

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

FELIPE FRANZON VARGAS

**O ENGAJAMENTO DURANTE O PROCESSO
DE CO-CRIAÇÃO EM WORKSHOPS CRIATIVOS**

SÃO LEOPOLDO

2016

Felipe Franzon Vargas

O ENGAJAMENTO DURANTE O PROCESSO
DE CO-CRIAÇÃO EM WORKSHOPS CRIATIVOS

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

SÃO LEOPOLDO

2016

Ficha Catalográfica

V297e Vargas, Felipe Franzon

O engajamento durante o processo de co-criação em workshops criativos. / por Felipe Franzon Vargas. – 2016.
138f.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, 2016.
“Orientação: Prof. Dr. Guilherme Trez, Ciências Administrativas”.

1. Administração estratégica. 2. Planejamento estratégico – Processo de co-criação. 3. Workshops - Criatividade nos negócios. I. Título.

CDU 658.012.2

Catálogo na Publicação:

Bibliotecária: Carla Inês Costa dos Santos. - CRB 10/973

Felipe Franzon Vargas

O ENGAJAMENTO DURANTE O PROCESSO
DE CO-CRIAÇÃO EM WORKSHOPS CRIATIVOS

Dissertação apresentada como requisito final para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Aprovado em 30/03/2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlo Franzato – UNISINOS

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos – UNISINOS

Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel – PUCRS

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha família, meus pais e meu irmão, por me apoiarem durante esta jornada, incentivando os meus estudos, fornecendo suporte nos momentos de dificuldade e compreendendo minha ausência em certos momentos.

Gostaria de agradecer também, ao meu orientador Guilherme Trez pelo companheirismo, por nortear as minhas pesquisas e estudos durante estes dois anos e por me auxiliar no desenvolvimento de projetos satisfatórios, que puderam agregar conhecimentos e experiências, tanto para o âmbito profissional, como pessoal.

Agradeço também aos meus colegas, em especial Bruna Rorato, Felipe Zarpelon e Raquel Rapach, que estiveram comigo desde o princípio do curso, e que hoje são amigos que levo comigo.

Quero agradecer a todos os professores que de alguma forma estiveram presentes durante as atividades do curso, dispondo de seu tempo para auxiliar, conversar e apoiar. Como também, aos colaboradores do PPG da Unisinos, fornecendo todo suporte necessário para organizar as atividades e dispostos a solucionar dúvidas pertinentes.

Agradeço a todos que de uma forma ou de outra influenciaram para que fosse possível finalizar este curso! Muito obrigado!

RESUMO

A co-criação envolve diferentes usuários na busca por desenvolver algo novo. O processo criativo é composto por diversas etapas, englobando desde a geração de ideias até a elaboração do projeto final. Desta forma, o processo de co-criação exige dos indivíduos diversas habilidades que devem ser desenvolvidas no decorrer das etapas, permitindo que estes possam integrar aos processos conhecimentos, compartilhar experiências e desenvolver novas capacidades. O engajamento destaca-se como uma forma de não apenas envolver os indivíduos neste processo, mas sim de fazer com que estes possuam participação ativa e eficiente, possibilitando agregar valor para a organização, para o projeto e para os participantes. A pesquisa tem como objetivo identificar os elementos que promovem o engajamento durante as etapas do processo de co-criação. Para a realização da pesquisa foram utilizados workshops que consistem em processos criativos de curta duração, envolvendo a intensa atuação dos participantes nas atividades. Assim, o estudo foi dividido em duas fases para a sua realização: uma fase exploratória e a outra descritiva. A pesquisa qualitativa consistiu na observação de outros workshops e em entrevistas com professores e participantes, para o reconhecimento e percepção do campo. Já a pesquisa quantitativa utilizou um modelo de questionário baseado no estudo de Vivek (2009), que considera diferentes dimensões do engajamento do consumidor relacionadas a produtos, serviços e atividades. Esta etapa da pesquisa buscou analisar a própria experiência dos participantes, com base no engajamento nos processos de co-criação através dos workshops estudados. Ademais, foram coletados relatos dos participantes que pudessem embasar e justificar as dinâmicas vivenciadas. A partir da pesquisa realizada foi constatado que os fatores intrínsecos e extrínsecos são importantes para o engajamento, possuindo uma relação direta através da influência deste, no contexto da co-criação. Além disso, a definição das atividades é muito importante em um workshop, auxiliando a atuação dos indivíduos e a forma como estes lidam com o tema. Porém, a condução das dinâmicas em um processo criativo é o que faz a diferença, possibilitando promover o engajamento dos participantes durante suas diferentes etapas. A gestão da co-criação torna-se um fator fundamental a ser explorado para auxiliar o desenvolvimento das inovações nas organizações.

Palavras-chave: Co-criação. Engajamento. Processos. Workshops.

ABSTRACT

The co-creation involves different users to discover new things. The creative process consists on different phases, encompassing from the generation of ideas to the development of the final project. Thus, the co-creation process requires from the individuals abilities to develop during the phases, allowing them to integrate to the processes knowledge, sharing experiences and new capacities. The engagement is relevant not just to involve the individuals in this process, but to enable them to participate actively and in an efficient way, to aggregate value to the organization, to the project and to the participants. This study aims to identify the different elements that influence the engagement during the phases of co-creation process. For this research to be accomplished it was used workshops consisting of short creative processes, involving the intense performance of the participants in the activities. Then, the study has been divided into two stages for its implementation: an exploratory and a descriptive phase. The qualitative research consists in observing other workshops and interviews with teachers and the participants, for the recognition and perception of the study field. The quantitative research has a questionnaire based on the model study from Vivek (2009), which considers different dimensions of consumer engagement related to products, services and activities. This phase of the research aims to examine the experience of the participants, based on engagement in the co-creation process, through the workshops analyzed. In addition, reports were collected from the participants, so that they could be able to support and justify the dynamics experienced. After this process, the survey found that the intrinsic and extrinsic factors are important for the engagement, having a direct relationship through the its influence, in the context of co-creation. Furthermore, the definition of activities is very important in a workshop, assisting the performance of individuals and the way they deal with the subject. However, driving the dynamics in a creative process is what makes the difference, making it possible to promote the engagement of the participants during its different phases. The co-creation management becomes a fundamental factor to explore and to assist the development of innovation in organizations.

Key-Words: Co-creation. Engagement. Processes. Workshops.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caminho da pesquisa	51
--------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação do conceito de co-criação com os demais da área	26
Quadro 2 - Comparação do conceito de engajamento com os demais da área.....	35
Quadro 3 - Fatores relacionados ao engajamento no contexto da co-criação	45
Quadro 4 - Entrevistas realizadas na pesquisa.....	54
Quadro 5 - Questionário da pesquisa.....	55
Quadro 6 - Workshops presentes na pesquisa	59
Quadro 7 - Atividades do workshop de especialização em design estratégico	75
Quadro 8 - Atividades do workshop de pesquisa acadêmica de mestrado	78
Quadro 9 - Atividades do workshop de graduação em design	82
Quadro 10 - Atividades do workshop de especialização em design gráfico	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Alfa de Cronbach dos diferentes grupos	87
Tabela 2 - Etapas 1 e 2 do grupo 1	88
Tabela 3 - Etapas 2 e 3 do grupo 1	89
Tabela 4 - Etapas 1 e 3 do grupo 1	90
Tabela 5 - Etapas 1 e 2 do grupo 2	92
Tabela 6 - Etapas 1 e 2 do grupo 3	93
Tabela 7 - Etapas 1 e 2 do grupo 4	94
Tabela 8 - Etapas 2 e 3 do grupo 4	95
Tabela 9 - Etapas 1 e 3 do grupo 4	96
Tabela 10 - Teste Kruskal-Wallis para as variáveis das consequências do engajamento	98
Tabela 11 - Teste Kruskal-Wallis para as variáveis do engajamento	98
Tabela 12 - Teste Mann-Whitney na etapa inicial dos workshops.....	101
Tabela 13 - Teste Mann-Whitney na etapa final dos workshops	103
Tabela 14 - Teste Mann-Whitney das variáveis de consequências do engajamento.....	105

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	15
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Co-criação.....	20
2.1.1 A Co-criação e as Diferentes Abordagens Utilizadas	20
2.1.2 Os Tipos de Co-criação	24
2.1.3 O Decorrer das Etapas do Processo de Co-criação	26
2.1.4 Limitações no Campo de Estudo.....	29
2.2 Engajamento.....	33
2.2.1 Os Tipos de Engajamento	33
2.2.1.1 O Engajamento dos Consumidores	37
2.2.2 As Diferentes Abordagens do Engajamento no Processo de Co-criação.....	40
2.2.3 Escala de Engajamento de Vivek (2009)	46
2.2.4 Limitações no Campo de Estudo.....	48
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	51
3.2 Tipo de Estudo	51
3.3 Instrumentos da Pesquisa	53
3.4 Amostra Utilizada	57
3.5 Plano de Pesquisa.....	58
3.6 Coleta dos Dados	60
3.7 Análise dos Dados	60

3.8 Limitações Metodológicas	62
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1 Etapa Exploratória	63
4.1.1 Observação dos Workshops	63
4.1.2 Workshop do Pós-MBA em Gestão da Inovação.....	63
4.1.3 Workshop do Pós-MBA em Gestão Estratégica de Serviços.....	64
4.2 Entrevistas com Professores e Alunos.....	65
4.2.1 Pontos Similares Identificados entre os Entrevistados.....	70
4.3 Contexto dos Workshops da Pesquisa	71
4.3.1 Workshop de Especialização em Design Estratégico	72
4.3.2 Workshop de Pesquisa Acadêmica de Mestrado.....	76
4.3.3 Workshop de Graduação em Design.....	79
4.3.4 Workshop de Especialização em Design Gráfico	83
4.4 Etapa Descritiva	86
4.4.1 Alfa de Cronbach	86
4.4.2 Teste de Wilcoxon.....	87
4.4.3 Teste de Kruskal-Wallis	97
4.4.4 Teste de Mann-Whitney	99
4.5 Análise dos Dados Estatísticos	106
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
REFERÊNCIAS	126
APÊNDICE A – QUADRO DOS PRINCIPAIS AUTORES DA LITERATURA DE CO-CRIAÇÃO	132
APÊNDICE B – QUADRO DOS PRINCIPAIS AUTORES DA LITERATURA DE ENGAJAMENTO.....	133
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE MAPEAMENTO INICIAL	134
APÊNDICE D – MÉDIA DOS GRUPOS POR ETAPA.....	135

APÊNDICE E – MÉDIAS DAS VARIÁVEIS DAS CONSEQUÊNCIAS DO ENGAJAMENTO.....	136
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	137
ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA UNISINOS	138

1 INTRODUÇÃO

A co-criação é um processo cada vez mais utilizado pelas organizações, envolvendo diferentes usuários através de uma relação que tem o intuito de proporcionar algo novo, com base em diferentes pontos de vista e experiências vivenciadas pelos participantes. Para Füller (2010), as comunidades geradas através do processo de co-criação facilitam o trabalho em conjunto das pessoas, na busca de soluções para problemas comuns que envolvem a todos, e não apenas visando às características e os conhecimentos próprios de cada indivíduo. Assim, consumidores podem estar envolvidos em atividades de co-criação pelo fato de buscarem interagir com pessoas para a troca de ideias e opiniões.

A co-criação permite a interação de diversos agentes a fim de promover uma inovação no meio o qual estão inseridos. Compreender os fatores que levam os consumidores a se engajarem na co-criação de valor permite que as organizações realizem sua gestão de forma estratégica, com o propósito de possibilitar a sua interação com os usuários, de uma forma que possa desenvolver valor superior para a própria empresa e para os consumidores também (ROBERTS, HUGHES E KERTBO, 2014).

Através do processo de co-criação, tanto as empresas, como os consumidores, são beneficiados pela participação no desenvolvimento do processo de inovação. No decorrer deste, diferentes habilidades, capacidades e conhecimentos são exigidos dos participantes, a fim de que a contribuição seja significativa (WEBER, WEGGEMAN E VAN AKEN, 2012). Desta forma, os diferentes indivíduos envolvidos devem estar empenhados e as condições apropriadas para proporcionar a interação, por meio de uma comunicação eficiente, suporte adequado e feedback dos resultados, para que ambas as partes possam ser beneficiadas e se sintam ativas no processo.

O processo de co-criação exige um nível de engajamento que pode variar para os consumidores de acordo com um determinado produto ou marca, com base em interesses, comprometimento com o processo e compra do mesmo, além da dimensão social envolvida e a existência de uma comunicação adequada que permita a interação (PINI, 2009). Desta forma, o engajamento do consumidor é considerado um conceito amplo e multidimensional, compreendendo características cognitivas, emocionais e diferentes comportamentos que possuem um papel central no desenvolvimento do processo de co-criação (BRODIE *et al.*, 2013).

O engajamento é considerado um conceito diferenciado, o qual não apenas se refere à participação ou ao envolvimento dos participantes em processos de co-criação, mas sim, diz

respeito à sua colaboração efetiva com uma determinada comunidade, de formas e intensidades diferentes, através do compartilhamento de experiências e troca de conhecimentos. Para Santos e Brasil (2010), fatores relacionados à cultura organizacional, à natureza do produto, às características do mercado e às próprias competências da empresa representam elementos que interferem no engajamento das pessoas em ações de co-criação, e no processo de desenvolvimento de novos produtos pelos clientes.

O engajamento dos indivíduos durante o processo passa por ciclos de intensidade diferenciados, conforme as atividades desenvolvidas, a forma como estas são conduzidas, o tema abordado, além dos fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados. Os fatores intrínsecos estão associados às características e anseios dos indivíduos, ao contrário dos fatores extrínsecos, que compõem as características do ambiente, que podem também influenciar no engajamento em processos de co-criação. Assim, através desta pesquisa, buscou-se analisar a percepção dos indivíduos durante as diferentes etapas que compõem o processo de co-criação, neste caso, no contexto dos workshops.

Sanders e Stappers (2008) se referem à co-criação como a um ato de criatividade coletiva que é compartilhado por duas ou mais pessoas. A co-criação é um termo amplo, que permeia diversas áreas, envolvendo tanto o meio material, como o espiritual durante as diversas etapas de desenvolvimento do produto. Para isso, o engajamento eficiente dos indivíduos em processos de co-criação é fundamental para agregar novos conhecimentos, promover a inovação e trazer ao mercado produtos e serviços que sejam mais satisfatórios aos diferentes consumidores.

O presente estudo visa explorar e entender os diferentes elementos durante as etapas do processo de co-criação, a fim de verificar os resultados gerados pelo engajamento dos usuários neste. Através de uma pesquisa com etapas qualitativa e quantitativa, com base na observação, entrevistas e aplicação de questionário em determinados workshops, busca-se verificar a influência dos diferentes elementos que podem interferir no engajamento durante as etapas do processo de co-criação. Entender os diferentes fatores que levam os indivíduos a estarem engajados neste processo faz com que as organizações estejam preparadas para atrair os clientes certos, através de técnicas que proporcionem a interação entre diferentes grupos e o desenvolvimento de tecnologias, que possam gerar benefícios para o mercado e para a própria organização.

Esta dissertação está organizada nos seguintes tópicos: a) a introdução, abordando o contexto da pesquisa, o problema abordado e os objetivos; b) o referencial teórico, composto pela revisão de literatura dos construtos da co-criação e engajamento; c) a metodologia

utilizada, com os procedimentos que auxiliaram a condução da pesquisa; d) a análise dos resultados, composto pelos testes estatísticos e descrição dos resultados encontrados; e) e as considerações finais da pesquisa.

1.1 Problema de Pesquisa

A co-criação é considerada uma forma das organizações estarem atualizadas e buscarem lançar no mercado produtos e serviços cada vez mais próximos das necessidades reais dos clientes, através da colaboração de diferentes usuários em um processo que envolve design, elaboração, produção e lançamento. A co-criação pode ocorrer de diferentes formas, fazendo com que a organização estabeleça uma comunicação e um feedback adequado para que os benefícios gerados possam ser usufruídos da melhor forma possível por todas as partes envolvidas.

No processo de co-criação produtos, serviços e experiências são desenvolvidas de forma conjunta pela empresa e os seus stakeholders de forma ativa, para a geração de um novo valor. Este acaba por promover um constante aprendizado, comunicação e desenvolvimento que permite que os consumidores e a empresa ganhem mais pelo fato de buscarem gerar um valor único em conjunto. O processo de co-criação consiste na busca de fontes de diferenciação e eficiência ao mesmo tempo, nos produtos e serviços que serão proporcionados ao mercado (RAMASWAMY, 2009).

A co-criação pressupõe que clientes e/ou consumidores estejam envolvidos e interajam com as organizações. Assim, o valor de uma co-criação vai depender do engajamento e dos benefícios percebidos pelos participantes, envolvendo de uma forma mais intensa características individuais internas, como também, fatores ligados aos estímulos externos (VERNETTE E HAMDI-KIDAR, 2013). Desta forma, os elementos que envolvem os diferentes usuários no processo de co-criação podem estar associadas a fatores extrínsecos e intrínsecos dos indivíduos, além de diferentes expectativas, conhecimentos e experiências pertinentes que podem ser exploradas.

Esta pesquisa busca identificar os diferentes elementos que promovem o engajamento dos indivíduos em processos de co-criação, bem como durante as suas etapas. Os fatores intrínsecos são fundamentais neste processo, porém dependem das experiências vividas, disposição em participar dos indivíduos, ideias geradas através do convívio social, entre outras características. Romero e Molina (2011) ressaltam que as comunidades permitem a troca de conhecimentos sobre diversos produtos e serviços. Um ponto importante deste

processo é o compartilhamento e a comparação entre as diferentes experiências proporcionadas por esta interação, na qual os clientes recebem feedback uns dos outros, na busca de melhores resultados para a organização e para o próprio mercado.

Enquanto para os gestores a contribuição é o que importa, para os usuários é a experiência que se torna válida, por meio da colaboração, interação e senso de comunidade que é proporcionado (FÜLLER, HUTTER E FAULLANT, 2011). Mesmo que os participantes estejam prontos para participar, isto não significa que estes possuem as competências e capacidades adequadas para contribuir no processo de inovação (WEBER, WEGGEMAN E VAN AKEN, 2012; VERNETTE E HAMDI-KIDAR, 2013). Assim, as organizações contam com o engajamento de diferentes indivíduos no processo de co-criação, porém a participação de forma ativa, com empenho e o relacionamento destes com a empresa, determina uma forma de interação mais pertinente e produtiva que possa fomentar a troca de ideias no grupo e fortalecer os novos negócios da empresa.

Desta forma, o engajamento apresenta conceitos distintos se comparado a outros como envolvimento e satisfação do consumidor. Este pode estar ligado a diversos fatores intrínsecos ou extrínsecos, assim como, opiniões sobre marcas, entre outros fatores que tem motivado estudos em diversas áreas (HOLLEBEEK, GLYNN E BRODIE, 2014). No processo de engajamento, os consumidores acabam por utilizar uma mistura de habilidades físicas, cognitivas e emocionais (KRISHNA, LAZARUS E DHAKA, 2013).

O processo de co-criação envolve os indivíduos por meio de características físicas e fatores psicológicos, exigindo tempo e diferentes esforços. Alguns clientes são estimulados a participar neste tipo de processo em função dos benefícios sociais proporcionados pela empresa, através da interação com diferentes públicos, como também, pela motivação no desenvolvimento de produtos e serviços (HOYER *et al.*, 2010). Para a organização, o processo de co-criação aumenta a capacidade de gerar um maior valor de forma rápida, descobrir e obter vantagem diante das novas oportunidades por meio da redução de riscos, tempo e capital, promovendo as redes de interações da comunidade de forma geral (RAMASWAMY, 2009).

O engajamento dos usuários na co-criação, não diz respeito somente ao seu envolvimento ou participação no processo, mas este se refere a uma interação direta e de participativa ativa, proporcionando um relacionamento que visa trazer benefícios mútuos, tanto para a empresa, como para os participantes. As pessoas envolvidas neste processo podem ser consideradas colaboradores de uma forma geral, visando o estabelecimento de algo novo e mudanças de atitudes. Já as organizações, buscam engajar os consumidores durante as

diferentes etapas da co-criação para um maior aproveitamento e otimização da participação dos clientes no processo, na busca de resultados mais consistentes para si própria e para o mercado. Para Weber, Weggeman e Van Aken (2012) a integração destes no processo de desenvolvimento das inovações possibilita uma contribuição maior, através de informações mais claras, incentivos e suporte adequado fornecido pela organização.

A literatura de co-criação ainda se encontra muito restrita relacionada à relação consumidor e organização. Desta forma, a partir da pesquisa realizada percebe-se que ainda é necessário um conhecimento maior deste tema e existem tópicos a serem explorados com base na co-criação e o engajamento dos indivíduos durante as etapas deste processo, envolvendo também fatores intrínsecos e extrínsecos. Logo, torna-se importante pesquisar quais são os principais benefícios que promovem o engajamento dos usuários no processo de co-criação, pois estes variam com base em contextos, situações e grupos diferentes (HOYER *et al.*, 2010). Outra questão a ser explorada, refere-se aos diversos fatores que fazem com que os consumidores não apenas participem, mas sim que estejam engajados no processo de co-criação nas organizações (LORENZO-ROMERO, CONSTANTINIDES E BRÜNINK, 2014). Ainda assim, pesquisar os fatores que permeiam a relação entre a experiência de co-criação e das contribuições criativas no processo torna-se um importante caminho de pesquisa a ser explorado (FÜLLER, HUTTER E FAULLANT, 2011). Estas questões ainda consistem em lacunas que buscam ser exploradas por meio desta pesquisa, enfatizando a gestão da co-criação como fundamental para engajar os indivíduos em processos deste tipo.

Através disto, como embasamento para esta pesquisa, Vivek (2009) elabora um estudo relacionado ao engajamento, por meio de um contexto de pesquisa e aplicação empírica, validado por Marra (2013). Este estudo foi utilizado para a elaboração de um questionário utilizado na pesquisa quantitativa deste estudo. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa qualitativa para o reconhecimento do campo e na busca de compreender o engajamento dos indivíduos durante as etapas do processo de co-criação nos workshops.

Para isto, foram utilizadas nesta pesquisa workshops, que tem como foco proporcionar ambientes construtivos, como um laboratório, onde projetos, ideias, o espaço e as ferramentas utilizadas são ingredientes essenciais para a geração de conhecimento e conceitos sobre um determinado problema (TAROUCO, SCALETSKY E SALDANHA, 2010). Os workshops são eventos de curta duração, com o intuito de buscar soluções para problemas específicos, através de ações com caráter inovador, com base nas ideias dos participantes. Este é caracterizado por ser um ambiente liberal, espontâneo e criativo, de forma que possibilite a geração de discussões e novas visões para os envolvidos.

Os workshops são compostos por diferentes etapas, envolvendo um determinado tema e atividades guiadas por um condutor. Estas etapas são caracterizadas por dinâmicas distintas, envolvendo desde a apresentação e o objetivo do processo criativo, a interação e troca de ideias entre os participantes, além da geração de ideias e da busca por soluções para um determinado problema, o qual resulta na ideia final, baseado em um projeto/protótipo. Estas diferentes etapas fazem parte dos workshops, porém estes podem ser organizados de inúmeras maneiras, existindo muitas possibilidades e flexibilização na utilização desta ferramenta.

Assim, para a realização desta pesquisa, foram utilizados workshops acadêmicos, realizados pela Escola da Indústria Criativa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Estes são considerados processos criativos, a fim de verificar o engajamento dos indivíduos durante as etapas do processo de co-criação. O engajamento dos indivíduos neste processo passa por ciclos de intensidade diferenciados. Assim, a participação dos usuários na co-criação, não implica de forma direta o engajamento destes no decorrer do processo. Em alguns momentos a interação pode ser maior, através da participação ativa e o compartilhamento intenso de ideias, e em outros momentos, o processo de co-criação pode se tornar menos interessante para o participante, seja devido a sua falta de habilidade, conhecimento ou experiências divergentes na etapa em questão.

Portanto, como problema de pesquisa é estabelecido: *o que influencia o engajamento durante as etapas do processo de co-criação?*

1.2 Objetivos

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os elementos que promovem o engajamento durante as etapas do processo de co-criação.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Analisar como os fatores intrínsecos e extrínsecos se relacionam com o engajamento em processos de co-criação;

- b) Compreender como se altera o engajamento ao longo do processo de co-criação nos workshops pesquisados;
- c) Verificar como as atividades influenciam o decorrer do processo de co-criação;
- d) Analisar a condução das dinâmicas em processos de co-criação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão bibliográfica busca explorar através da literatura conceitos relacionados à co-criação e ao engajamento.

2.1 Co-criação

Neste tópico busca-se evidenciar e mostrar a importância da co-criação no processo de desenvolvimento de produtos/serviços, suas características e o engajamento desta com os diferentes tipos de usuários. Assim, a co-criação pode ser compreendida como um processo no qual envolve usuários e empresas através de uma interação para a geração de atividades criativas. Desta forma, o potencial do valor de co-criação é atingido através do desenvolvimento e exploração destes relacionamentos e experiências, com o intuito de produzir um nível de produtos e serviços superior para os clientes (ROMERO E MOLINA, 2011).

Ao contrário da visão com base na perspectiva da empresa, na co-criação o cliente é valorizado como parte ativa do processo de geração de valor, através de uma abordagem para este foco (DVORAK, 2013). Assim, a co-criação pode envolver diversos stakeholders, geralmente os consumidores, ligados à empresa nesse processo, a fim de gerar algo novo. Através dos meios de comunicação atuais, mídias sociais e internet, a integração entre a empresa e os clientes pode ocorrer de diferentes formas, na busca de benefícios que sejam valorizados por ambos os lados. Porém, a co-criação ainda é um tema novo para muitas organizações, podem ser utilizada em diversos âmbitos para promover a inovação.

2.1.1 A Co-criação e as Diferentes Abordagens Utilizadas

A co-criação surgiu, nos últimos anos, como uma importante estratégia de gestão permitindo que as empresas se tornem inovadoras. O interesse na co-criação é motivado pela consciência de que as competências dos consumidores podem ser aproveitadas e captadas através das interações, entre a empresa, os fornecedores e os clientes, para aumentar a competitividade e valorizar o negócio (DURUGBO E PAWAR, 2014). Para Maulana e Rufaidah (2014) a co-criação é considerada um método que pode ajudar as organizações a construir uma vantagem competitiva com a ajuda dos consumidores. Assim, estas contam

com a colaboração dos usuários, através da sua participação ativa no processo, para a geração de valor ao negócio.

Hoje em dia, existem muitas possibilidades de o consumidor se comunicar e interagir com a empresa e com outros clientes também, no processo de co-criação de valor. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), autores que abordaram os conceitos iniciais relacionados à cocriação, esta é vista como uma forma de afastar as constantes ofertas desnecessárias das empresas e a captação massiva de novos consumidores. A co-criação consiste no desenvolvimento de métodos para alcançar a compreensão de diferentes experiências, conforme as expectativas, necessidades e anseios dos consumidores, juntamente com a organização. Os consumidores devem aprender que a co-criação é considerada uma via de mão dupla, na qual o aprendizado é proporcionado pelos dois lados, através das diferentes interações realizadas.

A co-criação envolve a participação dos consumidores, juntamente com produtores na criação de valor para o mercado. Esta pode ser iniciada pelos próprios consumidores, como também, incentivada pela empresa, através da participação de indivíduos, consumidores ou usuários de diferentes formas, no domínio da produção e com o auxílio da organização. O processo de co-criação se tornou mais acessível devido às facilidades proporcionadas pela internet, através da comunicação, envolvimento de diversos agentes e relacionamentos que se tornaram mais próximos e interativos (ZWASS, 2010).

O processo de co-criação difere de uma visão baseada somente na orientação para o cliente, dando ênfase a interação da empresa com os consumidores. O contato entre o consumidor e a empresa ocorre de forma a incentivar as organizações a gerar um valor de co-criação, através da interação com os clientes, com base no atendimento de necessidades específicas destes. Esta abordagem ressalta a importância do processo de troca e compartilhamento de experiências entre os clientes e a empresa, tendo como foco o desenvolvimento de um determinado produto ou serviço (CHATHOTH *et al.*, 2013).

Para Chathoth *et al.* (2013), a co-criação corresponde a um processo que vai além de atender às necessidades dos clientes e a determinação de produtos e serviços personalizados, envolvendo abordagens bem mais amplas. Ind e Coates (2013) ressaltam que para as organizações, a co-criação deve ser compreendida como um processo que oferece a oportunidade de uma interação contínua, onde a organização está disposta a compartilhar seus ideais com outras partes interessadas, em busca de diferentes percepções proporcionadas através do engajamento dos participantes.

A co-criação é considerada um processo que exige um alto envolvimento dos usuários finais (clientes/consumidores) no desenvolvimento de serviços e produtos, incluindo estes como partes vitais deste processo. Os clientes são valorizados, agregando valor ao processo, através da construção de projetos para determinados produtos e serviços. Os princípios da co-criação são fundamentais para as comunidades e grupos sociais, onde as pessoas se reúnem para criar e compartilhar ideais, informações, experiências e conhecimentos a respeito das mudanças e adaptações do mercado (KAMINSKI, 2009). Durugbo e Pawar (2014) destacam a importância do processo de co-criação nas organizações, envolvendo diferentes fatores, como o conhecimento das características das necessidades dos clientes, o conhecimento adquirido do fornecedor e do cliente, durante o processo de interação e o envolvimento do consumidor com a empresa quanto ao novo conhecimento e valor co-criado.

O valor da co-criação envolve diferentes processos e atividades, porém relacionados em uma atmosfera específica e determinada de interações com um propósito comum. Neste contexto, os usuários fazem parte de diversos processos da organização, de modo que a organização tem acesso à criação de valor, envolvendo-se e aproveitando o compartilhamento de diversas informações e experiências para o negócio. Os gestores podem discriminar em quais contextos a empresa pode e deve influenciar a interação e a criação de valor pelos consumidores, de forma direta ou não, para facilitar o fornecimento de recursos e informações, na geração de valor com base nestes relacionamentos (GRÖNROOS E VOIMA, 2013). Apesar do processo de co-criação exigir tempo e esforço dos envolvidos, este normalmente, pode proporcionar aos participantes autoconhecimento e benefícios sociais significativos (XIA E SURI, 2014).

A co-criação é constituída pelo diálogo constante e intensivo com os consumidores, operadores de serviços, provedores de conteúdo, além de uma variedade de outros parceiros envolvidos com a organização. Assim, os recursos proporcionados pela criação de valor, não estão limitados a uma empresa, clientes, fornecedores, governo ou à comunidade participante, podendo envolver uma comunicação mais ampla e aberta para a co-criação de valor, sendo fundamental para a consistência, validade e aproveitamento deste processo (CHATHOTH *et al.*, 2013). Desta forma, as pessoas estão dispostas a compartilhar suas experiências pessoais e opiniões em busca de benefícios associados a esta participação. A co-criação pode estar associada à participação e democratização em busca da criação de significado para todos os envolvidos no processo, ao invés de apenas captar as habilidades e capacidades técnicas de determinados indivíduos (IND E COATES, 2013).

Segundo Füller (2010), os consumidores podem estar totalmente envolvidos e participarem dos processos de co-criação através de atividades como a geração de novas ideias, busca de novas soluções, avaliação e teste de produtos e conceitos. Neste pensamento, a co-criação corresponde a uma mudança de atitude e ação da organização, como um fator relacionado a um processo mais participativo, onde as empresas e os consumidores atuam em conjunto, na geração e desenvolvimento de novos significados para o mercado. Isto diz respeito, a um processo criativo, podendo envolver diferentes stakeholders ao negócio. Através da co-criação é gerada uma resposta, reconhecendo que diferentes etapas e saídas podem ser fornecidas em um processo diferenciado, com o envolvimento de diversos participantes (IND E COATES, 2013).

Uma premissa central relacionada ao valor da co-criação, diz respeito à noção que as organizações têm de não poder promover valor a este processo de forma autônoma, mas apenas oferecer possibilidades e suporte à geração deste. O consumidor é considerado o papel fundamental que determina a co-criação, com base na importância e no contexto desejado. Engajar os consumidores no processo é crucial para que estes interajam de forma ativa na co-criação, exigindo esforços e empenho da organização no reconhecimento das necessidades dos clientes, condições ambientais e de mercado, para que o processo de co-criação seja facilitado e direcionado aos clientes (SMITH E NG, 2012). De acordo com Ramaswamy (2009), as organizações, cada vez mais, devem ver os indivíduos como participantes do processo e do meio organizacional, e não apenas como passivos destas atividades. Assim, torna-se importante reconhecer a importância dos participantes no processo de co-criação de valor em todo o sistema.

A co-criação acaba por estar relacionada também, a um contexto de integração social, pois exige a participação e a união de esforços de diferentes agentes neste processo. Assim, segundo Tran e Park (2015), a co-criação se refere ao envolvimento de consumidores ou usuários em várias fases do ciclo de vida de um processo criativo, como ideação, design, desenvolvimento e implementação. Desta forma, a participação do usuário possui um papel crítico e fundamental na elaboração de novos produtos e serviços, já que, por mais simples que seja o processo de co-criação, este conta com o auxílio de diferentes usuários para o desenvolvimento de novos conceitos e protótipos.

Quando se percebe a existência de diferentes níveis de criatividade, isto torna evidente a necessidade de aprender em como oferecer experiências que permitam que as pessoas expressem sua criatividade e seus pensamentos, em diversos níveis (SANDERS E STAPPERS, 2008). Isto envolve novas abordagens no processo de desenvolvimento criativo,

por parte das empresas ou condutores dos projetos, que possam promover a interação e o engajamento dos usuários neste.

2.1.2 Os Tipos de Co-criação

Para Romero e Molina (2011) existem diferentes tipos de consumidores envolvidos na co-criação, como os co-designers, envolvidos com as etapas de geração dos produtos e serviços e testes finais, acompanhando o desenvolvimento dos mesmos; inovadores, considerados os usuários líderes, que influenciam através de ideias iniciais e capacidades distintas, apoiando até o lançamento do produto/serviço no mercado; defensores da marca, os quais divulgam as inovações, influenciando as comunidades para a sua adesão, associado a um forte apelo à marca e ao mercado; e atores de responsabilidade social, indivíduos preocupados com o impacto gerado pelas inovações na sociedade e meio ambiente, consistindo em um apelo mais sustentável.

Sanders e Stappers (2008) caracterizam o co-design como uma instância da co-criação. O co-design é considerado uma abordagem criativa que facilita e fornece suporte ao envolvimento democrático das pessoas em desafios sociais. Este pode ser considerado uma ferramenta de gestão eficiente, a qual incentiva a colaboração dos indivíduos nas organizações ou em comunidades locais, de forma que possa respeitar as diferentes experiências e ideias conectadas ao processo criativo, promovendo a sua maior eficiência (SZEBEKO E TAN, 2010).

Outras pesquisas recentes têm buscado identificar segmentos de consumidores que sejam capazes e estejam dispostos em participar das atividades de co-criação nas organizações. Entre estes estão os inovadores, considerados os primeiros a adotar novos produtos/serviços. Os usuários líderes dizem respeito aos consumidores que buscam atender suas necessidades antes dos demais, estando conectados às novidades e ao mercado. Os consumidores emergentes buscam entender os produtos e suas utilidades, adaptando os diferentes conceitos a sua realidade. Já os especialistas em mercado possuem conhecimento e informações dos produtos e serviços disponíveis, sendo capazes de disseminar suas próprias opiniões (HOYER *et al.*, 2010).

Desta forma, a co-criação é suscetível à seleção dos diferentes usuários que estejam engajados no negócio e bem informados, diferenciando-se muitas vezes, da maioria dos consumidores que apenas adquirem os produtos lançados no mercado (HOYER *et al.*, 2010). Ind, Iglesias e Schultz (2013) destacam que as organizações acabam por envolver os

consumidores no processo de co-criação e exploram de forma conjunta suas emoções, sentimentos e memórias através de reflexões, envolvendo a participação ativa destes no desenvolvimento da marca e na criação de novos produtos e serviços que possam atender as necessidades do mercado.

Conforme Boyle (2007), os motivos que levam os consumidores a comprar os produtos e serviços podem estar associados a uma marca. O consumo de uma determinada marca pode resultar no desenvolvimento de um consumidor relacionado a um conjunto de associações desta. Assim, o processo de co-criação pode envolver os consumidores ligados a uma determinada marca das organizações, caracterizando ações e decisões organizacionais específicas para tal, em conjunto com os demais provedores da empresa no desenvolvimento das inovações.

Com os avanços da internet, através das mídias sociais, permitiu-se que novos papéis fossem adotados pelos indivíduos e novas possibilidades também, relacionadas ao envolvimento destes no processo de desenvolvimento de novos produtos para as empresas. O papel do consumidor tem se modificado de forma a estar conectado com as mudanças do mercado e às organizações do seu meio, fazendo com que este atue de forma ativa. Assim, o processo de desenvolvimento de produtos pode ser visto com uma forma de co-criação, engajando consumidores e diferentes profissionais de marketing ligado às empresas, a fim de promover o fortalecimento destes relacionamentos (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004).

As características dos processos de co-criação envolvem interações de duas ou mais partes, em contato uns com os outros, através da tomada de decisões que influenciam os demais participantes engajados. Embora os clientes sejam sempre co-criadores de valor, os fornecedores, durante suas interações com as organizações ou mesmo com os clientes, também se tornam facilitadores, através de oportunidades que surgem com a co-criação. Apesar dos consumidores serem atores fundamentais deste processo, os fornecedores podem atuar e coordenar suas atividades para a geração de valor em conjunto com as empresas e os consumidores, sendo considerada esta uma oportunidade fundamental no desenvolvimento de novos negócios. Desta forma, as diferentes visões existentes podem agregar conhecimento e experiências únicas ao processo de inovação de produtos e serviços (GRÖNROOS E RAVALD, 2011).

No quadro abaixo estão dispostos os diferentes tipos de co-criação encontrados na literatura:

Quadro 1 - Comparação do conceito de co-criação com os demais da área

Conceitos	Definição	Autores
Co-criação	A co-criação utiliza de forma interativa a criatividade de diferentes indivíduos, a fim de promover uma inovação no ambiente que estes estão inseridos, proporcionando vantagem competitiva ao negócio.	Maulana e Rufaidah (2014); Roberts, Hughes e Kertbo (2014); Sanders e Stappers (2008).
Co-design	Instância da co-criação com foco em design considerada uma abordagem criativa, a qual incentiva a colaboração dos indivíduos nas organizações ou em comunidades.	Szebeko e Tan (2010); Sanders e Stappers (2008).
Co-criação de valor	As diferentes visões dos indivíduos podem agregar conhecimentos e experiências únicas ao processo de inovação de produtos e serviços que sejam mais satisfatórios aos clientes.	Grönroos e Ravald (2011); Romero e Molina (2011).
Co-criação de marca	O processo de co-criação pode envolver os consumidores ligados a uma determinada marca das organizações.	Boyle (2007).

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.3 O Decorrer das Etapas do Processo de Co-criação

Os diversos avanços tecnológicos, em especial a utilização da internet, possibilitaram a participação dos clientes no processo de co-criação, através de um papel mais criativo no desenvolvimento das inovações (SÁNCHEZ, MIERES E VIJANDE, 2013). Enquanto a co-criação acaba se tornando uma opção atraente para as organizações, esta precisa ser descrita e analisada por cada etapa no processo de marketing e pela empresa como um todo, incluindo a gestão de relacionamento com o consumidor, desenvolvimento de novos produtos, suporte ao cliente, vendas, comunicação, além da construção da marca (SAHWNEY, VERONA E PRANDELLI, 2005).

O foco na co-criação faz com que a organização se estruture com base em uma visão mais centralizada no cliente, a fim de que os processos de inovação possam de fato gerar valor para a organização e ao mercado alvo. O envolvimento do consumidor é possível em todas as etapas do processo de desenvolvimento de produtos, oferecendo aos indivíduos a

possibilidade da co-criação de valor de diferentes formas na geração de ideias, compartilhamento dos conhecimentos e experiências, na elaboração de novos protótipos e testes. Para isso, inicialmente, estes devem ser motivados a estarem engajados e participarem de forma ativa nas atividades de co-criação (LORENZO-ROMERO, CONSTANTINIDES E BRÜNINK, 2014).

O envolvimento dos mesmos usuários, novamente, no decorrer do processo, pode proporcionar um feedback positivo para a organização, abordando não apenas situações físicas e determinadas, mas sim fatores que podem facilitar os processos e o desenvolvimento de novos produtos/serviços. Assim, o processo de criação de consciência leva tempo, envolvendo os participantes em um período mais longo, através do entendimento da cultura organizacional, compartilhamento das experiências e troca de informações, fazendo com que o relacionamento seja produtivo e válido, tanto para a organização, como para os consumidores engajados (VISSER E VISSER, 2006).

Etgar (2008) destaca um modelo ligado à produção no desenvolvimento de produto, envolvendo cinco fases durante este processo, na qual os consumidores interagem com as organizações desde a ideia inicial até a produção final deste. A primeira fase consiste na análise macro ambiental, correspondendo aos fatores econômicos, culturais, sociais e as mudanças tecnológicas que envolvem e fazem com que o consumidor esteja engajado neste processo, gerando novas necessidades e atendendo as mudanças no mercado. A segunda fase envolve características extrínsecas e intrínsecas, além das motivações psicológicas ligadas ao desenvolvimento de um novo produto, com base em aptidões, desejos, compartilhamento de ideias entre outros benefícios sociais. A terceira fase diz respeito ao engajamento no processo de produção em si, envolvendo a viabilidade e análise da participação através de fatores econômicos ou não, como tempo, disposição e efeitos psicológicos e sociais. A quarta fase, fundamental ao processo, envolve o design, análise de desenvolvimento e distribuição. Na quinta e última fase, a avaliação final é realizada através da comparação do produto com os objetivos e protótipos iniciais, buscando avaliar sua eficiência e introduzi-lo no mercado. Desta forma, este modelo se baseia em uma estratégia de processos dinâmicos que envolvem a produção e o compartilhamento de diferentes ideias e habilidades com base na co-criação, desenvolvimento e lançamento de um produto no mercado, através da integração e participação ativa dos indivíduos durante o processo organizacional.

De acordo com Hoyer *et al.* (2010) existem cinco estágios relacionados ao processo de co-criação no desenvolvimento de novos produtos. O primeiro corresponde à geração de ideais, através da busca de informações referentes ao mercado e necessidades dos clientes.

Esta etapa estando bem elaborada e consistente para a organização faz com que se possa reduzir tempo, custos e riscos referentes ao negócio. O segundo estágio de desenvolvimento de produto diz respeito ao design, elaboração do produto e as diferentes ideias que surgem e influenciam este, fazendo com a interação proporcionada neste estágio seja relevante. O terceiro estágio de comercialização envolve a divulgação do produto e reconhecimento deste pelo mercado. O último estágio, considerado o pós-lançamento do produto, diz respeito ao acompanhamento das vendas, opiniões sobre seu uso, utilidades, críticas e maneiras de aprimorar o mesmo.

Boyle (2007) destaca o processo de co-criação ligado à fidelidade de uma marca como dependente dos efeitos do consumo a respeito das crenças dos consumidores e as associações referentes a esta. O processo de co-criação de marca, com base nesses princípios, envolve cinco fases diferentes: através do desenvolvimento de um produto com atributos específicos; a criação da consciência de marca, com base no marketing e na influência da comunicação; a interpretação do consumidor a respeito das associações de marca; o consumo do produto e as percepções acerca deste; e a recompra, através de associações futuras dos benefícios proporcionados pela utilização do produto.

A atividade de co-criação, também pode ser analisada com base em seis etapas no processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços: geração de ideia, seleção das ideias, desenvolvimento do produto ou serviço, análise do negócio, teste de mercado e comercialização. Desta forma, este processo de inovação parte da premissa de que uma atividade de co-criação não pode ser desenvolvida em diferentes etapas de forma isolada. Cada um dos seguintes estágios possui o auxílio e o suporte da organização, de forma que possa trazer benefícios para todos os envolvidos (SÁNCHEZ, MIERES E VIJANDE, 2013).

Filieri (2013) destaca a importância da “linha de frente” no processo de co-criação e desenvolvimento de produtos, envolvendo a geração e seleção das ideias. Nesta fase, os profissionais de marketing realizam pesquisas de mercado buscando identificar as características e necessidades dos clientes. A partir disto, estas são analisadas pelos demais departamentos da organização, para que um novo produto seja proposto.

De acordo com Grönroos e Ravald (2011), o processo de co-criação de valor pelo consumidor pode envolver também, os fornecedores no negócio, através de uma etapa aberta e outra fechada. Na parte aberta do processo, durante as interações, os fornecedores podem ter acesso, auxiliando o processo de geração de valor pelos clientes, com base nos propósitos da organização. Já na parte fechada, o fornecedor não está presente no desenvolvimento do

processo de co-criação, restringindo a interação apenas aos consumidores, com a influência da organização.

Muitos estudos ainda analisam o processo de co-criação com base em determinadas etapas, não abrangendo o processo de co-criação de forma ampla e influente no desenvolvimento de novos produtos e serviços (HOYER *et al.*, 2010). A co-criação tem se tornado fundamental para as organizações na obtenção de vantagem competitiva para o negócio, devendo ser explorada suas diferentes etapas, interações no processo e possibilidades que podem ser geradas através desta.

Assim, segundo Weber, Weggeman e Van Aken (2012) é recomendável envolver os consumidores em um processo de contribuição desde as etapas iniciais de desenvolvimento das inovações, a fim de evitar futuros desperdícios de material, tempo e dinheiro, através da elaboração de protótipos mal sucedidos em etapas futuras. Desta forma, as organizações devem avaliar as implicações e os benefícios em engajar determinados clientes nos seus processos de desenvolvimento de produtos e serviços, na busca de diferentes projetos para o negócio.

Os indivíduos, ao aceitarem participar do processo de co-criação, podem estar engajados durante as diferentes etapas, porém, não necessariamente, os mesmos farão uma colaboração consistente em todas elas. Para Weber, Weggeman e Van Aken (2012) as diferentes fases do processo de inovação exigem conhecimento e habilidades dos participantes envolvidos, o que acaba dificultando o engajamento dos indivíduos no processo completo de co-criação, através das mudanças de atividades e habilidades que são exigidas. Os consumidores têm condições de enfrentar diferentes tarefas e níveis de dificuldades durante as etapas do processo, contanto que os objetivos e as propostas sejam esclarecidas pela organização.

2.1.4 Limitações no Campo de Estudo

Atualmente, cada vez mais as empresas buscam adotar uma visão com base nos seus consumidores, a fim de criar valor e interagir de forma ativa com estes no desenvolvimento de novos produtos e serviços. A busca da satisfação dos consumidores e o atendimento das suas necessidades fazem com que a organização se adapte as variações e mudanças no mercado (LORENZO-ROMERO, CONSTANTINIDES E BRÜNINK, 2014). Assim, Sánchez, Mieres e Vijande (2013) recomendam que as empresas permitam e estimulem a participação dos clientes nos processos de inovação. Através da formalização e elaboração de reuniões,

consultas, participação nas equipes de trabalho ou outros meios podem incentivar e permitir o engajamento destes durante o processo, facilitando os relacionamentos e interações entre os usuários e a própria organização.

As atividades de co-criação são facilitadas pelas organizações, através do suporte adequado e do relacionamento proporcionado pelas empresas aos consumidores. A co-criação pode ser vista como uma gestão com foco nos clientes através dos processos de inovação. Para isto, utilizam-se informações, habilidades e capacidades dos participantes de forma a colaborarem no processo e estarem engajados em elaborar novas soluções que facilitem, também, o seu dia-a-dia. A ideia principal associada a um processo de co-criação diz respeito à colaboração ativa, criativa e social envolvendo ambas as partes, empresas e consumidores, para a geração de inovações (PILLER, IHL E VOSSSEN, 2010). Desta forma Mascarenhas, Kesavan e Bernacchi (2004) complementam que o processo de co-criação proporciona a interação com os clientes, com base no feedback contínuo das ações deste relacionamento e no desenvolvimento de produtos/serviços. Isto acaba trazendo benefícios como a satisfação dos consumidores, retenção e lealdade destes, em resultados para a empresa através de referências positivas e pessoas mais felizes.

De acordo com Neghina *et al.* (2014) três conceitos fundamentais estão ligados à geração de valor através da co-criação: a comunicação, o relacionamento e o conhecimento. A co-criação é considerada um complexo conjunto de atividades que implicam ações e interações entre consumidores e funcionários da organização, como fundamental ao desenvolvimento deste processo. Fatores como a frequência da comunicação entre os participantes, a confiança entre os integrantes do relacionamento e o retorno proporcionado através das opiniões dos envolvidos no processo são considerados motivos que devem ser explorados, e podem auxiliar o engajamento dos indivíduos na co-criação de novos produtos e serviços.

As empresas necessitam conhecer o mercado e utilizar informações para orientar os consumidores quanto ao processo de co-criação, fazendo com que os clientes possam contribuir de forma ativa no negócio, trocando experiências e colaborando com o desenvolvimento das inovações. Estes dados são considerados fundamentais para a construção de competências específicas na organização, no auxílio da identificação de oportunidades no mercado e determinados métodos que possam colaborar com a mesma. Desta forma, a co-criação é considerada um caminho no qual ambos, usuários e empresas, devem estar dispostos a interagir para que o processo seja vantajoso e traga benefícios para todos envolvidos (PILLER, IHL E VOSSSEN, 2010).

Filieri (2013) destaca ainda, que as organizações podem alcançar diferentes objetivos e resultados através das atividades de co-criação, como o desenvolvimento de novos serviços, novos processos, resultados mais sustentáveis, além de um reconhecimento maior do mercado. Assim, a co-criação deve ser utilizada como um canal rápido e eficiente de envolvimento dos consumidores nos processos de inovação, podendo ser considerada uma ferramenta de inteligência de marketing importante.

Desta forma, compreender os fatores que promovem o engajamento dos indivíduos na co-criação é fundamental para a geração de produtos e serviços eficazes. As características dos esforços dos usuários e as atividades associadas dependem da influência, suporte e preparo da organização, variando de forma muito ampla, se comparado aos custos e fatores competitivos envolvidos. O investimento em processos de co-criação não garante o sucesso, porém se bem estruturado, associado aos objetivos dos clientes e necessidades do mercado, pode trazer vantagens competitivas sustentáveis para o negócio (XIA E SURI, 2014).

Fisher e Smith (2011) ressaltam que o engajamento dos consumidores na co-criação facilita com que as ideias e inovações, na busca de solução de problemas e insuficiências detectadas, sejam bem recebidas e adaptadas para clientes futuros. Este processo tem o potencial de desenvolver novos produtos e serviços mais aceitáveis e reconhecidos pelo mercado. Certamente, as empresas não querem perder a comercialização de seus produtos e serviços, encontrando cada vez mais, formas de engajar os indivíduos através do diálogo e da colaboração ativa. Para Sánchez, Mieres e Vijande (2013) o envolvimento das atividades de co-criação com os consumidores de produtos e serviços das organizações exerce um efeito positivo para novos clientes, como resultado da interação e atendimento das necessidades destes, provocando um aumento na satisfação e gerando reconhecimento da empresa no mercado. Este é considerado um fenômeno fundamental para a sustentação das empresas e, portanto, permanece a constante preocupação em envolver cada vez mais os consumidores neste processo.

Um ponto que ainda pode ser explorado diz respeito à gestão organizacional das expectativas dos clientes, de forma que se torna importante a existência de um sistema métrico que auxilie a monitorar os esforços de co-criação de valor de forma rápida e abrangente, para que a empresa possa colher benefícios e avaliar a vantagem do envolvimento de diferentes pessoas neste processo. Outra questão, consiste em como a empresa pode engajar os diferentes tipos de consumidores na co-criação de valor (HOYER *et al.*, 2010).

A co-criação tem sido considerada um recurso de vantagem competitiva importante para as organizações. Embora, muitas vezes, para muitas empresas ainda é um desafio

encontrar consumidores dispostos a estarem engajados neste processo, de forma a cooperar e compartilhar seus conhecimentos e ideias. Diversos estudos têm focado nos diferentes estágios de desenvolvimento de produto através deste processo, com base no engajamento dos usuários, bem como os benefícios que as atividades de co-criação podem proporcionar. Porém, ainda deve ser melhor explorado os diversos motivos que fazem com que os consumidores não apenas participem, mas sim que estejam engajados no processo de co-criação nas organizações (LORENZO-ROMERO, CONSTANTINIDES E BRÜNINK, 2014).

Os estudos ligados à co-criação de valor nos processos, ainda buscam identificar maneiras de incentivar os consumidores a participarem do desenvolvimento das inovações nas organizações. Muitos indivíduos buscam a co-criação como uma forma de obter diferentes conhecimentos a longo prazo, além do alcance de metas pessoais. Ainda existem lacunas referentes a este tema que podem ser exploradas, através de uma visão inovadora centrada nos clientes (ROBERTS, HUGHES E KERTBO, 2014).

Muitos dos fatores resultantes do engajamento dos indivíduos no processo estão ligados às características intrínsecas destes, podendo ser explorada e aprofundada também, as características extrínsecas, relacionadas ao ambiente do processo. Isto faz com que as pessoas possam estar engajadas na co-criação, durante as etapas do processo e com participação ativa no decorrer deste.

A literatura pesquisada ainda não aborda estritamente a diferença entre a participação das pessoas no processo de co-criação e o seu efetivo engajamento no decorrer das diferentes etapas deste, existindo uma lacuna que defina e esclareça este ponto. Torna-se necessário desenvolver outros estudos que busquem engajar efetivamente os indivíduos no processo de co-criação, de acordo com as etapas que estes mais se identificam e estejam dispostos a estarem engajados, através de uma participação ativa no processo, com base nos incentivos propostos pelas organizações. Já se sabe que os resultados proporcionados podem ser muito satisfatórios, porém ainda existem muitas lacunas que devem ser preenchidas, além de outros estudos a serem realizados a fim de mensurar as vantagens e o real valor do engajamento nas diferentes etapas do processo de co-criação.

A revisão de literatura acerca do construto da co-criação apresenta pesquisas e estudos muito específicos e determinados em relação ao meio empresarial. Desta forma, foi utilizada esta para embasar este estudo, em relação aos diferentes usuários nos processos de co-criação. Assim, a literatura de administração e marketing ainda carece de pesquisas mais direcionadas, que explorem a co-criação como um fator social.

2.2 Engajamento

O engajamento pode ter diferentes significados com base em diversos contextos, e suas diretrizes e características podem variar de uma organização para a outra. O engajamento é favorável para a empresa no momento em que a equipe de trabalho se compromete com o negócio, aumentando o desempenho e proporcionando serviços e resultados mais eficientes. Isto implica de forma direta em como as empresas devem organizar seus processos, envolvendo os diversos stakeholders para uma contribuição significativa, motivando e incentivando as pessoas a desempenharem um trabalho engajado e gerador de resultados (BARON, 2012). Estes processos geralmente envolvem diversos fatores que diferem entre os indivíduos, com base em características heterogêneas, o que provoca a diversidade e a riqueza das contribuições neste (FÜLLER, 2010).

2.2.1 Os Tipos de Engajamento

Existem em diversas disciplinas trabalhos conceituais e descritivos acerca do engajamento. Porém, existem certas lacunas quanto aos significados do engajamento para o marketing e seus stakeholders. Algumas estratégias de engajamento, por parte das empresas, consistem em uma extensão do relacionamento com os clientes, através de diferentes programas, para o envolvimento, cada vez maior, de clientes atuais e potenciais (VIVEK, BEATTY E MORGAN, 2012). Durante a última década, diversas definições têm sido sugeridas para o conceito de engajamento, através de diferentes stakeholders, contextos e perspectivas. Brodie *et al.* (2011) destacam que mais de 40% das definições acadêmicas, literaturas e práticas de negócios ligadas ao engajamento consideram este um conceito multidimensional, com foco nas características emocionais, cognitivas e comportamentais do engajamento. A dimensão relacionada ao comportamento é considerada dominante na perspectiva multidimensional.

Quando os produtos e serviços ofertados por uma organização superam as expectativas dos consumidores são alcançados resultados satisfatórios para a empresa e para os indivíduos envolvidos. Em uma situação competitiva, a satisfação é considerada um diferencial estratégico para o negócio. As organizações devem sempre avaliar o que pode ser oferecido e a extensão das suas ações para atingir o máximo de satisfação de seus clientes, através do atendimento das suas necessidades. Porém, a satisfação do consumidor não garante que este se comprometa em continuar comprando determinado produto ou serviço. O engajamento do

consumidor se torna necessário para que a organização também possa obter novos conhecimentos e ideias a respeito do mercado, com base em clientes que se relacionam com a empresa (TRIPATHI, 2014).

Patterson, Yu e De Ruyter (2006) identificam, quanto ao engajamento, oito conceitos que o diferenciam, relacionados ao marketing, como a qualidade percebida do serviço, fluxo, conexão, personalização, relacionamento de proximidade, relacionamento de qualidade, participação do consumidor e relacionamento com a marca. A qualidade percebida do serviço se refere à percepção do consumidor, se comparado ao engajamento que tem um foco maior no desempenho deste. O fluxo é constituído principalmente pela adaptação do conhecimento, para tarefas e atividades determinadas, e não com foco no decorrer do tempo. A conexão não tem impacto sobre as questões mais amplas do engajamento, como as organizações e a marca. Na personalização o indivíduo está orgulhoso em fazer parte da empresa, contribuindo e colaborando para as ações, através da dedicação com o negócio. O relacionamento de proximidade engloba apenas questões mais comportamentais e emocionais. O relacionamento de qualidade, não está relacionado à situação de interação, absorção, dedicação e compartilhamento exigidos pelo engajamento. A participação do consumidor está mais ligada aos fatores físicos da interação, enfatizando o acompanhamento da produção, o desenvolvimento e a entrega dos produtos. O relacionamento de marca tem foco em uma ligação mais direta entre o consumidor e a marca. Assim, estes construtos foram evidenciados como semelhantes ao engajamento, porém existem diferenças que devem ser determinadas. O engajamento apresenta diferenciais diante dos demais construtos da área, abordando uma pequena abrangência destas relações (PATTERSON, YU E DE RUYTER, 2006).

O processo de engajamento do consumidor compreende um modelo psicológico amplo com base em uma relação de confiança na organização, com referência a diversos elementos individuais que englobam este. Logo, o engajamento difere de outros elementos como o comprometimento e o envolvimento, no que diz respeito à formação e ao desenvolvimento de uma relação da empresa e da marca com o cliente, através da confiança, interação e reconhecimento do mercado e da constante manutenção e preservação dos clientes atuais (BOWDEN, 2009).

Conforme Mollen e Wilson (2010), o engajamento pode ser caracterizado por diversos contextos. Porém, existem diferenças quanto a outros construtos relacionados, como o envolvimento. O envolvimento se refere a um elemento específico e concentrado, no qual o indivíduo se envolve com a organização em determinadas etapas. Assim, o envolvimento pode ser caracterizado também, como uma importante dimensão pertencente ao engajamento.

O conceito de engajamento vai além do simples envolvimento ou satisfação do consumidor, através de um relacionamento ativo com a empresa e a marca. O envolvimento está mais associado ao consumo de bens e produtos de uma organização (MOLLEN E WILSON, 2010). Já a satisfação pode ser construída e desenvolvida com o passar do tempo (HOLLEBEEK, GLYNN E BRODIE, 2014). Tripathi (2009) ressalta ainda, que a satisfação é considerada o primeiro passo para uma relação duradoura com o consumidor. O diferencial consiste em manter o cliente próximo à organização através de uma contribuição significativa com base no engajamento deste. Desta forma, o desafio para os profissionais está associado à proposta de valor, tempo, esforço e compromisso em engajar os indivíduos com a marca, despertando o interesse destes em se relacionar com a empresa.

Assim, o engajamento consiste em mais do que uma atividade cognitiva, referindo-se a satisfação das experiências através da troca de valores e conhecimentos, como também do aproveitamento máximo dos recursos disponíveis. Este não é constituído apenas pela interação, fluxo ou envolvimento, englobando também, um conjunto de elementos experienciais, ligados às percepções dos indivíduos (MOLLEN E WILSON, 2010). O engajamento é considerado um processo de construção e desenvolvimento de valor para o cliente ao longo do tempo, fortalecendo também os processos, a marca e a empresa no mercado (TRIPATHI, 2009).

Brodie *et al.* (2011) destacam também, estudos que utilizam os termos engajamento, comparado aos outros termos utilizados pela área, enfatizando a relação da empresa com os consumidores, com base na troca de experiências, criatividade, colaboração mútua, aprendizado e interação em comunidade. Segundo Hollebeek (2011) o engajamento é considerado um estado psicológico que reflete uma série de fatores agregados, podendo ser manifestado de diferentes formas ao longo do tempo. Assim, torna-se necessário que as organizações trabalhem constantemente no engajamento dos consumidores no processo de co-criação.

O quadro abaixo destaca os diferentes conceitos apresentados no capítulo pelos autores, relacionados à definição de engajamento:

Quadro 2 - Comparação do conceito de engajamento com os demais da área

Conceitos	Definição	Autores
Engajamento	Compreende um modelo psicológico amplo, refletindo uma série de fatores relacionados ao indivíduo, com base em	Baron (2012); Bowden (2009); Hollebeek (2011); Mollen e Wilson

	uma relação de confiança, construção e desenvolvimento de valor.	(2010); Tripathi (2009).
Qualidade percebida do serviço	Refere-se à percepção do consumidor, através de serviços/produtos de excelência ou superioridade.	Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988); Patterson, Yu e De Ruyter (2006).
Fluxo	Constituído principalmente pela adaptação do conhecimento, para tarefas e atividades determinadas.	Patterson, Yu e De Ruyter (2006).
Conexão	Relacionado à questões mais simples que não envolvem a marca e outros aspectos da organização.	Patterson, Yu e De Ruyter (2006).
Personalização	O indivíduo sente-se orgulhoso em fazer parte da empresa, contribuindo e colaborando para as ações.	Patterson, Yu e De Ruyter (2006).
Relacionamento de proximidade	Engloba apenas questões mais comportamentais e emocionais.	Patterson, Yu e De Ruyter (2006).
Relacionamento de qualidade	Engloba questões que não estão relacionadas de forma direta à interação e ao compartilhamento.	Patterson, Yu e De Ruyter (2006).
Participação do consumidor	Está mais ligada aos fatores físicos da interação, enfatizando o acompanhamento da produção, o desenvolvimento e a entrega dos produtos.	Patterson, Yu e De Ruyter (2006).
Relacionamento de marca	Tem foco na conexão direta entre o consumidor e a marca, através de atitudes e comportamentos.	Escalas (2004); Patterson, Yu e De Ruyter (2006).
Envolvimento	Refere-se a um elemento específico, no qual o indivíduo se envolve com a organização em determinadas etapas.	Mollen e Wilson (2010).
Satisfação	Garantir o atendimento das necessidades dos clientes, de forma que supere as suas expectativas, não apenas de forma momentânea.	Hollebeek, Glynn e Brodie (2014); Tripathi (2014).

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro acima buscar relacionar o conceito de engajamento com as diferentes definições, relacionadas a outros conceitos utilizados em estudos de marketing que englobam este. Desta forma, o quadro destaca um conceito amplo e completo em relação ao engajamento, englobando diferentes autores relevantes na literatura.

Baron (2012) destaca também, que os indivíduos emocionalmente engajados passam por um profundo nível de troca de experiências, além de um alto grau de bem-estar envolvido, apresentando comportamentos ligados ao convívio em comunidades e de cidadania. Estes indivíduos também podem controlar certas mudanças realizadas pelas organizações se acharem necessárias para o negócio, pois estão mais dispostos a enfrentarem desafios e

compartilhar suas ideias com os demais, através de fatores emocionais, além do tempo investido para promover a sustentabilidade em diferentes processos a longo prazo.

Indivíduos engajados podem também contribuir para o reconhecimento da marca e sua reputação a longo prazo, através da participação em comunidades e grupos de incentivo à integração de consumidores nestes processos organizacionais (VAN DOORN *et al.*, 2010). Hollebeek, Glynn e Brodie (2014) defendem a contribuição e o engajamento dos consumidores através do desenvolvimento e exploração das características cognitivas, emocionais e comportamentais dos indivíduos para a interação com base na marca, de modo que se possam repensar atitudes e fatores que aumentem a efetividade e o reconhecimento desta.

Para que ocorra um diálogo consistente e o compartilhamento de informações, a empresa e os consumidores devem colaborar mutuamente para que benefícios possam ser proporcionados para ambas as partes. Através do diálogo e de uma comunicação efetiva o engajamento pode ser claramente definido, fazendo com que novas ideias e experiências sejam partilhadas pelos consumidores, com base no incentivo e suporte da organização (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004).

Conforme Vivek, Beatty e Morgan (2012) é com base no engajamento que a confiança e o compromisso com a integração é proporcionada e desenvolvida, para que contribuições significativas possam ocorrer através destes relacionamentos. As características comportamentais, associadas às dimensões sociais, dizem respeito à participação das pessoas através da marca e dos produtos da organização, com os demais colaboradores. Assim, este tipo de interação envolve uma combinação de fatores através da comunidade em geral, como os consumidores potenciais e ativos, funcionários e fornecedores. Assim, para Bowden (2009) o engajamento constitui um modelo mais completo para a gestão, com base na participação ativa e recorrente dos indivíduos no processo, compreendendo o processo de engajamento do consumidor como um modelo psicológico amplo, com referência a diversos elementos individuais que englobam este.

2.2.1.1 O Engajamento dos Consumidores

O engajamento do consumidor se refere a um estado psicológico que ocorre através da interação, considerando os relacionamentos e experiências de co-criação proporcionadas pelos consumidores, tendo como foco o desenvolvimento de produtos. Isto ocorre dentro de um determinado contexto, gerando diferentes níveis de engajamento dos consumidores no

decorrer do processo dinâmico e interativo da co-criação de valor. O engajamento do consumidor possui um papel central através da rede de relacionamentos, no qual outros conceitos relacionados como o envolvimento, lealdade e participação, podendo ser considerados fatores antecedentes ou consequências deste processo interativo. Este constitui um conceito multidimensional com base nas dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais de todos os stakeholders relacionados ao processo de co-criação (BRODIE *et al.*, 2011).

O engajamento do consumidor pode ser considerado a intensidade com que indivíduos participam e se conectam com as ofertas das organizações ou suas atividades, através das iniciativas da empresa ou dos próprios consumidores. Este pode ser manifestado de forma cognitiva, afetiva, comportamental ou social. Assim, os elementos cognitivos e afetivos estão relacionados à incorporação de experiências e sentimentos dos consumidores. Já os elementos comportamentais e sociais dizem respeito à participação de clientes ativos ou potenciais, com base nas relações de integração (VIVEK, BEATTY E MORGAN, 2012).

Tripathi (2009) também menciona que o engajamento do consumidor consiste em diversas dimensões. Para a organização, torna-se importante reconhecer estas dimensões e relacioná-las com a retenção de clientes no processo de co-criação, através do envolvimento com o produto, frequência de compra, frequência da interação dos serviços ligados à marca, transmissão pelos próprios clientes de informações e a velocidade destas. O engajamento do consumidor acaba por envolver as conexões que os indivíduos formam das empresas, através do seu conhecimento e das suas experiências, com base nas atividades propostas e ofertadas pelas organizações (VIVEK, BEATTY E MORGAN, 2012).

Segundo Van Doorn *et al.* (2010), para compreender a natureza do engajamento do consumidor é necessário compreender algumas dimensões às quais os consumidores podem estar envolvidos quanto a este comportamento. Destacam-se cinco dimensões: com base na validade das informações, através de ideias compartilhadas e do aproveitamento do conhecimento; a forma de modalidade corresponde aos diferentes recursos utilizados pelos consumidores no engajamento do processo de co-criação; o escopo se refere à situação atual, com base no tempo e espaço; a natureza do impacto diz respeito ao impacto provocado pelo engajamento, através das mudanças e resultados gerados; e os objetivos dos consumidores se referem às metas atingidas com base nas expectativas iniciais, através do engajamento, colaboração e interação.

É útil, também, considerar o propósito através do engajamento do consumidor, avaliando para quem é direcionado, a extensão do planejamento e o quanto os objetivos dos

consumidores estão alinhados aos da organização. De certa forma, os consumidores engajados podem representar um papel importante no monitoramento do desempenho e na disseminação das informações para os diversos stakeholders (VAN DOORN *et al.*, 2010).

Vivek *et al.* (2014) ressalta que quanto mais profissionais da organização sabem como engajar o seu mercado, melhor e mais capazes estes serão de fazer isto, atendendo a demanda dos consumidores. Assim, a compreensão acerca do engajamento do consumidor está relacionada a esta situação. Os gestores precisam estar conscientes de que a ênfase no processo de co-criação depende de componentes ligados à marca, como também da natureza do produto e o estágio de ciclo de vida deste. Somente após iniciar e gerir as conexões e interações com os consumidores, as organizações podem esperar de seus negócios o engajamento dos clientes através de relacionamentos mais transparentes e favoráveis.

Assim, de acordo com Tripathi (2009), os profissionais da organização não devem somente oferecer ao consumidor a marca mais desejada, mais atrativa ou de maior preferência, mas sim fazer o que for necessário para mantê-lo associado, interessado e envolvido com a marca. É este investimento através do engajamento que se torna tão importante para as organizações. O investimento depende de cada situação e consumidor, podendo variar de um indivíduo para outro.

O engajamento do consumidor é considerado um construto comportamental que vai além do comportamento de compra por si só. Torna-se importante reconhecer que este comportamento possui foco em uma empresa ou marca, podendo se relacionar e interagir com uma ampla rede de atores como os demais consumidores, fornecedores, público em geral e funcionários da organização, para o desenvolvimento de atividades e relacionamentos quanto ao negócio (VAN DOORN *et al.*, 2010). Os consumidores engajados são considerados ativos valiosos para as organizações, pois estes podem garantir um crescimento sustentável e lucrativo para as empresas, através da divulgação e confiança na marca. Uma empresa pode embasar e construir o engajamento do consumidor com base em um processo e uma relação de confiança, integridade, orgulho e paixão (TRIPATHI, 2009).

Banyte, Tarute e Taujanskyte (2014) dividem os fatores determinantes do engajamento do consumidor na co-criação de valor em dois grupos: fatores dos consumidores e fatores organizacionais. O grupo relacionado aos fatores da empresa consiste nas características da marca, reputação da organização, tamanho da empresa, comunicação, desenvolvimento de habilidades dos clientes e motivação para o engajamento destes. Os fatores seguintes influenciam a motivação dos consumidores em estarem engajados na co-criação como a comunicação, competências pessoais, emoções e consistência dos processos. Para Van Doorn

et al. (2010), os comportamentos associados a sugestões e incentivos quanto à experiência de consumo, auxiliando os demais consumidores e servidores a aproveitarem todos os aspectos ligados à co-criação dizem respeito, conseqüentemente, ao engajamento dos participantes neste processo.

Um dos fatores que auxiliam o engajamento dos consumidores na co-criação de forma direta está relacionado também, à expectativa de resultados valiosos e significativos para o indivíduo e para as demais partes envolvidas no processo (ROBERTS, HUGHES E KERTBO, 2014). O engajamento do consumidor conta com diversas situações presentes no relacionamento com a organização. Estas incluem situações físicas, emocionais e cognitivas. Assim, o engajamento do consumidor corresponde a um construto complexo, baseado em quatro componentes: o vigor se refere ao nível de energia e resistência mental do consumidor, através da interação com o serviço da organização, marca, funcionários ou outros consumidores; a dedicação se refere ao sentimento do consumidor de pertencer à comunidade ou grupo organizacional; a absorção descreve o consumidor como um ser comportado, feliz e profundamente envolvido em seu papel; e a interação diz respeito às diversas interações e conexões no processo de engajamento (PATTERSON, YU E DE RUYTER, 2006).

O termo engajamento é considerado um processo psicológico no qual os mecanismos de lealdade e captação de novos consumidores de uma marca de serviço, assim como, a lealdade em manter a constante compra pelos consumidores com base nesta, pode ser realizada através da recompra, satisfação, comunicação adequada e processos abertos (BOWDEN, 2009). Segundo Brodie *et al.* (2011), a natureza dos processos relacionados aos serviços implicam conseqüências quanto ao engajamento dos consumidores no que diz respeito ao compromisso, confiança, conexão e apego à marca e lealdade, sendo considerados elementos que influenciam as atividades interativas de co-criação, através das experiências entre os consumidores e o foco no engajamento pela organização.

2.2.2 As Diferentes Abordagens do Engajamento no Processo de Co-criação

O engajamento do consumidor permite que este participe da co-criação de novos produtos e serviços das organizações, com base na interação e no feedback constante. Desta forma, reconhece-se que a participação efetiva dos consumidores e da empresa no processo pode alavancar o desenvolvimento e o crescimento da marca. As empresas bem sucedidas no mercado buscam estabelecer relacionamentos emocionais com os indivíduos, com o intuito de engajarem estes na produção de resultados diferenciados e inovadores, se comparados a outras

formas mais tradicionais (TRIPATHI, 2009). Weber, Weggeman e Van Aken (2012) destacam que para os consumidores continuarem engajados no processo de co-criação, estes necessitam de uma confirmação de que sua contribuição pode ser significativa para a organização e importante para os demais consumidores, através de métodos consistentes de comunicação, suporte e feedback que direcionem os clientes para um maior aproveitamento de suas habilidades e conhecimentos.

Quando os indivíduos se sentem dispostos, confiantes e influentes diante das ofertas da empresa, a contribuição proporcionada no processo de desenvolvimento das inovações pode trazer muitos benefícios, tanto para a empresa, como para os clientes. As organizações precisam aprender a identificar as necessidades dos clientes e conhecer melhor o seu mercado, na busca de descobrir o que os consumidores esperam da empresa, para saber como engajá-los da melhor forma possível nos processos de co-criação, através de relacionamentos que favoreçam uma causa comum (JAAKKOLA E ALEXANDER, 2014). Quando os consumidores estão engajados na produção e no desenvolvimento de produtos e serviços que estes pretendem adquirir, o valor percebido aumenta. Desta forma, os indivíduos engajados na co-criação consideram positivas as suas contribuições e buscam desenvolver um relacionamento com a empresa, com base na lealdade, disposição e comprometimento (COVA E DALLI, 2009).

O papel comportamental do engajamento do consumidor consiste na geração de valor de co-criação com base no fornecimento de recursos através de processos que ocorrem entre as organizações e os stakeholders envolvidos, para a geração de inovação e melhores resultados. Permitir que os clientes utilizem seus próprios recursos, através das influências pessoais e experiências fornecidas, aumentam os benefícios das ofertas da organização, além de influenciar o comportamento e incentivar o engajamento futuro de outros stakeholders neste processo organizacional (JAAKKOLA E ALEXANDER, 2014). Neste pensamento, Bowden (2009) aborda o conceito de engajamento associado à consequências positivas com relação aos indivíduos e a empresa. O engajamento contribui para a compreensão do desempenho dos produtos e serviços, além de influenciar os resultados gerados pelos usuários.

Engajar os consumidores desde os estágios iniciais de desenvolvimento do produto proporciona um efetivo atendimento das necessidades dos demais clientes, através do suporte rápido e mais preciso. Através da co-criação, os indivíduos são capazes de produzir novas ideias, originais e viáveis, agregando valor às atividades de inovação da empresa. Este conhecimento se torna fundamental para o desenvolvimento de produtos e serviços mais

satisfatórios para os consumidores (FILIERI, 2013). Desta forma, Vivek *et al.* (2014) evidencia que as organizações devem buscar engajar os consumidores ativos e potenciais em todas as etapas do ciclo de vida dos produtos. Assim, isto permitirá a oferta de produtos mais satisfatórios aos consumidores, permitindo que estes se sintam mais conectados com a empresa e a marca. Consumidores engajados valorizam e auxiliam o crescimento de uma marca, buscando atender as necessidades dos demais clientes e influenciando o mercado através do reconhecimento e valorização do negócio.

O desejo por um produto melhor, como também, aprimorar as competências e habilidades pessoais podem ser considerados fatores que impulsionam os consumidores a inovar em um produto independente da empresa. Assim, a contribuição com os esforços de co-criação em uma comunidade de usuários é provocada pela interação social e pelas necessidades de relacionamento individual intrínseco, através da aceitação, reconhecimento e respeito das diferentes ideias e opiniões (ROBERTS, HUGHES E KERTBO, 2014). Para as organizações se torna necessário compreender como engajar os indivíduos de forma que estes possam estar motivados a contribuir nas atividades de co-criação, proporcionando às organizações suporte e auxílio na geração de valor através dos processos de inovação (LORENZO-ROMERO, CONSTANTINIDES E BRÜNINK, 2014).

O engajamento dos consumidores nos processos de co-criação podem envolver fatores extrínsecos e intrínsecos. Assim, os fatores extrínsecos podem estar associados à bônus adicionais e recompensas (monetárias), focando no desenvolvimento final da inovação. Os benefícios intrínsecos correspondem à disposição e estímulos em participar destes processos, através da satisfação, geração de ideias, troca de conhecimento e experiências devido à interação proporcionada no decorrer do processo. Desta forma, pode-se considerar que ambos estão ligados à co-criação e podem trazer resultados positivos, porém alguns são mais difíceis de serem mensurados pelas empresas e percebidos pelos clientes (LORENZO-ROMERO, CONSTANTINIDES E BRÜNINK, 2014). Entre as características que envolvem o engajamento dos clientes no processo de co-criação podem ser destacadas os fatores intrínsecos, como a curiosidade, auto-eficácia, desenvolvimento de habilidades, busca de informações, reconhecimento visual, suporte à comunidade, fazer novos amigos, necessidades pessoais, como também, compensações monetárias que podem estar envolvidas (FÜLLER, 2010).

Para Van Rijn e Stappers (2008), a forma com que as pessoas são tratadas pode fazer com que se sintam encorajadas ou não a participar. Através de um suporte adequado, comunicação efetiva entre os participantes, confiança e respeito, os indivíduos se sentem mais

aptos a contribuir, orgulhosos da iniciativa da sua colaboração e dos resultados atingidos. Assim, de forma geral, os fatores intrínsecos promovem a contribuição dos usuários no desenvolvimento de produtos, serviços e processos da organização. Apesar dos fatores externos também influenciarem o processo de co-criação.

De acordo com Zwass (2010) existem diversos fatores relacionados ao engajamento que incentivam os clientes nos processos de co-criação, desde características mais altruístas até monetárias. Entre elas estão: o desejo altruísta de contribuição, a paixão, necessidade de retribuição, aproveitamento das informações, autoexpressão, construção de identidade, relacionamentos pessoais e em comunidade, espírito competitivo, aprendizado, satisfação pessoal, desejo de reconhecimento, compartilhamento de experiências, obtenção de novas habilidades, necessidades pessoais e recompensas financeiras. Assim, são muitos os fatores que resultam do engajamento em processos de co-criação, favorecendo a empresa e os demais clientes, através de produtos e serviços adaptados à realidade do mercado.

As organizações, através de incentivos e propostas de relacionamento, buscam o engajamento dos consumidores no processo de co-criação, pois quando estes estão mais satisfeitos e realizados podem contribuir de forma positiva na motivação de outros indivíduos, além da disseminação e reconhecimento dos produtos e serviços ofertados. O sentimento de realização, prazer em receber respostas e feedbacks, o senso de controle ao participar de forma ativa e influente no processo de co-criação, além do sentimento de propriedade e a possibilidade de expressar suas ideias, constituem as principais características que podem engajar os indivíduos em processos de co-criação (KRISHNA, LAZARUS E DHAKA, 2013). Segundo Vernet e Hamdi-Kidar (2013), muitos consumidores estão ligados aos processos de co-criação com base em características individuais internas, através dos desafios que podem ser proporcionados, além da diversão, glória, competição e prazer.

O engajamento dos indivíduos no processo de co-criação envolve diversas características associadas à integração e ao compartilhamento das suas experiências neste processo. As características relacionadas ao engajamento podem estar associadas a fatores tangíveis, como recompensas financeiras e personalização de produtos e serviços, como também, a fatores intangíveis através do reconhecimento pela sociedade, benefícios ligados à comunicação e aprendizado, socialização, autoexpressão, autoestima, hedonismo e altruísmo. Antes de o indivíduo tomar a decisão quanto ao engajamento no processo de co-criação, este deve avaliar os impactos e benefícios que podem ser proporcionados a ele (DAMKUVIENE *et al.*, 2012). Fisher e Smith (2011) também destacam fatores relevantes que influenciam o

engajamento dos indivíduos no processo de co-criação, como a tecnologia, autenticidade e personalização, senso de comunidade e experiência social.

Para Occhiocupo e Friess (2013), algumas características podem ser identificadas com base no engajamento do consumidor na co-criação, como o reconhecimento, autoexpressão, construção de um relacionamento e desenvolvimento de habilidades. Os usuários devem ser incentivados pelas organizações a se engajarem nestas atividades, estando dispostos em disseminar suas ideias e incentivar outros indivíduos, visando os benefícios intrínsecos desta relação, acima dos resultados materiais. Jaakkola e Alexander (2014) ressaltam que a expansão e o reconhecimento do papel dos consumidores e das comunidades engajadas com a organização demonstram que as empresas não estão aptas a continuar desenvolvendo produtos e serviços de forma isolada, buscando um crescimento sustentável e consolidado no mercado atual.

Assim, diversos estudos relatam a importância, principalmente, dos fatores intrínsecos associados ao engajamento dos usuários no processo de co-criação, como Di Gangi (2010) que destaca certos fatores sociais com base nas experiências dos consumidores, envolvendo diálogo, transparência, acessibilidade social e risco percebido. Segundo Dvorak (2013), o aprendizado, a integração social e pessoal, além dos benefícios hedônicos, constituem os principais fatores relacionados ao engajamento dos indivíduos em processos de co-criação. Para a organização é essencial que os consumidores estejam dispostos a estarem engajados nas atividades de co-criação, através de uma participação relevante e significativa, proporcionando às empresas a possibilidade de interagir e se relacionar com estes, na busca de identificar as demandas dos clientes.

Conforme o estudo de Vivek (2009) utilizado nesta pesquisa, a dimensão do valor, composto pelos fatores intrínsecos e extrínsecos, são considerados consequências do engajamento, através de um questionário desenvolvido que implicam estes fatores. Com base nisso, buscou-se como referência outros estudos e pesquisas pontuais, que também abordam estas dimensões, a fim de estabelecer a relação destes fatores com o construto de engajamento proposto por Vivek (2009), analisando o contexto da co-criação.

De acordo com a literatura pesquisada, os principais fatores relacionados ao engajamento dos indivíduos durante as diferentes etapas do processo de co-criação seguem abaixo:

Quadro 3 - Fatores relacionados ao engajamento no contexto da co-criação

	Fatores chave	Fatores relacionados	Principais autores
Intrínsecos	Comunicação	Suporte e feedback; possibilidade de expressar suas ideias; busca de informações; diálogo.	Krishna, Lazarus e Dhaka (2013); Weber, Weggeman e Van Aken (2012); Damkuvienne <i>et al.</i> (2012); Füller (2010); Di Gangi (2010).
	Competências e habilidades pessoais	Aceitação e respeito das diferentes ideias e opiniões; construção de identidade; atendimento das necessidades pessoais; desenvolvimento de habilidades; auto-eficácia; autoexpressão; aprendizado.	Roberts, Hughes e Kertbo (2014); Füller (2010); Damkuvienne <i>et al.</i> (2012); Occhiocupo e Friess (2013); Zwass (2010).
	Interação com o grupo	Troca de conhecimento e experiências; reconhecimento pela sociedade; integração social; altruísmo; senso de comunidade e experiência social; construção de um relacionamento; fazer novos amigos; necessidade de retribuição.	Lorenzo-Romero, Constantinides e Brünink (2014); Damkuvienne <i>et al.</i> (2012); Fisher e Smith (2011); Occhiocupo e Friess (2013); Di Gangi (2010); Dvorak (2013); Füller (2010); Zwass (2010).
	Satisfação	Sentimento de realização e controle; desafios, diversão, prazer e glória; hedonismo.	Lorenzo-Romero, Constantinides e Brünink (2014); Krishna, Lazarus e Dhaka (2013); Vernet e Hamdi-Kidar (2013); Damkuvienne <i>et al.</i> (2012); Dvorak (2013).
	Competição	Disposição e comprometimento; espírito competitivo; risco percebido.	Cova e Dalli (2009); Zwass (2010); Di Gangi (2010); Vernet e Hamdi-Kidar (2013).

Extrínsecas	Recompensas	Compensações monetárias; Bônus adicionais.	Zwass (2010); Füller (2010); Lorenzo-Romero, Constantinides e Brünink (2014); Damkuvienė <i>et al.</i> (2012).
	Personalização	Personalização de produtos e serviços; autenticidade.	Damkuvienė <i>et al.</i> (2012); Fisher e Smith (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro acima engloba os principais fatores, considerados consequências do engajamento no processo de co-criação. Assim, a influência destes fatores no processo de co-criação deriva dos comportamentos adotados pelos indivíduos. Estes foram relatados aqui com base no contexto desta pesquisa, através de literaturas relacionadas ao estudo de engajamento de Vivek (2009), validado também no contexto brasileiro.

2.2.3 Escala de Engajamento de Vivek (2009)

A partir da análise da literatura sobre engajamento, foram explorados modelos de questionário já validados, que pudessem ser utilizados nesta pesquisa, relacionada ao contexto do processo de cocriação. Para isto, foram verificados estudos relativos ao engajamento que pudessem ser utilizados como métodos consistentes para a realização da pesquisa.

O engajamento online dos usuários foi desenvolvido através do uso de um questionário composto por seis dimensões, em uma escala a qual foram aprimoradas suas versões em outros estudos (O'BRIEN E TOMS, 2010; O'BRIEN E TOMS, 2013; WIEBE *et al.*, 2014; O'BRIEN E CAIRNS, 2015). Alguns estudos abordam mais questões relacionadas ao engajamento do consumidor com a marca (HOLLEBEEK, 2011; BRODIE *et al.*, 2013). As referências psicológicas associadas ao engajamento, também são relatadas em algumas pesquisas (MOLLEN E WILSON, 2010; VAN DOORN *et al.*, 2010). Outros autores abordam o conceito de engajamento e a relação direta com o contexto organizacional (BARON, 2012; TRIPATHI, 2009). Já o estudo desenvolvido por Vivek (2009), utilizado nesta pesquisa, é considerado diferenciado, pois trata de forma empírica e aprofundada o engajamento dos consumidores, com base nas suas percepções.

Desta forma, o questionário elaborado, através do estudo desenvolvido por Vivek (2009), demonstrou amplitude em relação ao engajamento, através da realização de análises qualitativas e quantitativas, que exploraram o conceito de engajamento em diversos aspectos. Este questionário engloba três dimensões principais: entusiasmo, participação consciente e interação social, além das consequências do engajamento, representadas pela dimensão do valor, através das variáveis extrínsecas e intrínsecas. Estas dimensões englobam características cognitivo-afetivas, comportamentais e sociais dos consumidores em relação a uma organização. Portanto, o consumidor que está engajado possui um vínculo direto com a empresa.

Assim, as principais dimensões identificadas por Vivek (2009) estão diretamente relacionados ao engajamento, pois são consideradas no estudo as percepções relacionadas aos consumidores, quanto a produtos, serviços e atividades. Neste contexto, está englobado o processo de co-criação abordado nesta pesquisa, através da análise do engajamento durante as etapas dos workshops.

A escala desenvolvida por Vivek (2009) foi validada no contexto brasileiro por Marra (2013). Neste contexto, as dimensões de entusiasmo e interação social indicaram os mesmos resultados, enquanto o construto de interação social mostrou-se diferente. Marra (2013) utilizou em sua pesquisa esta mesma escala com todas as dimensões, realizando pequenas adaptações para a sua pesquisa, comprovando assim, a relação e a associação entre as dimensões de engajamento e valor.

Através do questionário elaborado por Vivek (2009) e adaptado para esta pesquisa, foram identificados pontos similares em relação às variáveis consideradas consequências do engajamento, com os fatores identificados na revisão da literatura expostos no Quadro 2. Os principais fatores encontrados dizem respeito à comunicação, competências e habilidades pessoais, interação com o grupo, satisfação, competição, recompensas e personalização, envolvendo fatores intrínsecos e extrínsecos.

Assim, estes fatores encontrados na revisão da literatura estão relacionados ao estudo desenvolvido por Vivek (2009), a qual destaca as três dimensões principais como estimulantes do engajamento, promovendo a dimensão do valor, através dos fatores intrínsecos e extrínsecos, com base nas experiências e percepções dos consumidores durante o processo. Desta forma, para a realização desta pesquisa, este estudo mostrou-se consistente e válido relacionado ao engajamento, possibilitando sua aplicação no contexto de pesquisa da co-criação, envolvendo os participantes dos workshops em situações reais de projetos a serem desenvolvidos.

Conforme Vivek (2009) a dimensão do entusiasmo está relacionada a uma forte excitação ou zelo quanto ao foco do engajamento. Assim, consumidores com maior entusiasmo estão mais propensos a explorar novas ofertas ou atividades, proporcionando um melhor aproveitamento do momento/situação.

A dimensão da participação consciente acaba por englobar a ação do consumidor, assim como a consciência. Com isto, Vivek (2009) ressalta que a participação do consumidor no processo acaba sendo mais participativa e consciente relativa ao engajamento, agindo durante o processo e refletindo acerca das atitudes nas diferentes situações.

Vivek (2009) destaca ainda, que a interação social representa a troca de ideias, pensamentos e experiências a respeito de outros participantes engajados, com foco no engajamento. O nível de engajamento maior permite que as pessoas se sintam mais interessadas em compartilhar seus sentimentos e ideias com os demais.

Desta forma, a associação das dimensões do engajamento, juntamente com a dimensão do valor, demonstra o modelo de questionário utilizado nesta pesquisa, o qual se encontra no capítulo da metodologia, no item 3.3.

2.2.4 Limitações no Campo de Estudo

A pesquisa e análise dos artigos mostra que muitos estudos foram realizados nesta área e, inclusive, outros pesquisadores e acadêmicos tem focado no desenvolvimento deste assunto nos últimos anos. Porém, ainda existem questões que podem ser exploradas e foram sugeridas pelos pesquisadores através de propostas de estudos futuros, para um maior entendimento e exploração deste assunto considerado atual e relevante para as organizações.

A realização de outras pesquisas se torna necessária para verificar quais são os principais benefícios que promovem o engajamento dos usuários no processo de co-criação, pois estes variam com base em contextos, situações e grupos diferentes (HOYER *et al.*, 2010). Consumidores se engajam na co-criação por diversas razões, incluindo fatores intrínsecos e extrínsecos que devem ser considerados. Muitas atividades de co-criação devem abranger estes diferentes fatores e explorar o engajamento, através de estudos com base nestes (XIA E SURI, 2014).

De acordo com Finsterwalder e Kuppelweiser (2011), pesquisas futuras poderiam analisar diferentes grupos, com o intuito de detectar e avaliar os processos intra-grupos orientados para uma determinada tarefa e a nível social. Para Occhiocupo e Friess (2013), pesquisas com base em comunidades virtuais em diversas indústrias poderiam fornecer uma

compreensão mais clara e geral do que motiva os consumidores a se engajarem na geração de um valor de co-criação maior em comunidades por meio online.

Assim, segundo Brodie *et al.* (2013) torna-se necessário explorar mais pesquisas que examinem grupos online maiores em diferentes categorias de produtos ou com amostras maiores de consumidores ou outros usuários participantes do engajamento, a fim de verificar o processo de co-criação. Já para Krishna, Lazarus e Dhaka (2013), o conceito de canal de co-criação deve ser desenvolvido na busca de plataformas melhores e mais relevantes que proporcionem o engajamento dos consumidores no processo de co-criação, envolvendo o contexto acadêmico e profissional. Outros estudos devem ser realizados, utilizando a co-criação como uma ferramenta para a gestão de reclamações, soluções em falhas de serviços e recuperação destes.

Torna-se necessária também, a realização de pesquisas que explorem a participação dos usuários, seu conteúdo inovador e suas experiências através do processo de co-criação. Pesquisar fatores que permeiam a relação entre a experiência de co-criação e das contribuições criativas no processo é considerado um importante caminho de pesquisa a ser explorado (FÜLLER, HUTTER E FAULLANT, 2011). Neste pensamento, Di Gangi (2010) ressalta que estudos futuros ainda podem explorar a relação entre a organização e o impacto sobre as interações sociais, experiências dos usuários e o engajamento destes. Assim, estudos a serem realizados podem explorar um design de pesquisa que vise à consciência do usuário, risco do seu envolvimento, além do diálogo e transparência nas relações com a empresa envolvida no processo de co-criação.

Vernette e Hamdi-Kidar (2013) sugerem uma investigação comparando o papel dos usuários líderes e dos consumidores emergentes em cada etapa do processo de co-criação. Isto pode auxiliar com que a organização selecione os consumidores mais engajados com o processo e quais podem proporcionar uma contribuição mais significativa. Assim, para Schreier, Fuchs e Dahl (2012) através de um ponto de vista mais prático, se torna válido explorar as percepções dos consumidores durante todo o processo, em especial nas situações às quais os usuários possuem menor experiência, ou é exigido um alto nível de complexidade. Desta forma, isto possibilita que as pessoas possam interagir de maneira mais natural, na intenção de trazer maiores benefícios ao processo.

Santos e Brasil (2010) destacam a importância de identificar as consequências de um maior envolvimento do consumidor no processo de desenvolvimento de produto e em outros processos da organização, como um amplo campo de pesquisa que ainda pode ser explorado. Outra questão envolve estudos relacionados a um maior nível de envolvimento do consumidor

e a possível melhora no desempenho no lançamento de novos produtos. Para Lorenzo-Romero, Constantinides e Brünink (2014), pesquisas futuras deveriam explorar os fatores que podem impedir que os clientes estejam engajados em processos de co-criação, como também, identificar as plataformas mais adequadas para motivar e proporcionar uma maior interação dos clientes com a organização, além de identificar os estágios que possuem uma maior contribuição do consumidor quanto ao desenvolvimento de novos produtos. Estudos mais aprofundados com base nestes aspectos podem auxiliar na compreensão dos fatores que promovem o engajamento dos indivíduos no processo de co-criação, através de uma integração que possa trazer resultados mais consistentes e relevantes para o mercado.

Pesquisas ainda podem ser desenvolvidas para identificar atores que influenciam os elementos antecedentes no comportamento de engajamento do consumidor. Futuros estudos devem considerar os fatores a nível da empresa e dos consumidores que impedem ou dificultam o engajamento em processos de co-criação, como também explorar o relacionamento entre organizações, clientes e os diversos stakeholders envolvidos ao longo do tempo e os efeitos com base no comportamento de engajamento do consumidor em cada uma das partes envolvidas (JAAKKOLA E ALEXANDER, 2014). Durugbo e Pawar (2014) ressaltam também, a importância da realização de estudos com ênfase no valor existente do processo de co-criação entre fornecedores e consumidores relacionados ao negócio, através de uma caracterização, formalização e análise de relevância para a organização.

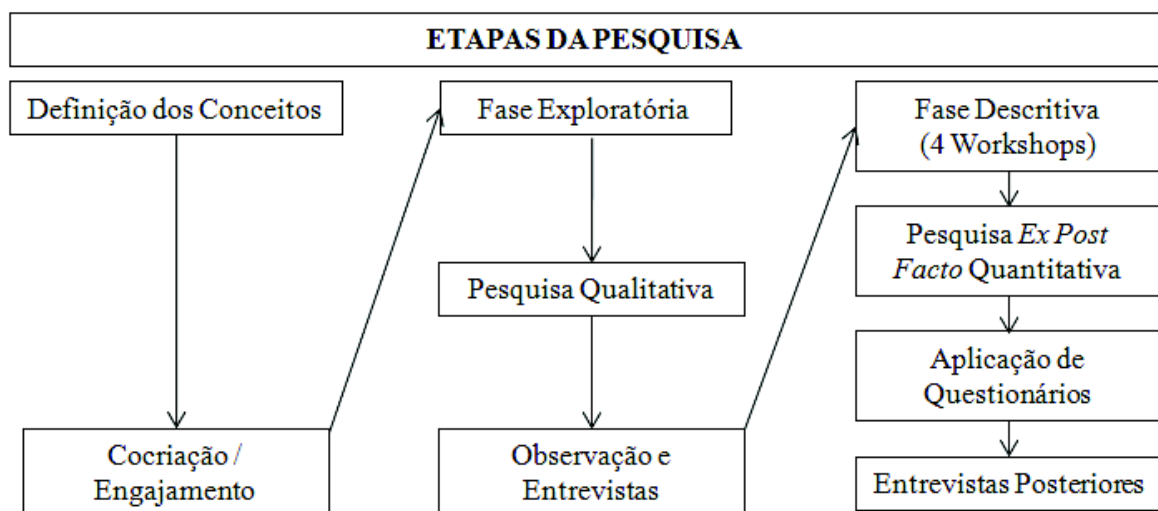
3 METODOLOGIA

Apresentam-se neste capítulo as fases referentes à metodologia da pesquisa, relacionadas ao referencial teórico, na busca de atingir os resultados propostos no estudo.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O delineamento da pesquisa faz parte da realização de uma pesquisa científica, auxiliando o pesquisador na busca de uma resposta para um determinado problema. Desta forma, a Figura 1 abaixo, demonstra as etapas utilizadas na pesquisa.

Figura 1 - Caminho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Tipo de Estudo

Para a realização desta pesquisa, este estudo foi dividido em duas fases: uma fase exploratória e a outra fase descritiva. Na fase exploratória foi utilizada a pesquisa qualitativa, através da observação e de entrevistas, com o propósito de familiarizar-se com o contexto de pesquisa e preparar a aplicação dos questionários, facilitando assim, a análise dos resultados e o entendimento do processo criativo. Para isso, buscou-se observar determinados workshops e entrevistar os alunos e professores correspondentes. Para Angrosino (2009), a pesquisa

qualitativa tem como intuito abordar o mundo externo, de forma natural, buscando descrever os fenômenos sociais, com base em experiências, interações e investigações.

Conforme Malhotra (2012), a pesquisa qualitativa é utilizada para enfrentar situações de incerteza, na qual as respostas dadas pelos entrevistados divergem do resultado esperado. Este método fornece melhor visão e compreensão acerca do problema em questão. Neste pensamento, Aaker, Kumar e Day (2007) ressaltam que a pesquisa qualitativa utiliza um método menos estruturado, porém mais intensivo do que uma pesquisa quantitativa. A partir disso, são coletados dados de forma com que se possam explorar aspectos que dificilmente são percebidos de forma direta. Este tipo de pesquisa permite um maior relacionamento com o entrevistado, gerando também, maior riqueza de conteúdo.

Desta forma, a pesquisa qualitativa utilizada neste estudo teve o intuito de observar os workshops iniciais e entrevistar alunos e professores que pudessem contribuir com a pesquisa. A partir disto, com as informações fornecidas e as diferentes visões acerca do processo de desenvolvimento dos projetos foi possível compreender melhor a organização dos workshops realizados pela Escola da Indústria Criativa e a forma como os diferentes agentes atuam neste processo.

Logo após, na fase descritiva foi utilizada a técnica de pesquisa do tipo *ex post facto*, com base em uma pesquisa quantitativa. Realiza-se este tipo de pesquisa quando se torna difícil de mensurar a variável independente e os efeitos das variáveis dependentes sob esta, como ocorre em uma pesquisa experimental. Desta forma, o pesquisador considera a existência de uma relação entre as variáveis, porém não manipulando esta ação de forma direta, devido à análise ser realizada posterior ao evento ocorrido (DIEM, 2002).

Esta pesquisa também pode ser considerada correlacional, pois busca estabelecer um relacionamento entre as características e como estas variam em conjunto, através da previsão do conhecimento de uma variável sobre a outra (DIEM, 2002). Assim, será observado neste estudo o engajamento dos participantes de diferentes workshops durante as etapas do processo de co-criação, envolvendo as experiências das pessoas com base na participação e desenvolvimento de tarefas em grupo, para a mensuração dos efeitos provocados pelos próprios participantes, após a realização dos workshops. Logo, busca-se verificar o quanto os participantes percebem o engajamento durante as etapas do processo, a fim de verificar a relação entre estas variáveis.

A pesquisa *ex post facto* é utilizada quando as variáveis são de difícil manipulação durante o experimento, fugindo do controle do pesquisador e impossibilitando estabelecer

uma relação direta de causa e efeito. Este tipo de pesquisa é aconselhável em ambientes sociais, educacionais e psicológicos, no qual se observa o contexto natural da situação. Assim, as variáveis dependentes que causam o efeito sobre a independente, passam a ser examinadas em busca de associações e significados que podem ser gerados (COHEN, MANION E MORRISON, 2005).

A pesquisa *ex post facto* pode ser definida como uma pesquisa que estabelece relações causais entre fenômenos, podendo ser bilateral entre causa e efeito, no qual o pesquisador determina os grupos de controle, porém não manipula as variáveis envolvidas. Devido ao fato do efeito ser determinado mais tarde, a pesquisa leva este nome. Este tipo de pesquisa envolve ações do presente para o passado, e vice-versa. Enquanto uma pesquisa experimental normal envolvem manipulações físicas, esta envolve uma a manipulação mental, através dos fatos já ocorridos (NOVAKOV E JANKOVIC, 2014).

3.3 Instrumentos da Pesquisa

Segundo Malhotra (2012) é importante estruturar a realização de uma pesquisa, detalhando os procedimentos necessários para a obtenção das informações fundamentais para estruturar e solucionar o problema de pesquisa em questão. Desta forma, para a realização do estudo foram utilizados diferentes workshops acadêmicos da Escola da Indústria Criativa da Unisinos de Porto Alegre, buscando avaliar o engajamento dos participantes nas diferentes atividades realizadas.

A pesquisa realizada foi feita com base em diferentes workshops, pelo fato destes estarem relacionados aos processos de cocriação. O workshop pode ser utilizado em muitos contextos, pois é considerado uma atividade que promove a integração coletiva e a geração de novas ideias, através do compartilhamento de conhecimentos e experiências. Este constitui um espaço aberto, livre de julgamentos, propício a interação dos diversos participantes envolvidos.

A área acadêmica do Design da Unisinos, constantemente, desenvolve diversos workshops, com temáticas distintas, promovendo a criação de novas soluções e ideias, com base na integração entre os participantes. Assim, determinou-se que seriam pesquisados os workshops da Escola da Indústria Criativa, ao nível de graduação, mestrado e especializações, os quais envolvem participantes de diferentes áreas de formação, através da integração para o desenvolvimento de projetos em conjunto.

Desta forma, esta pesquisa foi dividida em duas fases. Inicialmente, na fase exploratória, ocorreram quatro entrevistas com professores responsáveis pela organização de dois workshops e alunos participantes das atividades, na busca de conhecer os projetos que seriam desenvolvidos, as diferentes dinâmicas que poderiam evidenciar o engajamento dos indivíduos durante as etapas e compreender o processo criativo dentro do contexto de um workshop. Foram entrevistados também, após a realização das dinâmicas na outra fase, cinco alunos participantes das atividades, a fim de compreender o engajamento destes durante o desenvolvimento do projeto, o entusiasmo em participar e a interação no processo criativo com os demais integrantes. Para Malhotra (2012), as entrevistas em uma pesquisa de marketing não são estruturadas, permitindo uma maior flexibilidade, ocorrendo de forma direta e pessoal, na qual as pessoas buscam revelar suas motivações, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico ou atividade.

No quadro abaixo estão descritos os entrevistados que participaram desta pesquisa:

Quadro 4 - Entrevistas realizadas na pesquisa

Entrevistado	Workshop	Formação
Entrevistado 1	Pós-MBA em Gestão da Inovação	Professora da área de Design
Entrevistado 2	Pós-MBA em Gestão da Inovação	Aluno participante do workshop
Entrevistado 3	Pós-MBA em Gestão de Serviços	Professor da área de Design
Entrevistado 4	Pós-MBA em Gestão de Serviços	Aluno participante do workshop
Entrevistado 5	Especialização em Design Estratégico	Aluno participante do workshop
Entrevistado 6	Pesquisa Acadêmica de Mestrado	Aluno participante do workshop
Entrevistado 7	Graduação em Design	Aluno participante do workshop
Entrevistado 8	Graduação em Design	Aluno participante do workshop
Entrevistado 9	Especialização em Design Gráfico	Aluno participante do workshop

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda na fase exploratória, foram observados, sem nenhuma intervenção, dois workshops de especialização do Pós-MBA da Escola da Indústria Criativa da Unisinos, a fim de perceber a forma como as pessoas se relacionavam e as atividades desenvolvidas durante

as etapas. Outro propósito da observação consistia em compreender as diferentes etapas de um workshop e os momentos mais críticos, a partir da apresentação inicial, o desenvolvimento das atividades e o encerramento. Assim, buscou-se entender o desempenho dos participantes durante as etapas, com o intuito de poder aplicar a pesquisa de forma coerente e satisfatória em outros workshops.

A segunda fase da pesquisa consistia na aplicação da pesquisa, através de um questionário, nos diferentes workshops. Para isto, foi realizada uma revisão na literatura acerca da teoria de engajamento para verificar estudos consistentes na área. Com base nisto, foi utilizado o estudo de Vivek (2009) que desenvolveu uma escala de engajamento do consumidor, envolvendo três principais dimensões, entusiasmo, participação consciente e interação social, além das variáveis extrínsecas e intrínsecas, consideradas consequências do engajamento. A escala de Vivek (2009) foi validada no contexto brasileiro por Marra (2013), o que reforçou sua utilização.

Quanto aos workshops utilizados nesta pesquisa, todos buscaram envolver uma proposta comercial, a maioria com empresas como clientes para verificar o resultado final, o que auxiliou no desenvolvimento de atividades mais consistentes e condizentes com a realidade, apesar do contexto acadêmico relacionado. Os casos abordados no workshop, trazidos por empresas, representam uma dinâmica que, além de ser estimulante aos alunos, através de diferentes contextos de aplicação de projeto, faz com que a experiência seja uma situação vivida na realidade, com base em demandas reais e prazos reduzidos (TAROUCO, SCALETSKY E SALDANHA, 2010).

Desta forma, o questionário encontra-se no quadro abaixo:

Quadro 5 - Questionário da pesquisa

Dimensões	Variáveis
Entusiasmo	1. Eu uso muito do meu tempo livre para participar deste tipo de atividade.
	2. Eu estou muito interessado neste tipo de atividade que foi realizada neste momento.
	3. Eu adoro participar deste tipo de atividade.
	4. Os meus dias não seriam os mesmos sem participar deste tipo de atividade.
Participação Consciente	5. Qualquer informação relacionada a este tipo de atividade realizada prende a minha atenção.
	6. Eu gosto de aprender mais sobre a atividade realizada.

	7. Eu presto muita atenção a assuntos relacionados a esta atividade realizada.
Interação Social	8. Eu gostaria de participar com os meus amigos neste tipo de atividade realizada.
	9. Gosto mais de participar deste tipo de atividade quando estou interagindo com outras pessoas.
	10. Participar deste tipo de atividade é mais divertido quando pessoas próximas a mim também participam.
Valor Extrínseco	11. Participar desta atividade realizada oferece inúmeras vantagens resultantes da minha interação.
	12. Eu gosto de participar deste tipo de atividade porque ela me oferece benefícios.
	13. Participar deste tipo de atividade é importante para as minhas necessidades.
Valor Intrínseco	14. Eu curto participar deste tipo de atividade realizada.
	15. Eu gosto de participar desta atividade por diversão.
	16. Participar desta atividade é muito gratificante.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Vivek (2009).

O questionário foi organizado em 16 perguntas, dispostos em uma escala Likert de 1 a 5, onde 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 corresponde a Concordo Totalmente. O questionário aborda as seguintes dimensões: a primeira dimensão do entusiasmo engloba quatro variáveis; a segunda dimensão da participação consciente engloba três variáveis; a terceira dimensão da interação social corresponde a três variáveis; os fatores extrínsecos e intrínsecos englobam as seis últimas variáveis no questionário, responsáveis pela dimensão do valor, consideradas as consequências do engajamento.

Para a realização da pesquisa, através da aplicação deste questionário, foi entregue e validado por quatro diferentes professores da área de Design, entre organizadores de workshops e coordenadores de curso, a fim de que ficasse claro seu entendimento e possibilitasse a sua aplicação nos workshops acadêmicos realizados na Escola da Indústria Criativa. Outro ponto importante referiu-se a conversa com outros professores da área de Design, que organizavam os workshops, a fim de verificar a utilização do questionário e os momentos que poderiam ser aplicados, de acordo com cada atividade e o processo de desenvolvimento do projeto.

Desta forma, foi aplicado o questionário em quatro workshops que ocorreram na Escola da Indústria Criativa, no mês de outubro de 2015, envolvendo pessoas de diferentes áreas, a fim de compreender a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimentos e as diferentes visões proporcionados pelo engajamento dos participantes no decorrer das etapas do processo de co-criação. Assim, esta etapa consistia na análise dos workshops de forma

natural e sem intervenções diretas durante o processo. Foi solicitada à Coordenação da Unisinos uma autorização para a realização das pesquisas nos workshops, com o questionário devendo ser aplicado nos intervalos das atividades ou após a realização destas.

O preenchimento do questionário de pesquisa pelos participantes, após as atividades em cada etapa, tinha o intuito de verificar o engajamento dos próprios participantes durante o processo de desenvolvimento do projeto. A partir disto, buscou-se relacionar a teoria através das práticas vivenciadas, com base na visão destes, relacionando as dimensões do questionário com o processo desenvolvido no workshop, entre as diferentes etapas, para cada grupo. Ao final da dinâmica de cada workshop, buscou-se entrevistar alguns participantes dispostos a relatar um pouco da sua visão, entendimento do processo, análise da sua participação e atividades relevantes, a fim de complementar a análise dos resultados da pesquisa.

3.4 Amostra Utilizada

Segundo Malhotra (2012), a elaboração de uma amostragem começa com a especificação da população-alvo. Esta constitui os elementos que possuem as informações necessárias para o pesquisador, sobre os quais podem ser feitas certas inferências sobre o estudo.

Para a realização da pesquisa participaram diferentes pessoas, envolvendo alunos da Escola da Indústria Criativa da Unisinos de cursos variados, através de quatro workshops pesquisados. Estes workshops, normalmente, buscam o desenvolvimento de novas soluções e projetos para as organizações, incentivando a troca de conhecimentos e o compartilhamento de experiências entre os participantes. Estes são considerados eventos de curta duração, com atividades intensas entre os participantes. Os workshops possuem características da área de design, envolvendo diversas ferramentas que podem ser adaptadas a diversos estudos e temas.

Segundo Scaletsky e Fraga (2011), em um workshop as experiências e os conhecimentos dos participantes são envolvidos em torno do problema apresentado, de forma que possa ser encontrada uma solução que melhor atenda as necessidades detectadas. Através de um workshop permite-se a aprendizagem prática, com base em um determinado tempo e espaço, e com a orientação de especialistas, para manter o foco do grupo e tornar os resultados mais coerentes com a realidade proposta. Assim, a utilização de workshops permite que os participantes busquem alternativas para a geração de novas ideias e solução de problemas, com base em uma abordagem ampla e sistemática.

Desta forma, foram utilizados para a pesquisa quatro workshops, dois de Especialização, um de Graduação e outro uma pesquisa de Mestrado, com um total de 72 participantes. O perfil da amostra foi composto por 53 mulheres e 19 homens. As idades dos participantes variavam entre 17 e 44 anos, com a maioria sendo mais jovens. Quanto à participação em outros workshops, de forma geral, a média foi de 3 workshops por pessoa. Isto é importante para verificar o quanto as pessoas já conheciam dinâmicas deste tipo. Do número total de participantes, 34,7% participou pela primeira vez de um workshop, enquanto outros já tinham participado de cerca de 5 a 10 dinâmicas.

Os workshops possuíam propósitos e características diferentes, com atividades que poderiam estar associadas um a outro. O objetivo era verificar o engajamento dos participantes durante as etapas do processo de co-criação, através dos diferentes grupos. A escolha dos participantes em cada um dos workshops ocorreu através dos inscritos nos cursos, sendo estipulados pelos organizadores dos mesmos. Os workshops utilizados na pesquisa eram referentes aos respectivos cursos, com o propósito de complementar algum conteúdo e envolver os participantes em diferentes atividades que os desafiassem. Apenas o workshop da Graduação possuía somente alunos do curso de Design, pois os demais workshops possuíam participantes com áreas de diferentes formações.

Estes workshops, muitas vezes, buscam trazer profissionais para coordenar as atividades de outras instituições, e até mesmo, de instituições internacionais. Isto permite que as atividades sejam organizadas sempre de diferentes maneiras, com outras visões, possibilitando uma nova condução das dinâmicas e envolvendo os participantes de diversas formas em cada workshop, proporcionando novas experiências e resultados.

Os workshops da Escola da Indústria Criativa foram escolhidos para a pesquisa, com base em uma amostragem por julgamento ou conveniência, devido à facilidade no contato com os professores e coordenadores, possibilitando organizar melhor a pesquisa, com prazos determinados, e realizá-la com o auxílio de profissionais da área. Assim, Malhotra (2012) destaca que a amostragem por conveniência considera os elementos selecionados da população para a pesquisa, com base no julgamento do pesquisador.

3.5 Plano de Pesquisa

Com base nos diferentes workshops, buscou-se observar o engajamento dos participantes no decorrer do processo de co-criação, fazendo com que estes refletissem e avaliassem seu envolvimento no final do processo, através do questionário utilizado. Assim,

foram analisados diferentes workshops organizados pela Escola da Indústria Criativa da Unisinos de Porto Alegre. O quadro abaixo, explica a dinâmica e o propósito que foi estabelecido para cada um dos workshops:

Quadro 6 - Workshops presentes na pesquisa

Workshop	Objetivo	Tema
Pós-MBA em Gestão da Inovação	Observação e conhecimento inicial	Desenvolver um serviço inovador no contexto da educação.
Pós-MBA em Gestão Estratégica de Serviços	Observação e conhecimento inicial	Verificar as experiências dos usuários em um contexto determinado de serviços.
Especialização em Design Estratégico	Aplicação da pesquisa e análise	Novo projeto estratégico para uma empresa de moda e estilo nas redes sociais.
Pesquisa Acadêmica de Mestrado	Aplicação da pesquisa e análise	Desenvolver personagens para o estímulo de habilidades sociais na infância.
Graduação em Design	Aplicação da pesquisa e análise	Desenvolver brinquedos para o estímulo de habilidades sociais na infância.
Especialização em Design Gráfico	Aplicação da pesquisa e análise	Desenvolvimento de uma nova identidade visual para uma determinada empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dois primeiros workshops foram realizados para o conhecimento do pesquisador acerca das dinâmicas realizadas, momentos de oscilação do engajamento, atividades pertinentes realizadas e a forma como foram conduzidas. A partir disto, foram analisados quatro workshops, já acordados com os professores, nos quais se aplicaram os questionários durante as etapas do processo de co-criação com os participantes, a fim de verificar o engajamento destes no processo. As etapas foram estabelecidas conforme o cronograma e a proposta dos organizadores dos workshops. Em comum, todos os workshops tiveram questionários aplicados nas etapas iniciais e finais das atividades. Assim, a pesquisa realizada buscou atender as expectativas iniciais, porém não poderia intervir durante as dinâmicas, apenas no final da realização das atividades, conforme acordado com a Coordenação da Universidade.

3.6 Coleta dos Dados

Para a coleta dos dados, através da observação das ações dos participantes durante as atividades dos workshops, foi aplicado um questionário estabelecido pelo pesquisador, com base em um modelo já validado. Este deveria ser respondido de forma individual, buscando avaliar a participação de cada um, através do engajamento e disposição dos indivíduos no decorrer do processo de co-criação proporcionado pelo workshop, após a realização das atividades.

A aplicação dos questionários foi acordada anteriormente com os organizadores dos workshops, de acordo com a proposta de cada um, definindo os momentos nos quais os participantes deveriam respondê-los, com o intuito de estabelecer uma lógica de desenvolvimento das ações e de forma que não interferisse nas dinâmicas realizadas. Desta maneira, o pesquisador entregava e recolhia os questionários impressos para os participantes de cada workshop, no final de cada etapa, verificando se todos os itens foram preenchidos e compreendidos pelos integrantes. A intenção era coletar informações dos participantes referentes à fase de introdução, desenvolvimento das atividades e finalização do processo criativo.

Assim, para a realização da pesquisa os quatro workshops foram analisados em diferentes etapas. Os Workshops de Especialização em Design Estratégico e Especialização em Design Gráfico foram organizados em três etapas para a pesquisa, devido à sua organização com base nas datas de desenvolvimento do processo, temáticas utilizadas, forma de trabalho e interação que seria desenvolvida junto aos participantes. Já os Workshops de Pesquisa Acadêmica de Mestrado e o Workshop de Graduação em Design, apesar de possuírem características distintas, a pesquisa foi realizada em duas etapas, devido à forma inicial como os organizadores e condutores das dinâmicas estipularam estas, com base em atividades intensas e momentos restritos para a aplicação da pesquisa.

Ao finalizar o workshop, o pesquisador buscou entrevistar e conversar com alguns participantes, com o intuito de entender um pouco mais da visão das pessoas a respeito do processo de desenvolvimento do projeto no workshop e da dinâmica realizada.

3.7 Análise dos Dados

Os dados para a pesquisa foram observados e analisados, com base em uma pesquisa quantitativa. Através da aplicação de um questionário que verificou as dimensões definidas na

literatura, com base nos construtos principais da pesquisa, esta teve como objetivo comparar a vivência e o engajamento dos participantes nos workshops. As expectativas e as atividades desenvolvidas foram analisadas pelos próprios participantes, posteriores a ocorrência dos eventos.

Após a coleta dos dados, estes foram analisados com base na estatística não paramétrica. Utiliza-se este tipo de estatística em situações de pesquisa nas quais os dados não satisfazem as condições necessárias para o seu uso. Desta forma, a estatística não paramétrica não exige simetria ou delimitação de amostras, fornecendo maior liberdade para a análise dos dados (DANCEY E REIDY, 2013). Os testes não paramétricos são considerados de distribuição livre, na qual as proposições sobre um modelo não se verificam, não existindo normalidade de variância. Assim, estes testes não fazem suposições explícitas sobre a forma de distribuição dos dados, obtendo menos exigências. Se por um lado perde-se precisão na troca de valores através das variáveis, se ganha na eficiência e facilidade ao verificar os resultados encontrados. Porém, as deduções podem se tornar mais difíceis ao analisar testes deste tipo (PONTES E CORRENTE, 2001).

Segundo Marôco (2011), os testes não paramétricos não exigem que a distribuição da variável que está sendo analisada seja conhecida (normal). Porém, estes não devem ser utilizados apenas como alternativa. Para amostras pequenas e de diferentes dimensões, onde as variáveis de estudo não seguem os pressupostos dos testes paramétricos, a realização de testes não paramétricos é considerada eficiente, devido a sua aplicação em um determinado contexto de pesquisa.

Desta forma, para a análise dos dados, com base na estatística não paramétrica, foram utilizados os testes estatísticos para comparar e analisar os dados encontrados pelos diferentes grupos, através do software estatístico SPSS. Inicialmente, foi realizado o Teste de Wilcoxon a fim de comparar as diferentes etapas de cada workshop. Após isto, foi utilizado o Teste Anova Kruskal-Wallis para comparar os resultados das etapas inicial e final, além das variáveis de conseqüências do engajamento, entre os diferentes grupos. Para finalizar foi realizado o Teste de Mann-Whitney a fim de comparar, detalhadamente, os resultados significativos encontrados entre os grupos no Teste Anova.

Para a realização dos testes estatísticos, através do software, foi realizada a verificação dos dados pelo pesquisador, de forma que não houvesse questões em branco e respostas muito diferentes da normalidade na pesquisa, que pudessem interferir nos resultados encontrados.

3.8 Limitações Metodológicas

Apesar da preparação e descrição de todas as fases e procedimentos utilizados para a realização da pesquisa, esta apresenta certas limitações. A utilização dos workshops de design da Unisinos de Porto Alegre como amostra, pode ser considerada uma limitação da pesquisa. Os temas abordados, os alunos participantes e as atividades propostas nos workshops tiveram que ser utilizadas para a pesquisa, sem a intervenção do pesquisador, conforme estabelecido pela instituição. Além disso, a forma como a pesquisa foi realizada contou com colaboração dos professores e da Universidade, de maneira que não houvesse interferência durante a realização das dinâmicas, e sim, após a realização destas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados na pesquisa, assim como as características dos grupos de pesquisa e as análises dos mesmos.

4.1 Etapa Exploratória

Na primeira etapa da pesquisa foi realizada uma etapa qualitativa, através da observação dos workshops e a realização de entrevistas com professores e alunos. Para isto, foram utilizados dois workshops da Escola da Indústria Criativa da Unisinos de Porto Alegre, um Workshop da turma de Pós-MBA em Gestão da Inovação e outro Workshop da turma de Pós-MBA em Gestão Estratégica de Serviços.

4.1.1 Observação dos Workshops

A etapa de observação dos workshops consistiu na visualização, anotação, análise dos comportamentos e da interação entre os participantes de dois workshops do Pós-MBA, que ocorreram na Unisinos de Porto Alegre, no mês de Julho de 2015.

4.1.2 Workshop do Pós-MBA em Gestão da Inovação

O Workshop fez parte do curso de Pós-MBA em Gestão da Inovação, sendo organizado pela Professora Bruna da área de Design, com a observação das atividades sendo realizada na data de 10/07/2015. Este workshop tinha como propósito o desenvolvimento de um serviço inovador no contexto da educação, através da utilização da técnica do *design thinking*¹, a qual engloba contextos relacionados à técnica dividida em empatia, geração das ideias e prototipagem. O workshop foi composto por 21 participantes. Inicialmente, foi explicado aos alunos o contexto workshop, com base na técnica de design thinking, através de uma estrutura determinada para o desenvolvimento das atividades no decorrer do workshop, a fim de que guiasse os participantes em relação às etapas do mesmo.

¹ *Design Thinking*: O *Design Thinking* utiliza os métodos de design e sua sensibilidade na busca de atender as necessidades das pessoas, através de técnicas viáveis e estratégias de negócio, que promovam o valor do cliente e novas oportunidades de mercado (BROWN, 2008).

Assim, os alunos foram organizados em três grupos com diferentes perfis. Para a condução deste workshop foi utilizado pela professora inicialmente, um vídeo e exemplos que motivassem os participantes em relação ao tema principal proposto. Após isto, os participantes trouxeram materiais e com base nos conhecimentos e experiências de cada um, buscaram desenvolver através de discussões, organização de mapas mentais e materiais de exposição, as ideias principais relacionadas a um serviço inovador no contexto da educação. Para colocar em prática as ações, os participantes tinham liberdade de desenvolver os protótipos onde queriam e com os materiais que achassem mais adequados.

Durante o trabalho em grupo, foi verificado que alguns participantes atuavam de forma mais intensa nas atividades, com ideias e buscando desenvolver alguns protótipos com base nos conceitos definidos pelo grupo. Outros participantes envolviam-se pouco nas atividades por não terem conhecimento do assunto ou pela decisão do grupo não satisfazer suas expectativas. A técnica utilizada do design thinking é considerada uma ferramenta importante da área do design, conforme proposto pela organizadora do workshop. Para isto, esta buscou auxiliar o grupo no desenvolvimento das diferentes atividades para que fosse possível atingir os resultados esperados, embora alguns grupos trabalhassem de forma independente, gerando certas incertezas e conflitos sobre as tarefas, para o alcance dos resultados finais. A proposta do workshop estava clara, porém o desenvolvimento das atividades abria diferentes possibilidades para atingir resultados conforme os anseios de cada grupo.

4.1.3 Workshop do Pós-MBA em Gestão Estratégica de Serviços

O Workshop fez parte do curso de Pós-MBA em Gestão Estratégica de Serviços, sendo organizado pelo Professor Edgard da área de Design, na data de 11/07/2015. O workshop tinha como propósito verificar as diferentes experiências dos usuários, em um determinado contexto. Este foi composto por 10 participantes. Inicialmente, os alunos realizaram entrevistas com pessoas que atuam no setor de serviços no aeroporto de Porto Alegre. Assim, os participantes foram divididos em dois grupos para a coleta de dados, e posteriormente, a realização das atividades. O organizador do workshop optou pela utilização de diferentes ferramentas da área de design para a realização da dinâmica, com base em uma estrutura e cronograma determinado para o desenvolvimento das atividades.

Em um espaço determinado na Unisinos de Porto Alegre, os participantes do workshop trocaram diferentes ideais sobre a atividade entre os grupos, expondo os dados

coletados na atividade inicial. Durante os debates entre os grupos todos os participantes buscaram participar da atividade, através de assuntos convergentes, em que todos conseguiam trazer alguma colaboração. Após isto, os participantes deveriam estabelecer diferentes perfis (ferramenta de design denominada *personas*), conforme as entrevistas e experiências coletadas nas entrevistas iniciais. Para isto, o organizador do workshop buscou expor um vídeo relacionado à empatia, de forma que pudesse sensibilizar os grupos.

Logo, foram elaborados mapas de empatia, os quais relacionam diferentes atividades e envolvem o que as pessoas dizem, pensam, fazem e sentem sobre uma determinada situação. Os grupos utilizaram as entrevistas iniciais para desenvolver esta dinâmica e estabelecer os novos perfis. Para finalizar, os participantes deveriam desenvolver uma jornada do cliente, através de situações e ações de pré-serviço, serviço e pós-serviço para cada perfil determinado. Os resultados foram apresentados para todos.

Desta forma, o workshop contou com o envolvimento de todos os participantes nas atividades. O condutor do workshop determinou um cronograma inicial com as atividades que seriam realizadas, buscando auxiliando os grupos nos conflitos que surgiam e guiando os participantes na busca de soluções mais definidas para o workshop.

4.2 Entrevistas com Professores e Alunos

Através da observação de dois workshops do Pós-MBA da Escola da Indústria Criativa da Unisinos, foram entrevistados um condutor e um aluno de cada workshop, quatro pessoas no total. Estas entrevistas iniciais tinham o intuito de compreender um pouco mais sobre o engajamento dos participantes durante as etapas do processo de co-criação, na visão dos envolvidos nos workshops. As perguntas referiam-se às etapas de maior engajamento dos participantes, incentivos ao engajamento durante as atividades, os fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados a este, além das dinâmicas consideradas mais relevantes. Estas perguntas estão dispostas no Apêndice C.

Inicialmente foi entrevistada a Professora Bruna, orientadora do Workshop de Pós-MBA em Gestão da Inovação, denominada entrevistada 1, na data de 10/07/2015, antes da realização da dinâmica. O entrevistado 2 corresponde a um aluno participante do workshop, sendo realizada a entrevista após a dinâmica. O entrevistado 3 foi o Professor Edgard, orientador do Workshop de Pós-MBA em Gestão Estratégica de Serviços, realizado em 11/07/2015, ocorrendo a entrevista após a dinâmica ser realizada. Ainda em relação a este último workshop foi entrevistado também posteriormente, um aluno participante das

atividades, denominado entrevistado 4. A entrevista com estes participantes possibilitou conhecer um pouco melhor do campo, buscando entender como ocorre este processo e são estruturados os workshops desenvolvidos na Escola da Indústria Criativa da Unisinos.

A pergunta inicial buscava compreender se os participantes consideravam o workshop como uma dinâmica composta por diferentes etapas, nas quais o engajamento dos participantes poderia oscilar durante este processo de cocriação. A entrevistada 1 concordou que o workshop possui diferentes momentos de interação, de expor conteúdos, de destacar o que está acontecendo. Cerca de 80% de um workshop consiste em atividades práticas, envolvendo os participantes na ideia de motivá-los a projetar. As interações existentes buscam manter eles ativos sempre. Muitas vezes, torna-se importante trazer palestras e vídeos que motivem os participantes, fazendo estes refletirem e saírem da zona de conforto na qual se encontram. Para o entrevistado 2, também existem etapas que exigem o maior engajamento de alguns participantes, dependendo dos interesses pessoais e do assunto abordado no momento. Mas, os participantes devem mostrar-se ativos durante todas as atividades. O entrevistado 3 destaca que existem momentos de oscilação no engajamento, como nas etapas de ideação e início do evento. Desta forma, torna-se importante determinar um ritmo para o workshop e o processo de criação que será desenvolvido. Já para o entrevistado 4 tudo depende das ideias de cada um, com base nas experiências profissionais e pessoais vivenciadas. Assim, isto interfere em uma contribuição que pode ser maior ou menor dos participantes, dependendo de cada etapa.

Quanto aos incentivos que promovem o engajamento dos indivíduos durante as atividades no workshop, a entrevistada 1 citou o contexto organizacional, no qual as pessoas se envolvem e participam devido ao resultado que será proporcionado ao grupo, como benefícios e recompensas financeiras, melhorias das condições de trabalho ou busca por uma solução nos problemas do dia-a-dia. Em um contexto mais acadêmico, o contato com um ferramenta diferente pode motivar os envolvidos no workshop. O contato que existe através da prática do conteúdo, com base em algo novo que é trazido também, engaja e motiva os participantes. No meio acadêmico, associado ao design estratégico, se lida com situações e diversas informações em questão. Porém, existem workshops associados ao design thinking que exploram muito a questão do problema, algo diferente que provoque o caos. Isso causa certo desconforto nos participantes, pois traz ideias novas sem um fim definido. No meio empresarial existem motivações diferenciadas em um workshop. No meio acadêmico, muitas vezes, os alunos pensam que as propostas podem não resultar em nada. Quando a pessoa não sabe onde o resultado vai chegar e o que se espera de cada etapa do workshop, isso acaba por

desmotivar um pouco. Por isto, determina-se uma tarefa específica em cada etapa, associando ao todo na parte final do processo.

O entrevistado 2 destaca que os incentivos para colaborar durante as etapas referem-se ao trabalho em grupo, através da contribuição de cada um. Quando se percebe que o grupo está trabalhando em conjunto, todos acabam se engajando de alguma forma. Porém, existem ideias divergentes em um mesmo grupo e atividades pouco interessantes em alguns momentos, que podem acabar desmotivando um pouco.

Já o entrevistado 3 ressalta que é difícil manter todo mundo atento o tempo todo, isto acaba consumindo muita energia, dependendo muito do tipo de pessoa. Tem momentos que a pessoa participa mais e outros no qual o participante se desliga um pouco. Assim, torna-se complicado manter todo mundo energizado o tempo todo em um workshop, pois este é um evento cansativo e exigente. Este aborda ainda, que existem diversas ferramentas as quais é possível motivar os participantes durante as etapas do processo. O workshop é caracterizado por um contexto social e, muitas vezes, as pessoas se desagregam, podendo baixar a energia durante as diferentes atividades. Por isto, torna-se necessário modificar as perguntas, criar novas situações que conscientizem as pessoas da necessidade da sua presença naquele momento. Cada workshop é diferente, e por isto, é importante a presença, a percepção e a atuação do orientador. Muitas vezes uma ferramenta funciona em uma situação, e em outras, nem tanto.

Quanto à opinião do entrevistado 4, este considera que o importante é que o orientador deixe claro o objetivo do workshop e o que se busca em cada uma das etapas. Desta forma, existem diferentes áreas e assuntos que são abordados que podem fazer com que as pessoas se sintam mais à vontade na colaboração. Torna-se importante compartilhar as ideias com os colegas para uma contribuição mais significativa e enriquecedora, com base nas diferentes características e aptidões de cada um.

Em relação aos fatores intrínsecos e extrínsecos, a entrevistada 1 menciona que é importante que as pessoas pensem diferente em um processo de workshop, provocando o caos nas suas ideias. No meio acadêmico, existe uma pré-disposição da busca pelo conhecimento ou por algo novo através do workshop pelo fato de querer aprender mais. Isto é uma questão que pode acabar engajando os participantes. Quanto ao problema desenvolvido durante o processo impera a busca por fazer algo diferente. Para o entrevistado 2, os fatores internos são mais relevantes no contexto acadêmico, como alguns fatores pessoais que podem motivar mais, através da troca ou pela espera de algo melhor, com base na colaboração já realizada. Assim, existem momentos nos quais o participante pode não estar muito disposto a contribuir.

Desta forma, o assunto ou o grupo podem incentivar este.

O entrevistado 3 ressalta, como um fator extrínseco, o tema utilizado no workshop. Este deve ser algo que as pessoas estejam a fim de trabalhar, de participar, estando abertas ao novo, para que ocorra uma motivação no processo. Na técnica de design thinking existem situações de desafio geral, em que as ideias são co-criadas e depois mudam de acordo com as pessoas. O problema a ser resolvido tem que motivar o grupo a solucioná-lo. Para isto, as pessoas devem estar abertas ao inesperado. Assim, qualquer workshop que envolva inovação exige isto, através da construção coletiva, mas o grupo deve estar disposto a construir, e as perguntas devem motivar as ações das pessoas. Os fatores intrínsecos realmente são importantes, mas deve haver outros elementos provenientes do meio que desafiem a pessoa também, para que ela dê o seu melhor. Desta forma, o tempo acaba se tornando uma restrição em um evento criativo como um workshop. Outro ponto importante, destacado pelo entrevistado, refere-se ao envolvimento do participante em um workshop. A criatividade envolve muito que a pessoa perceba que pode pensar diferente, envolvendo a necessidade de ouvir atentamente e olhar os detalhes ao seu redor. Isto envolve a percepção do mundo a sua volta. O workshop é um evento concentrado, com trabalho em grupo no qual as pessoas são convidadas a participar. Logo, torna-se essencial que a pessoa esteja aberta para aceitar a incerteza, o desafio e a ambiguidade. É muito difícil ter um workshop em que todos estejam a fim de participar.

Conforme o entrevistado 4, entre os fatores que influenciam o engajamento dos participantes durante as etapas do workshop, pode ser destacado as informações geradas pelos colegas e compartilhadas em determinados grupos, as quais incentivam a participação de cada um, com base em um objetivo comum. Outro fator está relacionado ao ambiente, no qual influencia diretamente o processo, tornando este mais propício a colaborar ou não. A necessidade de mudança, através de um olhar diferenciado, pode incentivar também, a participação no processo de criação, com o intuito de trazer novas experiências para a realidade dos participantes.

Em relação à questão da participação em workshops, pergunta direcionada aos condutores devido sua experiência na realização das dinâmicas, a entrevistada 1 ressalta que é importante destacar a questão do grupo, da interação e do não julgamento, deixando que cada um seja livre para colaborar, eliminando os filtros existentes. Além disso, esta destaca também, a importância de gerar a inclusão de todos, para que possam se conhecer melhor e a importância de trazer pontos divertidos também, no início, principalmente. Segundo o entrevistado 3, os momentos mais exigentes para os participantes estão relacionados à fase de

desenvolver e gerar as novas ideias. Isto exige que a pessoa esteja presente naquele momento de forma intensa, com muita energia no processo. Assim, torna-se necessário a presença de um facilitador nos grupos, instigando novas perguntas, de forma que promova a energia sempre para cima. Este é considerado um ponto fundamental, pois o início do evento também é importante, sendo neste momento onde se determina o tom e como será o decorrer do workshop. Não importa qual atividade será desenvolvida, sempre é necessário fazer perguntas, motivando as pessoas a participarem, pois isto faz com que estes fiquem mais atentos às dinâmicas propostas.

Entre as atividades de destaque e que promovem o maior engajamento dos participantes em um workshop, a entrevistada 1 ressalta o trabalho em grupo pela questão da colaboração, através da ideia discutida e desenvolvida pela equipe. O uso vídeos como inspiração sobre um tema também é interessante, além da ferramenta de cenários para determinar as estratégias de uma ação. Nas empresas estas técnicas funcionam bem. Já no meio acadêmico é útil com base em um foco determinado, podendo trazer resultados muito ricos na prática. O entrevistado 2 destaca também, o trabalho em grupo realizado através da dinâmica e troca de informações, proporcionado pela técnica do design thinking. Outro ponto se refere às pesquisas externas e de campo realizadas no workshop o qual este participou, atraindo o interesse do grupo e promovendo o maior engajamento dos participantes. O entrevistado 3 destaca a ferramenta de design thinking, como também a técnica do design estratégico que podem engajar mais os participantes no processo. Isto envolve o conhecimento tácito da pessoa sob diversas informações passadas, trabalhando com base nas discussões e ideias geradas. O design thinking exige observação, entrevistas, além de ir para o campo e entender as necessidades reais das pessoas.

Para finalizar, o entrevistado 4 se refere também, a um ambiente de confiança, livre de julgamentos, que possa inspirar mais a criatividade e o envolvimento maior das pessoas durante as etapas e as atividades realizadas em grupo. Assim, entre as atividades mais relevantes para o entrevistado no workshop, estão as experiências que já ocorreram relatadas através de vídeos e dinâmicas criativas. Isto pode inspirar a realidade para envolver mais as pessoas. Os trabalhos em grupos, com dinâmicas diversificadas, também favorecem o compartilhamento de informações e a troca de experiências, com base nas características e visões de cada participante.

As demais entrevistas foram realizadas com os participantes após a realização das dinâmicas nos workshops utilizados na pesquisa.

4.2.1 Pontos Similares Identificados entre os Entrevistados

A partir das entrevistas realizadas com professores condutores das atividades em workshops, assim como alunos participantes, este item busca identificar os principais pontos destacados pelo pesquisador. Desta forma, esta análise possibilitou compreender mais sobre os processos criativos em workshops, assim como os comportamentos, diferentes etapas, atividades utilizadas e a forma de condução destas, através de diferentes visões.

As análises das entrevistas permitiram constatar que existem momentos de maior engajamento nos workshops. O tema e o assunto abordado possibilitam com que as pessoas possam se interessar mais ou menos, assim como, o perfil de cada um é um fator relevante na participação do workshop, caracterizado como um contexto social. Existem também momentos no decorrer do workshop que são mais propícios à co-criação, como o trabalho em grupo e a geração de ideias.

Outro ponto refere-se ao workshop que pode ser caracterizado por um momento de imersão e participação ativa do grupo, com base nas opiniões de cada um, logo isto acaba por interferir e provocar a intensidade das ações. Por isto é importante todos estarem em sintonia e realmente interessados no assunto. Os participantes de uma atividade de workshop buscam algo novo, buscam mudanças, através do conhecimento de novas ferramentas e busca de resultados diferenciados. Isto acaba sendo considerado um incentivo, na busca de algo desconhecido que pode recompensador. O resultado pode ser frustrante também, havendo pessoas que não se sentem bem neste ambiente de caos e incertezas. Desta maneira, é importante estabelecer um objetivo desde o princípio de forma que guie o grupo e estabeleça metas mais claras. Durante as etapas, também se torna importante reforçar isto para que todos continuem em sintonia, em busca do resultado esperado.

É importante destacar também a questão do grupo, da interação, do não julgamento, da confiança no grupo, de deixar que cada um seja livre para colaborar e de eliminar os filtros. Isto acaba instigando a criatividade. Destaca-se também, a importância de gerar uma inclusão, para que todos se conheçam e possam expressar suas opiniões, isto motiva com que outros participantes possam colaborar e compartilhar suas experiências.

Existem características internas que podem incentivar mais as pessoas a se engajarem em processos de criação, como a troca e colaboração, o desafio pessoal, por participar de um processo novo, que promove o caos e é diferente do habitual. É relevante também, o trabalho em grupo, através da interação e inclusão, para a discussão e formação de uma opinião conjunta. Outro fator de destaque se refere ao ambiente de criação, ao suporte fornecido

durante o workshop e ao incentivo à geração de ideias.

Os momentos considerados mais críticos se referem ao início do workshop, o qual deve ser iniciado de forma estruturada, com uma palestra, vídeo ou atividade que determine o ritmo do workshop, com a ideia que será abordada. A fase de geração das ideias e o trabalho em grupo acabam se tornando momentos críticos também, devido ao conflito de pensamentos e geração de novos conceitos, alguns participantes podem se sentir desmotivados. Torna-se importante aqui, que o facilitador auxilie o grupo a manter o foco, desenvolvendo atividades que permitam um maior envolvimento dos participantes no decorrer do processo, pois grande parte do workshop consiste na realização de atividades práticas.

Entre as ferramentas de maior destaque pode ser ressaltado o design thinking, através da geração de ideias e novos protótipos, assim como o design estratégico com base no desenvolvimento de cenários futuros. O uso de dinâmicas em grupos, exposição de cartazes, visitas externas a campo, além de atividades variadas que possibilitem a formação de perguntas e interação entre os participantes, podem ser ferramentas poderosas a serem utilizadas em um workshop. É importante que as pessoas percebam a sua importância durante a dinâmica para que possam fazer colaborações realmente válidas e produtivas neste processo criativo.

Assim, através da observação dos workshops de Especialização realizados na Escola da Indústria Criativa da Unisinos, para o reconhecimento do campo, o pesquisador foi capaz de identificar que para os participantes é necessário que as etapas sejam mensuradas desde o princípio. A partir disto determinam-se os objetivos específicos, fazendo com que todos possam interagir e colaborar com a discussão, tornando mais claro o foco a ser seguido.

Outro ponto de destaque nos workshops diz respeito ao design thinking. Esta é uma técnica ampla, utilizada para a criação que permite a utilização de diferentes atividades e dinâmicas, envolvendo todos os participantes no processo. Desta forma, proporciona-se aos envolvidos uma experiência e vivência valiosa do exercício, através de uma dinâmica diferente para os participantes, com base em um ambiente descontraído, interativo, de livre participação, porém exigindo alto comprometimento. A realização de tarefas a campo também incentivam os participantes a tornar este processo mais realista e motivador.

4.3 Contexto dos Workshops da Pesquisa

Apresentam-se neste tópico os diferentes contextos dos workshops pesquisados. Estes estão caracterizados em quatro diferentes grupos: Workshop de Especialização em Design

Estratégico, Workshop de Pesquisa Acadêmica de Mestrado, Workshop de Graduação em Design e Workshop de Especialização em Design Gráfico, descritos nos itens abaixo.

4.3.1 Workshop de Especialização em Design Estratégico

O primeiro workshop no qual a pesquisa foi realizada, definido como Grupo 1, foi o do curso de Especialização em Design Estratégico. O tema deste workshop era referente a um novo projeto estratégico que deveria ser construído pelos participantes para uma empresa de moda e estilo nas redes sociais. A duração deste workshop foi de três dias, envolvendo tardes e noites, iniciando na quinta-feira à tarde e finalizando no sábado à tarde, nas datas de 01/10/2015 a 03/10/2015. O workshop possuía 16 participantes no total, divididos em grupos de quatro pessoas durante as dinâmicas e atividades. Na organização deste workshop tinham dois professores da Escola da Indústria Criativa da Unisinos, com experiências distintas na área e as dinâmicas sendo realizadas em um auditório da Universidade. A pesquisa neste workshop foi constituída por três etapas, acordada anteriormente com os professores.

O primeiro dia, na quinta-feira à tarde, a atividade principal se referia à busca de conceitos para o negócio, através de cenários de projetos já determinados por estes. Antes mesmo de iniciar o workshop, os participantes já haviam buscado informações referentes à empresa, buscando entender melhor a atuação da mesma. Ao iniciar o workshop, a intenção era que os participantes já estivessem familiarizados com o negócio e prontos para contribuir durante o desenvolvimento das atividades do workshop.

O primeiro passo a ser tomado pelos professores se referia à organização da turma em grupos. Isto tinha como objetivo agregar diferentes conhecimentos e informações através das áreas de formação dos participantes em cada grupo. Assim, quanto mais variado os integrantes dos grupos, mais rica seria a dinâmica. Para um processo de co-criação é importante que existam áreas de conhecimento diversas nos grupos para facilitar a convivência e para criar um clima diversificado, a fim de que possam enfrentar as diferentes etapas e conflitos que podem surgir. Desta forma, profissionais de arquitetura, design, comunicação e administração estavam presentes nos diferentes grupos.

Logo após, foi apresentada a proposta do workshop envolvendo novas estratégias de design para a empresa de moda e estilo nas redes sociais, com um cronograma definido das atividades a serem desenvolvidas. Assim, os professores apresentaram para a turma o conceito deste workshop como design drive (baseado em técnicas criativas de design). Este é caracterizado por um esforço, coletivo e concentrado, em busca de estímulos às respostas

projetuais, envolvendo diversas pessoas e em tempo limitado. Baseado nisto, os professores buscaram explicar a ideia geral do workshop, considerado um conceito multidisciplinar. O workshop é uma revolução, caracterizado por uma mistura de estímulos e do conhecimento do grupo para buscar uma resposta. Este nem sempre gera respostas prontas no final. Assim, muitas vezes, um workshop gera *concepts* de projeto (diversos conceitos possíveis que podem ser seguidas), deixando possibilidades no final que ainda podem ser exploradas. Além disso, foram apresentadas outras dinâmicas de workshops que pudessem inspirar os participantes. Neste momento, alguns participantes se mostraram um pouco distraídos, com sintomas de cansaço, pois apesar do tema interessante, existiam muitos detalhes a serem explicados e uma longa apresentação inicial que daria sustentação ao workshop.

A partir disto, os participantes iniciaram as atividades apresentando os cenários já desenvolvidos para o grupo todo, gerando ideias e propostas iniciais para a empresa. O objetivo de criar cenários consistia em partilhar informações gerais que pudessem solucionar o problema organizacional. Assim, os participantes compartilharam informações e considerações com a turma toda dos diferentes cenários pesquisados, com o propósito de trazer novas ideias para os grupos e auxiliar a busca de novas diretrizes estratégicas para a organização.

Após as apresentações iniciais dos grupos, cada grupo buscou refletir e adaptar as principais informações, para desenvolver um conceito de projeto que gerasse valor para a empresa analisada no caso. Finalizando esta primeira etapa de apresentação da proposta do workshop, e busca de uma ideia inicial do negócio, a ser desenvolvido durante as atividades, aplica-se a primeira rodada de pesquisa. Os questionários foram entregues pelo pesquisador para os 16 participantes do workshop.

Na sexta-feira, o objetivo era criar uma nova proposta para a empresa, com base nos conceitos que deveriam ser desenvolvidos pelos grupos. Desta forma, cada grupo buscou definir um *concept*, considerado uma fase de construção conceitual e analítica, abrangendo um conceito amplo a ser explorado. Definiu-se assim, uma dinâmica de brainstorming (dinâmica de grupo para a exposição das diferentes ideias) entre os grupos, para a geração de ideias a partir do conceito de cada grupo. A dinâmica do brainstorming envolveu todos os participantes, fazendo com que pudessem colaborar de forma espontânea, com diversas ideias e, a partir disto, definir os melhores conceitos. Todos tinham algo a colaborar, com base em suas experiências, conhecimentos e vivências.

Após isto, os grupos deveriam identificar os tipos de proposta de valor que poderiam ser entregues para a empresa, com base em três conceitos principais definidos pelo grupo

todo. Assim, foi determinada uma dinâmica convergente, na qual cada grupo deveria direcionar a um assunto comum que gerasse uma proposta para o negócio, buscando atribuir valor para cada conceito, com base no negócio da empresa. Logo, os grupos se reuniram para identificar o valor de uso, o valor relacional e o valor de troca com base nos conceitos determinados. Estes itens de valor tinham o intuito de determinar a viabilidade técnica e econômica, o significado para a empresa, sua forma de uso e sustentabilidade, buscando desenvolver um conceito único a ser explorado, para o negócio. Enquanto os grupos desenvolviam as atividades, os condutores auxiliavam os grupos a solucionar as dúvidas.

Finalizando esta segunda etapa aplicou-se outra rodada de questionários com os 16 participantes, sobre a atividade de desenvolvimento do conceito e geração de valor para a empresa. Nesta etapa, percebeu-se um alto engajamento dos participantes nas atividades, através de debates intensos e exposição das ideias, porém o processo se tornou cansativo e exigente para todos, devidos às longas dinâmicas realizadas e das diferentes opiniões de cada um.

Ainda neste dia, os participantes tiveram que desenvolver um Diagrama de Canvas (ferramenta de gerenciamento estratégico), o qual envolve o estabelecimento de valor para os stakeholders, consumidores, fornecedores e a própria empresa, com base na proposta determinada do workshop. Os grupos deveriam fazer uma síntese e pensar na proposta de valor específica, através de um modelo que envolvesse o projeto, o produto e o serviço do negócio.

No último dia, no sábado pela manhã, os participantes deveriam organizar as principais ideias e realizar uma apresentação para a empresa. Assim, os grupos se reuniram para definir as propostas, os valores e os stakeholders que deveriam constar na apresentação final do projeto ao cliente. Esta última etapa envolveu também, a organização operacional das informações dos grupos que seriam comunicadas à empresa.

Desta forma, no início da tarde, após a elaboração das apresentações e com todo o material preparado pelos grupos, foi aplicada a terceira etapa do questionário com todas as perguntas, incluindo as variáveis das consequências do engajamento, para os 16 participantes. Neste momento, o trabalho final já tinha sido realizado e os participantes tinham consciência do que foi desenvolvido durante o processo. Logo após, foram realizadas as apresentações para o representante da empresa na Unisinos. Os quatro grupos apresentaram suas considerações, com base em visões estratégicas para o negócio, possibilidades de crescimento e expansão, além de opções de diversificação da empresa. Na visão do cliente, as apresentações foram muito satisfatórias, possibilitando que novas ideias auxiliassem o

desenvolvimento do negócio, baseado em opções que agregassem valor em um mercado competitivo atual e diferenciasse a organização.

O quadro abaixo relaciona as atividades desenvolvidas no workshop:

Quadro 7 - Atividades do workshop de especialização em design estratégico

Etapa	Proposta	Atividades
Etapa 1	Busca de conceitos para a definição do negócio.	-Organização dos participantes em grupos de diferentes áreas. -Explicação do conceito de workshop e importância do envolvimento dos participantes. -Apresentação da proposta do projeto e de dinâmicas utilizadas em outros workshops. -Desenvolvimento de cenários.
Etapa 2	Criação de uma nova proposta estratégica para a empresa.	-Brainstorming. -Definição dos itens de valor do negócio. -Busca de um conceito único para o projeto.
Etapa 3	Organização final das ideias e apresentação dos resultados.	-Diagrama de Canvas. -Definição da nova proposta de projeto e stakeholders envolvidos no negócio. -Preparo da apresentação final para a empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a realização do workshop foi entrevistada uma participante com perguntas a respeito das suas percepções sobre o workshop, evidenciando o engajamento durante as etapas e as atividades mais representativas. Desta forma, a entrevistada 5 denominada, considera que o workshop possui diferentes etapas, sendo desenvolvido por pessoas de diferentes áreas, com diversos pensamentos, e isso requer, um maior engajamento das pessoas. Assim, torna-se possível entender e respeitar as opiniões do próximo, como também, expor de maneira mais clara a sua opinião em relação ao projeto.

Além disso, a entrevistada 5 ressaltou a importância da clareza em expressar sua opinião, a questão da pontualidade nos horários (intervalos, hora de chegada e hora de saída do workshop), respeito e criatividade como fatores que engajaram o grupo nas atividades. Às vezes é importante também, tomar frente algumas situações para motivar os demais colegas, caso estejam com dúvidas ou desfocados, além do interesse em chegar ao objetivo proposto.

Neste ponto, os orientadores auxiliaram bastante e orientaram o grupo na condução das atividades.

Outro ponto importante se referiu as atividades mais representativas para a entrevistada 5, sendo considerada a etapa de elaboração do trabalho para a apresentação final, no último dia. O tempo foi considerado curto para organizar tudo e era necessário que todos integrantes participassem ativamente para finalizar o trabalho. Esta ainda destaca sua visão com base no resultado final do workshop:

Eu adorei participar do workshop, para mim ver a visão dos outros participantes, que atuam em áreas completamente distintas da minha, é muito enriquecedor! A área administrativa é mais objetiva, tem mais segurança do que precisa ser realizado, ao mesmo tempo é mais séria, menos radical! Acho que a área criativa desperta outros interesses, ou até qualidades que uma pessoa possa ter, ou seja, abre horizontes. O workshop permite uma troca de conhecimentos enorme!

4.3.2 Workshop de Pesquisa Acadêmica de Mestrado

Este workshop, definido como Grupo 2, envolveu a participação de pessoas de diferentes áreas de conhecimento, entre psicólogos, designers e publicitários, no intuito de desenvolver personagens que estimulassem as habilidades sociais na infância. A realização deste workshop foi em uma segunda-feira, na data de 19/10/2015, com duração de um dia, nos turnos manhã e tarde, organizado por um professor da Unisinos e um aluno do Mestrado de Design da Unisinos, para a sua pesquisa da dissertação. No total participaram deste workshop 7 pessoas, porém somente 6 participaram efetivamente das duas etapas desta pesquisa. Os participantes foram divididos em dois grupos variados, a fim de facilitar a interação e o compartilhamento de conhecimentos.

Na primeira etapa do workshop, na segunda-feira pela manhã, os organizadores do workshop apresentaram a proposta do projeto, com um cronograma definido, baseado no desenvolvimento de personagens que pudessem estimular certas habilidades sociais na infância, com base em um sistema produto-serviço, de fácil acesso e entendimento da população. Desta forma, explicou-se também, o motivo da organização de um workshop, baseada em uma atividade coletiva e concentrada para que fosse alcançado o objetivo proposto.

Após isto, os participantes foram divididos em dois grupos, com pessoas de diferentes áreas de conhecimento, a fim de que fosse realizado um debate, com base em materiais e

notícias trazidas pelos participantes, referentes às habilidades sociais que as pessoas possuem. O objetivo era que os participantes interagissem dentro de cada grupo, conhecendo melhor seus integrantes e posicionando diferentes pontos de vista. Assim, o professor organizador do workshop apresentou para os grupos uma pesquisa relativa às habilidades sociais que devem ser estimuladas na infância, mostrando quinze exemplos, com jogos e brincadeiras, que possibilitassem estes estímulos.

Logo após, os organizadores introduziram a definição e o tema de *personas*, considerados projetos centrados no usuário, definindo objetivos e desejos reais, não sendo caracterizados como um arquétipo ou uma pessoa. Desse modo, os participantes do workshop deveriam entender inicialmente os conceitos e propósitos do workshop, a fim de que conseguissem unir os esforços na construção de um perfil, baseado em um personagem que atendesse os objetivos da pesquisa. Para finalizar esta etapa, foi aplicada a primeira rodada de questionários com 7 participantes, envolvendo a apresentação inicial do tema e dos conceitos centrais do projeto a ser desenvolvido.

Na segunda etapa do workshop, na parte da tarde, os grupos iniciaram as atividades, interagindo de diferentes formas. Um dos grupos revisou novamente as habilidades sociais apresentadas, conversando e debatendo em conjunto, para chegar às características essenciais que um personagem deveria ter. Já o outro grupo, focou na realização de um brainstorming para buscar ideias diferentes a respeito de personagens infantis. Ambos os grupos trabalharam, desempenhando um trabalho criativo e interagindo de forma intensiva. Durante a troca de ideias, construção de conceitos e características para o personagem foram utilizados cartazes e materiais que auxiliassem a exposição das ideias, de forma que a *persona* criada deveria ser definida através de hábitos e comportamentos. A diversidade dos participantes em cada grupo auxiliou a construção de um personagem com características variadas e marcantes.

Desta forma, para dar continuidade ao desenvolvimento do personagem e auxiliar na sua representação através de um desenho gráfico, um profissional externo da área forneceu suporte na elaboração do conceito e identidade e identidade visual do mesmo, enquanto os grupos debatiam e projetavam em conjunto. Assim, os grupos desenvolviam os desenhos, com o profissional, através dos conceitos pré-estabelecidos. Alguns participantes, durante o desenvolvimento, sentiram-se dispersos, enquanto outros ajustavam os detalhes do desenho.

Para inserir o personagem em uma situação real, os participantes deveriam pensar em um sistema de produtos e serviços que fizessem sentido à comunidade ao estimular habilidades sociais na infância. Os grupos deveriam pensar em aspectos da comunicação, produtos e serviços relacionados ao personagem determinado. Com base nisto, a proposta era

além do desenvolvimento do personagem, pensar em uma proposta mais comercial, de algo que faça sentido para a sociedade e no incentivo às crianças. Finalizando esta etapa, os grupos apresentaram os resultados para todos, mostrando o personagem desenvolvido, juntamente com a proposta de produto e serviço do mesmo, para estimular as habilidades sociais na infância. Os resultados foram considerados muito satisfatórios pelos organizadores e dentro da proposta imaginada, através de personagens que realmente poderiam atrair a atenção das crianças, com base em diferentes características. Após, foi entregue aos participantes a segunda rodada de questionários, relativo à construção das características e do personagem em si, com somente 6 respondentes presentes. Assim, foi aplicado o questionário completo, com as variáveis das consequências do engajamento.

Este workshop atendeu aos requisitos iniciais propostos, demonstrando um grupo muito engajado e com sincronia nas ações. A maioria dos workshops tem ideias boas e resultados também, porém alguns não possibilitam atingir a expectativa da proposta inicial, devido a diversos fatores como um grupo pouco engajado, falta de foco e interesse dos participantes no assunto, ou mesmo, organizadores do workshop que não conseguem interagir com a turma.

O quadro abaixo relaciona as atividades desenvolvidas no workshop:

Quadro 8 - Atividades do workshop de pesquisa acadêmica de mestrado

Etapa	Proposta	Atividades
Etapa 1	Entendimento dos conceitos e objetivos do projeto.	-Apresentação inicial da proposta do projeto. -Explicação do conceito de workshop. -Organização dos participantes em dois grupos, com áreas de conhecimento distintas. -Discussão sobre o tema das habilidades sociais na infância. -Definição de <i>personas</i> e sua utilização no projeto.
Etapa 2	Desenvolvimento do personagem e apresentação.	-Debate em grupos (brainstorming). -Elaboração dos personagens. -Desenvolvimento do perfil dos personagens. -Delimitação do sistema produto / serviço (proposta comercial).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a realização do workshop foi entrevistada uma participante com perguntas a respeito das suas percepções sobre o workshop, evidenciando o engajamento durante as etapas e as atividades mais representativas. Desta forma, a entrevistada 6 denominada, considera que, em relação ao engajamento durante as etapas, existem algumas nas quais os organizadores tem um papel mais ativo, apresentando informações relevantes para o workshop. Em outras, os participantes tem que estar mais engajados para concluir as atividades propostas.

Ainda assim, a entrevistada 6 ressalta que o comprometimento e o interesse no assunto explorado no workshop, são fatores importantes para envolver os participantes durante as atividades. Um ponto de destaque durante o workshop se refere à apresentação sobre as habilidades sociais na infância, por ser a explicação chave do que estava sendo proposto e estudado. Além disso, os momentos em que o grupo precisava projetar engajaram mais as pessoas, pois precisavam se envolver mais com o trabalho, precisando pensar mais e produzir também. Para finalizar, a entrevistada 6 considera sua participação como satisfatória, pois considerou interessante o assunto explorado no workshop, o qual motivou os participantes em relação a ideia inicial proposta e o desenvolvimento das atividades em grupo.

4.3.3 Workshop de Graduação em Design

Este workshop de Graduação em Design, definido como Grupo 3, foi realizado durante o período de uma semana, nos turnos da manhã e tarde, com alunos do segundo e do quarto semestre de graduação, nas datas de 05/10/2015 a 09/10/2015, tendo como tema principal a experiência com brinquedos. Neste workshop, os alunos deveriam desenvolver brinquedos que não utilizassem a tecnologia primária, para crianças de 4 a 8 anos, explorando as habilidades sociais que devem ser estimuladas na infância. No total, participaram deste workshop um grupo de 40 alunos de graduação, de ambos os semestres, em três etapas da pesquisa.

Na segunda-feira, primeiro dia de workshop, foi apresentado aos alunos o objetivo principal do projeto, com o cronograma das atividades, por dois ex-alunos que organizaram e conduziram o workshop, auxiliando os participantes no desenvolvimento das dinâmicas. Assim, foi apresentado aos alunos, inicialmente, algumas experiências profissionais dos organizadores e tendências do mercado na área de brinquedos infantis. Logo após, um representante de uma grande empresa de brinquedos do Rio Grande do Sul veio para conversar com os alunos, com o objetivo de explicar algumas propostas atuais, pesquisas de

mercado e tendências futuras de brinquedos. O intuito de envolver uma empresa no workshop foi o de comprometer os alunos no desenvolvimento de projetos reais que pudessem ser avaliados pelo representante da empresa, com base em protótipos futuros para adaptar ao mercado. Isto acabou por motivar os alunos na elaboração dos protótipos.

No turno da tarde, um professor da área de design apresentou aos alunos uma pesquisa referente às habilidades sociais na infância, demonstrando quinze formas de como estimular as habilidades sociais nas crianças, buscando inspirar os grupos a desenvolver os futuros brinquedos. Assim, os participantes foram organizados em oito diferentes grupos de cinco alunos cada, envolvendo alunos do segundo e do quarto semestre. O objetivo da tarefa era reunir os grupos para a definição de brinquedos e brincadeiras que pudessem estimular as habilidades sociais nas crianças, com base nas tendências do mercado de brinquedos, buscando exemplos que promovessem a inspiração dos grupos.

Na terça-feira, segundo dia de workshop, foram apresentados ao grupo todo, os resultados encontrados pelos diferentes grupos, com tendências do mercado na visão dos alunos e possíveis brinquedos que pudessem desenvolver certas habilidades sociais na infância, sem associação direta com a tecnologia. A intenção era promover o debate e a troca de ideais entre os alunos. A partir disto, os organizadores do workshop apresentaram tendências de mercado no desenvolvimento de brinquedos, buscando comparar com a turma, a fim de promover a reflexão e inspiração extra.

Assim, para finalizar esta etapa de iniciação e captação de ideais para o desenvolvimento dos brinquedos, aplica-se a primeira rodada de questionários para os 40 participantes. Esta etapa da pesquisa visa analisar a interação entre os grupos e intra-grupos, através das tendências e troca de ideais entre toda a turma. A partir daqui, os cenários elaborados por cada grupo darão continuidade ao projeto final, com base no trabalho individual dos grupos.

Após isto, na parte da tarde, foi mostrado um vídeo para os alunos demonstrando a vivência, relacionamento e interação de crianças de 4 a 8 anos, em atividades associadas às brincadeiras e jogos que refletissem seus comportamentos. A intenção era que os grupos pudessem definir comportamentos com base nos perfis das crianças do vídeo e comesçassem a pensar nos possíveis cenários para solucionar o problema e desenvolver os protótipos.

Na quarta-feira, terceiro dia de workshop, cada grupo deveria definir o conceito principal da sua pesquisa, através do desenvolvimento de diferentes cenários. Para isto, foi realizado um brainstorming, com base nos materiais desenvolvidos, dos perfis das crianças e tendências de mercado, em busca da definição de um conceito por grupo, para a elaboração

futura do protótipo. Este protótipo deveria ser um brinquedo que desenvolvesse as habilidades sociais nas crianças. De maneira geral, os grupos trabalharam com bastante envolvimento dos participantes nas tarefas. Os organizadores do workshop deixaram sempre claro o foco e o objetivo final do mesmo, auxiliando os alunos no desenvolvimento do projeto. O assunto pareceu interessar a todos, de forma que todos os grupos buscaram trabalhar em conjunto e em certa harmonia.

Na quinta feira, quarto dia de workshop, a tarefa principal se direcionou a prototipagem e elaboração das apresentações durante todo o dia. Assim, os alunos buscaram desenvolver os protótipos a partir do conceito estabelecido por cada grupo. Alguns alunos realizavam os protótipos, enquanto outros montavam as apresentações, ajustando os detalhes do produto que seria apresentado à empresa, de acordo com a proposta inicial estabelecida. Nesta fase, todos os alunos demonstraram engajamento nas atividades e disposição para alinhar o produto à ideia inicial, opinando e gerando discussões construtivas nos grupos. Alguns alunos apresentaram certas distrações, pois enquanto alguns montavam as apresentações, outros desenvolviam os protótipos. O conflito de ideais e as diferentes opiniões, muitas vezes acabavam sendo construtivas para o desenvolvimento do protótipo final, porém poderiam acabar desestimulando alguns participantes também. Desta forma, no final do dia foi aplicada a segunda rodada de questionários, com base no desenvolvimento do protótipo final dos grupos.

Na sexta-feira, último dia de workshop, os alunos finalizaram a apresentação e mostraram os resultados no turno da manhã, demonstrando a evolução do projeto e o desenvolvimento final do protótipo para a empresa convidada, de acordo com a proposta do workshop. De maneira geral, os participantes demonstraram estar engajados nas atividades. O assunto interessou aos alunos e fez com que se empenhassem em desenvolver um produto viável, pelo fato de envolver uma empresa externa que avaliaria os protótipos. Apesar de todos os grupos conseguirem realizar um protótipo final de um brinquedo para as crianças, nem todos foram capazes de desenvolver brinquedos que realmente estimulassem certas habilidades sociais na infância. Todos os grupos atingiram o objetivo, mas não de uma forma totalmente satisfatória, conforme o *briefing* inicial proposto. Porém, o resultado foi válido e possibilitou trazer novos insights para a empresa quanto às novas ideias trazidas pelos alunos.

O quadro abaixo relaciona as atividades desenvolvidas no workshop:

Quadro 9 - Atividades do workshop de graduação em design

Etapa	Proposta	Atividades
Etapa 1	Apresentação da proposta inicial e estímulo de ideias relativas ao projeto.	-Apresentação da empresa e do objetivo do workshop. -Exposição de projetos já desenvolvidos através de outros workshops. -Divisão da turma em oito grupos com participantes de semestres diferentes. -Discussão sobre as habilidades sociais na infância e desenvolvimento de brincadeiras que pudessem estimular estas. -Discussão sobre tendências de mercado.
Etapa 2	Definição do conceito do projeto e elaboração do protótipo final.	-Definição de <i>personas</i> . -Realização de um brainstorming para a definição de um conceito para o projeto. -Desenvolvimento dos protótipos. -Preparação da proposta do projeto e apresentação final.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a realização do workshop foram entrevistadas duas participantes com perguntas a respeito das suas percepções sobre o workshop, evidenciando o engajamento durante as etapas e as atividades mais representativas. A entrevistada 7 denominada ressalta que para um workshop funcionar, as pessoas do grupo precisam estar focadas em suas tarefas. Como cada etapa é diferente, é muito bom dividir as tarefas entre o grupo, assim cada um pode estar focado em uma atividade e planejar melhor o seu trabalho. Caso o grupo não mostre interesse, é muito difícil atingir um resultado satisfatório. Para a entrevistada 8, o workshop funciona como um todo, no qual todas as etapas envolvem grande engajamento, pois, se for deixada uma ou duas etapas sem muita consideração, isto pode prejudicar o grupo e não conseguir atingir os resultados necessários.

Quanto ao engajamento durante as atividades, a entrevistada 7 considerou que de maneira geral, as atividades provocaram boas dinâmicas, através de um bom cronograma de tarefas, envolvendo todos participantes. A diversidade de tarefas é o ponto mais importante, pois dessa forma as pessoas nunca ficavam restritas a uma só atividade. Isto aumenta também, o interesse de todos, pois sempre terá algo a mais para fazer. Já a entrevistada 8 considera a persistência e a paciência como pontos fundamentais durante o workshop, pois é difícil que todos concordem com a mesma coisa quando estamos trabalhando em conjunto. Esta acredita

que a pessoa deve ter paciência e ouvir todas as ideias que os outros têm em mente, mas também é importante ter persistência, para não desistir de algo logo que se erra.

Quanto à atividade mais representativa, foi destacada pela entrevistada 7 a análise das brincadeiras, no qual todo grupo participou e opinou bastante. Outra atividade se refere ao desenvolvimento das *personas*, envolvendo todo o grupo também. Estas atividades foram divertidas e deixaram muitos participantes interessados. Para a entrevistada 8, a atividade de desenvolvimento dos conceitos teve maior destaque, pois nesse momento todos tiveram que focar e expor suas ideias, com o intuito de atingir um resultado melhor. A etapa final também obteve destaque, pois, o tempo era curto e todos tiveram que se esforçar muito para que fosse possível apresentar o protótipo no tempo previsto.

Em relação à experiência final, a entrevistada 7 destaca que foi possível colocar alguns conhecimentos em prática pela primeira vez em um projeto. Todo workshop permite que seja aprendido algo novo, em uma situação real de projeto. Esta é a melhor parte, pois estimula o trabalho em grupo e esforço de todos. Quanto ao desenvolvimento do protótipo final, existiram alguns imprevistos, mais ainda assim, levando em consideração o tempo que se tinha, foi possível chegar a um resultado satisfatório. Já a entrevista 8 ressaltou que este foi um dos melhores workshops que já participou. Os organizadores mostraram o caminho que deveria ser seguido, de forma que este pudesse ser explorado da maneira que os participantes quisessem, baseado em muitas oportunidades.

4.3.4 Workshop de Especialização em Design Gráfico

O workshop de especialização em design gráfico, definido como Grupo 4, foi realizado em um período de três dias, durante as datas de 22/10/2015 a 24/10/2015, nos turnos tarde e noite, na Unisinos em Porto Alegre, abordando o tema desenvolvimento de marca e trabalho gráfico para uma determinada empresa. Este workshop foi organizado por um professor externo convidado pela Universidade. A pesquisa neste workshop foi realizada em três etapas, com um total de 12 participantes, porém somente 10 conseguiram participar de todas as etapas da pesquisa.

Na quinta-feira, primeiro dia de workshop, o foco do workshop estava relacionado à busca de informações sobre a empresa e a determinação de conceitos gerais para a marca da empresa. Inicialmente, um representante de uma organização, já acordada anteriormente, veio à Unisinos apresentar o seu negócio e lançar o desafio aos participantes de elaborar uma nova proposta para a sua marca. Esta empresa é classificada como uma ONG (Organizações Não

Governamentais) existindo desde 1941 no Rio Grande do Sul, sem fins lucrativos, portanto todo o auxílio e desenvolvimento do negócio parte da ajuda espontânea das pessoas. Durante a apresentação da empresa, os participantes mostraram-se interessados, perguntando e pesquisando sobre a proposta da organização, a fim de repensar o modelo visual da mesma.

Logo após, o organizador do workshop apresentou exemplos e diferentes identidades visuais de feiras, eventos e negócios diferentes que pudessem inspirar as ideias dos participantes. Desta forma, o grupo todo debateu sobre os valores do negócio da empresa, em busca de determinar os princípios, através de palavras-chave que representassem a organização e facilitassem o desenvolvimento do trabalho visual. Assim, foi realizado um brainstorming do grupo, com base em diferentes conceitos e valores apresentados pela empresa, pensando em como começar a estipular uma nova identidade visual para o negócio.

Desta forma, após o debate e a troca de ideias, a turma foi dividida em três grupos de quatro alunos cada, para iniciar a busca de informações sobre a identidade visual de outras empresas existentes e do mesmo ramo como exemplo. Durante a atividade, os grupos buscaram caminhos para seguir e explorar o negócio, a fim de determinar alguns conceitos e linhas de identidade visual, associadas à empresa que pudessem ser melhor desenvolvidas. Assim, no final do dia, encerrando esta etapa, foi aplicada uma rodada de questionários com os 12 participantes, referente à busca de informações e conceitos que promovessem uma nova identidade visual para a empresa.

Na sexta-feira, segundo dia de workshop, o propósito era focar em um único conceito e formar a nova identidade visual da empresa, com a logomarca, tipografia, cores e ilustração. Assim, os três grupos se reuniram para explorar os principais conceitos e começar a montar a identidade visual de cada um destes, com base em uma proposta para apresentar. O melhor conceito de identidade visual determinado pelo professor e pelo grupo seria explorado com todos os detalhes para mostrar à empresa no final do workshop. Os integrantes de cada grupo trabalharam muito de forma individual nesta etapa, cada um desenvolvendo uma imagem diferente, porém mantendo a essência do grupo, através de debates e troca de ideias que permitissem a construção coletiva.

Ao final desta etapa, os grupos apresentaram as diferentes propostas uns aos outros, em busca de opiniões e para verificar o trabalho já desenvolvido. O professor e o grupo todo interagiram com perguntas e auxiliando os participantes na definição de um logotipo específico, que deixasse claro o conceito explorado por cada grupo. Assim, após esta atividade, foi aplicada uma segunda rodada de questionários com apenas 10 participantes presentes, quanto ao logotipo e identidade visual escolhida para o desenvolvimento final.

Apesar do empenho dos participantes e da conexão do grupo, muitos se sentiram frustrados após os primeiros resultados apresentados, demonstrando dificuldades na determinação de um conceito único e em como explorar este novo logotipo. Os grupos ainda finalizaram o dia desenvolvendo os novos logotipos e tipografias, com base nas opiniões dadas, em busca da definição de uma nova identidade visual específica para a empresa, através das informações fornecidas pelo representante e das adaptações das propostas iniciais.

No sábado, último dia de workshop, os grupos realizaram as definições finais do logotipo escolhido e desenvolveram a identidade visual para apresentar à organização, utilizando softwares e sistemas específicos. Desta forma, os grupos ainda trabalharam com os últimos detalhes para definir o conceito visual, a identidade da marca para a organização e todos os itens relacionados. Todos se esforçaram para entregar um resultado consistente e que pudesse ser aplicado à realidade. Assim, através do trabalho desenvolvido pelos grupos, aplicou-se a terceira e última rodada de questionários para os 10 participantes, incluindo as variáveis das consequências do engajamento, em busca de verificar o resultado final atingido por cada grupo, na visão dos participantes.

Na parte da tarde foram apresentados os resultados finais ao representante da organização que analisou e avaliou todos os casos apresentados. O objetivo final do workshop foi atingido, com todos os grupos conseguindo desenvolver novas identidades visuais para o negócio. Um ponto importante era manter os valores da organização para que não perdesse a sua essência, e neste ponto, a empresa ficou satisfeita com os novos conceitos visuais e ideais trazidos pelos grupos.

O quadro abaixo relaciona as atividades desenvolvidas no workshop:

Quadro 10 - Atividades do workshop de especialização em design gráfico

Etapa	Proposta	Atividades
Etapa 1	Apresentação do objetivo e busca de conceitos gerais para a marca da empresa.	-Apresentação da empresa. -Brainstorming sobre os valores e conceitos do negócio. -Divisão dos participantes em três grupos, estimulando o debate e a troca de ideais.
Etapa 2	Elaboração da nova identidade visual da empresa.	-Desenvolvimento de novas identidades visuais para a empresa. -Debate entre os participantes do projeto a ser explorado.
Etapa 3	Definição do conceito e	-Delimitação do conceito e nova identidade do negócio.

	apresentação final.	-Preparação do material de apresentação visual para a empresa.
--	---------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a realização do workshop foi entrevistada uma participante com perguntas a respeito das suas percepções sobre o workshop, evidenciando o engajamento durante as etapas e as atividades mais representativas. A entrevistada 9 considera que em relação às diferentes etapas do workshop, existem alguns momentos que são mais intensivos que outros, exigindo a participação maior das pessoas em certos momentos.

Quanto à realização das atividades, a entrevistada 9 enfatiza que foram exigidas muitas atividades práticas e o envolvimento dos participantes. O processo de desenvolvimento de novas identidades visuais para a empresa, através dos conceitos trabalhados pelos grupos, foi bem exaustivo para os participantes. Porém, permitiu trazer diversas ideias e novas visões para todos, o que auxiliou a promover um trabalho satisfatório no final.

De maneira geral, este workshop foi considerado um processo intensivo, porém trouxe resultados que agradaram ao público e a empresa alvo. A entrevistada 9 destaca que alguns participantes possuíam maiores conhecimento de gráfica, enquanto outros buscavam desenvolver melhor os conceitos e montar as apresentações. Apesar de cada um desempenhar seu trabalho com foco, o desempenho do grupo contribuiu para que fosse possível chegar ao resultado esperado.

4.4 Etapa Descritiva

Neste item são apresentados os testes estatísticos intra e intergrupos utilizados para possibilitar a análise dos dados na pesquisa.

4.4.1 Alfa de Cronbach

Inicialmente, os dados coletados dos workshops foram organizados em planilhas do software SPSS. Durante a aplicação dos questionários foi verificado se todos os itens tinham sido preenchidos pelos respondentes, evitando dados faltantes (*missing data*). Desta forma, a fim de verificar a confiabilidade dos dados de cada grupo, apesar de ser uma escala já validada, foi aplicado o teste do Alfa de Cronbach em cada um dos quatro workshops analisados, como demonstra a tabela abaixo:

Tabela 1 - Alfa de Cronbach dos diferentes grupos

Grupo	Etapas	Alfa de Cronbach
Grupo 1	Etapas 1, 2 e 3 / Consequências do engajamento	0,858
Grupo 2	Etapas 1 e 2 / Consequências do engajamento	0,889
Grupo 3	Etapas 1 e 2 / Consequências do engajamento	0,872
Grupo 4	Etapas 1, 2 e 3 / Consequências do engajamento	0,905

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Cronbach (1951), os grupos apresentaram um índice de confiabilidade alto (0,858; 0,889; 0,872; 0,905) para o primeiro, segundo, terceiro e quarto grupo respectivamente. O Coeficiente Alfa de Cronbach de cada grupo envolve as dez variáveis do engajamento, além das seis variáveis consideradas consequências do engajamento.

Nesta tabela, os valores de Alfa encontram-se medidos por grupo. Todos os quatro grupos consistem em workshops organizados na Unisinos de Porto Alegre por professores ou alunos do Mestrado, com um público que possui acesso à formação de nível superior, compondo um total de 72 participantes.

4.4.2 Teste de Wilcoxon

O teste de Wilcoxon busca avaliar se existe uma diferença estatística significativa entre as médias de duas diferentes condições. Utiliza-se este tipo de teste quando os mesmos participantes estão emparelhados nas duas condições (DANCEY E REIDY, 2013). Conforme Marôco (2011) este teste é considerado potente, desde que as amostras sejam aleatórias e que a distribuição normal da variável sob estudo, mesmo não sendo normal, seja simétrica.

Para isto, foi realizada uma análise intra-grupos, entre as diferentes etapas de cada workshop, através da diferença significativa entre as médias das variáveis, indicando nas

tabelas o valor da média, mediana, DP (desvio-padrão) e Z-Score (o quanto a medida se afasta da média, com base no desvio-padrão). Nas tabelas seguintes foram separadas as etapas do Workshop de Especialização do Design Estratégico, denominado Grupo 1 nesta pesquisa.

Tabela 2 - Etapas 1 e 2 do grupo 1

Variável	Etapa 1			Etapa 2			Sig.	Z-Score
	Média	DP	Mediana	Média	DP	Mediana		
Uso do tempo livre	3,00	1,09	3,0	3,25	1,39	3,0	,465	-,730
Interesse na atividade	5,00	0,00	5,0	4,62	0,61	5,0	,034	-2,121
Adorar participar da atividade	4,93	0,25	5,0	4,62	0,50	5,0	,025	-2,236
Entusiasmo na atividade	3,68	1,25	3,5	3,81	0,98	4,0	,564	-,577
Informação da atividade que prende a atenção	4,43	0,72	5,0	4,37	0,61	4,0	,705	-,378
Gosto de aprender mais sobre a atividade	4,93	0,25	5,0	4,87	0,34	5,0	,564	-,577
Presto atenção em assuntos relacionados a atividade	4,43	0,51	4,0	4,56	0,62	5,0	,414	-,816
Participar com os amigos neste tipo de atividade	4,56	0,72	5,0	4,12	0,80	4,0	,035	-2,111
Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas	4,81	0,54	5,0	4,68	0,47	5,0	,480	-,707
Gosto mais de participar com pessoas próximas	3,25	1,23	3,0	3,56	1,09	3,0	,260	-1,127

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Grupo 1, Workshop de Especialização em Design Estratégico, na condição de comparação das etapas 1 e 2, as variáveis Interesse na atividade, Adorar participar da atividade e Participar com os amigos neste tipo de atividade se mostraram significativas.

Assim, na variável Interesse na atividade pode-se observar que a média da etapa 1 foi 5,00, sendo maior do que 4,62, a média da etapa 2. O teste de Wilcoxon foi convertido em um valor-z de -2,121, com uma probabilidade associada bilateral de $p = 0,034$ ($p < 0,05$). Portanto, pode ser concluído que o Interesse na atividade por parte dos participantes foi maior na primeira etapa, demonstrando que este valor foi significativo.

Na variável Adorar participar da atividade observa-se que a média da etapa 1 foi 4,93, sendo maior do que a média da etapa 2 de 4,62. O teste de Wilcoxon foi convertido em um valor-z de -2,236, com uma probabilidade associada bilateral de $p = 0,025$ ($p < 0,05$). Desta forma, através do nível de significância válido, pode ser concluído que os participantes adoraram participar mais da atividade da etapa 1 do que da etapa 2.

A variável Participar com os amigos neste tipo de atividade apresentou na etapa 1 uma média de 4,56, sendo maior do que a média da etapa 2 de 4,12. O teste de Wilcoxon foi convertido em um valor-z de -2,111, com uma probabilidade associada bilateral de $p = 0,035$ ($p < 0,05$). Isto demonstra que os participantes na etapa 1 preferem se envolver mais com os amigos neste tipo de atividade, do que na etapa 2.

As demais variáveis não apresentaram significância no teste emparelhado entre as etapas.

Na tabela abaixo segue a comparação dos dados das etapas 2 e 3:

Tabela 3 - Etapas 2 e 3 do grupo 1

Variável	Etapa 2			Etapa 3			Sig.	Z-Score
	Média	DP	Mediana	Média	DP	Mediana		
Uso do tempo livre	3,25	1,39	3,0	3,31	1,07	3,0	,914	-,108
Interesse na atividade	4,62	0,61	5,0	4,68	0,47	5,0	,739	-,333
Adorar participar da atividade	4,62	0,50	5,0	4,56	0,72	5,0	,655	-,447

Entusiasmo na atividade	3,81	0,98	4,0	3,62	1,02	4,0	,257	-1,134
Informação da atividade que prende a atenção	4,37	0,61	4,0	4,43	0,81	5,0	,763	-,302
Gosto de aprender mais sobre a atividade	4,87	0,34	5,0	4,75	0,57	5,0	,414	-,816
Presto atenção em assuntos relacionados a atividade	4,56	0,62	5,0	4,43	0,72	5,0	,608	-,513
Participar com os amigos neste tipo de atividade	4,12	0,80	4,0	4,00	0,96	4,0	,670	-,426
Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas	4,68	0,47	5,0	4,31	0,79	4,5	,084	-1,730
Gosto mais de participar com pessoas próximas	3,56	1,09	3,0	3,62	1,02	3,5	,705	-,378

Fonte: Elaborado pelo autor

O teste emparelhado entre as etapas 2 e 3 não apresentou significância. Na tabela abaixo segue a comparação dos dados das etapas 1 e 3.

Tabela 4 - Etapas 1 e 3 do grupo 1

Variável	Etapa 1			Etapa 3			Sig.	Z-Score
	Média	DP	Mediana	Média	DP	Mediana		
Uso do tempo livre	3,00	1,09	3,0	3,31	1,07	3,0	,248	-1,155
Interesse na atividade	5,00	0,00	5,0	4,68	0,47	5,0	,025	-2,236
Adorar participar da atividade	4,93	0,25	5,0	4,56	0,72	5,0	,063	-1,857

Entusiasmo na atividade	3,68	1,25	3,5	3,62	1,02	4,0	,763	-,302
Informação da atividade que prende a atenção	4,43	0,72	5,0	4,43	0,81	5,0	1,000	,000
Gosto de aprender mais sobre a atividade	4,93	0,25	5,0	4,75	0,57	5,0	,257	-1,134
Presto atenção em assuntos relacionados a atividade	4,43	0,51	4,0	4,43	0,72	5,0	,957	-0,54
Participar com os amigos neste tipo de atividade	4,56	0,72	5,0	4,00	0,96	4,0	,080	-1,751
Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas	4,81	0,54	5,0	4,31	0,79	4,5	,099	-1,651
Gosto mais de participar com pessoas próximas	3,25	1,23	3,0	3,62	1,02	3,5	,156	-1,418

Fonte: Elaborado pelo autor.

A variável Interesse na atividade apresentou na etapa 1 uma média de 5,00, sendo maior do que a média da etapa 3 de 4,68. O teste de Wilcoxon foi convertido em um valor-z de -2,236, com uma probabilidade associada bilateral de $p = 0,025$ ($p < 0,05$). Isto demonstra que os participantes na etapa 1 tiveram um maior interesse na atividade desenvolvida do que na etapa 3.

As demais variáveis não apresentaram significância na realização do teste emparelhado entre a primeira e a terceira etapa.

No quadro seguinte está separada a etapa do Workshop de Pesquisa Acadêmica de Mestrado, denominado Grupo 2 nesta pesquisa.

Na tabela abaixo segue a comparação dos dados das etapas 1 e 2.

Tabela 5 - Etapas 1 e 2 do grupo 2

Variável	Etapa 1			Etapa 2			Sig.	Z-Score
	Média	DP	Mediana	Média	DP	Mediana		
Uso do tempo livre	2,33	1,21	2,5	2,33	1,21	2,5	1,000	,000
Interesse na atividade	4,50	0,54	4,5	4,33	0,51	4,0	,317	-1,000
Adorar participar da atividade	4,33	0,51	4,0	4,33	0,51	4,0	1,000	,000
Entusiasmo na atividade	2,16	0,75	2,0	2,33	1,03	2,0	,317	-1,000
Informação da atividade que prende a atenção	4,16	0,40	4,0	3,83	0,75	4,0	,414	-,816
Gosto de aprender mais sobre a atividade	4,00	0,89	4,0	4,16	0,75	4,0	,317	-1,000
Presto atenção em assuntos relacionados a atividade	4,33	0,51	4,0	4,33	0,51	4,0	1,000	,000
Participar com os amigos neste tipo de atividade	3,50	1,37	3,5	3,33	1,21	3,5	,564	-,577
Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas	4,00	1,09	4,0	4,00	0,63	4,0	1,000	,000
Gosto mais de participar com pessoas próximas	3,33	1,03	3,0	2,50	1,37	2,0	,257	-1,134

Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis não apresentaram significância através do teste emparelhado entre as etapas 1 e 2.

Na tabela seguinte constam as etapas do Workshop de Graduação em Design, denominado Grupo 3 nesta pesquisa.

A tabela abaixo apresenta a comparação dos dados das etapas 1 e 2:

Tabela 6 - Etapas 1 e 2 do grupo 3

Variável	Etapa 1			Etapa 2			Sig.	Z-Score
	Média	DP	Mediana	Média	DP	Mediana		
Uso do tempo livre	2,85	1,16	3,0	3,27	1,10	3,0	,031	-2,162
Interesse na atividade	4,05	0,90	4,0	3,95	1,06	4,0	,578	-,557
Adorar participar da atividade	3,87	1,04	4,0	4,05	0,95	4,0	,182	-1,334
Entusiasmo na atividade	2,70	1,32	2,0	2,65	1,23	3,0	,778	-,282
Informação da atividade que prende a atenção	3,20	0,88	3,0	3,37	0,95	3,0	,186	-1,321
Gosto de aprender mais sobre a atividade	4,17	0,93	4,0	3,97	0,99	4,0	,135	-1,496
Presto atenção em assuntos relacionados a atividade	3,77	0,89	4,0	3,97	0,83	4,0	,154	-1,426
Participar com os amigos neste tipo de atividade	4,07	0,94	4,0	3,85	1,14	4,0	,215	-1,241
Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas	4,07	1,07	4,0	3,90	1,25	4,0	,626	-,487
Gosto mais de participar com pessoas próximas	4,07	1,07	4,0	3,97	1,12	4,0	,551	-,597

Fonte: Elaborado pelo autor.

A variável Uso do tempo livre apresentou na etapa 1 uma média de 2,85, sendo menor do que a média da etapa 2, de 3,27. O teste de Wilcoxon foi convertido em um valor-z de -2,162, com uma probabilidade associada bilateral de $p = 0,031$ ($p < 0,05$). Desta forma, os participantes utilizariam o tempo livre deles mais com a atividade da etapa 2, do que da etapa 2.

As tabelas seguintes apresentam as etapas do Workshop de Especialização em Design Gráfico, denominado Grupo 4 nesta pesquisa.

Na tabela abaixo segue a comparação dos dados das etapas 1 e 2:

Tabela 7 - Etapas 1 e 2 do grupo 4

Variável	Etapa 1			Etapa 2			Sig.	Z-Score
	Média	DP	Mediana	Média	DP	Mediana		
Uso do tempo livre	3,60	0,69	4,0	3,40	1,07	3,5	,705	-,378
Interesse na atividade	4,10	0,73	4,0	3,80	0,78	4,0	,408	-,828
Adorar participar da atividade	3,70	0,82	3,5	3,30	0,94	3,0	,102	-1,633
Entusiasmo na atividade	2,50	0,97	3,0	2,80	1,13	3,0	,414	-,816
Informação da atividade que prende a atenção	3,40	0,69	3,0	3,80	1,03	4,0	,157	-1,414
Gosto de aprender mais sobre a atividade	4,10	0,56	4,0	3,90	1,10	4,0	,414	-,816
Presto atenção em assuntos relacionados a atividade	4,30	0,67	4,0	3,90	0,99	4,0	,206	-1,265
Participar com os amigos neste tipo de atividade	4,00	0,94	4,0	3,60	0,96	4,0	,102	-1,633

Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas	3,80	1,03	4,0	3,90	0,73	4,0	,705	-,378
Gosto mais de participar com pessoas próximas	3,90	0,99	4,0	3,80	1,31	4,0	,705	-,378

Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis não apresentaram significância no teste emparelhado entre as etapas 1 e 2. Na tabela abaixo segue a comparação dos dados das etapas 2 e 3:

Tabela 8 - Etapas 2 e 3 do grupo 4

Variável	Etapa 2			Etapa 3			Sig.	Z-Score
	Média	DP	Mediana	Média	DP	Mediana		
Uso do tempo livre	3,40	1,07	3,5	3,50	0,52	3,5	,854	-,184
Interesse na atividade	3,80	0,78	4,0	4,00	0,66	4,0	,317	-1,000
Adorar participar da atividade	3,30	0,94	3,0	3,60	1,07	4,0	,317	-1,000
Entusiasmo na atividade	2,80	1,13	3,0	2,80	1,22	3,0	1,000	,000
Informação da atividade que prende a atenção	3,80	1,03	4,0	3,70	0,94	4,0	,317	-1,000
Gosto de aprender mais sobre a atividade	3,90	1,10	4,0	4,20	0,63	4,0	,180	-1,342
Presto atenção em assuntos relacionados a atividade	3,90	0,99	4,0	4,00	0,81	4,0	,564	-,577

Participar com os amigos neste tipo de atividade	3,60	0,96	4,0	3,50	1,17	4,0	,564	-,577
Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas	3,90	0,73	4,0	4,00	0,81	4,0	,705	-,378
Gosto mais de participar com pessoas próximas	3,80	1,31	4,0	3,80	1,22	4,0	1,000	,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis não apresentaram significância no teste emparelhado entre as etapas 2 e 3.

Na tabela abaixo segue a comparação dos dados das etapas 1 e 3:

Tabela 9 - Etapas 1 e 3 do grupo 4

Variável	Etapa 1			Etapa 3			Sig.	Z-Score
	Média	DP	Mediana	Média	DP	Mediana		
Uso do tempo livre	3,60	0,69	4,0	3,50	0,52	3,5	,655	-,447
Interesse na atividade	4,10	0,73	4,0	4,00	0,66	4,0	,785	-,272
Adorar participar da atividade	3,70	0,82	3,5	3,60	1,07	4,0	,564	-,577
Entusiasmo na atividade	2,50	0,97	3,0	2,80	1,22	3,0	,317	-1,000
Informação da atividade que prende a atenção	3,40	0,69	3,0	3,70	0,94	4,0	,257	-1,134
Gosto de aprender mais sobre a atividade	4,10	0,56	4,0	4,20	0,63	4,0	,564	-,577

Presto atenção em assuntos relacionados a atividade	4,30	0,67	4,0	4,00	0,81	4,0	,317	-1,000
Participar com os amigos neste tipo de atividade	4,00	0,94	4,0	3,50	1,17	4,0	,059	-1,890
Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas	3,80	1,03	4,0	4,00	0,81	4,0	,317	-1,000
Gosto mais de participar com pessoas próximas	3,90	0,99	4,0	3,80	1,22	4,0	,739	-,333

Fonte: Elaborado pelo autor.

A variável Participar com os amigos neste tipo de atividade apresentou na etapa 1 uma média de 4,00, sendo maior do que a média da etapa 3, de 3,50. O teste de Wilcoxon foi convertido em um valor-z de -1,890, com uma probabilidade associada bilateral de $p = 0,059$ ($p < 0,05$). A confiabilidade deste teste está no limite aceitável. Isto demonstra que os participantes preferiam interagir mais com os amigos na atividade da etapa 1 do que na etapa 3.

As demais variáveis não apresentaram significância no teste emparelhado entre as etapas 1 e 3.

4.4.3 Teste de Kruskal-Wallis

Segundo Dancey e Reidy (2013) o teste de Kruskal-Wallis é o equivalente não paramétrico da Anova, sendo utilizado quando existem mais de dois grupos em análise. Este tipo de teste não exige uma distribuição normal dos dados, mas sim que as condições tenham formato parecido, como é o caso da realização de workshops sob o mesmo contexto na Escola de Design da Unisinos. No teste de Kruskal-Wallis procura-se uma diferença significativa entre os postos médios de algumas ou de todas as condições.

Desta forma, na tabela abaixo, foram calculadas as variáveis das consequências do engajamento, considerando os fatores extrínsecos e intrínsecos, entre os quatro diferentes grupos, através de uma análise intergrupos.

Tabela 10 - Teste Kruskal-Wallis para as variáveis das consequências do engajamento

	Variáveis					
	Vantagens resultantes da interação	Participação na atividade oferece muitos benefícios	Participar é importante para as minhas necessidades	Curtir participar da atividade realizada	Gosto de participar da atividade por diversão	Participar da atividade é gratificante
Chi-Square	3,239	2,593	7,442	10,155	17,478	1,940
Sig.	,356	,459	,059	,017	,001	,585

Fonte: Elaborado pelo autor.

O teste Anova de Kruskal-Wallis indicou que existe diferença significativa entre os grupos nas variáveis: Participar é importante para as minhas necessidades ($X^2 = 7,442$; $p = 0,059$), Curtir participar da atividade realizada ($X^2 = 10,155$; $p = 0,017$) e Gosto de participar da atividade por diversão ($X^2 = 17,478$; $p = 0,001$). Isto demonstra que existe diferença entre os grupos em uma variável extrínseca e duas variáveis intrínsecas.

A tabela abaixo demonstra a análise das dez variáveis do engajamento, abrangendo as dimensões principais, entre os quatro diferentes grupos, envolvendo a etapa inicial e final de cada workshop. Desta forma, os grupos 1 e 4 foram analisados com base nas etapas 1 e 3, e os grupos 2 e 4, com base nas etapas 1 e 2. A realização deste teste envolveu os 72 participantes da pesquisa, nas etapas finais e iniciais de cada grupo.

Tabela 11 - Teste Kruskal-Wallis para as variáveis do engajamento

Variável	Média Etapa 1	Sig.	Chi-Square	Média Etapa 3	Sig.	Chi-Square
Uso do tempo livre	2,94	,096	6,335	3,23	,261	4,009
Interesse na atividade	4,30	,0001	18,397	4,15	,040	8,312
Adorar participar da atividade	4,12	,0001	19,546	4,12	,071	7,025
Entusiasmo na atividade	2,84	,026	9,228	2,86	,032	8,808
Informação da atividade que prende a atenção	3,58	,0001	22,854	3,69	,003	14,176

Gosto de aprender mais sobre a atividade	4,31	,002	14,779	4,19	,024	9,410
Presto atenção em assuntos relacionados à atividade	4,04	,027	9,145	4,11	,219	4,421
Participar com os amigos neste tipo de atividade	4,12	,123	5,774	3,79	,511	2,309
Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas	4,19	,019	9,917	4,01	,724	1,322
Gosto mais de participar com pessoas próximas	3,80	,049	7,873	3,75	,067	7,171

Fonte: Elaborado pelo autor.

A realização do teste Kruskal-Wallis entre os quatro grupos relativo às etapas 1 (inicial) e a etapa 3 (final), comum a todos os grupos, indicou que existe uma diferença significativa nas seguintes variáveis da etapa 1: Interesse na atividade ($p=0,0001$); Adorar participar da atividade ($p=0,0001$); Entusiasmo na atividade ($p=0,026$); Informação da atividade que prende a atenção ($p=0,0001$); Gosto de aprender mais sobre a atividade ($p=0,002$); Presto atenção em assuntos relacionados à atividade ($p=0,027$); Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas ($p=0,019$) e Gosto mais de participar com pessoas próximas ($p=0,049$).

A realização do teste na etapa 3 indicou que existe significância entre as seguintes variáveis: Interesse na atividade ($p=0,040$); Entusiasmo na atividade ($p=0,032$); Informação da atividade que prende a atenção ($p=0,003$) e Gosto de aprender mais sobre a atividade ($p=0,024$). Desta forma, o Teste Anova de Kruskal-Wallis busca indicar as variáveis com significância, porém não fornece uma comparação das médias dos grupos indicando os mais representativos. Para isto, foi o realizado o Teste Mann-Whitney abaixo.

4.4.4 Teste de Mann-Whitney

Este teste foi realizado para avaliar os diferentes participantes em cada condição. Este teste é utilizado para comparar as funções de distribuição de uma variável, relacionando de forma emparelhada os grupos independentes, através de duas amostras (DANCEY E REIDY, 2013; MARÔCO, 2011). Assim, através das variáveis que apresentaram significância no teste

de Kruskal-Wallis, analisaram-se entre os quatro grupos quais representariam uma significância maior, com base no teste não paramétrico de Mann-Whitney.

A tabela abaixo demonstra a realização do teste Mann-Whitney entre as variáveis que apresentaram significância no Teste Kruskal-Wallis, comparando a etapa inicial de cada workshop. Na tabela consta a significância, através da diferença significativa entre a variável dos dois grupos, o valor de Z-Score (o quanto a medida se afasta da média em função do desvio-padrão) e o valor de U-Score (o valor resultante da comparação entre os grupos).

Tabela 12 - Teste Mann-Whitney na etapa inicial dos workshops

Variável	Teste 1x2			Teste 1x3			Teste 1x4			Teste 2x3			Teste 2x4			Teste 3x4		
	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score
Interesse na atividade	,003	-2,974	24,0	,0001	-4,028	120,0	,0001	-3,801	24,0	,274	-1,094	88,5	,282	-1,076	21,0	,990	-,013	199,5
Adorar participar da atividade	,003	-2,942	19,0	,0001	-3,980	117,5	,0001	-3,845	18,5	,353	-,929	93,0	,104	-1,625	16,0	,439	-,775	169,5
Entusiasmo na atividade	,011	-2,528	15,0	,013	-2,476	186,5	,020	-2,322	38,0	,429	-,791	96,5	,419	-,808	23,0	,822	-,224	191,0
Informação da atividade que prende a atenção	,252	-1,145	34,0	,0001	-4,141	102,0	,003	-2,944	27,5	,007	-2,698	42,0	,021	-2,316	10,5	,456	-,746	172,0
Gosto de aprender mais sobre a atividade	,003	-3,020	18,0	,001	-3,295	160,0	,0001	-3,769	20,5	,553	-,594	103,0	,809	-,242	28,0	,472	-,719	172,5
Presto atenção em assuntos relacionados à atividade	,665	-,432	43,0	,009	-2,623	184,5	,652	-,451	72,5	,136	-1,490	77,0	1,00	,000	30,0	,090	-1,696	134,0
Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas	,049	-1,968	28,5	,005	-2,780	183,0	,003	-2,931	33,0	,835	-,209	114,0	,730	-,345	27,0	,362	-,911	164,5
Gosto mais de participar com pessoas próximas	,845	-,195	45,5	,016	-2,417	192,5	,163	-1,394	54,5	,074	-1,790	68,0	,259	-1,128	20,0	,486	-,696	173,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da realização do teste estatístico na etapa inicial dos workshops, oito variáveis apresentaram diferenças significativas entre as médias dos grupos. Os resultados demonstraram que o Grupo 1 obteve médias superiores, com diferença significativa ($p < 0,05$) nas variáveis Interesse na atividade (5,00), Adorar participar da atividade (4,93), Entusiasmo na atividade (3,68), Gosto de aprender mais sobre a atividade (4,93), Presto atenção em assuntos relacionados à atividade (4,43) e Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas (4,81), diante dos demais grupos.

Já a variável Informação da atividade que prende a atenção, com média de 4,43 no Grupo 1 não apresentou diferença significativa diante da média do Grupo 2, de 4,16. Isto indica que ambos os grupos foram representativos nesta variável, diante das atividades realizadas, através do engajamento representado pela dimensão do entusiasmo.

O Grupo 3 apresentou média superior na variável Gosto mais de participar com pessoas próximas (3,25), diante dos demais grupos. Para o Grupo 4, a realização do teste não indicou a representatividade de nenhuma variável.

A partir do Teste de Kruskal-Wallis, entre as variáveis que apresentaram diferenças significativas, a tabela abaixo demonstra a realização do teste Mann-Whitney, comparando a etapa final entre os workshops.

Tabela 13 - Teste Mann-Whitney na etapa final dos workshops

Variável	Teste 1x2			Teste 1x3			Teste 1x4			Teste 2x3			Teste 2x4			Teste 3x4		
	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score
Interesse na atividade	,142	-1,470	31,0	,011	-2,537	190,0	,010	-2,593	36,0	,512	-,655	101,0	,313	-1,008	22,0	,838	-,205	192,0
Entusiasmo na atividade	,024	-2,261	18,5	,007	-2,679	176,0	,081	-1,744	48,0	,567	-,572	103,0	,398	-,845	22,5	,652	-,451	182,0
Informação da atividade que prende a atenção	,070	-1,811	25,5	,0001	-3,570	131,5	,034	-2,123	42,5	,197	-1,291	83,0	,817	-,231	28,0	,279	-1,084	158,0
Gosto de aprender mais sobre a atividade	,043	-2,024	25,5	,004	-2,899	172,5	,017	-2,392	41,0	,770	-,292	111,5	,951	-,061	29,5	,672	-,424	183,5

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da realização do teste estatístico na etapa final dos workshops, os resultados indicaram que quatro variáveis apresentaram diferenças significativas entre os grupos analisados. Desta forma, o Grupo 1 apresentou média significativa ($p < 0,05$) superior aos demais grupos nas variáveis Interesse na atividade (4,68), Entusiasmo na atividade (3,62), Informação da atividade que prende a atenção (4,43) e Gosto de aprender mais sobre a atividade (4,75).

Assim, o Grupo 1 demonstrou finalizar o workshop obtendo médias superiores comparado aos outros grupos, através do construto de engajamento, representadas pelas dimensões do entusiasmo e da participação consciente.

Em relação às consequências do engajamento, as variáveis que apresentaram diferenças significativas foram comparadas entre os quatro grupos a fim de identificar os grupos mais relevantes, como demonstra a tabela.

Tabela 14 - Teste Mann-Whitney das variáveis de consequências do engajamento

Variável	Teste 1x2			Teste 1x3			Teste 1x4			Teste 2x3			Teste 2x4			Teste 3x4		
	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score	Sig.	Z Score	U Score
Participar é importante para as minhas necessidades	,044	-2,011	22,5	,018	-2,374	195,0	,089	-1,700	50,0	,387	-,866	94,5	,330	-,973	21,5	,628	-,484	181,0
Curtir participar da atividade realizada	,201	-1,279	33,0	,022	-2,283	203,0	,004	-2,905	29,0	,556	-,589	103,0	,070	-1,812	14,0	,116	-1,570	138,0
Gosto de participar da atividade por diversão	,003	-3,001	9,00	,086	-1,717	229,5	,003	-3,022	25,0	,007	-2,686	41,0	,568	-,570	25,0	,012	-2,520	100,5

Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis das consequências do engajamento, aplicadas juntamente à etapa final dos workshops, a partir do teste Mann-Whitney, apresentaram as seguintes diferenças significativas ($p < 0,05$) relacionadas ao Grupo 1: Participar é importante para as minhas necessidades (4,37) e Curtir participar da atividade realizada (4,62).

A variável Gosto de participar da atividade por diversão apresentou no Grupo 3 média de 3,35, enquanto o Grupo 1 apresentou média de 3,93. Para ambos os grupos esta variável, relacionada a um fator intrínseco, foi representativa.

O Grupo 1 apresentou maior destaque em relação aos outros grupos, englobando variáveis relacionadas a fatores intrínsecos e extrínsecos.

Desta forma, após a realização dos testes estatísticos e da verificação das diferenças significativas entre as variáveis, o próximo item visa aprofundar as análises, juntamente com as atividades desenvolvidas nos workshops.

4.5 Análise dos Dados Estatísticos

Este item tem o intuito de explorar as análises da pesquisa, com base nas atividades e nos contextos dos workshops. Assim, busca-se associar estas com o referencial teórico abordado, a fim de que possam ser constatadas inferências e pressupostos acerca da pesquisa realizada.

A partir da realização do teste emparelhado entre as variáveis, o Teste de Wilcoxon, nas diferentes etapas de cada workshop, foi possível perceber que o Grupo 1, entre as etapas 1 e 2, no Workshop de Especialização em Design Estratégico, as variáveis Interesse na atividade com média 5,00 ($p = 0,034$) e Adorar participar da atividade com média 4,93 ($p = 0,025$), apresentaram uma diferença significativa, indicando que a etapa 1 possuiu maiores médias, relativas ao construto do entusiasmo. Outra variável com diferença significativa no Grupo 1 foi Participar com os amigos neste tipo de atividade, com uma média de 4,56 ($p = 0,035$) superior na etapa 1, relacionada ao construto de interação social.

Desta forma, percebe-se que a apresentação inicial do workshop foi mais impactante para os participantes do Grupo 1, fazendo com que estes se sentissem envolvidos na proposta desde o início. Fatores como a explicação inicial do conceito de um workshop, a importância do engajamento dos participantes durante as atividades e a forma como os grupos foram organizados influenciaram no processo, indicadas através das variáveis de entusiasmo maiores na etapa 1, como Interesse na atividade e Adorar

participar da atividade. A variável Participar com os amigos neste tipo de atividade, também indicou que os participantes sentiram-se dispostos a compartilhar as atividades e dinâmicas com pessoas conhecidas, demonstrando que o construto de interação social, obteve uma representação maior na etapa 1, também. Isto pode indicar que, inicialmente, neste workshop os participantes se sentiram mais a vontade com o grupo na realização das atividades na primeira etapa, do que no decorrer das demais etapas.

Assim, a partir da comparação entre as etapas deste workshop, verificou-se que a forma como os organizadores conduziram o workshop facilitou com que os participantes se sentissem mais engajados nas dinâmicas desde as etapas iniciais. O fato de o workshop possuir dois professores qualificados em sintonia para a condução das dinâmicas, auxiliando os grupos a solucionarem os conflitos e guiando estes nas diferentes atividades, facilitou que o Grupo 1 atingisse as maiores médias, como demonstram os resultados estatísticos.

Os resultados atingidos pelo Grupo 1 podem estar associados também, à organização dos grupos com base em diferentes perfis, para o compartilhamento de experiências e troca de ideias, ao cronograma definido e organizado para o desenvolvimento das atividades, como também, aos conceitos fundamentais, que fizeram com que os participantes entendessem a essência do workshop e o papel de cada um no processo. Entre as atividades desempenhadas na etapa 1 destaca-se o desenvolvimento de cenários, como uma importante ferramenta de design, na organização dos conceitos e ideias. Neste contexto, a entrevistada 1 ressalta as principais atividades que podem promover o engajamento dos participantes, como o trabalho em grupo, o uso vídeos como inspiração sobre um tema, além da ferramenta de cenários para determinar as estratégias de uma ação.

Considerando as etapas 2 e 3 deste workshop, as variáveis não apresentaram uma diferença significativa entre uma etapa e outra. Isto pode indicar que apesar do grupo ter alcançado o resultado final, mesmo iniciando as atividades de forma engajada e estando dispostos a participar, muitas das ideias dos participantes tiveram que ser adaptadas, entrando em conflito com outros integrantes, provocando uma redução no engajamento ao longo do processo, conforme observado. O cansaço e o esforço das atividades do workshop foram sentidos por todos e fazem parte de processos deste tipo, além de que muitos esperavam desenvolver um trabalho diferenciado através das suas ideias e opiniões, porém não sendo da maneira que imaginavam na etapa final. Conforme Scaletsky e Fraga (2011), no decorrer do workshop, os participantes devem

tomar decisões que influenciem as estratégias e diretrizes determinadas pelos diferentes grupos, com base nas experiências e aprendizagens individuais. Este é um fator que enriquece a dinâmica, porém pode provocar incertezas e certa instabilidade no ambiente. Neste contexto, o entrevistado 3 considera também, como os momentos mais exigentes e críticos no workshop, para os participantes, a fase de desenvolver e gerar novas ideias. Assim, isto pode acabar desmotivando e influenciar negativamente o engajamento dos participantes no decorrer das etapas do workshop.

Avaliando as etapas 1 e 3, a diferença significativa foi apresentada somente na variável Interesse na atividade ($p = 0,025$), demonstrando que na etapa 1 a média foi maior em relação à etapa 3. Na comparação entre as etapas 1 e 2 nesta variável, a média na etapa 1 também foi maior. Assim, o Interesse na atividade diminuiu no decorrer das atividades deste workshop, impactando de forma direta no engajamento. Isto pode ser justificado também, conforme o entrevistado 3 que ressalta a existência de momentos no qual a pessoa participa mais, e em outros no qual o participante se desliga um pouco mais durante a dinâmica. É complicado manter todo mundo energizado o tempo todo em um workshop, pois este é um evento cansativo e exigente, conforme as etapas se desenvolvem.

Desta forma, as dimensões do engajamento apresentaram variáveis com diferenças significativas apenas relacionadas à etapa 1, no decorrer das etapas deste workshop. Isto pode ser justificado, segundo a ideia dos autores Weber, Weggeman e Van Aken (2012), os quais defendem que as diferentes fases do processo de inovação exigem conhecimento e habilidades dos participantes envolvidos. Isto acaba dificultando o engajamento dos indivíduos no processo completo de co-criação, através das mudanças nas atividades e diferentes habilidades que passam a ser exigidas no decorrer deste. Assim, o engajamento dos participantes deste grupo, de maneira geral, diminuiu no decorrer das três etapas.

Já o Grupo 3, relacionado ao construto de entusiasmo, através do teste emparelhado entre as etapas 1 e 2, apresentou a variável Uso do tempo livre com uma diferença significativa maior na etapa 2, de 3,27 ($p = 0,031$). Assim, o Grupo 3 considerou a atividade de definição do conceito e elaboração do protótipo final mais representativa, apresentando maiores resultados em relação ao engajamento nos grupos. Isto pode ser representado conforme relata a entrevistada 7, no qual todo workshop permite que seja aprendido algo novo, em uma situação real de projeto. Apesar de existir alguns imprevistos foi possível atingir os resultados propostos inicialmente. A

entrevistada 8 considera também, que este foi um dos melhores workshops que já participou, com os organizadores auxiliando e mostrando o caminho que deveria ser seguido. Isto demonstra que além da atividade desenvolvida do conceito e protótipo final pelo Grupo 3, a forma como foram conduzidas as dinâmicas do workshop, também influenciaram este processo, indicando o entusiasmo do grupo na realização da atividade.

Já os Grupos 2 e 4 não apresentaram diferenças significativas na comparação entre as médias das diferentes etapas de cada workshop, mantendo as atividades e a condução destas estáveis durante as etapas.

A partir da realização do teste intergrupos, Teste de Kruskal-Wallis, foi verificado que oito das dez variáveis do engajamento são consideradas representativas na etapa 1 (inicial de cada workshop), enquanto apenas quatro variáveis apresentaram diferenças significativas na etapa 3 (final de cada workshop). Foram consideradas as três dimensões do questionário aplicado, relacionados ao entusiasmo, participação consciente e interação social.

Em relação à etapa 1, inicial dos workshops, oito variáveis apresentaram diferenças significativas. A partir disto, foi realizado o Teste de Mann-Whitney para verificar, entre os grupos, as diferenças mais significativas. Dessa maneira, realizando uma análise geral das variáveis que apresentaram diferenças significativas na etapa 1, entre os diferentes grupos, a variável Interesse na atividade, através do teste Mann-Whitney, apresentou a maior significância para o Grupo 1. Assim, foi comparado o Grupo 1 com os demais grupos, apresentando uma média superior de 5,00, comparado aos demais na etapa 1. A variável Adorar participar da atividade apresentou uma média superior no Grupo 1 de 4,93, comparado aos demais grupos na etapa 1. A variável Entusiasmo na atividade também apresentou no Grupo 1, uma média superior de 3,68, comparada aos demais grupos.

Já a variável Informação da atividade que prende a atenção dos participantes, na comparação entre grupos, os Grupos 1 e 2 se destacaram com médias na etapa 1 de 4,43 e 4,16, respectivamente. A comparação entre os Grupos 1 e 2 não apresentou diferença significativa, indicando que ambas as atividades foram relevantes.

A variável Gosto de aprender mais sobre a atividade apresentou no Grupo 1 uma média superior de 4,93, superior comparada aos demais grupos. A variável Presto atenção em assuntos relacionados à atividade indicou no Grupo 1 uma média de 4,43, também superior aos demais grupos. A variável Gosto mais de participar interagindo

com outras pessoas apresentou uma média no Grupo 1 de 4,81, superior também, aos demais grupos.

Já a variável Gosto mais de participar da atividade com pessoas próximas apresentou uma média superior no Grupo 3 de 4,07, comparada aos demais grupos. Assim, de maneira geral, o Grupo 1 apresentou as médias com diferenças significativas superiores aos demais grupos. O Grupo 2 indicou representação também, na variável Informação da atividade que prende a atenção e o Grupo 3 na variável Gosto mais de participar da atividade com pessoas próximas. O Grupo 4 não apresentou diferenças significativas, comparado aos demais grupos na etapa inicial.

O Grupo 1 apresentou uma média superior na maioria das variáveis, incluindo principalmente, as variáveis relacionadas ao entusiasmo e à participação consciente. Isto pode estar relacionado à forma como a dinâmica foi conduzida no workshop, além do comprometimento assumido pelo grupo. Isto proporcionou que os grupos estivessem empenhados na realização das atividades, organizados em suas tarefas e com um ambiente propício e organizado, para buscar a devida solução para o problema apresentado. A entrevistada 5 ressalta a clareza dos participantes em expressarem sua opinião, a questão da pontualidade nos horários, o respeito e a criatividade como fatores que engajaram o grupo nas atividades. Além disso, os orientadores auxiliaram bastante e orientaram o grupo na condução das atividades, contribuindo para que o grupo chegasse ao objetivo proposto, buscando engajar os participantes na realização das dinâmicas.

O Grupo 2 apresentou uma diferença significativa na variável Informação da atividade que prende a atenção, relacionado ao construto da participação consciente, devido à organização do workshop, cronograma definido, facilitadores solícitos e empenho dos participantes na realização das atividades. As discussões entre os participantes dos temas das habilidades sociais na infância, como também a definição do conceito de workshop com propostas definidas, facilitaram que o grupo trabalhasse de forma engajada, desenvolvendo resultados consistentes com a proposta inicial. Além disso, foi estabelecido um clima propício à integração entre os grupos e os organizadores, promovendo a liberdade entre os integrantes e a satisfação na realização das atividades. Apesar de não ter uma empresa como referência para os resultados finais, existia uma proposta de negócio específica a ser desenvolvida. Assim, o grupo conseguiu se empenhar e organizar bem a dinâmica, de forma que foi possível atender ao *briefing* inicial do workshop.

O Grupo 3 foi composto por participantes mais jovens, na sua totalidade estudantes de graduação do segundo e quarto semestre do curso de Design. Desta forma, o destaque para a variável Gosto mais de participar da atividade com pessoas próximas é representativo devido ao fato dos estudantes serem mais jovens e o tema estar diretamente associado ao interesse dos grupos. Apesar do fato dos participantes estarem divididos em diferentes grupos de ambos os semestres, a discussão sobre as brincadeiras que poderiam estimular as habilidades sociais na infância, através de análises de mercado e estímulos utilizados como exemplos pelos condutores, auxiliaram a integrar os grupos para que fossem alcançados bons resultados. Outro fator de destaque está relacionado à atenção dada pelos condutores das dinâmicas. Pelo fato de serem ex-alunos do curso de Design, estes promoveram a interação entre os alunos, com exemplos e dando liberdade para que todos se sentissem a vontade.

A entrevistada 7 destaca ainda que, em relação a este workshop, cada etapa acaba sendo bem diferente. Esta considera muito bom o fato de dividir as tarefas entre o grupo, assim cada um pode estar focado em uma atividade e planejar melhor o seu trabalho. Desta forma, isto enfatiza o trabalho gerado pelo grupo e a facilidade destes em lidar com pessoas mais próximas.

Em relação ao Grupo 4, não existiram diferenças significativas, comparado aos demais grupos na etapa 1.

Através dos testes estatísticos de Mann-Whitney realizados entre os grupos, apenas as variáveis relacionadas ao construto de entusiasmo e participação consciente obtiveram diferenças significativas na etapa final dos workshops (etapa 3), indicando o Grupo 1 com médias superiores aos demais nas quatro variáveis: Interesse na atividade (4,68); Entusiasmo na atividade (3,62); Informação da atividade que prende a atenção (4,43) e Gosto de aprender mais sobre a atividade (4,75).

O Grupo 1 apresentou a menor diminuição do engajamento ao longo das etapas do processo de co-criação, cumprindo a proposta estabelecida inicialmente de desenvolver um novo projeto estratégico para uma empresa. Na etapa final, as atividades como o Diagrama de Canvas e a determinação de novas propostas para o negócio auxiliaram o grupo a estar engajado em atividades diferenciadas. Apesar de o engajamento ter diminuído no decorrer das etapas, a condução das atividades também auxiliou o grupo a atingir os resultados esperados, conforme já relatado pela entrevistada 5. Neste ponto, o entrevistado 4 ressalta que é importante o orientador deixar claro o objetivo do workshop e o que se busca em cada uma das etapas. Desta

forma, quando um workshop inicia bem, através de uma estrutura definida e com o devido suporte, este possui condições de finalizar atingindo resultados consistentes e promovendo o engajamento dos participantes no decorrer das suas etapas. Neste pensamento, Tarouco, Scaletsky e Saldanha (2010) ressaltam que uma boa preparação antes de dar início às atividades é fundamental para o sucesso de um workshop.

Segundo Van Rijn e Stappers (2008) a forma com que as pessoas são tratadas pode fazer com que se sintam encorajadas ou não a participar. Através de um suporte adequado, comunicação efetiva entre os participantes, confiança e respeito, os indivíduos se sentem mais aptos a contribuir. Neste ponto destaca-se também a importância do orientador no processo de um workshop, facilitando que as pessoas se sintam mais a vontade em interagir e participar do processo criativo, como ocorreu no Grupo 1. Com base nisto, a entrevistada 1 resalta também, a importância de gerar a inclusão de todos. Em relação à participação em um workshop é importante destacar a questão do grupo, da interação e do não julgamento, deixando que cada um seja livre para colaborar, eliminando os filtros existentes. Fatores estes que colaboraram para a integração dos diferentes perfis nas equipes, proporcionado pelos condutores do workshop, auxiliando e instigando os participantes a buscarem soluções em conjunto para os problemas apresentados, com o intuito de promover o engajamento dos participantes do Grupo 1.

Outro fator relevante para o destaque alcançado pelo Grupo 1 se refere à proposta do workshop com base em uma empresa associada, comparado ao Grupo 2. Assim, Roberts, Hughes e Kertbo (2014) destacam que um dos fatores que auxiliam o engajamento dos consumidores na co-criação de forma direta, está relacionado também, à expectativa de resultados valiosos e significativos para o indivíduo e para as demais partes envolvidas no processo. O fato de desenvolver uma atividade com um determinado fim e que seja avaliada por organizações externas, desafia os participantes a estarem engajados em projetos reais que poderão ser aproveitados pelas empresas.

O Grupo 2 conseguiu atingir os resultados esperados pelo workshop, desenvolvendo uma proposta comercial no resultado final, apesar de não ter uma empresa determinada que motivasse o desenvolvimento das atividades pelos participantes. As atividades realizadas na etapa final, como brainstorming, elaboração dos personagens e delimitação da proposta comercial facilitaram também o engajamento do grupo, conforme relata a entrevistada 6. Esta se refere aos momentos em que o grupo precisava projetar, os quais engajaram mais as pessoas nas atividades, pois precisavam

se envolver com o trabalho, precisando pensar mais e produzir também. Apesar disto, comparado ao Grupo 1, as médias apresentaram diferenças significativas menores em relação ao engajamento. Desta forma, um ponto a ser destacado pelo entrevistado 3 diz respeito a cada workshop ser realizado de uma forma diferente. Por isto é importante a presença, a percepção e a atuação do orientador, pois, muitas vezes, uma ferramenta funciona em uma situação, e em outras, nem tanto. Com base nisto, apesar do Grupo 2 apresentar em algumas variáveis pouca redução no engajamento no decorrer das etapas, o Grupo 1 ainda teve destaque para a forma como foram conduzidas as atividades, justificando as suas médias com uma significância maior e menor redução do engajamento ao longo das etapas do workshop.

O Grupo 3 atingiu os resultados propostos ao final do workshop, apesar de ter elaborado protótipos criativos para desenvolver as habilidades sociais na infância, alguns grupos não seguiram todos os pontos relativos ao *briefing* inicial, pois os protótipos não deveriam envolver tecnologia nos seus modelos. Além disso, o Grupo 3 possuía ainda um perfil diferente, com um público mais jovem e que poderia ter levado algumas ações mais a sério. Para Weber, Weggeman e Van Aken (2012) no decorrer do processo de co-criação, diferentes habilidades, capacidades e conhecimentos são exigidos dos participantes, a fim de que a contribuição seja significativa. O fato dos estudantes serem, ainda na sua grande maioria muito jovens, pode ter gerado certas barreiras no desenvolvimento de algumas atividades.

Já o Grupo 4 apresentou ao final do workshop boas considerações, mas com visões e conceitos modernos para uma empresa antiga que ainda possuía muitas restrições. O engajamento deste grupo apresentou uma oscilação positiva em quatro variáveis, se comparadas as etapas 1 e 3. Quanto às atividades desenvolvidas na etapa final, estas se relacionavam muito a nova identidade visual do negócio, com as tarefas sendo desempenhadas mais de forma individual, havendo pouca interação no decorrer das atividades. Neste ponto, a entrevistada 9 destaca que alguns participantes possuíam maiores conhecimento de gráfica, enquanto outros buscavam desenvolver melhor os conceitos e montar as apresentações. Isto indica o desenvolvimento de um trabalho em grupo, porém focado em tarefas e aptidões específicas de cada um. Além disso, a forma como foi conduzido o workshop não obteve muita relevância, por parte da entrevistada 9, como também, na organização das diferentes atividades. As atividades foram desenvolvidas de forma mais livre, devido ao formato do workshop e a proposta do tema também, sem muita estrutura na condução das dinâmicas e do processo, apesar da

representatividade do organizador.

De maneira geral, quanto às dimensões do engajamento, a interação social não apresentou variação significativa na comparação da primeira com a terceira etapa. Apenas as variáveis relativas ao entusiasmo e a participação consciente apresentaram diferenças significativas entre as duas etapas. Com base nisto, a interação social pode ser considerada como uma lacuna nesta pesquisa, pelo fato de não ser possível medir o seu impacto e relevância, em relação ao engajamento, entre o início e o final dos workshops (etapas 1 e 3). Assim, as dimensões do engajamento, de entusiasmo e participação consciente, relacionados às variáveis de entusiasmo e interesse na atividade, além das informações e gostar de aprender mais sobre determinada atividade, apresentaram diferenças significativas que podem ser medidas e representadas através desta pesquisa. Estas variáveis apresentaram diferenças de um grupo para o outro, podendo estar relacionadas à forma como os workshops foram conduzidos e organizados, incentivando ou não os participantes a realizar as atividades. Além disto, o foco na realização das atividades em si, pelo fato do processo se tornar cansativo com o tempo, depende muito do desempenho e da dedicação de cada um, conforme já relatado.

A análise do último construto do questionário, através das variáveis consideradas consequências do engajamento no Teste de Kruskal-Wallis entre os quatro grupos, foi verificado que duas variáveis intrínsecas obtiveram uma diferença significativa: Curtir participar da atividade realizada e Gosto de participar da atividade por diversão, comparada a uma variável extrínseca: Participar é importante para as minhas necessidades. Desta forma, a partir da análise do Teste de Mann-Whitney para verificar as médias significativas dos grupos em cada variável, este indicou que o Grupo 1 apresentou diferenças significativas, com médias superiores, em relação aos demais grupos nas variáveis: Participar é importante para as minhas necessidades (4,37), Curtir participar da atividade realizada (4,62) e Gosto de participar da atividade por diversão (3,93). O Grupo 3 apresentou média superior na variável Gosto de participar da atividade por diversão (3,35) em relação aos demais grupos. A variável Gosto de participar da atividade por diversão apresentou uma média superior nos dois grupos, porém sem diferenças significativas entre estes.

Assim, conforme Van Rijn e Stappers (2008) os usuários, geralmente, são influenciados por fatores intrínsecos na contribuição com o desenvolvimento de produtos, serviços e processos da organização. Fatores externos também podem influenciar este processo de co-criação, impactando no engajamento. Isto indica que

ambos os fatores resultam do engajamento no processo de co-criação, mas de uma forma geral, os fatores intrínsecos possuem uma maior representação, ainda mais se tratando de workshops no contexto acadêmico, como os relatados neste estudo, os quais não envolvem maiores benefícios ou recompensas financeiras, e sim características relacionadas ao indivíduo/coletivo.

Nesta pesquisa, os fatores intrínsecos e extrínsecos estão representados pelas variáveis consequências do engajamento, indicando uma representação maior das variáveis intrínsecas nesta pesquisa, conforme indicam outros estudos na área também. Apesar disso, as variáveis extrínsecas também são consideradas importantes, pois podem influenciar o ambiente o qual as pessoas estão inseridas, tanto de forma positiva, como negativa. As variáveis Participar é importante para as necessidades e Curtir participar da atividade realizada apresentaram uma diferença significativa maior relacionada ao Grupo 1, assim como a variável Gosto de participar da atividade por diversão também apresentou uma diferença significativa. Logo, o Grupo 1, por iniciar as atividades de forma estruturada, apresentou uma menor redução no engajamento em relação às variáveis das consequências do engajamento. Isto indica que o grupo que iniciou as atividades de uma forma estruturada, com um cronograma definido e com o devido suporte para a condução das atividades, promovendo o foco e o empenho dos participantes, tem condição de promover um engajamento maior do grupo. Neste pensamento, o entrevistado 3 ressalta que os fatores intrínsecos realmente são importantes, mas deve haver outros elementos provenientes do meio que desafiem a pessoa também, para que ela dê o seu melhor.

O Grupo 3, após a verificação estatística dos testes, indicou que a variável Gosto de participar da atividade por diversão também apresentou uma diferença significativa. Esta variável refere-se a um fator intrínseco, considerado fundamental para uma atividade criativa. Segundo Di Gangi (2010), diversos estudos relatam a importância, principalmente, dos fatores intrínsecos associados ao engajamento dos usuários no processo de co-criação. Assim, esta variável pode ter obtido destaque neste grupo devido ao assunto acabar engajando os participantes, além da forma como as atividades foram conduzidas, de forma liberal e com o suporte dos organizadores, auxiliando no desenvolvimento do protótipo final.

Desta forma, entre as variáveis das consequências do engajamento que obtiveram diferenças significativas, estas envolvem ambos os fatores intrínsecos e extrínsecos. Para Roberts, Hughes e Kertbo (2014), a contribuição com os esforços de

co-criação de uma comunidade de usuários é provocada pela interação social e necessidade de relacionamento individual intrínseco, através da aceitação, reconhecimento e respeito das diferentes ideias e opiniões. Porém, esta pesquisa indica que o construto da interação social não obteve diferenças significativas no decorrer do processo de engajamento dos participantes nas etapas dos workshops. Já as dimensões de entusiasmo e participação consciente refletiram de forma mais direta o engajamento dos participantes no decorrer do workshop, apresentando diferenças significativas entre ambas as etapas, inicial e final dos workshops.

As dimensões de entusiasmo e participação consciente mostraram interferir de forma direta no processo de desenvolvimento dos projetos nos workshops, ao longo das etapas, pois estes dependem da forma como as dinâmicas são conduzidas e das atividades propostas, impactando no engajamento, conforme verificado também, por Marra (2013) em seu estudo. Vivek (2009), no desenvolvimento da sua pesquisa, considera que a interação social nem sempre é relevante para o engajamento do consumidor, mas em alguns momentos, pode se tornar extremamente relevante. Desta forma, neste estudo a interação social faz parte também da pesquisa como construto do engajamento, porém não é possível determinar sua importância e representatividade no decorrer das etapas dos workshops, como as outras dimensões.

Através dos dados estatísticos analisados comprova-se que a moderação é fundamental durante as etapas do processo de co-criação. Assim, entre as diversas ferramentas que podem ser utilizadas em processos criativos cabe ao condutor saber utilizá-las nos diferentes contextos, promovendo o aproveitamento destas de forma eficiente pelos participantes e adaptando estas de acordo com cada proposta de projeto a ser desenvolvido. Na área de Design, existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas de acordo com cada objetivo definido. Para exemplificar o conjunto de métodos e instrumentos tradicionais utilizados pelos designers pode-se citar: Briefing, Brainstorm, Mapas Conceituais, Mood Board, Pesquisa Blue Sky, Storyboard, Análise SWOT, Gráfico de Polaridades, Construção de Cenários, entre outros (TAROUCO, SCALETSKY E SALDANHA, 2010).

Entre as vantagens dos workshops que possuem facilitadores eficientes em seus processos incluem encontros bem estruturados, foco em um objetivo e processo comum, mediação das discussões e decisões dos grupos, além da busca de um consenso e de resultados mais produtivos para os integrantes. Os facilitadores promovem estratégias para lidar com os conflitos entre os participantes, assim como outros comportamentos

que podem impedir o desenvolvimento do grupo. Desta forma, existem algumas desvantagens que podem ocorrer quando os facilitadores não agem de forma efetiva em um workshop (INMARK E EMF, 2010).

Através da realização desta pesquisa destaca-se a importância de explorar mais a questão da gestão nos workshops, com relevância para a forma como estes são organizados e conduzidos, consistindo em um ponto fundamental de uma dinâmica criativa e produtiva. Um workshop é diferente do outro, existindo assim, a grande preocupação nas ferramentas que serão utilizadas e nas atividades que serão desenvolvidas. Porém, este não consiste apenas no único ponto essencial de um processo de co-criação. A gestão deste processo se torna tão importante quanto às ferramentas utilizadas, para que os participantes consigam entender os seus papéis e possam desempenhar assim, as atividades designadas. Segundo Scaletsky e Fraga (2011) em um workshop, os facilitadores assumem papéis de orientação, mediando diferentes tipos de conhecimentos. As atividades realizadas como expor exemplos, demonstrar o uso das ferramentas, aconselhar, administrar conflitos, entre outros, demonstram o domínio dos processos de design, facilitando a condução e o processo de aprendizagem dos participantes. Logo, a estrutura, a atuação dos facilitadores e as relações entre os participantes compõem elementos que potencializam o processo de aprendizagem individual e coletiva.

Neste ponto, o papel do condutor é importante também, para guiar os participantes durante as etapas e estimular que estes forneçam o seu melhor. Quando o indivíduo não sabe onde o resultado vai chegar e o que se espera de cada etapa do workshop, isso acaba por desmotivar um pouco. Por isto, determina-se uma tarefa específica em cada etapa, associando ao todo na parte final do processo, conforme ressalta a entrevistada 1.

Dessa maneira, a co-criação em workshops deve ser entendida como uma forma de gestão a ser realizada e não apenas como uma parte do processo criativo. O engajamento dos participantes nas atividades exige, além da interação, principalmente, a forma como serão conduzidas as atividades e as ferramentas que serão utilizadas, para que os usuários possam participar com entusiasmo e conscientes das dinâmicas a serem desempenhadas. Assim, a co-criação pressupõe a interação entre os participantes em um processo criativo (SANDERS E STAPPERS, 2008; TRAN E PARK, 2015). Porém, este ponto somente não basta para que uma atividade, como em um workshop, obtenha sucesso no decorrer das suas etapas. Conforme os resultados encontrados nesta

pesquisa, outros fatores interferem também neste processo, demonstrando papel fundamental em uma atividade de co-criação. A interação entre os usuários deve ser gerida através de uma organização consistente, com base em um responsável qualificado que una as competências dos envolvidos à dinâmica proposta, para que os workshops possam ser representativos para todos os participantes.

Conforme foi demonstrado através dos resultados encontrados, para que o engajamento dos usuários seja significativo, este deve estar associado às experiências e aos conhecimentos dos participantes, mas também, através das competências específicas de cada um, buscando explorá-las nas diferentes etapas do workshop. A forma como são estimuladas as capacidades dos integrantes de diferentes maneiras no processo criativo, permitem uma maior contribuição destes, possibilitando que os indivíduos se sintam a vontade em participar, cada um no seu momento. Isto constitui um ponto crucial do processo, pois a exaustão é inevitável nos processos de um workshop. Variar as atividades e adaptar estas a realidade da proposta e dos participantes envolvidos é fundamental para que um condutor possa alcançar um bom desempenho do grupo, permitindo um maior engajamento de todos no processo criativo.

Entre os grupos analisados, todos apresentaram uma diminuição no engajamento no decorrer das etapas dos workshops. Apesar do processo de co-criação exigir tempo e esforço dos envolvidos, este normalmente, pode proporcionar aos participantes autoconhecimento e benefícios sociais significativos (XIA E SURI, 2014). Este é um dos motivos que valorizam a co-criação e acabam engajando os participantes também durante o processo, possibilitando finalizar o projeto na busca de resultados estimulantes.

Para que haja o efetivo engajamento dos participantes em processos de co-criação, torna-se necessário fornecer o suporte constante, feedback sobre os resultados e comunicação adequada que possa permitir o desenvolvimento das atividades e incentive os indivíduos a sentirem-se livres e aptos a colaborar nos diferentes desafios que podem surgir ao longo do workshop. Entre as aptidões do condutor, é fundamental identificar as etapas mais exigentes, baseadas em cada processo, buscando engajar as pessoas, mesmos nos momentos mais difíceis, os quais podem promover o cansaço e falta de estímulo da equipe.

Em um contexto organizacional, a construção do relacionamento e geração de valor a longo prazo com os clientes é muito importante em processos de co-criação. Isto exige esforços constantes da empresa, buscando identificar os consumidores mais aptos

a desenvolver as ações e a colaborar em cada fase do processo, além da percepção dos gestores em identificar o diferencial destes indivíduos e o seu potencial de participação no decorrer do processo de co-criação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo são apresentadas as considerações finais e conclusões acerca da pesquisa. Assim, busca-se apresentar os objetivos propostos inicialmente e os resultados encontrados, com base no contexto acadêmico e profissional, assim como as implicações gerenciais, limitações e propostas futuras de pesquisa.

A co-criação diz respeito à interação entre diferentes agentes a fim de promover uma inovação no meio o qual estão inseridos (ROBERTS, HUGHES E KERTBO, 2014). Esta é considerada um processo colaborativo. Quanto mais variadas forem as opiniões e os conhecimentos dos participantes, mais rico poderá se tornar este processo.

Os princípios da co-criação são fundamentais para as comunidades e os grupos sociais, onde as pessoas se reúnem para criar e compartilhar ideais, informações, experiências e conhecimentos a respeito das mudanças e adaptações do mercado (KAMINSKI, 2009). Assim, torna-se importante engajar no processo de co-criação diferentes usuários, a fim de promover a diversidade e possibilitar novas visões do negócio.

O processo de co-criação é composto por diferentes etapas, envolvendo desde a geração de ideais até o desenvolvimento do protótipo/projeto final. Nem sempre as pessoas podem e estão preparadas para colaborar em todas as etapas. Assim, diferentes ferramentas e atividades são utilizadas ao longo deste processo, com base em cada contexto, possibilitando que todos participantes possam colaborar, desempenhando o seu melhor e, principalmente, permitindo o engajamento destes nas atividades do workshop. Indivíduos engajados acabam por influenciar de forma direta o processo de co-criação, possuindo maior controle, disposição para compartilhar experiências e interesses nos conhecimentos gerados.

Desta forma, os workshops utilizados na pesquisa, consistiram em processos criativos de curta duração, envolvendo a ação intensiva e o foco dos indivíduos, em um determinado contexto. A intenção da ferramenta de workshop é gerar conceitos de projeto através de uma equipe de sujeitos que falam e representam diferentes espaços, e por esta razão, apresentam diferentes expectativas, além de visões de mundo, experiências e métodos. O ato de refletir na ação é fundamental nas etapas de um workshop (SCALETSKY E FRAGA, 2011).

Em um contexto acadêmico, como o utilizado nesta pesquisa, os objetivos e fatores que incentivam o engajamento podem variar de um workshop para o outro,

conforme o tema, participantes envolvidos e forma de condução. Porém, todos os workshops deste estudo possuíam uma proposta comercial, por meio de organizações vinculadas às propostas dos mesmos, fazendo com que as dinâmicas fossem levadas mais a sério, com base em um contexto de trabalho real e buscando contar com o engajamento e a dedicação de todos.

A partir do questionário aplicado na pesquisa, foi verificado que as dimensões identificadas por Vivek (2009), em relação ao engajamento como o entusiasmo, a participação consciente e a interação social, foram representativas na pesquisa em workshops, principalmente relacionado ao entusiasmo e a participação consciente. Estas dimensões obtiveram relação direta com o engajamento, promovendo as consequências relacionadas aos fatores intrínsecos e extrínsecos, importantes também neste processo.

Assim, quanto à análise dos fatores intrínsecos e extrínsecos e a relação com o engajamento em processos de co-criação, estes fatores correspondem às consequências do engajamento, sendo provocadas por meio deste, com base nas etapas do processo de co-criação abordadas na pesquisa. Os indivíduos percebem o valor, através dos fatores extrínsecos e intrínsecos, por meio das suas experiências e habilidades durante o processo. Estes influenciam no seu relacionamento com a organização e com os demais participantes. Desta forma, isto demonstra a relação direta entre o engajamento e o valor, conforme destacado por Vivek (2009).

Durante as etapas dos workshops pesquisados, o engajamento demonstrou uma diminuição no decorrer do processo de co-criação. Isto pode estar relacionado ao cansaço e à exigência que este necessita, independente do contexto envolvido. As dimensões relacionadas ao engajamento, como o entusiasmo e a participação consciente apresentaram maiores diferenças significativas em relação às variáveis entre os grupos. Já o construto de interação social não apresentou diferença significativa no decorrer das etapas dos workshops, dificultando mensurar a importância deste construto nesta pesquisa.

Em relação à compreensão de como se altera o engajamento ao longo do processo de co-criação nos workshops pesquisados, justificou-se por meio da pesquisa realizada que o engajamento apresentou diminuição ao longo das etapas do processo de co-criação. As atividades envolvidas ao tema, como também, a forma como foram conduzidas as dinâmicas demonstraram influenciar diretamente o engajamento no decorrer do processo.

O workshop desenvolvido pelo Grupo 1 foi, em sua maioria, o que obteve as

maiores médias, comparado aos demais. Fatores como o cronograma estruturado com as atividades a serem desenvolvidas e a explicação inicial do conceito de workshop, através de exemplos que demonstrassem as atividades que poderiam ser desenvolvidas, influenciaram positivamente este processo. Quanto aos demais grupos, apesar de conseguirem atingir os resultados propostos inicialmente nos workshops, estes apresentaram diferenças com pouca relevância, comparados ao Grupo 1, que apresentou os maiores valores relacionados ao engajamento.

Algumas das ferramentas de design foram utilizadas em mais de um workshop na pesquisa, como o brainstorming e o desenvolvimento de *personas*, porém o contexto e a forma como o tema foi abordado e conduzido pelos organizadores, mostrou ser um diferencial no engajamento dos participantes no processo criativo. Além disso, a forma como foi conduzida a dinâmica foi essencial para estimular o engajamento dos participantes, de maneira que estes pudessem se empenhar em solucionar as atividades e os desafios propostos, através de um suporte adequado e a devida orientação dos condutores das atividades.

Torna-se fundamental que os condutores saibam explorar as diferentes capacidades dos indivíduos, promover o engajamento destes e impulsionar o grupo no desenvolvimento das atividades em processos criativos. Desta forma, estes são capazes de determinar as ferramentas de design que devem ser utilizadas, conforme cada situação e dinâmica desenvolvida. A forma como as atividades são conduzidas é muito importante para que os participantes estejam engajados no processo criativo, estimulando e provocando as pessoas. Weber, Weggeman e Van Aken (2012) destacam que, para os consumidores continuarem engajados no processo de co-criação, estes necessitam de uma confirmação de que sua contribuição pode ser significativa para a organização e importante para os demais envolvidos. Isto reforça o quanto a gestão com base nas pessoas e o reconhecimento dos esforços de cada um, pode ser significativo neste processo.

A utilização de diferentes ferramentas de design durante as etapas de um workshop constitui também, um papel fundamental no alcance de resultados satisfatórios neste processo criativo. Estas podem ser mais adequadas em certas situações do que em outras, com base na proposta de cada workshop e no tema a ser desenvolvido.

Como contribuição teórica da área proposta nesta pesquisa destaca-se a importância da gestão da co-criação. Logo, deve ser entendido que para a organização

de um processo criativo, como ocorre em um workshop, é necessária a presença e a atuação de um condutor que tenha capacidade para explicar as atividades, estimular a participação dos usuários e promover o compartilhamento de experiências entre os participantes. Desta forma, isto possibilita que a dinâmica se torne mais produtiva, promovendo o engajamento dos envolvidos no tema abordado e durante as etapas do processo.

A presença de um condutor eficaz em processos de co-criação, como os workshops pesquisados, permite trazer vantagens como a melhor organização das atividades e dinâmicas adequadas às diferentes etapas destes, além do suporte e incentivo a solução dos problemas, promovendo o engajamento dos participantes ao longo do processo. Inmark e Emf (2010) destacam como principais vantagens dos condutores encontros bem estruturados, foco em um objetivo e processo comum, mediação das discussões e decisões dos grupos, além da busca de um consenso e de resultados mais produtivos para os integrantes.

Ademais, o condutor deve ser capaz de estimular os usuários a estarem engajados em processos criativos. Nem todos os usuários têm as condições necessárias para estar envolvidos em todas as etapas, porém cabe ao condutor explorar as ferramentas certas e técnicas que possibilitem uma maior integração destes com o tema, como também, estimular que os participantes encontrem cada um o seu propósito ao final do workshop. Afinal, este permite a busca de algo novo e cada um pode explorar isto da sua forma, com base em suas próprias experiências e conhecimentos.

Em um contexto profissional, o engajamento tanto dos colaboradores quanto dos consumidores em processos de co-criação podem trazer também, benefícios para as organizações. Engajar os consumidores desde os estágios iniciais de desenvolvimento do produto proporciona um efetivo atendimento das necessidades dos demais clientes, através do direcionamento das exigências dos consumidores. Por meio da co-criação, os indivíduos são capazes de produzir novas ideias, originais e viáveis, agregando valor às atividades de inovação da empresa (FILIERI, 2013). Além disso, os gestores devem selecionar e alternar os consumidores durante as atividades deste processo criativo, tornando a co-criação mais produtiva. As organizações que utilizam o conhecimento e as experiências dos consumidores no processo de co-criação proporcionam maior valor ao negócio (MAHR, LIEVENS E BLAZEVIC, 2014).

Em relação aos workshops organizados em âmbito profissional, outras características estão associadas, como benefícios e recompensas financeiras, as

melhorias das condições de trabalho ou a busca por uma solução nos problemas do dia-a-dia. Estes são considerados fatores relacionados ao engajamento das pessoas em processos de co-criação no ambiente de trabalho, fazendo com que estas busquem sair da sua zona de conforto, conforme relatado pela entrevistada 1.

Assim, como contribuição gerencial desta pesquisa, os gestores de organizações devem perceber e valorizar a co-criação nos processos, como uma forma de trazer inovações e desenvolver produtos e serviços mais satisfatórios aos consumidores. Para isto, um suporte e comunicação adequada são fundamentais para promover o engajamento dos consumidores neste processo de forma integrada, possibilitando trazer reais benefícios para todos os envolvidos.

Tanto a empresa como os colaboradores são beneficiados por meio do engajamento na co-criação, podendo envolvê-los em diversas etapas nas quais estes possam agregar diferentes conhecimentos e experiências. Desta forma, o desenvolvimento de habilidades e a geração de novas ideias também podem incentivar o engajamento. Portanto, a co-criação é considerada um caminho, no qual ambos os lados devem estar dispostos a colaborar, proporcionando vantagens para os envolvidos.

A pesquisa apresentou certas limitações que ainda podem ser exploradas, através da forma como as pessoas lidam com as atividades e com os diferentes indivíduos do grupo. O workshop é um evento intenso que está sujeito às diferentes emoções e comportamentos das pessoas. Isto consiste em um fator instável, no qual cada um pode apresentar um desempenho diferente no decorrer das dinâmicas e no resultado final dos workshops.

A realização da pesquisa foi destinada à análise de workshops criativos em um determinado contexto. Os resultados encontrados acabam baseando-se em uma situação específica no âmbito da criação. O workshop é uma ferramenta flexível e com amplas possibilidades, podendo trazer resultados diferentes e análises variadas em workshops de outros tipos.

Ainda assim, a revisão de literatura apresentou certas lacunas em relação às diferentes etapas do processo criativo. Isto constituiu uma limitação no estudo, permitindo que as pesquisas fossem realizadas nos workshops em diferentes momentos e as coletas realizadas com base em cada tema, orientação do condutor das dinâmicas e conjunto de atividades selecionadas.

Além disso, torna-se importante verificar em estudos futuros:

a) O construto de engajamento, referente à dimensão da interação social. Esta ainda é uma lacuna que necessita de estudos futuros, a fim de verificar seu impacto em relação ao engajamento em processos de co-criação.

b) A influência da gestão da co-criação sob o engajamento dos usuários no processo criativo. Afinal, a co-criação constitui um tema recente, com uma literatura ainda restrita ao contexto organizacional. A exploração desta, na gestão de processos criativos, pode proporcionar conhecimento para pesquisas futuras.

c) A pesquisa analisou ainda alguns fatores intrínsecos e extrínsecos específicos na literatura relacionada. A partir do estudo de Vivek (2009), verificou-se a relação destes como consequências do engajamento. É importante ainda mensurar a importância destes e como podem influenciar também, no engajamento em processos de co-criação.

d) Apesar das pessoas participarem em todas as etapas do processo criativo, nem sempre estas tem contribuições construtivas. Assim, torna-se importante ainda explorar como os gestores/condutores, através de capacitações e da utilização de ferramentas adequadas que estimulem o engajamento dos consumidores em processos de co-criação, podem fornecer o suporte necessário, a comunicação adequada e a liberdade para que estes possam expressar suas opiniões. A utilização de canais adequados pode consistir em uma questão importante que ainda pode ser explorada no engajamento dos participantes em processo de co-criação.

Em síntese, a garantia do sucesso das atividades desempenhadas e do tema abordado nos workshops depende principalmente da forma como são conduzidas as dinâmicas, promovendo o maior engajamento dos participantes no decorrer das etapas deste. Cabe destacar ainda, a importância do condutor como papel essencial na gestão da co-criação, contribuindo para promover o engajamento dos indivíduos ao longo do processo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Artmed, São Paulo, 2009.
- BANYTE, J.; TARUTE, A.; TAUJANSKYTE, I. Customer engagement into value creation: determining factors and relations with loyalty. **Engineering Economics**, V. 25, N. 5, P. 568–577, 2014.
- BARON, A. What do engagement measures really mean? **Strategic HR Review**, V. 12, Issue 1, P. 21 – 25, 2012.
- BOYLE, E. A process model of brand co-creation: brand management and research implications. **Journal of Product & Brand Management**, V. 16, N. 2, P. 122–131, 2007.
- BOWDEN, J. L. H. The process of customer engagement: a *conceptual* framework. **Journal of Marketing Theory and Practice**, V. 17, N. 1, P. 63–74, 2009.
- BRODIE, R. J.; ILIC, A.; JURIC, B.; HOLLEBEEK, L. D. Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis. **Journal of Business Research**, N. 66, P. 105-114, 2013.
- _____; HOLLEBEEK, L. D.; JURIC, B.; ILIC, A. Customer engagement: *conceptual* domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of Service Research**, V. 14, N. 3, P. 252-271, 2011.
- BROWN, Tim. Design thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 84, 2008.
- CHATHOTH, P.; ALTINAY, L.; HARRINGTON, R.; OKUMUS, F.; CHAN, E. Co-production versus co-creation: a process based continuum in the hotel service context. **International Journal of Hospitality Management**, V. 32, P. 11–20, 2013.
- COHEN L.; MANION, L.; MORRISON, K. **Research methods in education**. Francis e Taylor Group, 5^a ed. 2005.
- COVA, B.; DALLI, D. Working consumers: the next step in marketing theory? **Marketing Theory**, V. 9, N. 3, P. 315–339, 2009.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, V. 16, N. 3, P. 297-334, 1951.
- DAMKUVIENE, M.; TIJUNAITIENE, R.; PETUKIENE, E.; BERSENAITE, J. Customer perceived co-creation value: synthesis of the extant literature. **Social Research**, V. 4 , N. 29, P. 59-68, 2012.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Penso, 5 ed. Porto Alegre, 2013.

DIEM, K. G. Using research methods to evaluate your extension program. **Journal of Extension**, V. 40, N. 6, 2002.

DI GANGI, P. **The co-creation of value: exploring engagement behaviors in user-generated content websites**. Dissertation - Doctor of Philosophy in Florida State University. Summer Semester, 2010.

DURUGBO, C.; PAWAR, K. A unified model of the co-creation process. **Expert Systems with Applications**, V. 41, P. 4373–4387, 2014.

DVORAK, T. **Co-innovation: customer motives for participation in co-creation processes via social media platforms**. Second IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands, 2013.

ESCALAS, J. E. Narrative processing: building consumer connections to brands. **Journal of Consumer Psychology**, V. 14, N. 1-2, P. 168-179, 2004.

ETGAR, M. A descriptive model of the consumer co-production process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 36, P. 97–108, 2008.

FILIERI, R. Consumer co-creation and new product development: a case study in the food industry. **Marketing Intelligence & Planning**, V. 31, N. 1, 2013.

FINSTERWALDER, J.; KUPPELWIESER, V. Co-creation by engaging beyond oneself: the influence of task contribution on perceived customer-to-customer social interaction during a group service encounter. **Journal of Strategic Marketing**, V. 19, N. 7, P. 607–618, 2011.

FISHER, D.; SMITH, S. Co-creation is chaotic: what it means for marketing when no one has control. **Marketing Theory**, V. 11, N. 3, P. 25–350, 2011.

FÜLLER, J. Refining virtual co-creation from a consumer perspective. **California Management Review**, Vol. 52, N.2, 2010.

FÜLLER, J.; HUTTER, K.; FAULLANT, R. Why co creation experience matters? creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions. **R&D Management**, V. 41, N. 3, 2011.

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, V. 22, N. 1, P. 5-22, 2011.

_____; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 41, P. 133-150, 2013.

HOLLEBEEK, L. D. Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus. **Journal of Marketing Management**, V. 27, Nos. 7–8, P. 785–807, 2011.

_____ ; GLYNN, M.; BRODIE, R. Consumer brand engagement in social media: *conceptualization*, scale development and validation. **Journal of Interactive Marketing**, V. 28, P. 149-165, 2014.

HOYER, W. D.; CHANDY, R.; DOROTIC, M.; KRAFFT, M.; SINGH, S. S. Consumer co-creation in new product development. **Journal of Service Research**, V. 13, N. 3, P. 283-296, 2010.

IND, N.; COATES, N. The meanings of co-creation. **European Business Review**, V. 25, N. 1, P. 86-95, 2013.

_____ ; IGLESIAS, O.; SCHULTZ, M. Building brands together: emergence and outcomes of co-creation. **California Management Review**, V. 55, N. 3, 2013.

INMARK; EMF. **Concept and methodology of interactive workshops**. PRO-IDEAL PLUS project. 2010.

JAAKKOLA, E.; ALEXANDER, M. The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. **Journal of Service Research**, V. 17, N. 3, P. 247-261, 2014.

KAMINSKI, J. Harnessing the wave of co-creation. **OJNI - Online Journal of Nursing Informatics**, V. 13, N. 3, P. 1-7, 2009.

KRISHNA, A.; LAZARUS, D.; DHAKA, S. Co-creation channel: a *concept* for paradigm shift in value creation. **Journal of Management Science and Practice**, V. 1, P. 14-21, 2013.

LORENZO-ROMERO, C.; CONSTANTINIDES, E.; BRÜNINK, L. Co-creation: customer integration in social media based product and service development. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, V. 148, P. 383–396, 2014.

MAHR, D.; LIEVENS, A.; BLAZEVIC, V. The Value of Customer Cocreated Knowledge during the Innovation Process. **Journal of Product Innovation Management**, V. 31, N. 3, P. 599–615, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 5ª ed. Report Number, 2011.

MARRA, G. S. **Escala de engajamento do consumidor: replicação e validação**. Dissertação de Mestrado da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2013.

MASCARENHAS, O.; KESAVAN, R.; BERNACCHI, M. Customer value-chain involvement for co-creating customer delight. **Journal of Consumer Marketing**, V. 21, N. 7, P. 486-496, 2004.

- MAULANA, M. R.; RUFDAIDAH, P. Co-creation of small-medium enterprises. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, V. 115, P. 198–206, 2014.
- MOLLEN, A.; WILSON, H. Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: reconciling scholastic and managerial perspectives. **Journal of Business Research**, Special Issue on Internet Customer Behavior, V. 63, N. 9-10, P. 919-925, 2010.
- NEGHINA, C.; CANIËLS, M. C. J.; BLOEMER, J. M. M.; VAN BIRGELEN, M. J. H. Value co-creation in service interactions: dimensions and antecedents. **Marketing Theory**, P. 1–22, 2014.
- NOVAKOV, M.; JANKOVIC, D. **Ex post facto experiment**. TEME: Casopis za Društvene Nauke, V. 38, N. 2, P. 877-890, 2014.
- O'BRIEN, H. L.; CAIRNS, P. An empirical evaluation of the User Engagement Scale (UES) in online news environments. **Information Processing and Management**, V. 51, P. 413–427, 2015.
- O'BRIEN, H. L.; TOMS, E. G. The development and evaluation of a survey to measure user engagement. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, V. 61(1), P. 50–69, 2010.
- _____. Examining the generalizability of the User Engagement Scale (UES) in exploratory search. **Information Processing and Management**, V. 49, P. 1092–1107, 2013.
- OCCHIOCUPO, N.; FRIESS, M. **Exploring what motivates consumers to co-create value in virtual fashion communities**. Oxford Brookes University, Research Paper, 2013.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, V. 64, N. 1, P. 12–40, 1988.
- PATTERSON, P.; YU, T.; DE RUYTER, K. **Understanding customer engagement in services**. Paper presented at: ANZMAC 2006 Conference: Advancing Theory, Maintaining Relevance [online], Brisbane, Australia, 2006.
- PILLER, F.; IHL, C.; VOSSEN, A. A typology of customer co-creation in the innovation process. **Social Science Research Network (SSRN)**. RWTH Aachen, Technology & Innovation Management Group, 2010.
- PINI, F. M. The role of customers in interactive co-creation practices: the italian scenario. **Journal of Knowledge, Technology & Policy**, N. 22, P. 61–69, 2009.
- PONTES, A. C. F.; CORRENTE, J. E. Comparações múltiplas não-paramétricas para o delineamento com um fator de classificação simples. **Revista de Matemática e Estatística**, São Paulo, V.19, P. 179-197, 2001.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, V. 18, N. 3, 2004.

RAMASWAMY, V. Co-creation of value: towards an expanded paradigm of value creation. **Marketing Review St. Gallen**, 2009.

ROBERTS, D.; HUGHES, M.; KERTBO, K. Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. **European Journal of Marketing**, V. 48, N. 1/2, P. 147-169, 2014.

ROMERO, D.; MOLINA, A. Collaborative networked organizations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era. **Journal of Production Planning & Control**, V. 22, N. 4, 2011.

SÁNCHEZ, J. A. L.; MIERES, C. G.; VIJANDE, M. L. S. Service innovation and customer co-creation: effects on performance. **Revista Española de Investigación de Marketing - ESIC**, V. 17, N. 2, P. 79-102, 2013.

SANDERS, E. B. N.; STAPPERS, P. J. **Co-creation and the new landscapes of design**. CoDesign, Taylor & Francis, 2008.

SANTOS, C.; BRASIL, V. Envolvimento do consumidor em processos de desenvolvimento de produtos: um estudo qualitativo junto a empresas de bens de consumo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, V. 50, N. 3, P. 300-311, 2010.

SAWHNEY, M.; VERONA, G.; PRANDELLI, E. Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. **Journal of Interactive Marketing**, V. 19, N. 4, 2005.

SCALETSKY, C.; FRAGA, E. Workshops **em design: espaços de aprendizagem e geração de conhecimento**. 1º Congresso Nacional de Design, Desenhando o Futuro, 2011.

SCHREIER, M.; FUCHS, C.; DAHL, D. The innovation effect of user design: exploring consumers' innovation perceptions of firms selling products designed by users. **Journal of Marketing**, V. 76, P. 18-32, 2012.

SMITH, L. A.; NG, I. C. L. **Service systems for value co-creation**. VMG Innovative Solutions, Working Paper Series, University of Warwick, N. 01/12, 2012.

SZEBEKO, D.; TAN, L. Co-designing for society. **AMJ - Australasian Medical Journal**, V. 3, N. 9, P. 580-590, 2010.

TAROUÇO, F.; SCALETSKY, C.; SALDANHA, L. **O workshop como um instrumento de design: uma análise dos workshops do curso de Especialização em Design Gráfico da Unisinos**. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2010.

TRAN, T.; PARK, J. Y. Development of a strategic prototyping framework for product service systems using co-creation approach. 7th Industrial Product-Service Systems Conference - PSS, Industry Transformation for Sustainability and Business. **Procedia CIRP**, V. 30, P. 1–6, 2015.

TRIPATHI, M. N. Customer engagement – key to successful brand building. Vilakshan, **XIMB Journal of Management**, V. 5, N.1, 2009.

_____. Customer satisfaction and engagement - customer retention strategies for brand manager. Vilakshan, **XIMB Journal of Management**, V.11, N. 1, 2014.

VAN DOORN, J.; LEMON, K. N.; MITTAL, V.; NASS, S.; PICK, D.; PIRNER, P.; VERHOEF, P. C. Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. **Journal of Service Research**, V. 13, N.3, P. 253-266, 2010.

VAN RIJN, H.; STAPPERS, P. J. **Expressions of ownership: motivating users in a co-design process**. Conference: Proceedings of the Tenth Conference on Participatory Design, PDC 2008, Bloomington, Indiana, USA, October 1-4, 2008.

VERNETTE, E.; HAMDI-KIDAR, L. Co-creation with consumers: who has the competence and wants to cooperate? **International Journal of Market Research**, V. 55, N. 4, 2013.

VISSER, F.; VISSER, V. Re-using users: co-create and co-evaluate. **Personal and Ubiquitous Computing**, V. 10, P. 148–152, 2006.

VIVEK, S. D. **A scale of consumer engagement**. Doctoral dissertation in The University of Alabama, Tuscaloosa, 2009.

VIVEK, S. D.; BEATTY, S. E.; MORGAN, R. M. Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase. **Journal of Marketing Theory and Practice**, V. 20, N. 2, P. 127–145, 2012.

_____; _____; _____; DALELA, V. A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. **Journal of Marketing Theory and Practice**, V. 22, N. 4, P. 401–420, 2014.

ZWASS, V. Co-creation: toward a taxonomy and an integrated research perspective. **International Journal of Electronic Commerce**, V. 15, N. 1, P. 11–48, 2010.

XIA, L.; SURI, R. Trading effort for money: consumers' co-creation motivation and the pricing of service options. **Journal of Service Research**, V. 17, N. 2, P. 229-242, 2014.

WEBER, M.; WEGGEMAN, M.; VAN AKEN, J. Developing what customers really need: involving customers in innovations. **International Journal of Innovation and Technology Management**, V. 9, N. 3, 2012.

WIEBE, E. N.; LAMB, A.; HARDY, M.; SHAREK, D. Measuring engagement in video game-based environments: investigation of the user engagement scale. **Computers in Human Behavior**, V. 32, P. 123–132, 2014.

**APÊNDICE A – QUADRO DOS PRINCIPAIS AUTORES DA LITERATURA DE
CO-CRIAÇÃO**

Autores	Construto	Tipo de pesquisa
Boyle (2007)	Co-criação com a marca	Teórica
Chathoth <i>et al.</i> (2013)	Valor da co-criação	Teórica - Empírica
Damkuviene <i>et al.</i> (2012)	Co-criação com o consumidor	Teórica
Durugbo e Pawar (2014)	Co-criação com o consumidor	Teórica
Dvorak (2013)	Processo de co-criação	Teórica - Empírica
Füller (2010)	Co-criação com o consumidor	Teórica - Empírica
Füller, Hutter e Faullant (2011)	Co-criação com o consumidor	Teórica - Empírica
Grönroos e Ravald (2011)	Valor da co-criação	Teórica
Grönroos e Voima (2013)	Valor da co-criação	Teórica
Hoyer <i>et al.</i> (2010).	Co-criação com o consumidor	Teórica
Ind e Coates (2013)	Co-criação com o consumidor	Teórica
Ind, Iglesias e Schultz (2013)	Co-criação com a marca	Teórica - Empírica
Kaminski (2009)	Co-criação com os usuários	Teórica
Krishna, Lazarus e Dhaka (2013)	Valor da co-criação	Teórica
Lorenzo-Romero, Constantinides e Brünink (2014)	Co-criação com o consumidor	Teórica - Empírica
Maulana e Rufaidah (2014)	Co-criação com o consumidor	Teórica - Empírica
Prahalad e Ramaswamy (2004)	Co-criação com o consumidor	Teórica
Ramaswamy (2009)	Co-criação com o consumidor	Teórica - Empírica
Roberts, Hughes e Kertbo (2014)	Valor da co-criação	Teórica - Empírica
Romero e Molina (2011)	Valor da co-criação	Teórica
Sánchez, Mieres e Vijande (2013)	Co-criação com o consumidor	Teórica - Empírica
Sanders e Stappers (2008)	Co-criação com os usuários	Teórica - Empírica
Smith e Ng (2012)	Valor da co-criação	Teórica - Empírica
Szebeko e Tan (2010)	Co-criação com os usuários	Teórica
Tran e Park (2015)	Processo de co-criação	Teórica - Empírica
Vernette e Hamdi-Kidar (2013)	Co-criação com o consumidor	Teórica - Empírica
Visser e Visser (2006)	Processo de co-criação	Teórica - Empírica
Xia e Suri (2014)	Co-criação com os usuários	Teórica - Empírica
Zwass (2010)	Co-criação com o consumidor	Teórica
Weber, Weggeman e Van Aken (2012)	Co-criação com o consumidor	Teórica

**APÊNDICE B – QUADRO DOS PRINCIPAIS AUTORES DA LITERATURA DE
ENGAJAMENTO**

Autores	Construto	Tipo de pesquisa
Banyte, Tarute e Taujanskyte (2014)	Engajamento do consumidor	Teórica - Empírica
Baron (2012)	Engajamento	Teórica
Bowden (2009)	Engajamento do consumidor	Teórica
Brodie et al. (2011)	Engajamento do consumidor	Teórica
Hollebeek (2011)	Engajamento com a marca	Teórica
Hollebeek, Glynn e Brodie (2014)	Engajamento com a marca	Teórica - Empírica
Jaakkola e Alexander (2014)	Engajamento do consumidor	Teórica - Empírica
Mollen e Wilson (2010)	Engajamento online	Teórica
Patterson, Yu e De Ruyter (2006)	Engajamento do consumidor	Teórica
Sahwney, Verona e Prandelli (2005)	Engajamento do consumidor	Teórica - Empírica
Tripathi (2009)	Engajamento do consumidor	Teórica
Tripathi (2014)	Engajamento do consumidor	Teórica
Van Doorn et al. (2010)	Engajamento do consumidor	Teórica
Vivek (2009)	Engajamento do consumidor	Teórica - Empírica
Vivek et al. (2014)	Engajamento do consumidor	Teórica - Empírica
Vivek, Beatty e Morgan (2012)	Engajamento do consumidor	Teórica - Empírica

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE MAPEAMENTO INICIAL

Questionário de Mapeamento Inicial

Workshops Pós MBA em Gestão Estratégica de Serviços / Gestão da Inovação

- 1) Durante o desenvolvimento das atividades em um workshop existem diferentes etapas nas quais é necessário um maior engajamento dos participantes. Você concorda? Por quê?
- 2) No decorrer das diferentes etapas do workshop, como você faz para incentivar os participantes (ou estar motivado) de forma que possam colaborar constantemente com as suas ações?
- 3) Existem fatores intrínsecos e extrínsecos que são influenciados pelo engajamento em um processo de co-criação. Qual a relevância destes para o envolvimento do participante durante as etapas no processo de desenvolvimento em um workshop? Você saberia mencionar alguns destes fatores?
- 4) Para estar envolvido em um processo de co-criação, como na dinâmica de um workshop, é necessário o quê?
- 5) Entre as atividades desenvolvidas no workshop, na sua percepção, quais obtiveram um maior destaque e promoveram um maior envolvimento dos participantes?
- 6) Durante as etapas de um workshop, que tipos de atividades e dinâmicas podem ser utilizadas para promover a constante participação dos envolvidos?

APÊNDICE D – MÉDIA DOS GRUPOS POR ETAPA

Variável	Médias Grupo 1			Médias Grupo 2		Médias Grupo 3		Médias Grupo 4		
	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Uso do tempo livre	3,00	3,25	3,31	2,33	2,33	2,85	3,27	3,60	3,40	3,50
Interesse na atividade	5,00	4,62	4,68	4,50	4,33	4,05	3,95	4,10	3,80	4,00
Adorar participar da atividade	4,93	4,62	4,56	4,33	4,33	3,87	4,05	3,70	3,30	3,60
Entusiasmo na atividade	3,68	3,81	3,62	2,16	2,33	2,70	2,65	2,50	2,80	2,80
Informação da atividade que prende a atenção	4,43	4,37	4,43	4,16	3,83	3,20	3,37	3,40	3,80	3,70
Gosto de aprender mais sobre a atividade	4,93	4,87	4,75	4,00	4,16	4,17	3,97	4,10	3,90	4,20
Presto atenção em assuntos relacionados a atividade	4,43	4,56	4,43	4,33	4,33	3,77	3,97	4,30	3,90	4,00
Participar com os amigos neste tipo de atividade	4,56	4,12	4,00	3,50	3,33	4,07	3,85	4,00	3,60	3,50
Gosto mais de participar interagindo com outras pessoas	4,81	4,68	4,31	4,00	4,00	4,07	3,90	3,80	3,90	4,00
Gosto mais de participar com pessoas próximas	3,25	3,56	3,62	3,33	2,50	4,07	3,97	3,90	3,80	3,80

**APÊNDICE E – MÉDIAS DAS VARIÁVEIS DAS CONSEQUÊNCIAS DO
ENGAJAMENTO**

	Média Grupo 1	Média Grupo 2	Média Grupo 3	Média Grupo 4
Vantagens resultantes da interação	4,50	3,50	4,12	4,30
Participação na atividade pois oferece muitos benefícios	4,31	3,33	4,00	4,20
Participar é importante para as necessidades	4,37	3,16	3,72	3,90
Curtir participar da atividade realizada	4,62	4,33	3,92	3,40
Gosto de participar da atividade por diversão	3,93	2,00	3,35	2,30
Participar da atividade é gratificante	4,43	4,16	4,12	4,00

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Dimensões	Variáveis
Entusiasmo	1. Eu uso muito do meu tempo livre para participar deste tipo de atividade.
	2. Eu estou muito interessado neste tipo de atividade que foi realizada neste momento.
	3. Eu adoro participar deste tipo de atividade.
	4. Os meus dias não seriam os mesmos sem participar deste tipo de atividade.
Participação Consciente	5. Qualquer informação relacionada a este tipo de atividade realizada prende a minha atenção.
	6. Eu gosto de aprender mais sobre a atividade realizada.
	7. Eu presto muita atenção a assuntos relacionados a esta atividade realizada.
Interação Social	8. Eu gostaria de participar com os meus amigos neste tipo de atividade realizada.
	9. Gosto mais de participar deste tipo de atividade quando estou interagindo com outras pessoas.
	10. Participar deste tipo de atividade é mais divertido quando pessoas próximas a mim também participam.
Valor Extrínseco	11. Participar desta atividade realizada oferece inúmeras vantagens resultantes da minha interação.
	12. Eu gosto de participar deste tipo de atividade porque ela me oferece benefícios.
	13. Participar deste tipo de atividade é importante para as minhas necessidades.
Valor Intrínseco	14. Eu curto participar deste tipo de atividade realizada.
	15. Eu gosto de participar desta atividade por diversão.
	16. Participar desta atividade é muito gratificante.

ANEXO A – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA UNISINOS



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Reconhecida pela Portaria Ministerial nº 453 de 21/11/1983 - D.O.U de 22/11/1983

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA UNISINOS

Eu, Felipe Franzon Vargas, estudante do curso de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), sob orientação do/a Prof./a Guilherme Trez, solicito autorização para realizar pesquisa com os alunos participantes das atividades de workshop na Escola de Design, em Porto Alegre. Essa pesquisa é componente da seguinte atividade curricular: Dissertação final de Mestrado. O objetivo do estudo é verificar o engajamento dos participantes durante o processo de co-criação. Para isto, a pesquisa será realizada com os participantes de workshops durante as diferentes etapas deste processo. A coleta de dados se caracteriz pela aplicação de um questionário após a realização das atividades, a fim de analisar a percepção do participantes sobre as dinâmicas realizadas. A pesquisa terá início em 01/10/2015 e término em 31/10/2015. Tendo em vista as contribuições possibilitadas pelo estudo, comprometo-me a enviar para a Unisinos a versão final do trabalho.

As ferramentas utilizadas para a pesquisa serão através de entrevistas com os professores responsáveis pela organização dos workshops e alunos participantes das atividades, fora do horário de realização das dinâmicas, a fim de verificar a percepção destes acerca do seu engajamento nas diferentes etapas de um workshop. Para isto, será aplicado também um questionário, após a realização das atividades, com os participantes do workshop. Segue em anexo, modelo de perguntas para a entrevista e questionário.

No que diz respeito à identificação da instituição:

não utilizarei o nome da Unisinos e responsabilizo-me em preservar o nome da Instituição de forma que ela não seja passível de identificação.

solicito autorização para utilização do nome da Unisinos com a seguinte justificativa: Pesquisa de Mestrado em Administração da Unisinos, através da utilização de workshops da própria Universidade, a fim de verificar o engajamento durante as etapas do processo de co-criação.

De acordo
[Assinatura]
06/10/2015

São Leopoldo, 29 de Setembro de 2015.

Felipe F. Vargas
Assinatura do/a Aluno

[Assinatura]
Assinatura do/a Professor/a Orientador/a do Trabalho