica, quando eu tenho que “cortar” uma coisa, quando eu não tenho que “cortar”, como eu vou “calibrar” uma coisa, como agir em *playtest*, como lidar com artistas [e] programadores. Enfim, literalmente tudo de produção de jogos eu aprendi por causa da RPG.

M17-1

Mesmo com o esforço do Departamento de Artes e Design em oferecer um currículo projetado para uma exposição progressiva de conteúdo, e dos professores em interligá-lo em sala de aula, os entrevistados relataram uma desconexão entre as disciplinas específicas a jogos. Tal compartimentalização dos assuntos se deve, especulamos, à insis-

tência do curso em separar teoria da prática – por exemplo, a disciplina Princípios de Jogos Eletrônicos é encarada como “teórica” (documentação) e a Computação Gráfica e Tecnologia para Jogos como “prática” (experiência em laboratório) – e ao desafio inerente à prática docente de oferecer uma experiência consistente entre turmas e semestres diferentes, ou seja, alinhar a programação do conteúdo e atividades entre professores, ao longo do curso. Uma das rupturas que a Rio PUC Games prontamente implementou foi a cultura de prototipar antes de documentar, ou seja, transformar a pré-produção em um momento de experimentar empiricamente – práxis; quando chega o momento de registrar as decisões projetuais, adotam modelos mais enxutos e objetivos do que os vistos em sala de aula, por exemplo os *one-sheet* e *ten-pager* sugeridos por Scott Rogers (2010). Se tratando de um grupo interdisciplinar, tal documentação se beneficia dos olhares de diferentes domínios, portanto possui – de fato – respaldo das diferentes áreas de produção e suas exigências particulares.

De cara, o que a RPG me deu foi prática. Então, essencialmente o que a gente faz na RPG é trabalhar em projetos, ativamente; por conta disso, comecei a “sair do zero”, porque até então a matéria de Princípios de Jogos [Eletrônicos] não tinha me dado muita base. [...] Por conta disso, [a experiência prática] me deu uma visão mais global do que estava acontecendo no[s] projeto[s], eu conseguia ver o que as outras pessoas de outras áreas faziam [...] e interagiu com outros membros. Foi sempre mais do que só o papel de [fazer] arte.

M16-4

Percebemos ainda que os ciclos projetuais da RPG retroalimentam-se, com as lições registradas durante as dinâmicas de *postmortem* se transformando em oportunidades de projeto para os próximos editais. Este fluxo permite, efetivamente, uma continuidade no processo de construção de conhecimento – que acaba herdando o mesmo caráter iterativo dos projetos – especialmente quando tal fluxo é percorrido mais de uma vez pelos alunos.³⁷¹ Portanto, o encadeamento natural dos ciclos projetuais confere uma qualidade de persistência às descobertas do grupo. Em uma escala maior, o

³⁷¹ Ou seja, quando os alunos-membros participam de, ao menos, dois ciclos projetuais.

organismo RPG sempre evoluirá a partir deste fluxo, tendo em vista que suas partes – os alunos-membros – eventualmente o deixarão para que novas sejam absorvidas.

Outro ponto que precisa ser endereçado diz respeito às contribuições da experiência Rio PUC Games na preparação de seus alunos-membros para o mercado de trabalho. Defendemos que a estrutura organizacional – Gestão, Conselho e Membros – práticas de trabalho – estrutura ágil, revisões semanais, Banco de Cérebros, demonstrações públicas, *postmortems* e processo seletivo – e cultura de editais da RPG, vão ao encontro do que se espera de profissionais que atuarão no desenvolvimento de jogos, pois a adoção do vocabulário empresarial e seus meios, “à maneira RPG”, preenchem a lacuna entre academia e mercado, enriquecendo a jornada de formação. Percebemos durante nossa observação participante o quão engrandecedora é a criação dos laços profissionais entre os membros – *networking*, como preferem chamar – seja através do convívio diário, ou quando a emulação de *startups* é estimulada durante *game jams* e editais (5.4.2); e também quando interagem com profissionais da indústria local através de palestras, participação em encontros (como o RING) ou eventos ligados a jogos (5.5.1 e 5.5.3).

[A RPG contribuiu] muito, muito [na minha formação], tanto para o mercado de jogos, quanto como pessoa. A RPG me ajudou a trabalhar em grupo [e] a me organizar. Sinto que estou muito mais “profissional” depois que entrei na RPG. Se não fosse a RPG, eu não sei onde estaria agora na faculdade. [...] [A RPG] me ajudou a fazer contatos [com outros colegas] dentro da faculdade, expandiu meus horizontes [...]. Acho que a influência da RPG dentro do meu mundo acadêmico é mais do tipo “me ensinou a lidar com pessoas”; [...] você aprende a lidar com elas para fazer o projeto dar certo, de uma forma saudável.

M17-4

Eu acho que a maior virtude da RPG – de longe – é esse [...] ciclo de desenvolvimento de jogos; sempre alguém para dar feedback. [...] Eu acho que [é] esse *networking*, não o *networking* de contatos profissionais [...], mas um *networking* de informação de trabalho e de troca de experiências [que] é a qualidade mais valiosa da RPG.

M16-3

Ao longo do percurso RPG, o *networking* se transforma também em clareza acerca do que esperam encontrar quando formados. Como nos contou M17-2, “só de ver o tra-

balho que [a Gestão da RPG tem em] manter um grupo estudantil, organizado, já meu deu uma noção muito maior do desafio que [montar um estúdio] pode ser.” Dado que a indústria nacional de jogos é composta, em grande parte, por empresas recém-criadas (3.3), ter tais noções de administração empresarial, enquanto se trabalha no estímulo às práticas empreendedoras – como sugerem Sakuda *et al.* (2018, p. 82) – é imprescindível para o desenvolvimento saudável e a longo prazo da área, portanto precisam ser incorporadas e trabalhadas formalmente nos currículos das escolas – mas não apenas “despejadas” em uma disciplina de título Empreendedorismo. Para um dos fundadores da Rio PUC Games,

A indústria de jogos, ela nasce aqui no Brasil com atraso já, não tem como negar isso. Eu acho que você tem que ter um equilíbrio entre pensar num jogo como um produto e pensar num jogo como negócio. Para cada *game designer*, tem que ter um “cara” empreendedor, porque a gente tem que pular um “abismo”, e para pular esse abismo, só com conhecimento comercial, de negócios. [...] Fazer um jogo autoral não é um pressuposto aqui no Brasil, é uma conquista.

F2

Para os alunos-membros da RPG, participar desta experiência lhes incutiu confiança para contribuir – substancialmente – na indústria brasileira de jogos, não só como profissionais qualificados, mas que tenham práticas saudáveis de trabalho, avancem a diversidade e materializem novas ideias.

Acredito [que a RPG esteja contribuindo para minha formação]. Acredito firmemente. [A RPG é] um espaço para botar em prática [meus interesses], mas também entra o conhecimento teórico, entra bastante; e entram os conhecimentos que nem cheguei a considerar muito: como seria trabalhar para uma equipe – eu aprendi [...] que jogos são uma coisa muito grande para uma pessoa só; e também questões de organização – eu nunca pensei o quão difícil seria organizar uma empresa, um estúdio independente.

M17-2

A minha experiência na RPG me fez mudar completamente meu rumo profissional. Eu nunca teria envergado para [a área de jogos] se não fosse a RPG, até porque eu nunca tive uma infância *gamer*, eu nunca joguei muitos jogos, então eu nunca teria pensado nisso se eu não estivesse no lugar certo e na hora certa. A experiência da RPG me dá muita confiança de entrar nesse mercado; eu acho que eu estou mais preparada comparado a outras pessoas que saem da faculdade e querem fazer jogos, mas nunca ti-

veram essa experiência. [...] Eu acho [a RPG] importante para formar mercado, formar os profissionais que vão trabalhar na indústria de jogos.

M16-1

Estou me formando, mas estou *atuando* como *game designer* já, desde agora. Não é uma coisa que eu só vou me formar para começar a ser *game designer* depois disso. Eu estou sendo *game designer hoje*. [...] A RPG foi o grupo que fez [com que] eu me redescobri[sse] como *game designer*.

M16-3

Eu espero que daqui a dez anos [...] [a indústria] esteja mais diversa, com mais mulheres [...], com mais membros da comunidade LGBT, mais negros na indústria também, porque aqui [no Brasil e no mundo] [...] isso faz com que a gente veja jogos muito parecidos, para um público muito parecido, com histórias muito parecidas. Isso me frustra muito porque jogos têm “mil” possibilidades e “eles” só ficam lá, na mesma coisa; e a gente vê um jogo brasileiro que, ao invés dele oferecer algo novo e criar uma “cultura de jogo brasileira” – não – ele copia uma coisa dos Estados Unidos, [...] ou uma coisa da cultura europeia. Eu sinto que falta [...] algo, essa coisa da cultura brasileira, e eu espero que a gente [RPG] consiga incentivar isso.

M17-1

[Minha contribuição à RPG foi] na questão das mulheres dentro da equipe; [...] de como isso é importante de ter meninas na equipe para a gente mandar isso para a indústria também e [tirarmos] aquelas personagens femininas ridículas que [existem] atualmente.

M16-2

Como consequência de seu amadurecimento enquanto movimento, a Rio PUC Games atualmente expande sua trajetória formadora através da *startup* Campus, criada por meio de uma parceria entre a RPG e os Institutos Tecgraf/PUC-Rio e Gênesis (5.5.3). Pela Campus é possível inserir, na prática, a camada comercial aos novos projetos realizados, o que inclui questões contratuais, trabalhistas, financeiras, jurídicas e de publicação nas lojas. Neste ambiente – ainda incapaz de absorver todos os membros ativos, nem todos aqueles que passaram pelo grupo – a dinâmica de trabalho não é mais remota, mas presencial, em uma sala dedicada. A estrutura de atividades ainda segue a filosofia *Agile*, com a equipe atual formada por dois designers de jogo, dois artistas (um deles como *Lead Artist*) e quatro programadores (um deles como *Lead Programmer*), assistidos por um *Scrum Master* (que também é um dos programadores) e um produtor (*Product Owner* e CEO). Há uma certa fluidez nestas funções, especial-

mente *Scrum Master* e *Product Owner*, e atualmente experimentam incorporar um pouco de todas as funções da produção (arte, *game design* e programação) em cada membro, no sentido de dar mais autonomia e aumentar a produtividade da equipe. Há ainda um Diretor Administrativo que, junto ao CEO, se responsabilizam pelas áreas executiva, financeira, contábil, estratégica, jurídica, comercial e de recursos humanos – assessorados também pela estrutura do Instituto Gênesis. Portanto, existe uma camada executiva separada da equipe de produção, o que consideramos um importante passo para melhorar a profissionalização dos empreendimentos na área considerando que é improvável – e até impróprio – a convergência de tantas expertises em uma única pessoa. Acrescentamos ainda as intenções da Campus em desempenhar também o papel de publicadora de jogos, interessada em auxiliar estúdios de pequeno porte ou outros empreendimentos estudantis (preferencialmente dentro da PUC-Rio) – sejam eles de natureza digital ou analógica – a comercializarem seus projetos, outro degrau significativo para expandir a indústria brasileira de jogos. No que diz respeito aos professores-mentores, ainda estamos estudando como consolidar nossa participação, mas entendemos que, nesta fase, nossa contribuição pode ser mais distante, especialmente considerando que a maioria da equipe já está diplomada e tem mostrado competência para se autogerenciar.

Não são poucos, nem simples, os desafios que a RPG ainda precisa transcender. Observamos que outra forte influência na dificuldade em dominar seus processos de trabalho – particularmente a estrutura Scrum – reside nas complicações do trabalho remoto, mesmo com a suíte de ferramentas digitais empregadas. Apesar dos benefícios de uma modalidade flexível de aprendizado, que conjuga atividades on-line com presenciais em respeito ao ritmo e disponibilidade de cada aluno-membro – há visíveis obstáculos na comunicação remota e, por consequência, no bom andamento dos projetos. Na dinâmica estudada, as interlocuções via texto causam morosidade nas tomadas de decisão e empobrecem a qualidade dos feedbacks, com o agravante de, quando mal redigidas, causarem conflitos desnecessários; há ainda a dificuldade em avaliar o engajamento e motivação dos membros, que podem ficar longos tempos em

hiato comunicativo sem que sejam trabalhadas formas de compreender ou remediar tal ausência. Felizmente, os encontros presenciais às sextas-feiras e as reuniões de equipe por voz ao longo das semanas ajudam a mitigar estas questões; mesmo assim, para o entrevistado M17-3, não se pode abrir mão dos momentos presenciais de estudo e trabalho:

Eu acho que o que mais afeta [em relação à falta de um espaço físico] é passar o conhecimento. Eu acho que o espaço é um lugar que, quando tem uma pessoa que sabe uma coisa e outra que não, é muito mais fácil de aprender. Quando a gente [trabalha] nas férias e fica junto, fica muito óbvio [...] que as pessoas aprendem mais rápido.

Por outro lado, a produção remota é um valioso exercício em autocontrole e disciplina, permitindo que cada um trabalhe no seu ritmo e descubra estratégias de resolução para os contratempos encontrados. Apesar da distância física, há geralmente alguém disponível – aluno-membro ou professor-mentor – para prontamente tirar dúvidas e dar algum retorno; além disso, dada a natureza globalizada da indústria de jogos, a prática de *outsourcing* é comum, assim como profissionais autônomos trabalhando em *home offices*.

O desejo de preservar sua autonomia enquanto organização estudantil – transdepartamental e desvinculada de laboratórios e núcleos de pesquisa já existentes – dificultou, historicamente, o pleito por um espaço físico fixo no *campus*. Logo, a condução à distância das atividades continua sendo uma necessidade, não necessariamente uma escolha. Ao longo destes três anos de operação, a busca por reconhecimento e espaço obrigou os membros a transitar pelos processos burocráticos e relacionamentos políticos da instituição, ora criando relações produtivas, ora causando desconforto e desgaste – a todas as partes envolvidas. Entendemos que a Rio PUC Games, pelas inúmeras características expostas ao longo deste capítulo, se apresenta como uma nova modalidade de prática de ensino para a PUC-Rio, portanto tal convivência instável – especialmente no primeiro ano e meio – deve-se à falta de entendimento das ações positivas que este grupo está construindo para deixar como legado à Universi-

dade. Por isso, um dos grandes desafios que ainda precisam transpor é o de não serem ouvidos.

Acho que existe uma grande dificuldade de [...] manter a RPG estável. Um grupo que funciona basicamente como um grupo de estudos, sem laboratório, eu acho que talvez exista muita resistência por parte dos Departamentos da PUC [para] conseguir[mos nos] posicionar como uma [iniciativa] oficial, como é o RioBotz, o Baja³⁷²... Então, um grande desafio é manter a equipe funcionando, coesa, sem esses benefícios que outros grupos têm.

M17-2

A Rio PUC Games surgiu como um projeto estudantil. Mesmo com a mentoria de professores da Universidade, seu modelo tem como proposta central garantir o protagonismo dos educandos envolvidos. A partir desta liderança em seus processos de construção de conhecimento, os alunos-membros – “rpgentes” – conseguiram desenvolver autonomia; personalizar as matérias tratadas de acordo com seus interesses, não apenas enriquecendo seus percursos de aprendizado, mas motivando-os a reafirmar – ou até descobrir novas – aspirações; aprimorar um olhar e fazer críticos ao se disporem à autoavaliação constante; desconstruir o espaço tradicional de ensino, transformando-o em um híbrido e flexível, onde alternam entre experiências individuais online e coletivas presenciais; lidar com a conciliação de jornadas duplas e até triplas de trabalho, aperfeiçoando suas práticas de organização pessoal e germinando resiliência; e conectar as descobertas ao mundo real, compartilhando-as com a sociedade. A RPG se propõe a oferecer para a Universidade uma trajetória educacional que caminha lado a lado aos cursos formais disponibilizados – tanto os de hoje, quanto os de amanhã. Suas práticas podem e devem incitar discussões sobre os papéis e relações de todos os atores envolvidos – educandos, educadores e instituição. Sem paredes, ou portas, constrói um espaço fluido, que permeia por todos os poros da instituição acolhendo aqueles que sonham em trabalhar com jogos. Na ausência de provas e testes, cria uma relação educando-educador desinteressada, que não se baseia na aplicação de métricas arbitrárias como medida de performance, mas sim na construção de confiança, auto-

372 Estas são algumas das equipes estudantis, voltadas para competição, que existem na Universidade.

estima e companheirismo. Para nós, a Rio PUC Games materializa a essência transformadora do espírito lúdico, transmutando a crueza de uma visão apaixonada em atitudes que redesenham o mundo ao qual querem pertencer.

“Eu quero muito fazer jogos, existe este lugar e eu não vou só entrar, mas eu vou perceber que eu consigo fazer coisas incríveis – muito *mais* do que fazer jogos.” Isso é a melhor coisa que a RPG poderia oferecer. Isso vai além de qualquer jogo que a RPG vai fazer.

F2