



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO - FAC**  
**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**ARTHUR SOUZA OLIVEIRA**

**OS EQUÍVOCOS COMUNICACIONAIS DE CYBERPUNK 2077**

Brasília

2023

ARTHUR SOUZA OLIVEIRA

**OS EQUÍVOCOS COMUNICACIONAIS DE CYBERPUNK 2077**

Artigo apresentado ao Curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Orientador (a): Elen Cristina Geraldes

Brasília - DF

2023

ARTHUR SOUZA OLIVEIRA

**OS EQUÍVOCOS COMUNICACIONAIS DE CYBERPUNK 2077**

Artigo apresentado ao Curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Aprovado pela Banca Examinadora em julho de 2023.

---

Prof. Dr.(a) Elen Cristina Geraldes  
Orientador(a) - FAC/UnB

---

Prof. Dr.(a) Erika Bauer de Oliveira  
FAC/UnB

---

Prof. Dr.(a) Luiza Spinola Amaral  
FAC/UnB

---

Prof. MSc. Angelica Peixoto de Paiva Freitas  
FAC/UnB.  
(SUPLENTE)

## RESUMO

O objetivo deste artigo é descrever e analisar o lançamento caótico e a gestão de crise de Cyberpunk 2077, um videogame lançado no final de 2020. Para isso, utilizando-se de técnicas de revisão bibliográfica, estudo de caso e observação participante, é resgatada uma breve história da empresa criadora do *game*, o produto é testado diretamente, são discutidas algumas estratégias de comunicação organizacional e gestão de crise e apontados os erros da organização em não aplicar essas estratégias ou em aplicá-las mal. Por fim, conclui-se que a empresa não foi transparente, não se importou com o público e não agiu de forma estratégica, sendo um exemplo do que não se deve fazer ética e tecnicamente.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; gestão de crise; *videogame*; Cyberpunk 2077.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to describe and analyze the chaotic launch and crisis management of Cyberpunk 2077, a video game released at the end of 2020. For this, using bibliographic review techniques, case study and participant observation, a brief history of the company that created the game, the product is directly tested, some organizational communication and crisis management strategies are discussed and the organization's mistakes in not applying these strategies or in misapplying them are pointed out. Finally, it is concluded that the company was not transparent, did not care about the public and did not act strategically, being an example of what should not be done ethically and technically.

**Keywords:** Organizational communication; crisis management; videogame; Cyberpunk 2077

## Introdução

O tema deste artigo são as técnicas de comunicação usadas para divulgar e posteriormente gerenciar a crise do *videogame* ‘Cyberpunk 2077’, um jogo de RPG<sup>1</sup> em mundo aberto<sup>2</sup> baseado no RPG de mesa Cyberpunk 2020, lançado pela desenvolvedora polonesa CD Projekt no dia 10 de dezembro de 2020 para o PlayStation 4, Xbox One e computador. O lançamento do produto no mercado foi catastrófico e acarretou medidas inéditas na indústria de *videogames*, como a empresa Sony removendo o jogo de sua loja virtual no PlayStation (PlayStation Store) e reembolsando todos os jogadores.

Partimos da premissa de que as estratégias comunicacionais da empresa (ao longo dos anos em que o jogo estava em produção) são um importante aspecto no resultado negativo obtido no lançamento do jogo no mercado. O primeiro anúncio de Cyberpunk 2077 foi feito em 2012 e, nos oito anos seguintes de seu desenvolvimento, poucas informações concretas foram entregues ao público, muitas promessas foram feitas e muitos adiamentos realizados para o lançamento do produto. Dessa forma, a expectativa do público crescia cada vez mais, e o game se tornou um dos mais esperados de todos os tempos. Neste mesmo período, as estratégias de comunicação e marketing da empresa ficavam cada vez mais agressivas e repletas de promessas. E para a frustração do público e da imprensa especializada, em dezembro de 2020, a maioria das promessas não estava de acordo com a realidade do produto.

Sendo assim, o objetivo geral deste artigo é descrever e analisar as estratégias de comunicação e marketing usadas pela empresa, tendo como objetivos específicos realizar o estudo de caso do Cyberpunk 2077, refletir sobre gestão de crise e apontar lições valiosas de comunicação estratégica para vários tipos de organização.

Este artigo tem duas motivações. A primeira é aproximar a comunicação organizacional da indústria de games, revelando para essa indústria a importância de uma comunicação estratégica e integrada. A segunda motivação é refletir sobre estratégias de comunicação mal-

---

<sup>1</sup> “RPG” é uma sigla em inglês para “*role-playing game*”, que em português significa “jogo narrativo”, “jogo de interpretação de papéis” ou “jogo de representação”. É um tipo de jogo em que os jogadores assumem papéis de personagens e criam narrativas colaborativamente. O progresso de um jogo se dá de acordo com um sistema de regras predeterminado, dentro das quais os jogadores podem improvisar livremente. As escolhas dos jogadores determinam a direção que o jogo irá tomar.

<sup>2</sup> “Mundo aberto” ou “*open-world*” é um conceito de *design* nos jogos eletrônicos em que um jogador pode se mover livremente num mundo aberto e lhe é dada liberdade considerável na escolha de como ou quando realizar os objetivos. O termo “mundo aberto” sugere a ausência de barreiras artificiais, em contraste com muros invisíveis e telas de carregamento, comuns em jogos lineares.

sucedidas como um aprendizado profissional para o futuro, mostrando alternativas e sugestões para futuros comunicólogos.

O artigo se divide em cinco tópicos, além desta introdução e das considerações finais. No primeiro, apresenta as promessas e frustrações do jogo; a seguir seus principais *bugs* e falhas, em um terceiro momento, a minha experiência pessoal com ele; a seguir, as principais estratégias de comunicação organizacional e gestão de crise que fundamentam teoricamente o estudo e, por fim, como o jogo falhou nessas estratégias.

Metodologicamente, são utilizadas três técnicas. A primeira é uma revisão de literatura de estratégias de comunicação organizacional, cujo objetivo é selecionar e ler autores e autoras que apontam as contribuições dessa área para a prevenção e a gestão de uma crise. A segunda técnica é o estudo de caso, que tem a função de descrever e analisar um caso excepcional, seja por ser idêntico a outros casos, seja porque é uma exceção, uma raridade. A terceira técnica foi a observação participante, na qual o autor joga o jogo e identifica, em 2023, seus limites e possibilidades.

## **Cyberpunk 2077: promessas e frustrações**

Neste tópico, explicaremos o apogeu e a queda do Cyberpunk 2077. Mas para entender bem a situação organizacional, é preciso conhecer minimamente a empresa, e também quais foram os percursos até chegar à situação que será usada como exemplo neste trabalho. A CD Projekt S.A. é uma desenvolvedora e publicadora de jogos eletrônicos, polonesa, sediada em Varsóvia, Mazóvia, fundada em maio de 1994. A principal divisão da empresa é o estúdio de desenvolvimento CD Projekt Red, o qual foi formado em 2002 e ganhou notoriedade por desenvolver a série ‘The Witcher’ (O Bruxo). ‘The Witcher 3: Wild Hunt’ (O Bruxo 3: Caçada Selvagem) foi lançado em 2015, sendo este o terceiro jogo da franquia, e foi muito bem recebido pelas críticas e pelo público, ganhando vários prêmios de jogo do ano. Basicamente, desde 2007, todos os jogos que a empresa havia produzido eram jogos da franquia The Witcher, mas a crise veio em 2020 com o Cyberpunk 2077.

Oito anos antes do lançamento do Cyberpunk 2077, a empresa começava uma estratégia de divulgação usando o recurso de um *teaser*<sup>3</sup> de 18 segundos que instigava o público e deixava muitos pontos de interrogação. No ano seguinte, foi lançado um vídeo mais longo que ainda

---

<sup>3</sup> *Teaser*, ou provocação, em inglês, são vídeos curtos que têm o objetivo de chamar a atenção sobre um produto que será lançado, despertando a curiosidade do público, sem entregar o resultado final.

não mostrava quase nada (desta vez o vídeo possuía dois minutos e 21 segundos). Ou seja, de 2012 até 2016, a crítica e o público quase não tinham informações significativas sobre o produto/jogo; as informações lançadas pela empresa eram entregues ao público aos poucos, em conta-gotas.

Sendo uma empresa de um sucesso só, *The Witcher*, sobretudo após o lançamento do número 3 dessa saga, com excelente desempenho de vendas, imagina-se que ela quis “alcançar novos patamares”, e começou a “trabalhar” de fato no projeto de *Cyberpunk 2077*. Mas a primeira falha que identificamos foi a desconexão entre uma forte estratégia comunicacional de divulgação e o lento processo de produção do jogo, agravada por três adiamentos do lançamento no ano de 2020.

Enfim, depois de tanta expectativa, o jogo surge em 2020, com estética baseada no gênero *cyberpunk*<sup>4</sup>; e lembra filmes como ‘*Blade Runner*’ (1982, de Ridley Scott) e ‘*Dredd*’ (2012, de Pete Travis), dentre outros. No entanto, apesar do visual belíssimo, e de a empresa ter divulgado “mil e uma maravilhas” sobre o produto, logo no lançamento apareceram vários erros, chamados no mundo dos jogos de *bugs*. Acontecia, assim, a segunda falha estratégica de comunicação: a distância entre o jogo ideal e o jogo real, que tinha muitos erros.

E como a empresa justificou ao público a falta de qualidade do produto? Como fez a gestão de crise inicialmente? Ocorreu, então, a terceira falha de comunicação: a empresa alegou que “não teve tempo suficiente” para finalizar o produto/jogo, e “por pressão de investidores, do público e de executivos”, lançou o produto/jogo do jeito que estava: cheio de erros, de polimentos gráficos/visuais inacabados e de *NPCs*<sup>5</sup> sem vida, dentre incontáveis outros problemas. Essa explicação infundada e inconsistente agravou a ira do público, que indiretamente era apontado como um dos responsáveis pelas falhas do jogo, lembrando que a pressão pelo lançamento foi decorrência do excesso de promessas da própria empresa.

No dia do lançamento do jogo, donos de PlayStation 4 e Xbox One presenciaram um desastre técnico, com gráficos dignos de jogo de PlayStation 2 (do início dos anos 2000), falhas e erros por todo lado. As reclamações eram incontáveis, e muita gente estava furiosa, indignada, frustrada e triste (e muitas pessoas estavam com todos esses sentimentos e emoções juntos ao mesmo tempo). No Brasil, um lançamento de jogo de *videogame* de última geração custa em

---

<sup>4</sup> Cyberpunk (de Cyber(netic) + punk) é um subgênero alternativo de ficção científica, conhecido por seu enfoque de “alta tecnologia e baixa qualidade de vida” (“*High tech, Low life*”) e toma seu nome da combinação de cibernética e punk alternativo. É como se a vida neste futuro distópico fosse um fliperama dos anos 80/90, sujo, cheio de violência e máquinas barulhentas, com o ar cheirando a cigarro e poluição, mas que hipnotiza seus moradores com promessas fantásticas de alta tecnologias. Mescla ciência avançada, como as tecnologias de informação e a cibernética junto com algum grau de desintegração ou mudança radical no sistema civil vigente.

<sup>5</sup> Uma abreviação em inglês para “personagens não jogáveis”

torno de R\$ 250; e isso se você comprar a versão “padrão/base” do jogo, pois caso queira adquirir o jogo em pré-venda ou comprar versões especiais (“*premium*”/“*deluxe*”/“*ultimate*”/etc), o valor ultrapassará os R\$ 300 facilmente – muitas vezes chegando a valores acima de R\$ 500, a depender do jogo. Depois de inúmeras queixas dos consumidores, em meados de 17 de dezembro de 2020 (poucos dias após o lançamento), em uma decisão inédita e altamente excepcional, a Sony removeu o jogo da PlayStation Store (loja digital), oferecendo reembolso total aos clientes. O jogo retornou à PlayStation Store apenas em junho de 2021 (mais de 6 meses depois da remoção), com a Sony e a própria empresa (CD Projekt) dizendo que não recomendavam que o jogo fosse jogado no PlayStation 4 base — apenas no PlayStation 4 Pro (versão melhorada do PlayStation 4) ou no PlayStation 5 (pertencente à nova geração de consoles de mesa).

Pouco tempo após o lançamento do produto, a empresa veio a público e pediu desculpas abertamente, comprometendo-se a corrigir as falhas e a aprimorar a experiência geral, com novas atualizações. A empresa pediu paciência, mas reforçou a possibilidade de o consumidor pedir reembolso, caso preferisse. No entanto, diversos jogadores/consumidores reportaram problemas na hora de optar pelo reembolso. A CD Projekt também tentou argumentar que a maior parte dos problemas estavam acontecendo apenas no PlayStation 4 e no Xbox One base; ou seja, tentaram “jogar a culpa” nos consoles da Sony e Microsoft, sendo que eles estavam trabalhando no projeto há oito anos — desde 2012, ou seja, antes mesmo do lançamento do PlayStation 4 e do Xbox One (lançados no segundo semestre de 2013). Mais uma tentativa de “encontrar culpados” externos, em vez de ter humildade para admitir os erros (internos, da organização/empresa), e começar a procurar por soluções concretas. Uma outra coisa que também fez tal argumento desmoronar: a empresa dizia que no computador (PC) o jogo rodava com “menos problemas”, entretanto, do dia 10 de dezembro de 2020 (data do lançamento) até o dia 08 de janeiro de 2021 (menos de um mês depois) a empresa perdeu 79% de sua base de jogadores de computador, constatando que o problema era generalizado e estava em todas as plataformas.

Além disso, a empresa sabia que as versões de PlayStation 4 e Xbox One estavam literalmente injogáveis, mas mesmo assim seguiu adiante com a seguinte “estratégia”: pouco antes do lançamento do jogo, enviou uma cópia para a imprensa especializada em games apenas na versão do computador (PC); que tinha um desempenho melhor. Dessa forma, embora a maioria das críticas citassem que o jogo possuía muitos problemas de performance e *bugs*, ela deu boas notas ao *Cyberpunk 2077*. Ou seja, aparentemente, “nos bastidores” de tudo, a CD Projekt estava propositalmente querendo distorcer a realidade de seu produto. Eles fizeram todo

esse “esquema” pois sabiam que o jogo/produto estava com problemas gravíssimos nas versões de console. Se eles tivessem enviado as versões de PlayStation 4 e Xbox One para a imprensa, com absoluta certeza teriam recebido uma crítica muitíssimo negativa, e isso consequentemente afetaria as vendas do jogo na data de lançamento para o público em geral. Eles fizeram isso também sabendo que: 1) a grande maioria das empresas que fazem críticas oficiais de produtos não podem alterar a análise/nota do produto depois de um tempo, pois isso vai contra suas próprias políticas internas e também porque isso afetaria os mecanismos de pesquisa (como o Google); e 2) é extremamente difícil devolver e pedir reembolso de um jogo de *videogame*, pois para isso, geralmente, as lojas físicas exigem que o jogo esteja lacrado, e as lojas virtuais possuem uma política interna rigorosa sobre devolução e reembolso. Ou seja, os fatos indicam que foi feito todo um “esquema” para tentar fazer tudo dar certo.

Conforme os meses foram passando, a empresa foi lançando atualizações – com o objetivo de corrigir os incontáveis erros e *bugs* do jogo –, entretanto, tais atualizações são apenas “gotas de água em um oceano”; ou seja, “gotas de ‘tentativas’ de correções em um oceano de coisas a serem corrigidas”. Ênfase no ‘tentativas’, pois a maioria dos consumidores/jogadores tem alegado que tais atualizações não têm corrigido quase nada; e muitos reclamam que tais atualizações na verdade trouxeram novos problemas ao jogo – como a atualização que traz um *bug* que impede o progresso no jogo.

Em síntese, a reação do público e do mercado foi extremamente negativa. E em alguns meses após o lançamento do jogo as principais consequências foram:

- Perda de 1 bilhão de dólares logo após o lançamento do jogo (em dezembro de 2020);
- Perda de 3,6 bilhões de dólares em março de 2021;
- Queda nas ações da empresa na Bolsa de Valores;
- Perda de 79% de sua base de jogadores de computador (PC), em menos de um mês (informação do dia 08/01/2021);
- A empresa recebeu várias ações judiciais nos EUA; uma dessas ações é uma ação coletiva em que um dos argumentos diz: “as declarações da empresa sobre seu jogo eram materialmente enganosas e falsas”. Essa ação judicial usada como exemplo é apenas uma das que a empresa recebeu, e diz respeito apenas aos EUA; ou seja, outras ações judiciais – nos EUA e em outros países – não estão sendo levadas em consideração aqui (mas existem);
- Imagem e reputação da empresa fortemente abalada (por tempo indeterminado);
- Remoção do jogo da loja virtual da PlayStation (alguns dias após o lançamento do jogo);
- A obrigação legal de oferecer reembolso total aos clientes que se sentirem prejudicados;

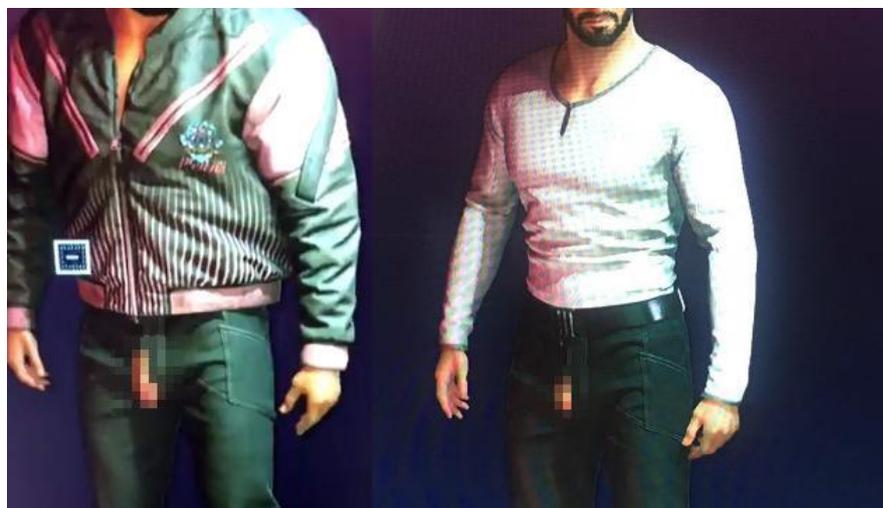
- Um tempo após o lançamento do jogo – e da frustração do público em geral –, a empresa sofreu um ataque *hacker* que comprometeu códigos-fonte de jogos e dados importantes sobre a organização (tais dados foram vendidos – por alguns milhões de dólares – na internet). O pacote roubado também inclui “documentos internos”: dados dos departamentos de contabilidade, administração, jurídico, recursos humanos, relações com investidores, etc.

Usando uma analogia simples: eles tentaram construir um castelo colossal, mas sem ter uma fundação consistente e firme, e, para piorar ainda mais a situação, tentaram construir sobre um solo extremamente instável (o que poderia facilmente derrubar – e de fato derrubou – o castelo). Nessa analogia da construção do castelo, não há como construí-lo se nós não pensarmos muito bem na fundação (planejamento e estratégias de qualidade, etc), se não analisarmos o solo em que vamos construir, os materiais que serão usados, etc.

## Risos e lágrimas

No que diz respeito aos *bugs* presentes no jogo, eles são inúmeros. Devido à alta quantidade, ter uma lista completa de todos eles é uma tarefa quase impossível, mas como era de se esperar, vários sites em todo o planeta fizeram algumas compilações com os mais bizarros, engraçados etc (a depender de cada compilação). Reuniremos alguns deles aqui, com imagens.

**Figura 1:** *bug* dos genitais expostos



Fonte: Cyberpunk 2077.

Pênis do personagem (“V”, quando no gênero masculino) saindo da calça. Este foi um dos *bugs* mais comentados na internet na época do lançamento do jogo, no quesito

“engraçado”/bizarro. O *bug*/falha é que o pênis não está saindo pelo zíper (como poderia acontecer na vida real); o modelo em 3D do pênis está se sobressaindo sobre o modelo 3D da calça (ou seja, “atravessando-o”). Mais um erro de modelagem 3D dentro do jogo – dentre vários/incontáveis outros que ocorrem.

**Figura 2:** atraso na renderização gráfica.



Fonte: Cyberpunk 2077.

Uma das falhas mais frequentes no jogo eram os *delays*/atrasos de renderização gráfica, que além de frequentes, ocorriam em excesso. Embora alguns pudessem achar “engraçado”, esse é o tipo de *bug* que despertava a ira e decepção dos jogadores, por quebrar completamente a imersão e a experiência do usuário.

**Figura 3:** *bug* do “T posing”.



Fonte: Cyberpunk 2077.

Outro *bug* que chamou bastante atenção no lançamento do jogo foi o *bug* conhecido como “T posing”, em que personagens do jogo ficavam em uma posição que lembra a letra T – e isso ocorria inclusive dentro de veículos.

**Figura 4:** *bugs* de interações bizarras de objetos e/ou personagens no cenário.



Fonte: Cyberpunk 2077.

Nesta imagem temos uma cena resultante de um *bug* e que pode ser perturbadora para alguns: um carro preso no piso e com duas pessoas dentro.

**Figura 5:** *bugs* de interações bizarras de objetos e/ou personagens no cenário.



Fonte: Cyberpunk 2077.

Nesta imagem podemos ver um NPC sentado em algo que claramente não está presente.

**Figura 6:** *bugs* de interações bizarras de objetos e/ou personagens no cenário.



Fonte: Cyberpunk 2077.

Complementando a figura 4 e figura 5, aqui temos mais um exemplo de interações bizarras de objetos e/ou personagens no cenário. Nessa imagem podemos ver o personagem dirigindo o carro em pé, atravessando o teto do carro, com uma postura rígida similar ao “T posing” (citado anteriormente) e seminu (sem as roupas das partes inferiores). Ao descrever essa imagem para uma pessoa que desconhece o jogo, tal descrição confusa poderia até se passar por algum trabalho imagético com teor surrealista. Além desses exemplos na figura 4, figura 5 e figura 6, era possível ver de tudo um pouco: personagens ou objetos flutuando no ar, personagens ou objetos presos na parede ou no piso, personagens ou objetos “atravessando” outros personagens ou objetos, etc. A maioria desses *bugs* se tornaram “memes” virais na internet, na época do lançamento do jogo; todavia, embora fossem “engraçados”, carregavam consigo toda uma carga de frustração e decepção dos consumidores.

Outro aspecto negativo do jogo que foi bastante criticado foi a sua física, sendo comparada de maneira negativa com jogos dos anos 2000 (como Grand Theft Auto IV, lançado pela Rockstar Games em 2008, e que até hoje é considerado pela indústria, imprensa e público como o jogo com uma das melhores físicas de todos os tempos) e até mesmo com outros jogos do início do milênio (jogos lançados entre 2000 e 2007).

A física de um jogo de *videogame* é uma parte essencial da sua mecânica e simulação. Ela se refere à implementação de princípios e regras físicas no ambiente virtual do jogo, buscando reproduzir comportamentos realistas ou estilizados para objetos, personagens e interações. A física de um jogo pode abranger uma variedade de elementos, como movimento, colisões, gravidade, inércia, forças, dinâmica dos fluidos e muito mais. Os desenvolvedores de jogos utilizam motores de física ou algoritmos personalizados para simular e controlar esses

aspectos. Isso inclui saltar, correr, lançar objetos, dirigir veículos, simular reações físicas a impactos e muito mais. Em resumo, a física em um jogo de *videogame* refere-se à implementação de princípios físicos para criar comportamentos realistas ou estilizados no ambiente virtual do jogo, contribuindo para a interatividade e a experiência geral dos jogadores. Como *Cyberpunk 2077* é um jogo com a premissa/promessa de uma física mais realista (mais próxima de nossa realidade), houve uma grande falha no desenvolvimento do jogo – por não entregar tal física ao público –, e uma grande decepção dos consumidores/jogadores – ao constatarem que a física do jogo estava longe de ser uma das melhores no mercado.

A reação do público e da imprensa a esses *bugs* foi diversa. Enquanto alguns *bugs* eram considerados “engraçados” e hilários, havia vários deles que quebravam completamente a experiência do usuário (jogador) e o impediam de continuar jogo – ou pior: impediam completamente o progresso no jogo e/ou comprometiam o salvamento do jogador na história (corrompendo arquivos, etc). Visto que os jogadores investem algum dinheiro, tempo e expectativa ao adquirir um jogo, esses descuidos remetem a um grande desrespeito, transformando risos em lágrimas.

## **Dentro do Cyberpunk 2077**

Após decidir o tema de meu Trabalho de Conclusão de Curso, resolvi experimentar o jogo, pois concluí que isso poderia ter alguma utilidade na produção deste trabalho. E, de fato, teve. Comecei a jogar *Cyberpunk 2077* no início de março de 2023 na plataforma Xbox Series X, tendo-o jogado até julho de 2023. Sendo minha mídia de entretenimento preferida o *videogame* há aproximadamente 15 anos, tenho minhas preferências (visuais, narrativas, técnicas etc) e também consigo observar alguns padrões no meu modo de consumir tal mídia. Devido ao preço e à quantidade de tempo exigidos, eu só costumo consumir aquilo que eu tenho absoluta certeza de que agrada minhas preferências. No caso de *Cyberpunk 2077*, seria perfeitamente possível produzir este trabalho sem que eu precisasse consumir o jogo; todavia, eu resolvi fazê-lo após uma análise minuciosa – sobre qual era a situação técnica do jogo em 2023 (se ainda havia muitos *bugs* etc), sobre como estavam os visuais na nova geração de consoles (o jogo recebeu uma versão para a nova geração em fevereiro de 2022), dentre outros fatores analisados –, e após iniciar meu consumo, percebi um padrão curioso: embora eu não tivesse me arrependido de comprar e jogar *Cyberpunk 2077*, reparei que não era o tipo de jogo

que me prendia e me chamava plena atenção (diferentemente de todos os outros *videogames* que eu decido jogar).

Quando o iniciei, decidi que eu iria extrair a máxima experiência que eu pudesse: fazer todas as missões principais, todas as missões secundárias, fazer a maioria (senão todas) as atividades disponíveis na cidade, explorar o máximo o espaço etc; e após quatro meses em que iniciei o jogo, uma outra característica percebida é que eu tenho consumido o jogo aos poucos, como se ele me “cansasse” de alguma maneira e eu não conseguisse jogá-lo por muito tempo. Para fins de comparação, Resident Evil 4 Remake (desenvolvido e publicado pela Capcom) e Hogwarts Legacy (desenvolvido pela Avalanche Software e publicado pela Portkey Games (Warner Bros. Games)), dois grandes jogos que foram lançados no primeiro semestre de 2023 (em períodos separados), eu levei em média 12 dias para finalizar a narrativa, jogando algumas horas por dia e ficando no máximo três dias sem consumir.

Diferentemente de outros tipos de mídias em que eu posso “espaçar” o consumo – livros, filmes, séries de TV etc –, os *videogames* são uma mídia em que eu prefiro não me demorar para finalizar cada peça/obra, pois, diferentemente das mídias de consumo passivo, o *videogame* além de oferecer narrativas que podem ser similares a de um filme ou série, também exige funções cognitivas constantes, como lembrar uma grande quantidade de botões, suas combinações, as mecânicas do jogo etc. De qualquer forma, talvez por já possuir um cérebro “treinado” para esse tipo de mídia, eu não sinto que meu consumo de Cyberpunk 2077 tem sido prejudicado; todavia, Cyberpunk 2077 é um jogo que oferece inúmeras mecânicas, e eu sinto que eu não estou tendo a profundidade que eu poderia ter.

Na minha experiência, os principais pontos positivos do jogo são:

1. Os visuais – que embora não sejam perfeitos (locais fora da área urbana possuem um visual estranho), toda a área da cidade é belíssima, principalmente com a iluminação via traçado de raios ativada; ‘Night City’ é muito vibrante e imersiva, e para mim que não aprecio toda a distopia *cyberpunk*, chega a ser incômoda em diversas áreas (e se consegue me passar tais sensações, é sinal que foi bem construída);
2. A narrativa – que, embora esteja inserida em um gênero que não me agrada tanto (*cyberpunk*), possui certa profundidade e me cativou.

Todavia, nem tudo são flores. Minha experiência também traz relatos negativos. Não é algo gritante ou escandaloso como foi em dezembro de 2020 (durante o lançamento do jogo), mas considerando que o jogo possui suporte total no mercado e que estou jogando mais de dois anos depois, é impossível passar despercebido. Uma coisa que me incomoda bastante é que a física do jogo continua ultrapassada até hoje (não foi feita nenhuma atualização para de fato

corrigir isso); é possível bater um veículo em velocidade máxima em uma parede e ele sair dali com praticamente só um arranhão e nenhum amassado no veículo; isso definitivamente é algo que tem grande impacto na imersão. No que diz respeito aos *bugs*, esses são os que eu experienciei até então:

Problemas mais frequentes:

- Carros passando “por dentro” de outros carros (“atravessando-os”). É algo que já estava presente desde o lançamento do jogo; não é algo que notei com frequência, mas já aconteceu.
- Pessoas passando “por dentro” de outras pessoas e/ou objetos e/ou partes do cenário (pilastras, paredes, etc). É algo que já estava presente desde o lançamento do jogo; também não é algo que notei com frequência, mas ainda está presente.

A seguir, alguns problemas que surgiram em situações específicas:

- Eu estava numa rua e matei uns bandidos que estavam fazendo um assalto. Após matar todos os bandidos no local, o corpo de um dos bandidos ficou inclinado no capô de um carro. Quando eu entrei em tal carro para dirigir para fora do local, o corpo do bandido “esticou” como se fosse uma amoeba; esticou-se por algo em torno de três metros e ficou parado/solto no ar (“esticado”). Eu desci do carro, fiquei observando, passava “por dentro” do corpo esticado, e ele continuava no mesmo local. Foi apenas um *bug* visual e não influenciou na experiência geral do jogo.
- Ao ir ao encontro do personagem Goro Takemura na beira de um rio, com o personagem Oda também vindo ao nosso encontro, quando Oda chegou ao local em seu carro, bateu no meu como se ele não fosse nada e como se fosse o comportamento mais comum do mundo, e o empurrou até a beira de uma grade. A reunião aconteceu, o personagem Oda entrou no seu carro para ir embora, e ao manobrar bateu no carro/van do personagem Goro Takemura. Após isso, eu entrei como passageiro no carro do Takemura para ir ao encontro de outro personagem em outro local, e ao manobrar para sair do local, Takemura novamente bateu no meu carro como se não fosse nada. Ou seja, mesmo após quase três anos do lançamento, a Inteligência Artificial dos personagens ainda não possui a noção esperada de espaço e colisão. Este *bug*, além de ser visual, também possui certo impacto na imersão e na experiência.

Além disso, não achei o jogo tão original como havia sido anunciado. Com exceção de ser o primeiro jogo do gênero *cyberpunk* a possuir um grande orçamento, todo o restante já havia sido implementado por diversas outras empresas e em diversos outros produtos: RPG, mundo aberto, escolhas de diálogos, a história ser moldada de acordo com as escolhas do jogador, a possibilidade de escolher entre o gênero masculino e feminino para o personagem principal etc.

## **Estratégias de comunicação organizacional e gestão de crise**

A comunicação organizacional desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações, permitindo o estabelecimento de relacionamentos eficazes com seus diversos públicos. Para tanto, são necessárias estratégias cuidadosamente planejadas e executadas. Diversos estudiosos, como Sandri (2017), Brito (2015), Buriti (2015), Costa (2015), Senff (2019), Fritzke (2019), Spezzia (2019), Gonçalves (2022), Machado (2012) e Lupetti (2010), contribuíram com pesquisas e reflexões sobre o tema.

Uma estratégia fundamental de comunicação organizacional é a construção de uma identidade corporativa sólida e coerente. Isso envolve o desenvolvimento de uma imagem positiva e distintiva da organização, bem como a definição clara de seus valores, missão e visão. Essa estratégia permite que a organização se diferencie no mercado e estabeleça conexões emocionais com seus públicos.

Outra estratégia importante é o uso de diferentes canais e plataformas de comunicação. As organizações devem considerar as preferências e os hábitos de consumo de informação de seus públicos-alvo, escolhendo os canais mais adequados para transmitir suas mensagens. Isso pode incluir mídias tradicionais, como televisão, rádio e jornais, bem como mídias digitais, como websites, blogs e redes sociais.

A personalização da comunicação também desempenha um papel significativo na eficácia das estratégias de comunicação organizacional. As organizações devem buscar compreender as necessidades e expectativas individuais de cada público, adaptando sua mensagem e abordagem de acordo. Isso requer pesquisas e análises de dados para segmentar o público e desenvolver conteúdo relevante e personalizado.

Além disso, a transparência e a credibilidade são elementos-chave na comunicação organizacional. As organizações devem ser transparentes em suas ações e decisões,

compartilhando informações precisas e confiáveis. Isso ajuda a construir a confiança dos públicos e a fortalecer a reputação da organização.

A comunicação organizacional abrange todas as atividades de comunicação desenvolvidas dentro de uma organização para estabelecer e manter relações efetivas com seus públicos. Ela desempenha um papel fundamental na construção da imagem e reputação da organização, bem como no alcance de seus objetivos estratégicos. Existem diversas estratégias utilizadas na comunicação organizacional, e cada uma delas tem o propósito de atingir públicos específicos e alcançar determinados resultados.

Na comunicação interna, busca-se fortalecer a comunicação entre os colaboradores dentro da organização. Isso inclui o compartilhamento de informações relevantes, políticas e diretrizes, alinhamento de objetivos, estímulo à participação e engajamento dos funcionários. Exemplos de estratégias de comunicação interna incluem a realização de reuniões regulares, boletins informativos, intranet, murais de comunicação, programas de reconhecimento e *feedback* contínuo.

Já a comunicação externa é voltada para o público externo da organização, como clientes, fornecedores, parceiros, investidores e comunidade em geral. O objetivo é criar uma imagem positiva da organização e fortalecer seu relacionamento com esses públicos. Estratégias de comunicação externa podem incluir o uso de mídias sociais, relações públicas, publicidade, eventos, patrocínios, programas de responsabilidade social corporativa e ações de relacionamento com a imprensa.

A estratégia de comunicação de marketing tem como objetivo promover produtos, serviços ou marcas da organização. Ela envolve a criação de mensagens persuasivas e a seleção dos canais de comunicação mais adequados para atingir o público-alvo. Exemplos de estratégias de comunicação de marketing incluem campanhas publicitárias, promoções de vendas, marketing de conteúdo, marketing de influência e estratégias de branding.

Comunicação Institucional:

Na comunicação institucional concentra-se a gestão da imagem e reputação da organização como um todo. Ela envolve a criação de uma identidade corporativa consistente, a definição de valores e missão e a comunicação dos princípios e propósitos da organização para seus diversos públicos. Exemplos de estratégias de comunicação institucional incluem relatórios anuais, comunicação com investidores, programas de sustentabilidade, envolvimento com a comunidade e ações de responsabilidade corporativa.

Além das estratégias de comunicação organizacional, é fundamental ter em mente as estratégias de gestão de crise. A gestão de crise é um processo estruturado que busca lidar com

situações emergenciais, como escândalos, acidentes, falhas operacionais, entre outros eventos que possam afetar a reputação e a imagem da organização. Nesses momentos, uma resposta rápida e eficaz é essencial para minimizar danos e restaurar a confiança do público. A gestão de crise é uma parte crucial da comunicação organizacional, especialmente em situações adversas que podem afetar a reputação e a imagem da organização. Estratégias de gestão de crise incluem a elaboração de planos de contingência, a identificação e avaliação de riscos potenciais, o estabelecimento de protocolos de comunicação claros e eficazes, a designação de porta-vozes autorizados e o monitoramento constante das informações e opiniões divulgadas sobre a organização. É importante agir com rapidez, transparência e empatia durante uma crise, fornecendo informações precisas, mitigando danos e demonstrando responsabilidade e compromisso em resolver a situação. A gestão de crise é uma área de extrema importância para as organizações, pois permite lidar de forma eficaz com situações adversas que possam afetar sua reputação e imagem. Os autores mencionados anteriormente também abordam estratégias de gestão de crise, fornecendo insights valiosos sobre o tema.

Uma estratégia fundamental é a preparação antecipada para crises. As organizações devem desenvolver planos de contingência detalhados, identificando potenciais ameaças e estabelecendo procedimentos claros de resposta. Isso envolve a designação de equipes de gerenciamento de crise, a definição de papéis e responsabilidades, a realização de treinamentos e simulações, entre outras medidas preventivas.

Outra estratégia importante é a comunicação proativa durante uma crise. As organizações devem agir rapidamente, fornecendo informações claras e precisas sobre a situação, os impactos e as ações que estão sendo tomadas para resolver o problema. A transparência é crucial nesse momento, pois ajuda a construir confiança e reduzir especulações e boatos prejudiciais.

Além disso, a empatia e a preocupação com as pessoas afetadas pela crise são essenciais. As organizações devem demonstrar empatia genuína, cuidando das necessidades e dos interesses de seus públicos. Isso pode incluir ações como a oferta de suporte, a compensação de danos e o compromisso com a melhoria contínua para evitar futuras crises.

É importante ressaltar que a gestão de crise não se limita apenas à resolução do problema imediato. As organizações devem aprender com as crises passadas, realizando análises pós-crise para identificar pontos de melhoria e implementar mudanças necessárias em seus processos e estratégias. A gestão eficaz de uma crise pode, inclusive, fortalecer a reputação da organização e gerar aprendizados que contribuam para seu crescimento e sucesso.

A gestão de crise é uma área crucial da comunicação organizacional, que visa minimizar danos à reputação da organização e restabelecer a confiança dos públicos afetados em situações de crise. Ela envolve a preparação prévia para possíveis crises, o gerenciamento efetivo durante o ocorrido e a comunicação adequada após a crise. Existem diferentes estratégias e práticas que podem ser adotadas para uma gestão eficaz de crises.

Em primeiro lugar, para uma gestão de crise eficiente, deve-se ter um planejamento prévio. Isso inclui a identificação de potenciais crises, a criação de planos de contingência e a formação de equipes de gerenciamento de crise. É importante estabelecer protocolos claros de comunicação, definir responsabilidades e treinar os envolvidos para agir de forma rápida e eficiente em momentos de crise.

Durante uma crise, é fundamental adotar uma postura de transparência na comunicação. Isso envolve fornecer informações claras e precisas sobre a situação, reconhecer erros e falhas, assumir responsabilidades e mostrar empatia com os públicos afetados. A comunicação transparente contribui para a confiança e credibilidade da organização, mesmo em momentos difíceis.

Outra ação fundamental no meio da crise é responder prontamente a comentários, críticas e informações falsas que possam surgir durante uma crise. Estratégias de monitoramento de mídias sociais ajudam a identificar tendências, gerenciar rumores e direcionar a comunicação para os canais corretos.

É essencial, também, fornecer suporte e informações aos públicos afetados. Isso pode incluir o estabelecimento de linhas diretas de comunicação, a disponibilização de recursos úteis, a orientação sobre medidas de segurança e a demonstração de cuidado e preocupação com as pessoas afetadas.

A gestão de *stakeholders*, que são os indivíduos ou grupos diretamente impactados pela organização, como clientes, acionistas e fornecedores, é essencial para a comunicação efetiva durante uma crise. Isso envolve identificar e entender os grupos de interesse da organização, estabelecer canais de comunicação adequados e adaptar a mensagem para atender às necessidades específicas de cada público. Estratégias de gerenciamento de *stakeholders* podem incluir o envio de comunicados direcionados, a realização de reuniões de esclarecimento e a busca de parcerias com influenciadores ou líderes de opinião.

Uma estratégia importante na gestão de crise é a comunicação proativa, antecipando-se a possíveis problemas e fornecendo informações claras e atualizadas para o público. Isso pode incluir o lançamento de comunicados à imprensa, a realização de entrevistas coletivas ou a

criação de um centro de informações online dedicado à crise. A comunicação proativa ajuda a controlar a narrativa e evitar a propagação de informações imprecisas ou prejudiciais.

Após uma crise, é fundamental realizar uma análise detalhada do gerenciamento da situação. Isso inclui identificar pontos fortes e áreas de melhoria, revisar as estratégias de comunicação adotadas e implementar medidas corretivas para evitar crises semelhantes no futuro. A aprendizagem contínua e a avaliação constante são fundamentais para o aprimoramento contínuo da gestão de crises e da comunicação organizacional como um todo.

Para fortalecer a comunicação organizacional, é essencial coletar *feedback*, ou retorno, dos públicos-alvo e envolvê-los ativamente nas iniciativas da organização. Isso pode ser feito por meio de pesquisas, grupos de foco, interações nas redes sociais ou outros mecanismos de engajamento. Ao ouvir atentamente os *stakeholders* e demonstrar que suas opiniões são valorizadas, a organização pode ajustar suas estratégias de comunicação e melhorar seu relacionamento com o público.

Sobretudo após uma crise, é sensato fortalecer as mídias sociais de uma organização, visto que uma imagem terá de ser restaurada ou fortalecida. Pode-se criar perfis em plataformas interessantes, alimentá-lo com conteúdos pertinentes, interagir com o público por meio de comentários e mensagens diretas, e usar recursos como transmissões ao vivo e histórias (vídeos em formato “*stories*”) para engajar os seguidores.

A colaboração com influenciadores relevantes para a organização pode ser uma estratégia eficaz para alcançar públicos específicos e fortalecer a reputação da empresa. Isso envolve identificar influenciadores cujos valores e interesses estejam alinhados com a organização, estabelecer parcerias para a criação de conteúdo autêntico e impactante, e aproveitar a audiência e o alcance desses influenciadores para amplificar as mensagens da organização.

Uma parte fundamental das estratégias de comunicação organizacional é o monitoramento e análise dos resultados obtidos. Isso envolve acompanhar o desempenho das iniciativas de comunicação, coletar métricas relevantes (como alcance, engajamento, conversões, entre outros) e avaliar se os objetivos estão sendo alcançados. Com base nessa análise, é possível identificar pontos fortes e áreas de melhoria, fazer ajustes nas estratégias e tomar decisões embasadas para otimizar os resultados.

## **Síntese**

As estratégias de comunicação organizacional desempenham um papel fundamental na construção e manutenção da imagem e reputação de uma organização. Elas permitem que a empresa se comunique de maneira eficaz com seus diversos públicos, transmitindo mensagens consistentes e alinhadas aos seus objetivos e valores.

Através de uma abordagem estratégica, as organizações podem desenvolver uma comunicação integrada, utilizando diferentes canais e ferramentas para alcançar seus públicos de interesse. Isso inclui o uso de mídias tradicionais, como jornais e televisão, assim como o aproveitamento das oportunidades oferecidas pelas plataformas digitais e redes sociais.

Ao definir suas estratégias de comunicação, as organizações devem levar em consideração a cultura organizacional, as características do público-alvo e os objetivos específicos que desejam alcançar. Além disso, é fundamental monitorar e avaliar constantemente os resultados das ações de comunicação, realizando ajustes e aprimoramentos quando necessário.

Quanto à gestão de crise, é fundamental que as organizações estejam preparadas para lidar com situações emergenciais que possam afetar sua reputação. A adoção de estratégias eficazes durante uma crise pode minimizar danos e contribuir para a recuperação da confiança do público.

É importante ressaltar que as estratégias de comunicação organizacional e gestão de crise devem ser adaptadas de acordo com as características e necessidades de cada organização. A busca por conhecimento e o acompanhamento das melhores práticas são essenciais para o desenvolvimento de estratégias eficazes.

Em suma, as estratégias de comunicação organizacional e gestão de crise desempenham um papel vital no sucesso e na sobrevivência das organizações. Ao adotar uma abordagem estratégica, as empresas podem fortalecer sua imagem, construir relacionamentos sólidos com seus públicos e superar desafios em momentos de crise. O investimento em uma comunicação eficaz é uma decisão estratégica que pode trazer benefícios significativos e duradouros para as organizações. A construção de uma identidade corporativa sólida, o uso adequado de canais de comunicação, a personalização da mensagem, a transparência e a credibilidade são elementos-chave nas estratégias de comunicação organizacional. Já a preparação antecipada, a comunicação proativa, a empatia e a aprendizagem contínua são pilares nas estratégias de gestão de crise. As contribuições dos autores mencionados fornecem embasamento teórico e prático para a compreensão desses conceitos e a aplicação eficaz dessas estratégias.

## Onde foi que erraram?

O lançamento do jogo Cyberpunk 2077 pela empresa CD Projekt Red foi marcado por uma série de erros e fracassos, especialmente no que diz respeito à comunicação organizacional, comunicação de marketing, comunicação institucional e gestão de crise. A falta de transparência, a gestão inadequada de expectativas e a resposta inadequada às críticas contribuíram para uma perda significativa de confiança dos jogadores e da comunidade em geral. Neste contexto, este texto explora os principais erros e falhas cometidos pela CD Projekt Red nessas áreas específicas, com o objetivo de compreender as lições aprendidas e as oportunidades de melhoria para futuros projetos.

No que diz respeito à comunicação interna, alguns dos principais problemas incluem:

1. Falta de transparência: A CD Projekt Red falhou em fornecer informações claras e transparentes aos seus próprios funcionários sobre o estado de desenvolvimento do jogo, bem como os desafios e obstáculos enfrentados. Isso levou a uma falta de comunicação eficaz dentro da equipe e criou um ambiente de incerteza.
2. Expectativas irreais: A empresa estabeleceu prazos e expectativas ambiciosas para o lançamento do jogo, sem levar em consideração adequadamente a complexidade do projeto. Essa falta de gerenciamento de expectativas levou a problemas de comunicação interna, já que os funcionários se viram sobrecarregados e com pressão excessiva para atender às metas estabelecidas.
3. Ausência de canal de feedback: A CD Projekt Red não estabeleceu um canal de feedback eficaz para que os funcionários pudessem expressar suas preocupações, ideias ou problemas relacionados ao desenvolvimento do jogo. Isso resultou em uma lacuna na comunicação interna, impedindo a equipe de se sentir ouvida e de fornecer insights valiosos para melhorias.
4. Desalinhamento de informações: Houve casos em que diferentes equipes dentro da CD Projekt Red tinham informações contraditórias ou desalinhadas sobre o desenvolvimento do jogo. Isso levou a confusões, retrabalho e falta de clareza em relação aos objetivos e direções da empresa.

Esses erros de comunicação interna da CD Projekt Red contribuíram para a reputação negativa e os problemas enfrentados durante o lançamento de Cyberpunk 2077. É importante ressaltar que a comunicação interna eficaz é fundamental para o sucesso de qualquer projeto.

No que diz respeito à comunicação externa, alguns dos principais problemas incluem:

1. Promessas não cumpridas: A CD Projekt Red divulgou informações enganosas e promessas exageradas sobre as funcionalidades e o desempenho do jogo. Isso criou expectativas irrealistas nos jogadores e na mídia, levando a uma grande decepção quando o produto final não atendeu às expectativas criadas.
2. Falta de comunicação transparente: A empresa não forneceu uma comunicação transparente e oportuna sobre os problemas conhecidos do jogo, como *bugs*, problemas de desempenho e falta de recursos. Isso resultou em uma perda de confiança dos jogadores e críticas negativas que prejudicaram a reputação da empresa.
3. Respostas inadequadas às críticas: A CD Projekt Red teve dificuldade em lidar de forma eficaz com as críticas e reclamações dos jogadores. Em vez de adotar uma abordagem proativa para solucionar os problemas e ouvir as preocupações dos jogadores, a empresa muitas vezes adotou uma postura defensiva, o que gerou ainda mais insatisfação e descontentamento.
4. Falta de transparência pós-lançamento: Após o lançamento do jogo, a CD Projekt Red demorou para fornecer atualizações e informações claras sobre os planos de correção e melhoria do jogo. Isso levou a um sentimento de abandono por parte dos jogadores e aumentou a sensação de falta de confiança na empresa.

Esses erros de comunicação externa da CD Projekt Red resultaram em uma perda significativa de reputação e confiança por parte dos jogadores e da comunidade de jogos em geral. Aparentemente, a empresa aprendeu com essas experiências e está trabalhando para reconstruir sua reputação, implementando medidas corretivas e adotando uma comunicação mais transparente e honesta com seus públicos externos.

Quando falamos de comunicação de marketing, alguns dos principais problemas incluem:

1. Campanhas de marketing enganosas: A CD Projekt Red promoveu o jogo com trailers e materiais de marketing que não refletiam com precisão o estado real do jogo. Isso incluiu gráficos e recursos que não correspondiam à versão final do jogo, criando expectativas irreais nos jogadores.
2. Ocultação de problemas: A empresa não revelou abertamente os problemas e desafios enfrentados durante o desenvolvimento do jogo, optando por uma abordagem de marketing que enfatizava apenas os aspectos positivos. Isso levou a uma falta de transparência e criou uma percepção de que o jogo seria mais polido e completo do que realmente era.

3. Falta de gerenciamento de expectativas: A CD Projekt Red falhou em gerenciar adequadamente as expectativas dos jogadores em relação ao desempenho e às funcionalidades do jogo. Isso resultou em uma desconexão entre as expectativas criadas pela campanha de marketing e a experiência real do jogo, levando a decepção e críticas negativas.
4. Comunicação inadequada pós-lançamento: Após o lançamento conturbado do jogo, a empresa teve dificuldades em se comunicar efetivamente com os jogadores e fornecer atualizações significativas sobre correções e melhorias. A falta de transparência e a demora em abordar os problemas resultaram em uma deterioração da confiança e da imagem da empresa.

Esses erros de comunicação de marketing da CD Projekt Red tiveram um impacto negativo significativo na reputação da empresa e na percepção dos jogadores em relação ao jogo *Cyberpunk 2077*. É fundamental para as empresas serem transparentes, gerenciar adequadamente as expectativas e manter uma comunicação aberta e honesta com seu público para construir confiança e evitar decepções.

Na comunicação institucional, alguns dos principais problemas incluem:

1. Falta de credibilidade: A CD Projekt Red falhou em transmitir uma imagem de credibilidade e confiança aos seus *stakeholders*, como investidores, jogadores e mídia. Isso ocorreu devido à falta de transparência, respostas evasivas a perguntas importantes e promessas não cumpridas.
2. Comunicação inadequada com os investidores: A empresa não conseguiu fornecer informações claras e precisas aos investidores sobre o estado do jogo e os possíveis riscos associados ao seu lançamento. Isso levou a uma falta de confiança por parte dos investidores e a uma queda significativa no valor das ações da empresa.
3. Respostas lentas a crises: A CD Projekt Red demorou para responder de forma adequada a várias crises relacionadas ao lançamento do jogo, como problemas de desempenho, *bugs* e insatisfação dos jogadores. A falta de uma resposta rápida e eficaz contribuiu para a perda de confiança e reputação da empresa.
4. Falta de responsabilidade em assumir a culpa: A empresa teve dificuldade em assumir a responsabilidade por seus erros e fracassos, muitas vezes buscando atribuir a culpa a fatores externos ou a terceiros. Essa falta de responsabilidade afetou negativamente a imagem e a confiança na CD Projekt Red.

Esses erros de comunicação institucional da CD Projekt Red resultaram em uma perda significativa de credibilidade, confiança e reputação para a empresa. É fundamental para as organizações estabelecerem uma comunicação transparente, assumir a responsabilidade por seus erros e responder de forma rápida e eficaz a crises para manter a confiança de seus *stakeholders* e proteger sua reputação institucional.

A empresa CD Projekt Red também enfrentou vários erros e fracassos em relação à gestão de crise durante o lançamento do jogo *Cyberpunk 2077*. Alguns dos principais problemas incluem:

1. Falta de preparação: A CD Projekt Red não estava adequadamente preparada para lidar com os desafios e problemas que surgiram durante o lançamento do jogo. Isso resultou em respostas lentas e inadequadas à medida que a crise se intensificava.
2. Comunicação reativa e defensiva: A empresa adotou uma postura defensiva em vez de uma abordagem proativa para lidar com as críticas e preocupações dos jogadores. Isso levou a respostas inadequadas que não conseguiram acalmar as preocupações e agravaram ainda mais a situação.
3. Falta de transparência e honestidade: A CD Projekt Red não foi totalmente transparente e honesta sobre os problemas do jogo, como *bugs*, problemas de desempenho e falta de recursos. A falta de comunicação clara e aberta alimentou a desconfiança dos jogadores e contribuiu para a perda de confiança na empresa.
4. Gestão ineficaz das expectativas: A empresa falhou em gerenciar adequadamente as expectativas dos jogadores em relação ao desempenho e às funcionalidades do jogo. Isso resultou em uma desconexão entre as expectativas criadas e a experiência real do jogo, levando à frustração e à insatisfação dos jogadores.

Esses erros de gestão de crise da CD Projekt Red resultaram em uma deterioração da imagem da empresa, perda de confiança dos jogadores e críticas negativas generalizadas. Uma gestão eficaz de crise requer preparação, comunicação proativa, transparência e ação rápida para resolver os problemas e reconstruir a confiança do público.

O caso do lançamento caótico do jogo *Cyberpunk 2077* pela CD Projekt Red serve como um lembrete dos desafios significativos que as empresas enfrentam em termos de comunicação organizacional, comunicação de marketing, comunicação institucional, gestão de crise, dentre outros. Os erros e fracassos cometidos pela empresa ressaltam a importância da transparência, da gestão eficaz das expectativas e da resposta adequada às preocupações dos *stakeholders*. Essas lições podem ser aplicadas não apenas pela CD Projekt Red, mas também por outras

empresas, como um chamado para aprimorar suas práticas de comunicação e gestão de crise, visando reconstruir a confiança do público e garantir o sucesso de futuros empreendimentos.

## **Considerações Finais**

O caso do lançamento do jogo *Cyberpunk 2077* pela CD Projekt Red oferece uma série de lições valiosas sobre estratégias de comunicação organizacional e gestão de crise. A empresa enfrentou desafios significativos ao lidar com a comunicação interna e externa, a comunicação de marketing e a comunicação institucional, resultando em erros e fracassos que abalaram sua reputação e a confiança dos jogadores e da comunidade em geral.

Um dos principais aspectos que contribuíram para os problemas de comunicação organizacional foi a falta de transparência. A CD Projekt Red falhou em fornecer informações claras e transparentes aos seus funcionários sobre o estado do desenvolvimento do jogo, bem como os desafios enfrentados. Essa falta de comunicação eficaz com a equipe levou a uma falta de alinhamento e confusão, prejudicando o andamento do projeto.

Além disso, a gestão inadequada de expectativas foi um fator-chave nos erros de comunicação de marketing. A empresa promoveu o jogo com trailers e materiais de marketing que criaram expectativas irreais nos jogadores. Isso resultou em uma desconexão entre as expectativas criadas e a experiência real do jogo, levando à frustração e insatisfação dos jogadores.

A CD Projekt Red também enfrentou desafios na comunicação institucional, dentre os quais a falta de credibilidade foi um dos principais problemas. A empresa não conseguiu transmitir uma imagem de confiança e responsabilidade para seus *stakeholders*, como investidores e mídia. A falta de transparência, as respostas evasivas e a atribuição de culpa a terceiros minaram a confiança e prejudicaram sua reputação.

Em relação à gestão de crise, a CD Projekt Red enfrentou dificuldades em responder de forma adequada aos problemas que surgiram após o lançamento do jogo. A empresa foi lenta em abordar as preocupações dos jogadores, falhando em fornecer atualizações claras e soluções eficazes para os problemas enfrentados. A falta de uma resposta rápida e transparente contribuiu para a perda de confiança e agravou a situação.

Diante desses desafios, é fundamental para as organizações aprenderem com os erros da CD Projekt Red e implementarem estratégias eficazes de comunicação organizacional e gestão

de crise. A transparência, a comunicação aberta e honesta, a gestão adequada de expectativas e a responsabilidade pelos erros são elementos essenciais para construir e manter a confiança dos *stakeholders*.

É importante destacar que a gestão de crise não se limita apenas a lidar com problemas após sua ocorrência, mas também envolve uma preparação prévia. As empresas devem estar preparadas para enfrentar possíveis crises, desenvolvendo planos de contingência, estabelecendo canais de comunicação eficazes e treinando suas equipes para lidar com situações desafiadoras.

No caso da CD Projekt Red, os erros e fracassos no lançamento do jogo Cyberpunk 2077 servem como um lembrete de que a comunicação é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento. A empresa está em um processo de aprendizado e reconstrução, buscando restaurar sua reputação e reconquistar a confiança dos jogadores. Essa jornada serve como um exemplo das consequências significativas que podem surgir quando a comunicação organizacional e a gestão de crise não são tratadas com a devida importância.

À medida que as empresas avançam em direção ao futuro, é fundamental que elas reconheçam a necessidade de uma comunicação eficaz em todas as etapas, desde o planejamento até a pós- implementação. Isso inclui a comunicação interna, para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e informados sobre os objetivos e desafios; a comunicação de marketing, para estabelecer expectativas realistas e transparentes junto ao público; e a comunicação institucional, para manter a credibilidade e a confiança dos *stakeholders*.

Além disso, a gestão de crise deve ser incorporada como parte fundamental do planejamento estratégico das empresas. Isso envolve a identificação de possíveis cenários de crise, o desenvolvimento de planos de contingência e a preparação das equipes para lidar com situações desafiadoras. É fundamental ter uma abordagem proativa, respondendo rapidamente aos problemas, fornecendo informações claras e transparentes e agindo de forma responsável para minimizar o impacto negativo.

À medida que as empresas buscam a excelência em comunicação organizacional e gestão de crise, é essencial aprender com os erros e experiências de outros casos, como o da CD Projekt Red. A análise crítica desses casos permite identificar áreas de melhoria, desenvolver melhores práticas e aplicar lições aprendidas para evitar erros semelhantes no futuro.

Em última análise, a comunicação organizacional eficaz e a gestão de crise são componentes essenciais para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer empresa. Ao reconhecer

a importância dessas áreas e investir recursos adequados em sua implementação, as empresas podem estabelecer uma base sólida para construir relacionamentos positivos com seus *stakeholders*, enfrentar desafios com confiança e promover uma cultura de transparência e responsabilidade. Como profissional de Comunicação, eu tiro ótimas lições disso tudo – sobre o tipo de profissional que eu quero ser, e, acima de tudo, sobre o tipo de profissional que eu não quero ser.

## REFERÊNCIAS:

CD Projekt Founders See Stunning \$1 Billion Loss After Troubled Cyberpunk 2077 Release. Game Rant, 18 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://gamerant.com/cyberpunk-2077-cd-projekt-1-billion-loss/>>. Acesso em: 01 de jun. de 2023.

Cyberpunk 2077 Debacle Costs Founders \$1 Billion of Wealth. Bloomberg, 15 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-15/cd-projekt-founders-lose-1-billion-as-game-bugs-hurt-reputation#xj4y7vzkg>>. Acesso em: 01 de jun. de 2023.

CD Projekt perdeu US\$ 1 Bilhão desde o lançamento do Cyberpunk 2077: Um grande estrago vem sendo feito na empresa. Meu Xbox, 16 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://meuxbox.com.br/noticias/cd-projekt-perdeu-us-1-bilhao-desde-o-lancamento-do-cyberpunk-2077/>>. Acesso em: 01 de jun. de 2023.

Fundadores da CD Projekt RED chegaram a perder US\$ 1 bilhão com Cyberpunk 2077. Drops de Jogos, 21 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://dropsdejogos.uai.com.br/noticias/industria/fundadores-da-cd-projekt-red-chegaram-a-perder-us-1-bilhao-com-cyberpunk-2077/>>. Acesso em: 01 de jun. de 2023.

CD Projekt volta a registrar grandes prejuízos em seu valor: Empresa registrou perda de US\$ 3,6 Bilhões desde o adiamento do Patch 1.2 do Cyberpunk 2077. Meu Xbox, 04 de mar. de 2021. Disponível em: <<https://meuxbox.com.br/noticias/cd-projekt-volta-a-registrar-grandes-prejuizos-em-seu-valor/>>. Acesso em: 01 de jun. de 2023.

Activist Investor Wants Heads to Roll After \$6.2 Billion Cyberpunk Fiasco. BNN Bloomberg, 07 de jun. de 2021. Disponível em: <<https://www.bnnbloomberg.ca/activist-investor-wants-heads-to-roll-after-6-2-billion-cyberpunk-fiasco-1.1613509>>. Acesso em: 01 de jun. de 2023.

A física dos jogos digitais. Ciência Hoje, 2022. Disponível em: <<https://cienciahoje.org.br/artigo/a-fisica-dos-jogos-digitais/>>. Acesso em: 02 de jun. de 2023.

Bugs Cyberpunk 2077: todas as falhas estranhas e maravilhosas que vimos até agora. GameMe, 14 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://pt.gameme.eu/bugs-cyberpunk-2077-todas-as-falhas-estranhas-e-maravilhosas-que-vimos-ate-agora/>>. Acesso em: 03 de jun. de 2023.

BRITO, Matheus Lino; BURITI, Catarina de Oliveira; COSTA, Luís Adriano Mendes. Estratégias de Comunicação Organizacional do Instituto Nacional do Semiárido para a promoção da popularização da ciência. In: XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste. 2015.

BROWN, Matt. List of Cyberpunk 2077 known bugs and launch issues. Windows Central, 23 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://www.windowscentral.com/cyberpunk-2077-known-bugs-and-launch-issues>>. Acesso em: 03 de jun. de 2023.

CD Projekt aceita as críticas que Cyberpunk 2077 tem uma história muito linear. Eurogamer, 24 de jan. de 2023. Disponível em: <<https://www.eurogamer.pt/cd-projekt-aceita-as-criticas-que-cyberpunk-2077-tem-uma-historia-muito-linear>>. Acesso em: 04 de jun. de 2023.

CD Projekt Red é processada por bugs em ‘Cyberpunk 2077’. Olhar Digital, 30 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/2020/12/30/noticias/cd-projekt-red-e-processada-por-bugs-em-cyberpunk-2077/>>. Acesso em: 05 de jun. de 2023.

Primeiro trailer de Cyberpunk 2077. Select Game, 10 de jan. de 2013. Disponível em: <<https://www.selectgame.com.br/cyberpunk-2077-primeiro-trailer/>>. Acesso em: 06 de jun. de 2023.

CD Projekt Red pode ter mais problemas na Justiça se não corrigir Cyberpunk 2077. Combo Infinito, 11 de jan. de 2021. Disponível em: <<https://www.comboinfinito.com.br/principal/cd-projekt-red-pode-ter-mais-problemas-na-justica-se-nao-corriger-cyberpunk-2077/>>. Acesso em: 07 de jun. de 2023.

CD Projekt se desculpa por versões de PS4 e Xbox One. IGN Brasil, 14 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://br.ign.com/cyberpunk-2077/86060/news/cyberpunk-2077-cd-projekt-se-desculpa-por-versoes-de-ps4-e-xbox-one>>. Acesso em: 08 de jun. de 2023.

CD Projekt volta a registrar grandes prejuízos em seu valor. Meu Xbox, 04 de mar. de 2021. Disponível em: <<https://meuxbox.com.br/noticias/cd-projekt-volta-a-registrar-grandes-prejuizos-em-seu-valor/>>. Acesso em: 09 de jun. de 2023.

CIANFA, Grazielle de Lima. A física básica nos jogos digitais. 2015. 97 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Tecnologias da Inteligência e Design Digital, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/18172>>. Acesso em: 10 de jun. de 2023.

Cyberpunk 2077. Cyberpunk 2077 title reveal. Youtube, 19 de out. de 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=cGmWwFpNIHg>>. Acesso em: 15 de jun. de 2023.

Cyberpunk 2077; atualização traz bug que impede progresso no jogo: bug em missão faz com que jogadores não consigam contato com NPC. TechTudo, 26 de jan. de 2021. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/2021/01/cyberpunk-2077-atualizacao-traz-bug-que-impede-progresso-no-jogo.ghtml>>. Acesso em: 17 de jun. de 2023.

Cyberpunk 2077: CD Projekt admite um de seus erros com o jogo. TecMasters, 24 de jan. de 2023. Disponível em: <<https://tecmasters.com.br/cyberpunk-2077-cd-projekt-admite-erros/>>. Acesso em: 18 de jun. de 2023.

Cyberpunk 2077: CD Projekt Red faz acordo em processo sobre o lançamento problemático do jogo'. IGN Brasil, 06 de jan. de 2023. Disponível em: <<https://br.ign.com/cyberpunk->

[2077-1/105345/news/cyberpunk-2077-cd-projekt-red-faz-acordo-em-processo-sobre-o-lancamento-problematico-do-jogo](https://www.venturebeat.com/2012/10/18/the-witcher-2-developers-next-role-playing-game-is-cyberpunk-2077/)>. Acesso em: 19 de jun. de 2023.

Cyberpunk 2077 é o próximo RPG da desenvolvedora de The Witcher 2. VentureBeat, 18 de out. de 2012. Disponível em: <<https://venturebeat.com/2012/10/18/the-witcher-2-developers-next-role-playing-game-is-cyberpunk-2077/>>. Acesso em: 20 de jun. de 2023.

Cyberpunk 2077 foi adiado para dezembro: é a terceira vez o que o lançamento do jogo é adiado. Games Radar, 27 de out. de 2020. Disponível em: <<https://www.gamesradar.com/cyberpunk-2077-delay-december/>>. Acesso em: 21 de jun. de 2023.

Cyberpunk 2077 makers CD Projekt hit by ransomware hack. BBC, 09 de fev. de 2021. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/technology-55994787>>. Acesso em: 22 de jun. de 2023.

Cyberpunk 2077 tem queda de mais de 700 mil jogadores na Steam: após atrasos e polêmicas no lançamento, jogo da CD Projekt perdeu 79% de sua base de jogadores de PC em menos de um mês. TechTudo, 08 de jan. de 2021. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/2021/01/cyberpunk-2077-tem-queda-de-mais-de-700-mil-jogadores-na-steam.ghtml>>. Acesso em: 23 de jun. de 2023.

Cyberpunk 2077: What went wrong?. Cloudcone, 02 de mar. de 2021. Disponível em: <<https://cloudcone.com/cyberpunk-2077-what-went-wrong/>>. Acesso em: 23 de jun. de 2023.

ENTHOVEN, Matthew. They Knew It Was Wrong. CD Projekt Red Deceived Consumers Anyway. Open Critic, 14 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://opencritic.com/news/2000/they-knew-it-was-wrong-cd-projekt-red-deceived-consumers-anyway->>. Acesso em: 23 de jun. de 2023.

GONÇALVES, Juan Link. A assessoria de imprensa na construção da notícia: As estratégias de Comunicação Organizacional do Fleming Medicina para inserção da marca na mídia. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso. UniRitter.

GUPTA, Subodh. All Known Bugs in Cyberpunk 2077. Get Droid tips, 2023. Disponível em: <<https://www.getdroidtips.com/all-known-bugs-cyberpunk-2077/>>. Acesso em: 24 de jun. de 2023.

HERINGER, Vítor. 10 dos bugs mais engraçados de Cyberpunk 2077 para morrer de rir. Meu PlayStation, 04 de set. de 2021. Disponível em: <<https://meups.com.br/noticias/10-mais-engracados-bugs-de-cyberpunk-2077/>>. Acesso em: 24 de jun. de 2023.

History. CD PROJEKT, 2020. Disponível em: <<https://www.cdprojekt.com/en/capital-group/history/>>. Acesso em: 24 de jun. de 2023.

JOHNS, Hodey. Cyberpunk 2077: The 10 Most Common Bugs In The Game. Game Rant, 06 de jan. de 2021. Disponível em: <<https://gamerant.com/cyberpunk-2077-most-common-bugs/>>. Acesso em: 25 de jun. de 2023.

LEITE, Matheus. Cyberpunk e a pílula vermelha. Sextante, 2021. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/sextante/cyberpunk-e-a-pilula-vermelha/>>. Acesso em: 25 de jun. de 2023.

LIAO, Shannon, ‘Cyberpunk 2077’ returns to the PlayStation store June 21 — with a warning for PS4. The Washington Post, 15 de jun. de 2021. Disponível em: <<https://www.washingtonpost.com/video-games/2021/06/15/cyberpunk-2077-playstation-store/#>>. Acesso em: 26 de jun. de 2023.

Lista feita pela CD Projekt revela os 3 principais bugs presentes em Cyberpunk 2077. GameVicio, 25 de jun. de 2021. Disponível em: <<https://www.gamevicio.com/noticias/2021/06/lista-feita-pela-cd-projekt-revela-os-3-principais-bugs-presentes-em-cyberpunk-2077/>>. Acesso em: 26 de jun. de 2023.

LUPETTI, Marcélia. Planejamento de Comunicação Organizacional: uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MACHADO, Jones et al. Estratégias de comunicação da Petrobras no contexto de convergência midiática. 2012. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria.

MONTEIRO, Rafael. Cyberpunk 2077: veja as maiores polêmicas envolvendo o game até agora. TechTudo, 27 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/12/cyberpunk-2077-veja-as-maiores-polemicas-envolvendo-o-game-ate-agora.ghtml>>. Acesso em: 28 de jun. de 2023.

MONTEIRO, Rafael. Cyberpunk 2077 apresenta bugs no lançamento e vira meme na Internet. TechTudo, 10 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/12/cyberpunk-2077-tem-bugs-e-problemas-no-lancamento-e-vira-meme-na-internet.ghtml>>. Acesso em: 28 de jun. de 2023.

Os 28 bugs mais hilários de Cyberpunk 2077. Start UOL, 20 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/start/colunas/control-freak/2020/12/20/os-28-bugs-mais-hilarios-de-cyberpunk-2077.htm>>. Acesso em: 29 de jun. de 2023.

RUPPERTI, Liana. Cyberpunk 2077 Team Responds To CDPR Leadership Following Chaotic Launch. Game Informer, 18 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://www.gameinformer.com/2020/12/18/cyberpunk-2077-team-responds-to-cdpr-leadership-following-chaotic-launch>>. Acesso em: 30 de jun. de 2023.

RUPPERTI, Liana. CD Projekt Red Co-Founder Explains What Went Wrong With Cyberpunk 2077. Game Informer, 13 de jan. de 2021. Disponível em: <<https://www.gameinformer.com/2021/01/13/cd-projekt-red-co-founder-explains-what-went-wrong-with-cyberpunk-2077>>. Acesso em: 30 de jun. de 2023.

SANDRI, Catia Simone Pinto. Estratégias de Comunicação Organizacional e gestão de crise de imagem em instituição pública de ensino. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SENFF, Gerson; FRITZKE, Amaro Felipe; SPEZZIA, Taís Tiemy. Estratégias de comunicação organizacional adotadas em uma empresa de pequeno porte. In: XIX SEGeT –

Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2022. Disponível em:

<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos22/39633124.pdf>>. Acesso em: 30 de jun. de 2023.

Sony remove Cyberpunk 2077 da PlayStation Store. IGN Brasil, 17 de dez. de 2020.

Disponível em: <<https://br.ign.com/cyberpunk-2077/86129/news/sony-remove-cyberpunk-2077-da-ps-store>>. Acesso em: 01 de jul. de 2023.

Sony Reluctantly Brings ‘Cyberpunk 2077’ Back To The PlayStation Store, So Is It Fixed?.

Forbes, 21 de jun. de 2021. Disponível em:

<<https://www.forbes.com/sites/paultassi/2021/06/21/sony-reluctantly-brings-cyberpunk-2077-back-to-the-playstation-store-so-is-it-fixed/amp/>>. Acesso em: 01 de jul. de 2023.