

PROJETA – UM RECURSO EM FORMATO DE JOGO VOLTADO AO GERENCIAMENTO DE CONFLITOS EM AMBIENTE DE PROJETO

PROJETA – A GAME PROPOSAL FOR CONFLICT MANAGEMENT IN THE PROJECT ENVIRONMENT

Carolina Vaitiekunas Pizarro¹

Paula da Cruz Landim²

Resumo

Este artigo é resultante de uma pesquisa em nível de Doutorado intitulada “Projeta – proposta de um recurso em formato de jogo voltado ao gerenciamento de conflitos em ambiente de projeto” desenvolvida junto ao Programa de Pós-graduação em Design da FAAC - Unesp, financiada pela CAPES. A tese teve como objetivo elaborar e avaliar a proposta de um recurso metodológico no formato de jogo que previsse em sua execução a inserção planejada de pontos de pressão nas atividades de projeto com potencial para gerar conflitos, visando seu gerenciamento por parte dos discentes com a colaboração do professor como mediador. Buscou possibilitar por meio do jogo o aprimoramento de habilidades interpessoais contribuindo assim para a prática interdisciplinar do Design. O artigo apresenta de maneira resumida o jogo, os resultados obtidos na coleta de dados e as análises dos mesmos. Como resultado foi possível verificar o potencial do jogo em colaborar para o aprimoramento das habilidades interpessoais com impacto direto na atividade de projetar e do próprio projeto.

Palavras-chave: design; projeto; gestão de design; gamificação; conflito.

Abstract

This article is the result of a PhD level research entitled "Project - proposal of a game format resource for conflict management in a project environment" developed by the Graduate Program in Design of FAAC - Unesp, funded by CAPES. The thesis had as objective to elaborate and evaluate the proposal of a methodological resource in the form of game that predicted in its execution the planned insertion of pressure points in the project activities with potential to generate conflicts, aiming at its management by the students with the collaboration of the teacher as mediator. It sought to enable through the game the improvement of interpersonal skills thus contributing to the interdisciplinary practice of Design. The article summarizes the game, the results obtained in the data collection and the analysis of the data. As a result, it was possible to verify the potential of the game in collaborating to improve interpersonal skills with a direct impact on the project activity and the project itself.

Keywords: design; project; design management; gamification; conflict.

¹ Doutora, UNESP – FAAC – Programa de Pós-graduação em Design, Bauru, SP, Brasil, caroldipp@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6388-3336>.

² Professora Doutora, UNESP – FAAC – Departamento de Design, Bauru, SP, Brasil, paula.cruz-landim@unesp.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1510-7738>.

1. Introdução

O Design é caracterizado por ser uma atividade interdisciplinar que na busca por soluções de projeto agrega diferentes áreas e, com elas, diversos profissionais. Assim, o trabalho em equipes, característico desse campo do conhecimento exige que para além das competências técnicas, os profissionais envolvidos nos projetos em design desenvolvam relações interpessoais, relações estas que são influenciadas por fatores tais como: posturas pessoais, crenças, objetivos e repertórios variados. Nesse sentido, importa considerar que diferentes visões dos profissionais envolvidos sobre um mesmo aspecto do processo fazem parte da prática diária do design e apresentam influências variadas, as quais podem compreender desde uma visão/crença pessoal, ou, até mesmo uma decisão/limitação/mudança imposta pela empresa.

Em ambientes de ação coletivos, sejam quais forem os fatores que influenciam as relações interpessoais em ambiente de projeto, a presença de situações de conflito em potencial são uma constante (PHILLIPS, 2008; LAWSON, 2011; MOZOTA, 2011; BEST, 2012; TROTT, 2012; VOLLMER, 2012). A partir deste cenário, foi considerado importante que este aspecto da atividade projetual fosse pensado e trabalhado na formação inicial e continuada dos designers. Dessa maneira, trabalhar o gerenciamento de conflitos na formação inicial, como uma possibilidade real e um aspecto da atividade de projeto, permite que os discentes se familiarizem com possíveis situações de embate quando de sua atuação no mercado de trabalho. Já na formação continuada, por sua vez, trabalhar o gerenciamento de conflitos pode colaborar para que os profissionais já atuantes descubram melhores maneiras para lidar ou mesmo resolver situações desta natureza.

Sendo a atividade de projeto uma atividade coletiva e tendo em consideração que os conflitos advém também da coletividade e sua interação, é possível inferir que um caminho para contribuir com o gerenciamento destes conflitos, seria por meio do desenvolvimento de uma abordagem que fosse aplicada dentro de uma atividade também coletiva. Para que se pudesse compreender o conflito como um aspecto natural e integrante das atividades de projeto – e não como um ataque – seria preciso que o próprio conflito fosse trabalhado de maneira que os profissionais o enxerguem como tal: um aspecto natural e integrante das atividades de projeto. Por esse motivo, a pesquisa teve seu foco no desenvolvimento de uma proposta de recurso para o gerenciamento de conflitos no formato de um jogo, denominado Projeta.

A pesquisa da qual este artigo é resultante teve como foco a elaboração e a avaliação do jogo Projeta, cuja mecânica permite a inserção de pontos de pressão planejados previamente pelo mediador – ou condutor do jogo – durante as três grandes fases que envolvem um projeto de Design: criação, desenvolvimento e comercialização. Ao mesmo tempo, faz com que os designers sejam colocados no papel de outros tantos profissionais e passem a experienciar – mesmo que por um momento – a outra atividade, suas demandas e limitações dentro de um projeto.

Os principais conceitos trabalhados na pesquisa foram: a gestão do design e os indivíduos como agentes do processo; o conflito enquanto parte integrante da atividade de design e o formato de jogo como uma possibilidade de ação para a prática do design. A pesquisa foi construída a partir de uma revisão bibliográfica a qual fundamentou teoricamente tanto a investigação, quanto o desenvolvimento do jogo. Uma vez elaborado, o mesmo passou por um pré-teste e foi então utilizado em sua versão final na coleta de dados.

Os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento deste artigo se apoiaram nos procedimentos utilizados na tese de doutorado, dessa maneira estão aqui apresentados

de maneira resumida: a revisão bibliográfica e as discussões teóricas pertinentes ao tema; o jogo desenvolvido e os resultados obtidos a partir do experimento no qual foi efetuada a coleta de dados e a partir do qual foram realizadas a análise das filmagens das atividades; dos questionários aplicados junto aos participantes; das dinâmicas de grupo focal empreendidas ao final das atividades, bem como a análise dos projetos resultantes por parte de um especialista. As páginas que se seguem trazem em detalhes este conteúdo.

2. A Gestão do Design e o Papel dos Indivíduos

Na atualidade, o campo do design se apresenta como um colaborador para a gestão nas organizações, surgindo como um caminho integrador que pode agregar à busca constante das empresas por inovação e diferenciação no mercado. Sobre o processo de design, Mozota, Klöpsch e Costa (2011) destacam que este configura um processo interativo que vai além da simples produção de resultados visuais uma vez que o design está inserido em muitas áreas de tomada de decisão gerencial em uma empresa. Assim, o processo de design integra pesquisa de mercado, estratégia de marketing, marca, engenharia, desenvolvimento de novo produto, planejamento de produção, distribuição e políticas de comunicação corporativa (MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA, 2011, p. 30). Dessa maneira, tendo o design desempenhado um papel agregador dentro das empresas, a sua gestão pode ser definida como:

[...] a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir seus objetivos. O papel da gestão do design também é promover a compreensão da importância do design para a realização das metas de longo prazo da empresa e coordenar recursos de design em todos os níveis (MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA, 2011, p. 95).

Nesse cenário os designers desempenham importante papel esclarecendo as competências do design para os demais profissionais e ao mesmo tempo difundindo suas potencialidades enquanto área do conhecimento dentro da estrutura organizacional. Nesse sentido, Landim (2010) a importância dos designers se posicionarem de fato enquanto recursos humanos para que a gestão do design seja vista como um caminho importante na busca pela inovação “Cabe ao designer mostrar a importância e as possibilidades de se fazer do design uma ferramenta de gestão empresarial e de inovação, atuando em todas as etapas do processo, e não só no final.” (p.126-127).

A busca pela produção de inovação constante também constitui a gestão do design no desenvolvimento de novos produtos e serviços. De acordo com Trott (2012), nesse ambiente as interações de diferentes funções dentro da organização são tão importantes quanto às interações dessas funções com o ambiente externo, assim são desenvolvidas soluções a partir das relações estabelecidas entre profissionais de engenharia, marketing, design, pesquisadores, fornecedores, distribuidores, clientes, concorrentes, usuários, administradores, entre outros. Ainda de acordo com o autor, reconhecer estes fatores, apresentar e utilizar todos esses elementos visando desenvolver novos produtos de modo exitoso constitui o difícil processo de gestão da inovação. Assim, é possível afirmar que a gestão do design nas empresas voltada à inovação requer dos profissionais envolvidos na prática de projeto habilidades que ultrapassam as competências técnicas, as quais são as habilidades interpessoais.

Considerando o fato de que os projetos de design são desenvolvidos em ambientes interdisciplinares torna-se evidente que, independente do tamanho da empresa ou da equipe

na qual um designer pode vir a trabalhar, as relações interpessoais farão parte de seu cotidiano e trazem consequências que podem impactar de maneira positiva ou negativa o processo de design. Sob essa perspectiva, Best (2012) enfatiza que as pessoas são parte integrante de uma gestão eficiente e que podem ter um importante impacto no sucesso dos projetos. Para a autora, as pessoas formam parte do “capital humano” de qualquer visão, estratégia ou meta bem-sucedida e, por essa razão, precisam ser administradas e valorizadas:

Com efeito, as organizações dependem de pessoas para fazer seus projetos funcionarem. Mas a qualidade e a natureza das relações interpessoais podem ter enorme impacto no sucesso dos projetos da organização, assim como no bem-estar de cada stakeholder e, em última análise, em outras medidas organizacionais, como rentabilidade e reputação (BEST, 2012, p.26).

Nas empresas ou organizações cujo foco é o design a formação de equipes de trabalho compostas por profissionais provenientes de diferentes áreas é uma constante. Considerar estas relações é também gestão do design, como destacam Mozota, Klöpsch e Costa (2011) ao versarem sobre a importância da composição das equipes para o sucesso do projeto de design. Os autores refletem que, por vezes a ênfase dada à solução do projeto, leva ao esquecimento de que o desenvolvimento de uma equipe de design é também um projeto de design em si e que muitas vezes estas equipes deverão operar em um ambiente que pode ser pouco receptivo e até mesmo hostil, destacando que as qualidades relacionais dos participantes da equipe tornam-se tão importantes para o sucesso do projeto quanto o talento criativo (MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA, 2011, p. 235).

Cabe destacar que trabalho em equipe além de enriquecer o processo de design por meio das diferentes visões e contribuições dos vários campos do conhecimento, ainda contribui para o fortalecimento destas relações e para o desenvolvimento coeso do projeto visando um comprometimento com resultado final. Compartilhando a visão de Mozota, Klöpsch e Costa (2011), Best (2012) reflete que:

[...] o design também está presente de forma intangível nos processos de trabalho e nas relações interdisciplinares que fazem parte da natureza integrativa de sua prática:

- O modo como gerenciamos as relações entre pessoas – os clientes, as consultorias de design, os stakeholders e os usuários finais ou clientes.
- O modo como organizamos as equipes, os processos e os procedimentos de um projeto de produto.
- O modo como levamos os produtos e serviços ao mercado – a ligação dos sistemas, dos lugares e da entrega final de uma experiência de consumo projetada e gerenciada (BEST, 2012, p.9).

No trabalho em equipe – como é o caso das equipes de projeto, a postura e o comportamento dos indivíduos podem favorecer a atividade ou mesmo criar obstáculos ao seu ideal desenvolvimento. Nesse cenário é possível que uma atividade seja impactada por fatores internos – pessoais – e fatores externos – ambientais – os quais influenciam na qualidade das relações interpessoais e em suas potencialidades. Na prática do design os obstáculos pessoais associados aos ambientais podem criar cenários desfavoráveis à integração necessária às atividades e ambientes multi ou interdisciplinares, o que faz com que nos ambientes nos quais a cooperação cede lugar à tensão o surgimento de conflitos seja praticamente inevitável. Dessa maneira, é de grande relevância que a capacidade de lidar com conflitos e frustrações faça parte das habilidades de qualquer profissional que trabalhe em ambientes de ação coletiva. No caso dos designers, para além de desejável, o desenvolvimento desta habilidade é

imperativo uma vez que a gestão do design envolve cada vez mais processos de trabalho colaborativos.

3. O Conflito

A convivência em sociedade exige dos indivíduos o estabelecimento de relações interpessoais, as quais se constroem desde a esfera pessoal até a profissional. Os sujeitos interagem e em muitos casos dependem uns dos outros para a execução de variadas atividades e é o estabelecimento de tais interações que promovem os avanços sociais, culturais, científicos e tecnológicos que contribuem para o desenvolvimento das sociedades. É a partir destas redes de relações e também como consequências das mesmas, que o ser humano enquanto indivíduo e enquanto ser social se expressa, se constitui e se adapta, adaptando também suas ações e posturas diante de diferentes fatos, situações e ambientes. As relações sociais entre os indivíduos, entretanto, podem eventualmente enfrentar perturbações, resultando em situações de conflito.

O conceito de conflito apresenta diversas definições, sendo para Robbins (2005, p. 326), “[...] um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. O autor também destaca que os conflitos podem ter um caráter funcional – quando são construtivos e contribuem para uma melhoria – ou disfuncional – do tipo destrutivos, que atrapalham o desempenho do grupo. Para Chiavenato (1999, apud JUNIOR e FRANÇA, 2014, p.7), o nível de gravidade de um conflito pode ser caracterizado de três formas:

- Conflito percebido ou latente – ocorre quando há oportunidades de interferência ou bloqueio de objetivos por parte dos participantes;
- Conflito experienciado ou velado: ocorre quando as partes envolvidas nutrem sentimentos de hostilidade, no entanto, não é manifestado externamente de forma clara; e
- Conflito manifestado ou aberto: ocorre quando o conflito é manifestado sem nenhuma dissimulação.

Quanto aos ambientes de projeto, muitos são os fatores limitantes da prática os quais podem envolver desde aspectos técnicos, passando pelos financeiros, de mercado e de gestão. Nesse sentido, em muitos pontos o processo de design pode enfrentar obstáculos que atrasam ou mesmo prejudicam o desenvolvimento dos projetos. Um destes obstáculos é o conflito interdepartamental, que de acordo com Trott (2012, p. 89) é uma barreira importante à inovação e em geral, ocorre porque os dois grupos têm interesses muito diferentes.

Embora o conflito possa servir em um primeiro momento como uma força motivacional é a melhoria na capacidade de lidar com a frustração e com o conflito que se faz necessária uma vez que o mesmo é uma constante na atualidade, como afirma Berg (2012, p.18): “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. Considerando os diferentes níveis em ambientes organizacionais – área de trabalho de grande parte dos designers – o autor enfatiza que os conflitos podem ser causados principalmente por mudanças, recursos limitados e choque entre metas e objetivos.

Para além dos aspectos considerados externos, as relações interpessoais em ambientes de trabalho multidisciplinares podem favorecer o surgimento de situações de conflito, as quais encerram em si o potencial para tomar uma dimensão maior do que desejada

no cotidiano corporativo, como Burbridge e Burbridge destacam:

Conflitos são naturais, e, em muitos casos, necessários. São o motor que impulsiona as mudanças. Sem eles, tudo continuaria da mesma forma, nada mudaria, o que não é bom. No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízos para as organizações e para as pessoas que nelas trabalham (BURBRIDGE e BRUBRIDGE, 2012, p.23).

Para os autores, geralmente o conflito surge apenas como uma tensão entre pessoas e seus efeitos são ocultos sendo o conflito em si muitas vezes irrelevante podendo resolver-se sozinho – sem o envolvimento nem o conhecimento do gestor. Entretanto, o problema surge quando conflitos deste tipo são frequentes, o que pode gerar tensões ocultas as quais em algum momento resultarão em uma situação de tensão com graves consequências para a organização, sendo por esse motivo essencial que no cotidiano da empresa o gestor seja sensível, buscando sempre feedback para poder tomar ações preventivas (Ibid., p. 31-32).

Como parte das medidas preventivas, a melhora da comunicação contribui de maneira efetiva para que sejam resolvidas situações adversas em um grupo de trabalho (FUSTIER, 1982; ADLER; TOWNE, 2002; ROBBINS, 2005; CASPERSEN, 2016), como ressalta Fustier:

Num grupo, é preciso ao mesmo tempo saber falar e ouvir. É uma dimensão da vida em sociedade; não consultar apenas por polidez, mas permitir que se expressem em profundidade e tecer as decisões com a opinião de todos aqueles que fazem parte do grupo; não para seguir todas as opiniões, mas para considerá-las igualmente como informações pertinentes sobre o problema colocado (FUSTIER, 1982, p.138).

A melhora da comunicação entre os envolvidos é vista também por Caspersen (2016) como o caminho para a real solução do problema

Não se resolve um conflito pelo lado de fora. Com intervenções inteligentes, você pode remediá-lo, mas em última análise o rumo de um conflito e seu resultado dependem da intenção e das ações dos envolvidos (CASPERSEN, 2016, p.58).

Em especial na área do design, a interdisciplinaridade é uma realidade na rotina profissional do designer, o que exige destes profissionais um esforço constante no sentido de integrar as demais áreas quando da execução de um projeto. Para Cardoso (2012, p.249), por concentrar-se no planejamento de interfaces e para a otimização de interstícios, o Design tende a se ampliar conforme o sistema se torna mais complexo e aumentam, por consequência, o número de instâncias e inter-relações entre suas partes e também entre estas e quase todos os outros campos do conhecimento. É a partir dessa atuação conjunta com as demais áreas que frequentemente surgem situações de conflito – prejudicando a própria prática interdisciplinar quando não a inviabilizando.

Considerando o projeto como um processo coletivo, Lawson (2011, p.220) destaca que: “Onde há grupos envolvidos na tomada de decisões, não só existem tensões, como também coalizões e, portanto, facções. Frequentemente, portanto, os projetistas precisam de habilidade social para transmitir suas ideias”. O cenário de atuação dos designers é caracterizado, na atualidade, pelo dinamismo e complexidade, dessa maneira, torna-se urgente que as habilidades sociais dos projetistas sejam sempre aprimoradas para que se possa lidar de maneira mais adequada com as adversidades e conflitos provenientes da atividade visando a melhoria da prática.

4. O Formato de Jogo e a Gamificação como uma Possibilidade de Ação para o Gerenciamento de Conflitos em Design

Desde os mais remotos tempos os jogos estão presentes na história da humanidade compondo parte da cultura (HUIZINGA, 2014; GRAMIGNA, 2007) sendo, ainda, de acordo com Huizinga (2014, p. 6) “[...] um elemento dado existente antes da própria cultura, acompanhando-a e marcando-a desde as mais distantes origens até a fase de civilização em que agora nos encontramos”. Além de seu caráter de entretenimento e ludicidade, o jogo também configura um ambiente de desafio, como destacado por Kapp “Um jogo é um sistema no qual os jogadores se envolvem em um desafio abstrato, definido por regras, interatividade e feedback, que resulta em um resultado quantificável, provocando frequentemente uma reação emocional” (2012, p.6-7, tradução nossa).

Com o passar dos anos os jogos passaram a ser vistos como uma atividade para além do entretenimento de pessoas, também permite colocá-las em contato com elementos que poderiam simular – sem riscos – acontecimentos do “mundo real”. Assim, Gramigna destaca que no século XIX os jogos do tipo modelo de simulação começaram a ser utilizados para o treinamento e preparação para batalhas, muitos deles no formato de tabuleiros com peças componentes que simulavam exércitos com o objetivo de estudar e antecipar estratégias e táticas visando a aplicação em batalhas travadas em ambientes reais. Dessa maneira, além de servir como apoio e referência para traçar estratégias de campo, o jogo passou a ser utilizado também como um recurso com potencial de aprendizagem por meio da simulação

A utilização dos jogos simulados como instrumento de aprendizagem teve seu incremento nos Estados Unidos, na década de 1950, com a finalidade de treinar executivos da área financeira. Devido aos resultados positivos, sua utilização estendeu-se a outras áreas, chegando ao Brasil com força total na década de 1980 (GRAMIGNA, 2007, p.2).

Assim, ao longo do tempo o jogo vem se destacando no sentido de promover a aprendizagem em variados ambientes, o que favoreceu o surgimento de estudos e pesquisas que consideraram utilizar os elementos dos jogos visando aplicá-los em diferentes áreas, com o objetivo de motivar, engajar, ensinar e resolver problemas. Tal dinâmica é caracterizada como um processo de Gamificação – termo originalmente empregado em inglês Gamification, um conceito que tem sido objeto de investigação em várias pesquisas e publicações (MCGONIGAL, 2011; 2012; KAPP, 2012; VIANNA et al., 2013; KAPP, BLAIR; MESCH, 2014; BURKE, 2015). A partir destas referências, ficou perceptível que, salvo as definições as quais adicionam especificidades de campo – como o meio digital, marketing ou programas de fidelidade, por exemplo – as definições apresentadas têm em comum aspectos como: o uso de elementos de games; sua aplicação em ambientes de não-jogo e a intenção de motivar as pessoas.

Por esse motivo, este artigo – bem como a tese que o originou – adotou como definição de Gamificação a apresentada por Kapp (2012) por esta sintetizar os principais aspectos em comum encontrados nas demais definições e considerar os campos do ensino e corporativo como base – ambientes de formação e ação do design. Sua definição define a gamificação como sendo “o uso de mecânicas, estética e pensamentos dos jogos para envolver pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas”;

No processo de gamificação são utilizados elementos tradicionalmente encontrados nos games para aplicação em ambientes de não-jogo – na atualidade a gamificação tem sido estudada e aplicada desde o campo da educação (FARDO, 2013) até o campo organizacional (CELANO, LEITE e SILVA, 2015) – ou seja, em outras atividades que não são diretamente associadas aos games, com a finalidade de tentar obter o mesmo grau de envolvimento e

motivação que normalmente encontramos nos jogadores quando em interação com bons games (FARDO, 2013, p.2). Os elementos que podem ser utilizados de acordo com o autor são: narrativa, sistema de feedback, sistema de recompensas, conflito, cooperação, competição, objetivos e regras claras, níveis, tentativa e erro, diversão, interação, interatividade, entre outros.

O conceito de gamificação favorece a criação de um ambiente de práticas sociais elaboradas, envolvendo a participação de grupos de pessoas em busca de um objetivo comum, um ambiente muito semelhante ao da prática de projeto. Assim, a gamificação caracteriza uma opção flexível e adaptável para a elaboração de recursos ou atividades que despertem nos indivíduos a atratividade necessária para o envolvimento em uma determinada ação com diferentes propósitos e em diversas áreas como destacado por Vianna

A gamificação (do original em inglês gamification) corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento entre um público específico. Com frequência cada vez maior, esse conjunto de técnicas tem sido aplicado por empresas e entidades de diversos segmentos como alternativas às abordagens tradicionais, sobretudo no que se refere a encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos, a familiarizarem-se com novas tecnologias, a agilizar seus processos de aprendizado ou de treinamento e a tornar mais agradáveis tarefas consideradas tediosas ou repetitivas. (VIANNA et al., 2013, p.13).

Segundo McGonigal (2011) a aplicação de soluções em gamificação consiste em visualizar um determinado problema ou contexto e pensar soluções a partir do ponto de vista de um game designer, uma vez que tais profissionais em geral, possuem a capacidade de produzir experiências que concentram a energia e o foco de muitos indivíduos para resolver problemas em mundos virtuais. Nesse sentido, seria possível transferir essa disposição dos “jogadores” também para o mundo real, em situações reais desenvolvendo processos gamificados que engajem os usuários. Cabe ressaltar, entretanto, que para a autora, desenvolver um processo gamificado não significa desenvolver um game que aborde o problema em si, mas sim lançar mão das mesmas estratégias, métodos e pensamentos utilizados para resolver aqueles problemas nos mundos virtuais em situações do mundo real.

Na criação do jogo Projeta apresentado neste artigo, o problema a ser solucionado via gamificação foi trabalhar nos alunos de design as habilidades interpessoais voltadas ao gerenciamento de conflitos, os quais são uma constante no ambiente interdisciplinar de projeto e não devem ser negligenciados ou mesmo tratados à parte da prática em design, mas sim como um aspecto integrante da mesma e com potencial produtivo como lembra Caspersen

Temos a impressão de que prever conflitos pode exacerbar tensões já existentes. Mas, na verdade, ocorre o contrário: mencionar a possibilidade de conflito no futuro e desenvolver um plano mútuo para enfrenta-lo transformam-no em uma parte normal e potencialmente produtiva de nossas vidas. Cria-se assim uma base para a comunicação constante e benéfica em momentos difíceis (CASPERSEN, 2016, p.258).

Assim, no desenvolvimento do jogo foi priorizado que seu processo não se limitasse a reproduzir o que já ocorre no mercado de trabalho uma vez que a atividade interdisciplinar entre designers e profissionais vindos de outras áreas, com frequência leva a situações nas quais o potencial para surgimento de conflitos está presente. Produzir uma solução gamificada que colocasse alunos de design para projetar com alunos de outras áreas reproduziria o que já ocorre na prática: o enfrentamento entre áreas pautado na defesa dos

interesses particulares destas. Como a intenção da pesquisa foi justamente contribuir para uma melhoria do ensino de projeto e da prática profissional, foi essencial evitar a mera reprodução de um cenário que já existe nas organizações. Por esse motivo, optou-se por desenvolver a atividade somente com estudantes de design, colocando-os também no papel de outros profissionais, dinâmica esta que pode favorecer o desenvolvimento de habilidades interpessoais como destacado por Vinyamata:

No âmbito educativo, e em especial no da educação em valores, o jogo de papéis facilita o desenvolvimento da perspectiva social e da empatia. Os alunos têm a possibilidade de se pôr no lugar de outras pessoas, tentando compreender as suas posições, seus argumentos e sentimentos, e adotar perspectivas sociais a partir da representação dos diferentes papéis em jogo (VINYAMATA, 2005, p.106).

Intencionou-se que os estudantes vivenciassem – mesmo que de maneira simples – os desafios enfrentados por outros profissionais quando atuantes em um projeto de design. Colocá-los no papel dos especialistas de outras áreas e com os quais poderão ter de se relacionar dentro do ambiente de trabalho foi a saída encontrada para que fosse possível aos mesmos readequarem suas percepções sobre os demais especialistas, promovendo a empatia e no processo, favorecendo o fortalecimento – e o exercício – de posturas que auxiliassem no gerenciamento de situações de conflito reais.

5. Materiais e Métodos

A pesquisa desenvolvida na tese que originou este artigo foi do tipo qualitativa fundamentada em raciocínio indutivo – caracterizado por explorar e descrever, gerando perspectivas teóricas e realizando um movimento do particular para o geral – de caráter exploratório experimental. A coleta de dados foi feita a partir de um experimento realizado no ambiente de formação da graduação, dentro da disciplina de Projeto, com a colaboração de duas equipes de discentes do curso de Design de produto de uma Universidade pública do estado de São Paulo. O desenho do experimento presente na Figura 1 mostra as etapas que orientaram o processo.

Na coleta de dados da pesquisa, a variável independente foi a influência de um recurso no formato de jogo – denominado Projeta – cuja base de desenvolvimento foi criar a possibilidade de inserção de pontos de pressão com potencial para gerar conflitos nas diferentes etapas do projeto, visando o gerenciamento desses por parte dos discentes com auxílio do mediador – papel a ser desempenhado pela pesquisadora nesse experimento.

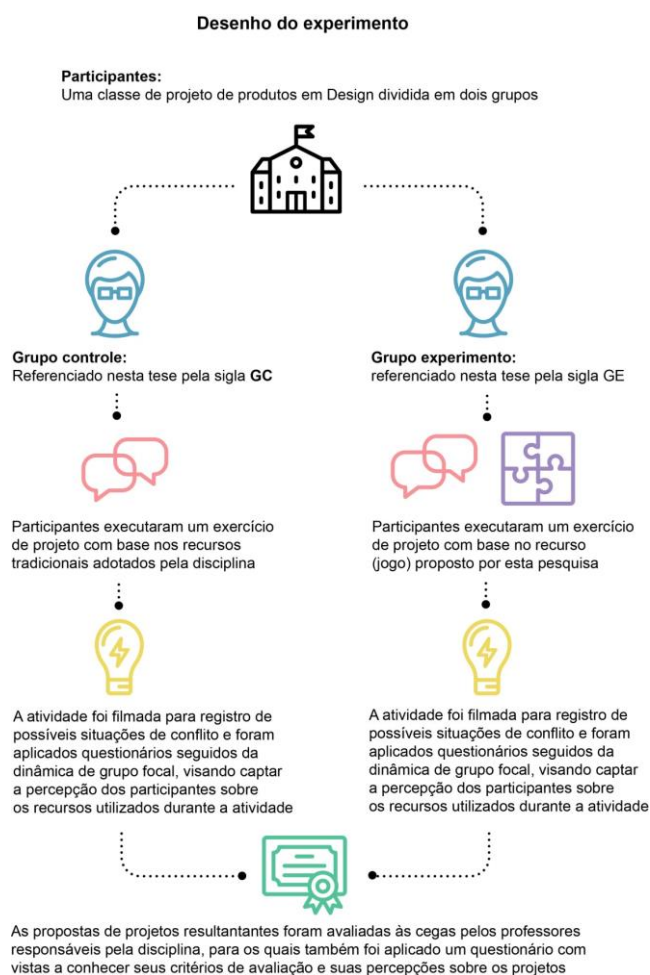
As variáveis dependentes – a serem influenciadas pela exposição ao jogo, ou a ausência deste – foram:

- O desempenho dos discentes frente à situação de conflito e ao gerenciamento dessas situações – identificados e analisados com base nos vídeos gravados durante a coleta;
- As percepções dos discentes sobre o a atividade de projeto com e sem o uso do jogo – identificadas e analisadas a partir das dinâmicas de grupo focal realizadas ao final das atividades;
- A qualidade do projeto final – avaliada com base no parecer do especialista e docente responsável pela disciplina.

O nível de manipulação da variável independente – que nesse caso compreendeu o uso do jogo – foi o do tipo presença-ausência, ou seja, para a avaliação do recurso, o experimento foi desenvolvido a partir da participação de duas equipes: uma exposta à variável

independente – jogo proposto – denominado grupo experimento (GE) e a outra não exposta – utilizando-se a metodologia tradicionalmente empregada no curso – denominada grupo controle (GC) (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013; BAPTISTA e CAMPOS, 2007). Ao final da coleta dos dados, foi realizada a aplicação de questionários a todos os participantes da pesquisa – grupo controle, grupo experimento e docente responsável pela disciplina. O questionário elaborado para o GC teve como objetivo obter suas percepções acerca da atividade de projeto geralmente aplicada na disciplina sem o uso de algum recurso novo. Já o questionário elaborado para o GE, teve como objetivo obter suas percepções acerca da atividade de projeto desenvolvida com o uso do jogo Projeta. Em ambos os casos, os questionários foram seguidos da execução de um Grupo Focal.

Figura 1: Desenho do Experimento



Fonte: Elaborado por Carolina Vaitiekunas Pizarro.

A análise dos dados ocorreu em duas fases: em um primeiro momento, foram realizadas as análises de conteúdo (BARDIN, 2011) dos diálogos dos discentes participantes da pesquisa, registrados em áudio e vídeo durante o desenrolar do experimento. Também foram analisadas as respostas aos questionários aplicados junto aos mesmos discentes, integrantes das duas equipes – por meio da estatística descritiva a partir da distribuição de frequência (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013, p. 302) – seguidas de duas dinâmicas de grupo focal – uma realizada com cada equipe participante ao final do experimento. Tais dinâmicas foram também

filmadas e seu conteúdo analisado por meio da Análise de Conteúdo. Em um segundo momento, foi realizada por parte do docente responsável pela disciplina a análise das propostas de projeto resultantes. O docente também recebeu questionários elaborados com a finalidade de apresentar suas percepções acerca do resultado final alcançado pelos discentes e do impacto da presença ou ausência do recurso proposto nesta tese no resultado dos projetos, compondo assim o parecer do especialista. As respostas obtidas por meio destes questionários foram analisadas também à luz da Análise de Conteúdo.

6. O Jogo Projeta

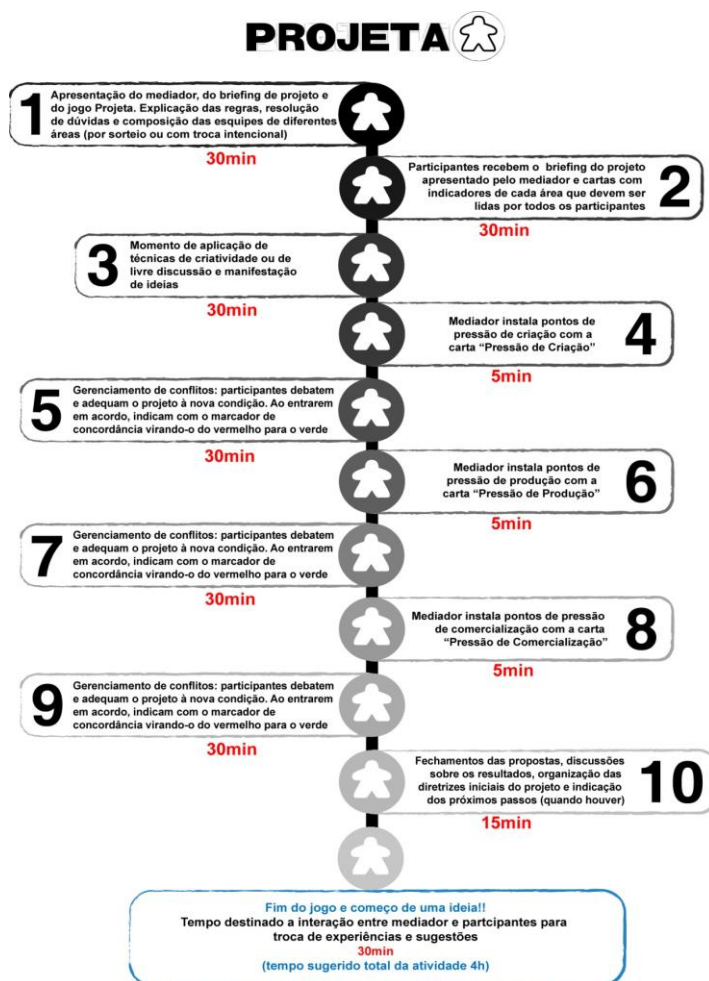
No desenvolvimento do jogo Projeta foram levados em consideração alguns aspectos que pautam seu uso visando facilitar a adoção do mesmo por parte de docentes ou gestores. Um destes aspectos foi que a produção do mesmo fosse de baixo custo, por esse motivo, foram evitadas na concepção do Projeta dinâmicas que pudessem exigir a fabricação ou compra de peças, uma vez que isto poderia restringir o alcance do jogo, pois, dependendo da região do país ou da familiaridade do mediador com processos de fabricação, lojas e artigos desse tipo, a dificuldade de acesso a estes itens especiais poderia desencorajar a adoção do jogo na prática.

Visando a facilidade de produção das peças componentes optou-se pelo formato de cartas de papel, uma vez que, bastando ter acesso a uma impressora é possível realizar a produção dos componentes, podendo os mesmos serem realizados tanto em papéis mais simples, quanto naqueles de gramatura alta ou acabamento diferenciado, atendendo às preferências de quem o utilizará. Outro aspecto importante a ser priorizado foi o de permitir a edição dos componentes para que os próprios mediadores consigam produzir conteúdo original de acordo com o conteúdo elaborado pelos mesmos a ser trabalhado na disciplina ou formação, dessa maneira, garante-se que o mediador consiga adaptar o conteúdo das cartas para projetos de design de Moda ou Superfícies, por exemplo.

Em conjunto com estes fatores, na criação de Projeta o foco foi transferido da competitividade – muito comum no universo dos jogos – para a ação colaborativa – uma vez que seu foco é o ambiente de projetos interdisciplinares. Embora a inserção de pontos de pressão planejados pelo mediador possa iniciar uma situação de conflito que – entre outras características – pode apresentar um caráter de competição, a mecânica desenvolvida condiciona os participantes a solucionarem tal questão por meio do diálogo para poderem prosseguir para as próximas etapas, garantindo assim o gerenciamento destas tensões e culminando novamente na colaboração, tanto para solucionar o conflito e alinhar os aspectos de projeto entre áreas, quanto para prosseguir no jogo.

Ao iniciar o jogo, o mediador – papel desempenhado na academia pelo professor ou na empresa pelo líder de time ou pelo gestor – elabora previamente uma atividade de projeto a ser trabalhada pela equipe. Pode-se trabalhar uma ideia completamente nova visando obter princípios norteadores para o projeto ou ainda utilizar um caso de projeto prévio para trabalhar diferentes soluções e alternativas. O mediador desenvolve então um briefing de projeto em formato de apresentação contendo todos os dados necessários para seu desenvolvimento (incluindo painel semântico e especificidades de projeto) e em seguida inicia a atividade seguindo o roteiro do jogo. O infográfico com as etapas pode tanto ser impresso e entregue aos participantes, quanto projetado na sala na qual a atividade será desenvolvida para que todos tenham amplo acesso às fases já realizadas ou subseqüentes. Cabe ao/a mediador/a da atividade a função de controlar o tempo e atualizar os participantes de sua passagem, bem como avisá-los quando uma etapa está para ser finalizada ou iniciada. O jogo se desenrola conforme o roteiro mostrado na Figura 2.

Figura 2: Etapas do Jogo Projeta



Fonte: Elaborado por Carolina Vaitiekunas Pizarro.

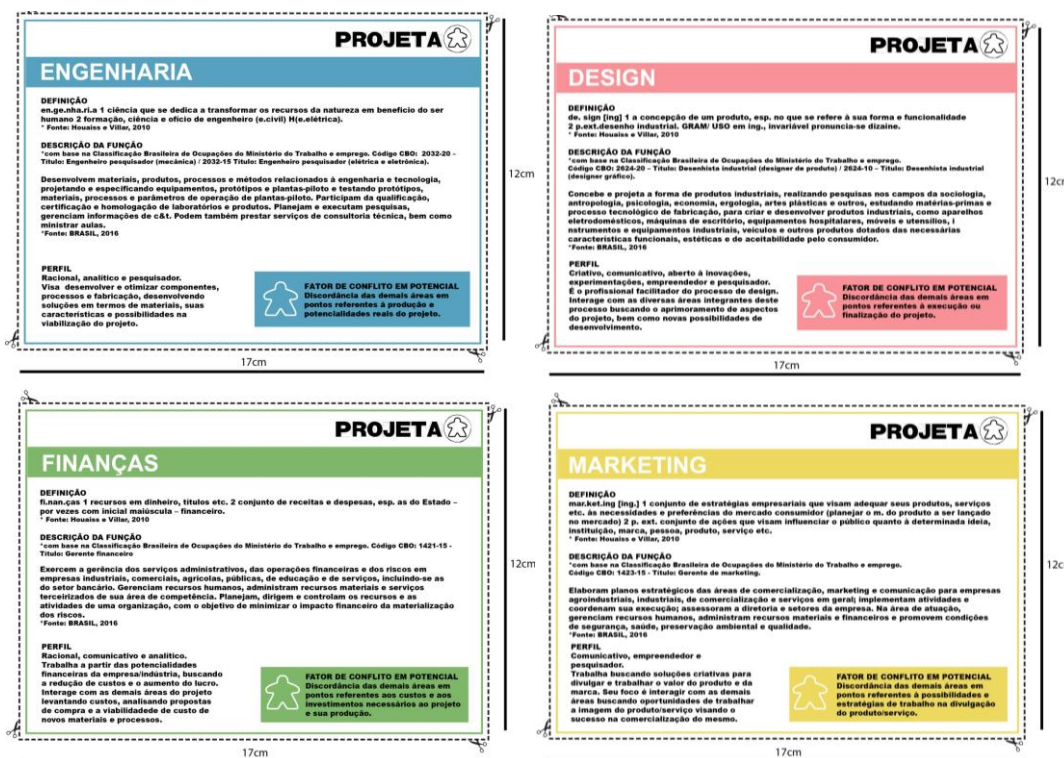
Importa destacar que os tempos sugeridos em cada etapa podem ser modificados de acordo com a intenção da atividade e da duração pretendida. É possível solicitar que os participantes solucionem o primeiro ponto de pressão nos trinta minutos sugeridos ou em uma semana, por exemplo, dependendo da complexidade do tema ou da quantidade de participantes. Em relação à ação, o jogo é composto por quatro Cartas de Área – Figura 3 – as quais apresentam aos participantes as particularidades de cada uma das funções com as quais deverão lidar durante o projeto. O conteúdo destas cartas apresenta a definição da área, a descrição de sua função, o perfil do profissional que nela atua e os possíveis fatores de conflito em potencial, ou seja, especificidades da atuação de uma área que podem gerar situações com potencial para embates em relação às demais.

Além das cartas de área, compõem o jogo três cartas de Pressão – Figura 4 – as quais tem os conteúdos previamente elaborados pelo/a mediador/a e mantidos em segredo pelo/a mesmo/a até o momento em que deve instalar esses pontos na atividade, revelando-os para a equipe de jogadores.

Essas cartas de pressão ao configurar novas condições segundo as quais os participantes deverão adaptar o projeto para atender, são responsáveis por colocar o fator imprevisibilidade no projeto. Estes pontos são elaborados e adicionados nos três momentos que caracterizam um projeto de Design: a criação, a produção e a comercialização. Assim, no

desenrolar da atividade – ou até mesmo previamente se preferir – o mediador deverá pensar em algum fator que ele possa colocar como pressão nessas fases do projeto, como por exemplo: na fase de criação poderia ser algum fator limitador financeiro; na fase de produção poderia ser a necessidade de troca de algum material já considerado pela equipe e na fase de comercialização, poderia ser algum problema em ponto de venda.

Figura 3: Cartas de área



Fonte: Elaborado por Carolina Vaitiekunas Pizarro.

Figura 4: Cartas de Pressão

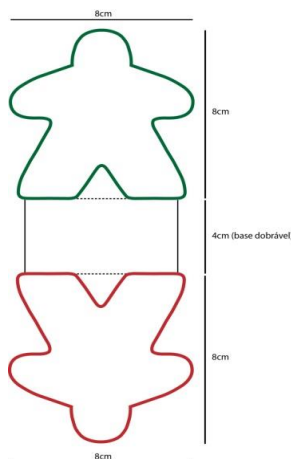


Fonte: Elaborado por Carolina Vaitiekunas Pizarro.

Além das cartas já apresentadas, Projeta conta com um sinalizador de mesa vertical com a função de Marcador de Concordância – Figura 5. Este marcador visa sinalizar a

concordância entre as áreas durante o desenvolvimento do projeto e o gerenciamento de situações de conflito em potencial. No desenrolar do jogo os Marcadores ficam posicionados com a cor vermelha voltada para o centro da mesa e quando todas as áreas entram em concordância posicionam os mesmos com o lado verde voltado para o centro da mesa, sinalizando publicamente que entraram em concordância.

Figura 5: Marcadores de Concordância



Fonte: Elaborado por Carolina Vaitiekunas Pizarro.

7. Resultados e Discussões

Para a atividade de projeto, aos participantes do GC foi solicitado o projeto de um novo capacete e aos participantes do GE, foi solicitado o projeto de um novo colete salva-vidas. Ambos os produtos foram escolhidos por apresentarem atributos equivalentes do ponto de vista de projeto, finalidade e uso.

7.1 Análise de Conteúdo dos Vídeos

Com base na literatura abordada no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa, para a análise de conteúdo das filmagens foram estabelecidas três categorias de análise, a saber:

- Categoria1: Impasse ou discordância – nesta categoria são descritos os eventos registrados em vídeo que levaram a situação de impasse ou discordância entre os participantes;
- Categoria2: Conflito ou conflito em potencial – nesta categoria são descritas as reações resultantes da situação de impasse ou discordância estabelecidas na Categoria 1;
- Categoria 3: Gerenciamento da situação: nesta categoria são descritas as posturas adotadas pelos envolvidos e pelo grupo ante a situação de tensão resultante do conflito descrito na Categoria 2.

A Tabela 1 apresenta o resultado das análises.

Tabela 1: Resumo dos Resultados das Análises dos Vídeos das Atividades Realizadas junto aos Grupos Controle e Experimento

Resultado da Análise dos vídeos da atividade proposta para a coleta de dados – Grupo Controle	Análise dos vídeos da atividade proposta para a coleta de dados – Grupo Experimento
Ficou evidente que os conflitos dentro da atividade realizada nos moldes tradicionais foram concentrados na primeira uma hora de ação. Provavelmente tal cenário se formou por serem os primeiros momentos de uma atividade de projeto os quais envolvem mais discussões e ajustes – e, portanto, maior potencial para embates. Após esse período e sendo definidos os principais aspectos do projeto a atividade se desenvolveu de maneira cooperativa e sem maiores ocorrências.	Em geral foi possível verificar que a instalação dos pontos de pressão além de direcionarem o trabalho provocaram o aumento das negociações e exigiram, apesar das discussões mais tensas em alguns momentos, uma postura mais colaborativa. Após a definição de detalhes do projeto as equipes de marketing e finanças começaram a trabalhar na divulgação do produto, bem como nos possíveis preços respectivamente. Deste ponto em diante, a atividade se desenrolou sem maiores ocorrências e as equipes cada qual começaram a refinar suas ideias, organizando as decisões para o projeto e listando as diretrizes.

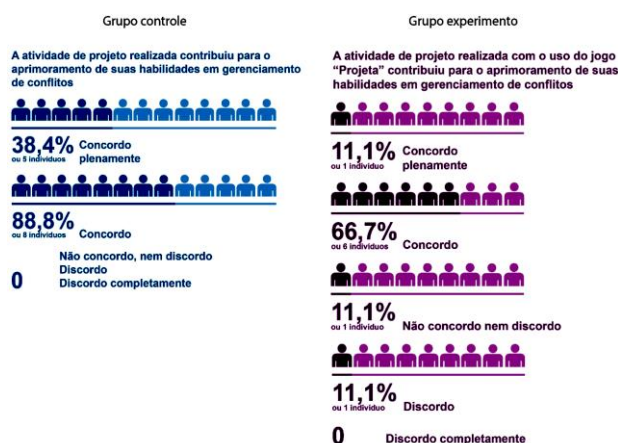
Fonte: Elaborado por Carolina Vaitiekunas Pizarro.

7.2 Análise dos Questionários

Após a atividade de projeto, os participantes dos grupos controle e experimento responderam a questionários os quais para os participantes do GC investigavam sobre a atividade – que foi aplicada de maneira tradicional e especulavam sobre sua percepção caso essa abordagem fosse alterada e para os participantes do GE as questões indagavam sobre a atividade com o uso do jogo Projeta. As questões de um a dois visaram à identificação do participante – nome e ano do curso – e as questões de três a oito investigaram sobre a atividade. Considerando o limite de páginas do presente artigo não puderam ser inseridos os resultados de todas as questões – que poderão ser consultados no material original. Assim, optou-se por apresentar a seguir os infográficos resultantes de três das oito questões e que se referem especificamente à atividade desenvolvida pelos participantes e sua contribuição para o aprimoramento das habilidades em gerenciamento de conflitos – objetivo do jogo . Os resultados são apresentados e discutidos a seguir.

Uma das questões versava sobre se a atividade de projeto realizada – sem o jogo para o GC e com o jogo para o GE – havia aprimorado as habilidades dos participantes no gerenciamento de conflitos. A Figura 6 apresenta as respostas.

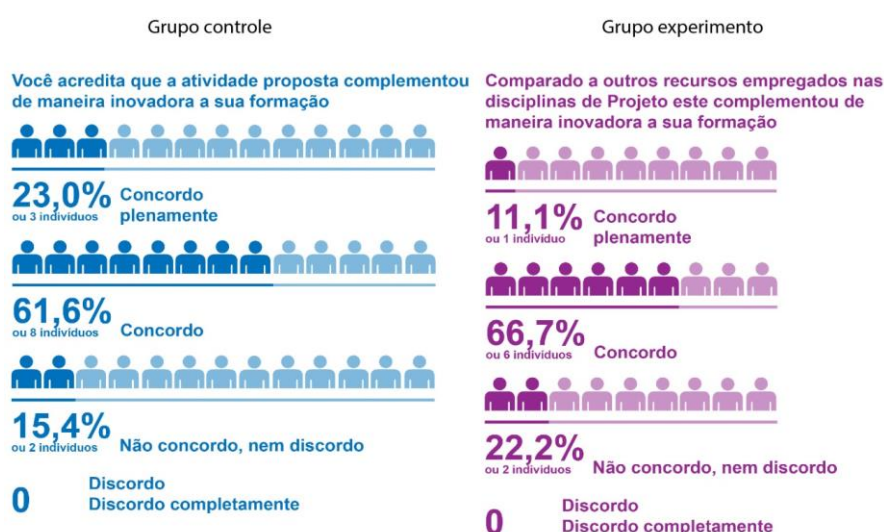
Figura 6: Percepção comparada dos grupos controle e experimento sobre atividade e sua contribuição para o aprimoramento das habilidades em gerenciamento de conflitos



Fonte: Elaborado por Carolina Vaitiekunas Pizarro.

Os dois grupos apresentaram a maioria dos votos como concordando plenamente ou concordando com a afirmativa. Apenas no infográfico do GE surgiu um empate entre a imparcialidade e a discordância da afirmativa. Este posicionamento pode ser indicativo da dificuldade dos alunos em confrontar-se abertamente, pois como verificado na análise dos vídeos a postura de evitação foi uma constante nos dois grupos – evitando-se o conflito é possível uma fuga temporária da situação. Outra questão – Figura 7 – investigava junto aos participantes suas percepções se as atividades aplicadas – da maneira tradicional junto ao GC e com o uso do jogo com o GE – haviam complementado de maneira inovadora a formação.

Figura 7: Percepção comparada dos grupos controle e experimento sobre a comparação com outros recursos empregados nas disciplinas de Projeto

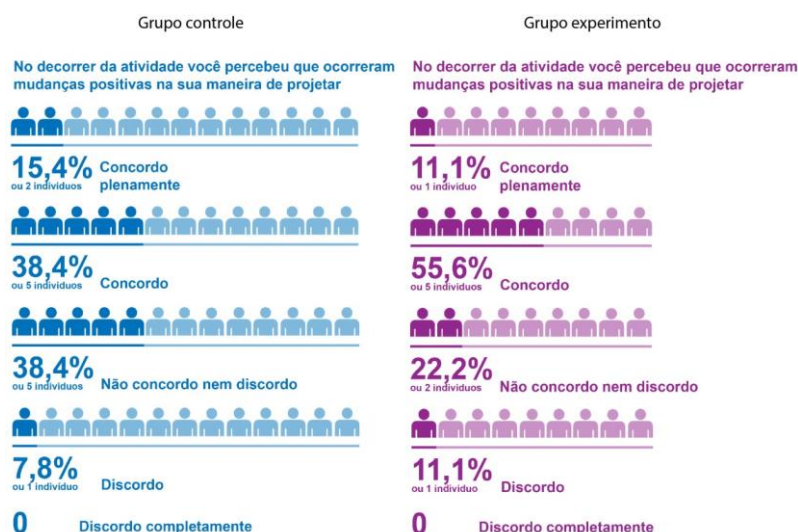


Fonte: Elaborado por Carolina Vaitiekunas Pizarro.

Tanto no Grupo Controle quanto no Grupo Experimento a maioria dos participantes concordou ou concordou plenamente com a afirmativa. Nos dois casos merece destaque o fato de que, como relatado pelos próprios alunos no grupo focal – apresentado mais adiante – mesmo aqueles que não tiveram contato com o jogo, consideraram a atividade inovadora, na medida em que pela primeira vez tiveram de projetar e definir parâmetros de projeto em curto espaço de tempo – quatro horas, sendo que em geral nas aulas tradicionais os mesmos têm um semestre inteiro para criar, desenvolver e refinar uma ideia. Em outra questão foi exposta aos participantes a afirmação de se no decorrer da atividade, os mesmos perceberam que ocorreram mudanças positivas em sua maneira de projetar. O Figura 8 apresenta os dados.

A maioria dos participantes concordou plenamente ou concordou com a afirmativa tanto no GC, quanto no GE. A imparcialidade totalizou 38,4% no GC e 22,2% no GE, tais índices foram significativos nesta questão e revelaram a dificuldade dos alunos em precisar e avaliar sua própria prática de projeto, independente de a metodologia empregada ser a tradicional ou desenvolvida com um novo recurso. As discordâncias foram a minoria, sendo da ordem de 7,8% e 11,1% nos grupos respectivamente.

Figura 8: Percepção comparada dos grupos controle e experimento sobre mudanças positivas na maneira de projetar



Fonte: Elaborado por Carolina Vaitiekunas Pizarro.

7.3 Análise de Conteúdo das Dinâmicas de Grupo Focal

Os resultados da dinâmica de grupo focal do Grupo Controle mostraram que os alunos envolvidos na atividade tiveram dificuldades em direcionar o projeto quando as decisões e o poder de tomada de decisão ficaram sob sua responsabilidade. Contudo, a análise revelou que os participantes tinham consciência sobre o fato de que a realidade de trabalho no mercado não permitiria algumas posturas, muito menos a relevância de alguns aspectos que em um ambiente corporativo não poderiam ser relevados – tais como posturas centralizadoras, por exemplo – e nesse sentido o fato dos participantes serem colegas de classe ajudou no processo. Quanto às sugestões para a atividade suas declarações delataram que os mesmos esperam que o briefing de projeto venha detalhado.

Quanto à análise dos resultados do grupo focal realizado junto ao Grupo Experimento, alguns fatores mereceram destaque por se alinharem aos objetivos da pesquisa: houve o reconhecimento por parte dos alunos em relação às lacunas de formação pessoal, as quais a prática de projeto com o jogo pôs em evidência; o sentimento de frustração desencadeado pela necessidade de lidar com conflitos e condicionando-os a gerenciá-los para a continuidade dos trabalhos e a realização por parte dos participantes de que a atuação real no mercado de trabalho demandará deles muito mais do que o domínio de técnicas.

7.3 Análise dos Projetos pelo Especialista

As respostas dadas pelo docente o caracterizaram como um profissional experiente no ensino de projetos, com um sistema de avaliação estruturado o qual reflete a precisão com que costuma avaliar os discentes. Nesse sentido, seu parecer perante os projetos resultantes da coleta de dados apresentou também sua atenção aos detalhes refletindo em uma avaliação cuidadosa referente aos vários aspectos do projeto.

Na avaliação do projeto do Capacete – GC, que não utilizou o jogo – ficou evidente que na visão do docente o grupo desenvolveu soluções adequadas e alinhadas à atualidade, com potencial para personalização, sendo recomendado o aprimoramento das representações do projeto para que o mesmo pudesse ser mais bem compreendido e divulgado. Na avaliação do

projeto do Colete Salva Vidas – GE, que utilizou o jogo – o docente destacou a inovação da proposta bem como, nas palavras do especialista “a definição de requisitos de projeto que os designers buscam inserir no novo produto”, o que evidenciou uma maior organização das ideias e etapas de desenvolvimento entre as áreas. Por fim, o docente também recomendou que o material de apresentação do conceito fosse aprimorado para melhor entendimento e divulgação do projeto. Entre as percepções relatadas pelos alunos nas ocasiões da realização das entrevistas e das dinâmicas de grupo focal foram destacados o impacto positivo que o jogo Projeta teve em sua formação. Somando a estas percepções, as avaliações por parte do docente dos conceitos de projeto produzidos, bem como as notas atribuídas a cada projeto – sendo 8 para o resultante da atividade do Grupo Controle e 9 para o resultante do Grupo Experimento – revelaram que o uso do jogo Projeta impactou positivamente também no resultado dos projetos produzidos por estes alunos, uma vez que o projeto resultante da atividade com uso do jogo se apresentou inovador e organizado quando comparado àquele desenvolvido de maneira tradicional, o que refletiu na nota também superior.

8. Considerações Finais

A prática do design configura um processo complexo no qual são essenciais as contribuições de diversos profissionais. É por meio das relações estabelecidas pelos designers com os outros profissionais – quando da criação de soluções – e usuários – quando da criação e uso dessas soluções – que os projetos são adaptados e melhorados para responder às mudanças e demandas da sociedade. Investigar as particularidades dessa atuação conjunta traz à tona inclusive aspectos os quais com frequência são ignorados, seja por desconhecimento sobre como solucioná-los ou mesmo propositadamente a fim de evitar enfrentamentos desconfortáveis, porém necessários, e o conflito em ambiente de projeto é um desses. Trata-se de uma questão de gestão de pessoas com impacto direto na gestão do design, uma vez que, gerenciar os projetistas é, no limite, gerenciar o próprio projeto. A pesquisa que originou este artigo resultou da consciência da importância do papel do designer enquanto agente no ambiente de projeto e frente ao fato de que este mesmo ambiente é permeado por embates, os quais são frutos das características da própria atividade e das relações interpessoais estabelecidas nela. Importa reconhecer, contudo, que o potencial para o surgimento de conflitos existe no projeto, mas não deve ser visto como algo totalmente prejudicial, antes, deve ser aceito como um aspecto da própria atividade e como tal, precisa ser considerado também no ambiente de formação – inicial ou continuada – da profissão.

É importante reconhecer que em um ambiente de ação interdisciplinar esse fator não é negociável, ou seja, não se trata de saber se haverá embate, mas sim de ter a consciência de que eles irão ocorrer, para que se possa então desenvolver a capacidade de lidar com os mesmos da melhor maneira possível e de modo que seu resultado seja construtivo – tanto para os envolvidos, quanto para o projeto em si. Nesse sentido, é imperativo trabalhar na formação profissional dos designers – e também de outros profissionais – o aperfeiçoamento de habilidades que favoreçam uma prática interdisciplinar integradora tais como: a empatia, o senso de coletividade, a postura colaborativa e a flexibilidade para lidar com fatores de incerteza, conflito de ideias e valores associados à prática de projeto. Buscar caminhos para trabalhar aspectos subjetivos como estes requerem dos profissionais que estão em posição de gestão – como o docente em sala de aula e o gerente de projetos em uma empresa – um movimento no sentido de compreender que gerenciar projetos é também, e principalmente, gerenciar pessoas e suas relações dentro do ambiente profissional que compartilham – sendo o seu papel enquanto gestor o de justamente mediar estas relações.

A realização da pesquisa evidenciou que o caminho mais produtivo para todos os

envolvidos, visando o gerenciamento de situações que podem deflagrar conflitos não é evitá-los. Ao invés disso, devem-se adotar posturas que favoreçam um ambiente de trabalho no qual a comunicação seja priorizada para que as diversas opiniões dos diferentes profissionais envolvidos possam ser colocadas de maneira aberta e franca para somente então conseguir definir os direcionamentos necessários e mais adequados a cada situação. Foi na busca por trabalhar os diferentes aspectos que evoluem as relações entre os indivíduos que o formato de jogo foi considerado, por justamente consistir em uma atividade coletiva e dinâmica, sendo muito semelhante ao “projetar”. Importa destacar que a base do jogo é flexível bastando alguns ajustes de conteúdo das cartas para que se possa ampliar sua duração e alcance podendo, inclusive, ser utilizado por outras áreas do conhecimento que envolvam o trabalho conjunto e multidisciplinar – tais como medicina, direito, administração, logística entre outras – e que vejam no jogo um caminho para trabalhar os desafios enfrentados por estas equipes em sua prática profissional.

Quando adaptado para trabalhar situações de projeto, tal formato também se mostrou adequado na medida em que revelou potencial para explorar diferentes possibilidades de ação, interação entre os indivíduos e possíveis resultados. A partir dos resultados da pesquisa, foi possível concluir que o jogo Projeta atendeu aos objetivos da investigação em produzir um recurso que auxiliasse na formação dos designers com impacto direto na qualidade dos projetos resultantes, colaborando também para a gestão das pessoas e dos processos envolvidos.

Referências

- ADLER, Ronald. B.; TOWNE, Neil. **Comunicação Interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos Editora S.A, 2002.
- BAPTISTA, Makilin. N.; CAMPOS, Dinael. C. **Metodologia de pesquisa em ciências**: análises quantitativa e qualitativa. 296 p. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BERG, Ernesto. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Juruá, Curitiba, 134(1), pp.18, 2012.
- BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos** – desafio do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012, 223p.
- BURKE, Brian. **Gamificar**: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. São Paulo: DVS Editora, 2015.
- CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 262, pp. 249, 2012.
- CASPERSEN, Dana. **Mudando o tom da conversa**: 17 princípios para resolver conflitos. Rio de Janeiro: Sextante, 2016, 272p.
- CELANO, Juliana.; LEITE, Wellington.; SILVA, Franciane. P.; A gamificação e a necessidade constante de mudanças nas organizações. In: **Comunicação & Mercado** - UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 04, n. 10, p. 07-18, jul-dez 2015. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/10/1.pdf>. Acesso em: 15 mai.2017.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas** – transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FARDO, Marcelo. L. A gamificação aplicada aplicada em ambientes de aprendizagem - **Novas Tecnologias na Educação**. Rio Grande do Sul, v. 11, n. 1, p.1-9, 1 jul. 2013.
- FUSTIER, Michel. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- GRAMIGNA, Maria Rita. M. **Jogos de Empresa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, 180p.
- HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens**: o jogo como elemento da cultura. São Paulo: Perspectiva, 2014.
- KAPP, Karl. M. **The gamification of learning and instruction**: game-based methods and strategies for training and education. Pfeiffer, 2012.
- KAPP, Karl M; BLAIR, Lucas; & MESCH, Rich. **The Gamification of Learning and instruction Fieldbook** – Ideas into Practice. EUA: Wiley, 2014.
- LANDIM, Paula C. **Design, empresa, sociedade**. Brasília: Cultura Acadêmica, 2010.
- LAWSON, Bryan. **Como arquitetos e designers pensam**. Oficina de Textos, São Paulo, 2011.
- MCGONIGAL, Jane. **Reality Is Broken**: Why Games Make Us Better and How They Can Change The World. Nova Iorque: The Penguin Press, 2011.
- MOZOTA, Brigitte B de; KLOPSCH, Cássia; COSTA, Filipe. C. X. da. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- PHILLIPS, Peter L. **Briefing**: A gestão do projeto de design. São Paulo: Editora Blucher, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SAMPIERI, Roberto H; COLLADO, Carlos F; LUCIO, María P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre: Bookman, 2012, 621p.
- VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; TANAKA, Samara. Gamification, Inc.: como reinventar empresas a partir de jogos. **MJV Press**, 2013. Disponível em: <http://livrogamification.com.br/>. Acesso em: 12. abr. 2017.
- VINYAMATA, Eduard (org.). **Aprender a partir do conflito**. Porto Alegre: Artmed, 2005, 152p.
- VOLLMER, Albert. Conflicts in innovation and how to approach the “last mile” of conflict management research – a literature review. In: **International Journal of Conflict Management**, Vol. 26 Iss 2pp. 192-213. 2012. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJCMA-09-2012-0062#>. Acesso em: 24 set. 2015.