

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

**LÍVIA VERDI LAMPERT**

**ESTRATÉGIA EMOCIONAL NA ORGANIZAÇÃO PARA FORTALECIMENTO DAS  
RELAÇÕES DE CONFIANÇA NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DIRIGIDO PELO  
DESIGN**

**Porto Alegre**

**2023**

LÍVIA VERDI LAMPERT

**ESTRATÉGIA EMOCIONAL NA ORGANIZAÇÃO PARA FORTALECIMENTO DAS  
RELAÇÕES DE CONFIANÇA NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DIRIGIDO PELO  
DESIGN**

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

Área de concentração: Design Estratégico

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Debora Barauna

Porto Alegre

2023

L237e      Lampert, Livia Verdi.  
Estratégia emocional na organização para fortalecimento das relações de confiança no processo de inovação dirigido pelo design / Livia Verdi Lampert. – 2023.  
140 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2023.  
“Orientador: Profa. Dra. Debora Barauna”.

1. Desenho (Projetos) – Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Emoções. 4. Comportamento organizacional. 5. Pensamento criativo. I. Título.

CDU 7.05:67

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

LÍVIA VERDI LAMPERT

**ESTRATÉGIA EMOCIONAL NA ORGANIZAÇÃO PARA FORTALECIMENTO DAS  
RELAÇÕES DE CONFIANÇA NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DIRIGIDO PELO  
DESIGN**

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

Área de concentração: Design Estratégico

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Debora Barauna

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Debora Barauna - Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Orientador

---

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa - Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Examinador

---

Prof. Dr. Augusto Niche Teixeira - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Por mais que essa dissertação tenha uma só autora nomeada, ao meu redor estão muitas pessoas que foram essenciais para eu chegar até esse momento. Agradeço primeiramente ao meu esposo, Gabriel, que junto comigo topou o desafio de trilhar um percurso de mestrado ao mesmo tempo que nossa família dobrava de tamanho, e assumiu com maestria e muita paciência o papel da família com mais força nos momentos que precisei dar mais ênfase à minha carreira. Que nossos filhos tenham de nossos esforços conjuntos inspiração para serem pessoas com valores fortes e sonhos grandes como nós juntos.

Deixo minha dedicação também aos meus pais, que me ensinaram o valor de me dedicar profundamente ao que almejo, de buscar conhecimento e autonomia sempre. E assim como muitos professores que foram essenciais na minha formação anterior, neste curso não foi diferente. Agradeço o acolhimento da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Karine Freire, a sabedoria compartilhada pelo meu primeiro orientador Prof. Dr. Leandro Tonetto, e tantos outros professores extremamente competentes com quem tive a oportunidade de aprender: Prof. Dr. Celso Scaletsky, Prof. Dr. Filipe Campelo, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Ione Bentz, Prof. Dr. Fabrício Tarouco, Prof. Dr. Guilherme Meyer e Prof. Dr. Gustavo Borba.

Agradeço imensamente a disposição, flexibilidade e orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Debora Barauna, que me apoiou com conhecimento e tamanha empatia nessa jornada, me ajudando a escolher caminhos, ajustar a rota, me incentivando a persistir na conclusão desse ciclo dando o melhor que eu poderia fazer.

Por fim, tenho a sorte de trabalhar em um lugar que me inspira de muitas formas, e que me motivou a percorrer a temática desta pesquisa. Lá estou cercada de pessoas muito especiais, com as quais sou muito grata de poder trocar diariamente, e que de forma direta ou indireta me incentivam a crescer.

## RESUMO

Este estudo desloca o papel das emoções para o centro do ambiente organizacional e tem como objetivo principal propor o desenvolvimento de uma estratégia emocional visando potencializar relações interpessoais baseadas em confiança para o projeto de inovação de significado. A confiança para ouvir, falar e agir é fundamental para a produção de sentidos realmente novos e profundos, que coloquem as organizações em verdadeira vantagem competitiva diante da atualidade. Novos significados emergem do processo de inovação dirigida pelo design em resposta à diferenciação e acontece através de redes de relações entre pessoas que, de forma participativa, compartilham inquietações e hipóteses, promovendo a colisão construtiva de ideias. O cerne da confiança está nas emoções dos indivíduos, contudo proporcionar a expansão da consciência emocional nas organizações é desafiador e a conjuntura histórica torna improvável esperar que o desenvolvimento ocorra de forma orgânica, fazendo-se necessária uma ação intencional. Uma abordagem metaprojetual é proposta para a progressão da estratégia em uma organização, que foi escolhida para situar a pesquisa. Tal metaprojeção foi constituída a partir da compreensão aprofundada das necessidades emocionais dos sujeitos da organização envolvida, da técnica de observação participante e da prática de cocriação baseada em cenários futuros. Os procedimentos metodológicos adotados levaram à descoberta de necessidades emocionais predominantes na organização, que orientaram a proposta: inclusão, paz e progresso. A orientação para promover maior confiança para agir surgiu das investigações e complementa a proposta, que resulta numa estratégia que se propõe a fortalecer a experimentação e a aceitação das falhas como parte do processo de aprendizado conjunto, bem como a valorização do autoconhecimento para exercer a crítica benéfica ao processo para construção de profundidade na avaliação das ideias e tomada de decisão. A cada organização, uma estratégia emocional diferente deve ser projetada, porém o processo estabelecido se mostra pertinente para o percurso de projeto da mesma. Assim, organizações podem utilizar princípios de design para reconfigurar não apenas o que oferecem, mas também como são percebidas e valorizadas pela sociedade.

**Palavras-chave:** estratégia organizacional; emoções; relações de confiança; inovação dirigida pelo design; design estratégico.

## ABSTRACT

The present study shifts the role of emotions to a center place at the organizational environment and its main objective is to provide the development of an emotional strategy aiming to enhance interpersonal relationships based on trust for the project of radical innovation of meaning. The confidence to listen, speak and act is fundamental to producing truly new and profound meanings, which put organizations at true competitive advantage in the face of current social challenges. New meanings emerge from the process of design driven innovation in response to differentiation and it happens through networks of relationships between people who, in a participatory way, share concerns and hypotheses, promoting the constructive collision of ideas. The core of trust lies in the emotions of individuals, however providing the expansion of emotional awareness in organizations is challenging and the historical context makes it unlikely to expect development to occur organically, making intentional action necessary. A meta-project approach is proposed for the progression of strategy in an organization, which was chosen to situate the research. This meta-projection was created based on an in-depth understanding of the emotional needs of the subjects of the organization involved, the participant observation technique and the practice of co-creation based on future scenarios. The methodological procedures adopted led to the discovery of predominant emotional needs in the organization, which guided the proposal: inclusion, peace and progress. The guidance to promote greater confidence to act emerged from the investigations and complements the proposal, which results in a strategy that aims to strengthen experimentation and acceptance of failures as part of the joint learning process, as well as valuing self-knowledge to exercise criticism beneficial to the process for building depth in the evaluation of ideas and decision making. For each organization, a different emotional strategy must be designed, but the established process is relevant to the organization's design journey. Thus, organizations can use design principles to reconfigure not only what they offer, but also how they are perceived and valued by society.

**Keywords:** organizational strategy; emotions; trust relationships; design-driven innovation; strategic design.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Exemplo de estrutura do quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade.....	50
FIGURA 2 - Mapa de concentração das falas por entrevistado e necessidade emocional .....	51
FIGURA 3 - Exemplo de área de possibilidades utilizada como ponto de partida da etapa de cocriação da estratégia durante workshop.....	56
FIGURA 4 - Quadro-guia de componentes do sistema de produtos e serviços para elaboração da proposta dentro de cada cenário futuro projetado.....	58
FIGURA 5 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Inclusão - Entrevistados 1 e 2.....	69
FIGURA 6 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Inclusão - Entrevistados 3 e 4.....	70
FIGURA 7 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Inclusão - Entrevistados 5 e 6.....	71
FIGURA 8 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Inclusão - Entrevistados 7 e 8.....	72
FIGURA 9 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Paz - Entrevistados 1 a 4.....	74
FIGURA 10 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Paz - Entrevistados 5 a 8.....	75
FIGURA 11 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Progresso - Entrevistados 1 a 4.....	77
FIGURA 12 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Progresso - Entrevistados 5 a 8.....	78
FIGURA 13 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Amizade - Entrevistados 1 a 4.....	79



FIGURA 14 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Amizade - Entrevistados 5 a 8.....	80
FIGURA 15 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Imaginação - Entrevistados 1 a 8.....	81
FIGURA 16 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Nutrição- Entrevistados 1 a 8.....	82
FIGURA 17 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Inspiração - Entrevistados 1 a 8.....	83
FIGURA 18 - Cenário 1: posicionamento para a estratégia definido pelo grupo participante.....	86
FIGURA 19 - Cenário 1: proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados.....	87
FIGURA 20 - Cenário 2: posicionamento para a estratégia definido pelo grupo participante.....	88
FIGURA 21 - Cenário 2: proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados.....	90
FIGURA 22 - Cenário 3: posicionamento para a estratégia definido pelo grupo participante.....	91
FIGURA 23 - Cenário 3 proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados.....	93
FIGURA 24 - Sobreposição de posicionamentos propostos nos cenários futuros projetados, no eixo das formas de confiança.....	95
FIGURA 25 - Agrupamento dos eixos de necessidades emocionais e os posicionamentos propostos nos cenários futuros projetados.....	96
FIGURA 26 - Disposição tridimensional das relações entre os posicionamentos das estratégias para necessidades emocionais nos cenários de futuro projetados.....	96
FIGURA 27 - Agrupamento da proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, dos três cenários futuros projetados (1 de 2).....	98
FIGURA 28 - Agrupamento da proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, dos três cenários futuros projetados (2 de 2).....	99
FIGURA 29 - Proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, da estratégia emocional (1 de 2).....	100
FIGURA 30 - Proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, da estratégia emocional (2 de 2).....	101

FIGURA 31 - Proposta ajustada de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, da estratégia emocional (1 de 2).....	108
FIGURA 32 - Proposta ajustada de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, da estratégia emocional (2 de 2).....	109
FIGURA 33 - Processo para desenvolvimento de uma estratégia emocional para a organização.....	111

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - PRÁTICAS PARA O FOMENTO DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA .....	30
Quadro 2 - NECESSIDADES EMOCIONAIS QUE PODEM SER IDENTIFICADAS EM GRUPOS .....	34
Quadro 3 - ESQUEMATIZAÇÃO DO PROCESSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	44
Quadro 4 - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMIESTRUTURADA PARA COMPREENSÃO DAS NECESSIDADES EMOCIONAIS DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	47
Quadro 5 - ROTEIRO PARA WORKSHOP DE CENÁRIOS FUTUROS .....	53
Quadro 6 - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMIESTRUTURADA PARA EXAMINAR AS PERCEPÇÕES DA LIDERANÇA EM RELAÇÃO A ESTRATÉGIA EMOCIONAL .....	60

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Justificativa</b> .....	<b>17</b>
1.2 Problema de pesquisa e objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo principal.....	20
1.2.2 Objetivos secundários.....	20
1.3 Abordagem da pesquisa e estrutura da dissertação .....	20
<b>2 A CONFIANÇA COMO FATOR-CHAVE NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DE SIGNIFICADOS</b> .....	<b>23</b>
<b>3 A NEUROCIÊNCIA E O DESLOCAMENTO DAS EMOÇÕES PARA O NÍVEL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>31</b>
<b>4 A CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIA PELA VISÃO RELACIONAL E SISTÊMICA DO DESIGN ESTRATÉGICO</b> .....	<b>36</b>
<b>5 ABORDAGEM METODOLÓGICA</b> .....	<b>41</b>
5.1 Caracterização e situação da pesquisa.....	41
5.2 Procedimentos de pesquisa .....	44
5.2.1 Entrevistas em profundidade semiestruturadas para compreensão das necessidades emocionais dos sujeitos da pesquisa.....	45
5.2.2 Workshop de construção de cenários futuros para co-criar a estratégia emocional na organização .....	51
5.2.3 Entrevistas em profundidade semiestruturadas para examinar as percepções da liderança em relação a estratégia emocional .....	59
5.3 Condições éticas da pesquisa.....	62
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>64</b>
6.1 Compreensão das necessidades emocionais dos sujeitos da pesquisa para a relação de confiança por meio de entrevistas em profundidade .....	64
6.2 Co-criação de uma estratégia emocional para a organização através de workshop de cenários futuros.....	84
6.3 A estratégia emocional projetada para a organização (versão após workshop) .	94

6.4	Percepções da liderança em relação a estratégia emocional projetada e considerações à sua implementação futura .....	104
6.5	A estratégia emocional projetada para a organização (versão após entrevistas finais).....	107
6.6	Processo para desenvolvimento da estratégia.....	110
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>113</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>120</b>
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	122
	APÊNDICE B - SLIDES DO WORKSHOP .....	125
	APÊNDICE C - SLIDES UTILIZADOS PARA APRESENTAR A ESTRATÉGIA PARA LIDERANÇAS NAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE .....	132

## 1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade testemunha uma metamorfose da sociedade marcada pela convergência acelerada em direção a um estado de fragilidade, ansiedade, não-linearidade e incompreensibilidade. Este fenômeno apresenta uma complexidade desafiadora que permeia os tecidos sociais e transcende fronteiras geográficas. A incerteza inerente ao século XXI, moldada por avanços tecnológicos vertiginosos, mudanças climáticas, e transformações geopolíticas, tem gerado uma profunda reconfiguração da percepção coletiva sobre estabilidade e previsibilidade.

Nesse contexto, a sociedade contemporânea experimenta uma ansiedade palpável diante da volatilidade crescente e da natureza imprevisível do mundo que a cerca<sup>1</sup>. As redes sociais, enquanto catalisadoras de informações e influências, desempenham um papel significativo na amplificação dessa ansiedade, moldando narrativas que muitas vezes exacerbam incertezas e criam um ambiente propenso a estados emocionais instáveis. A rapidez com que as notícias se propagam, associada à polarização ideológica, contribui para a construção de um cenário no qual a compreensão do ambiente circundante se torna uma tarefa vigorosa, desafiando a capacidade individual e coletiva de adaptação.

Essa atmosfera de fragilidade e ansiedade reverbera de maneira notável no âmbito organizacional, no qual as empresas são compelidas a operar em direção a um horizonte mais nebuloso. A natureza não-linear e imprevisível do ambiente social contemporâneo provoca que estratégias organizacionais tradicionais podem se revelar inadequadas diante de desafios emergentes. A busca pela estabilidade em um cenário intrinsecamente volátil demanda uma reavaliação profunda das práticas de gestão, inovação e resiliência, desafiando as estruturas convencionais e instigando a necessidade de uma abordagem mais flexível e adaptativa.

Para então prosperar em meio às turbulências contemporâneas, a capacidade de antecipar e responder de forma mais eficaz a essa complexidade emergente não

---

<sup>1</sup> Em 2020, a prevalência global de ansiedade e depressão aumentou respectivamente 26% e 28% segundo artigo “*Global prevalence and burden of depressive and anxiety disorders in 204 countries and territories in 2020 due to the COVID-19 pandemic*” publicado no periódico científico The Lancet (2021), e em 2022, outro estudo “Rede de apoio em saúde mental”, realizado pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e pela organização da sociedade civil Viração Educomunicação indica que não só entre adultos, mas metade dos adolescentes e jovens sentiu necessidade de pedir ajuda em relação à saúde mental recentemente.

apenas determinará o sucesso organizacional, mas também irá delinear o papel das empresas na construção de respostas coletivas que possam mitigar os impactos negativos desse paradigma em evolução. Ao aceder à complexidade, as organizações podem utilizar princípios de design para reconfigurar não apenas o que oferecem, mas também como são percebidas e valorizadas pela sociedade. A inovação de significados, referida por Verganti (2012) como inovação dirigida pelo design, emerge assim como uma resposta para o paradigma.

A inovação dirigida pelo design transcende a pura introdução de produtos e serviços inovadores, abraçando uma perspectiva holística que busca redefinir significados e experiências. Diferenciando-se das abordagens convencionais, esse tipo de inovação garante maior vantagem competitiva às organizações por sua essência subjetiva, e portanto, escassa, que torna baixa a propensão à reprodução em larga escala. Essa subjetividade provém do fato de que este tipo de inovação não nasce de métodos, ferramentas ou etapas replicáveis, e sim de redes de relações entre pessoas internas e externas às organizações. O contexto das organizações, tão impermanente quanto o reflexo da sua sociedade, as coloca adicionalmente diante da necessidade de tomar decisões mais rapidamente, de forma que não podem mais depender de decisões demoradas tomadas apenas da alta liderança para o todo. Essa condição requer dos indivíduos a colaboração para resolver problemas, desenvolver soluções por conta própria, e projetar estes novos significados em produtos e serviços.

Dominar as habilidades interpessoais, tanto quanto as habilidades técnicas, se torna crítico então para que todas as pessoas em uma organização possam agir e colaborar diante das redes de relações, nas mais diversas situações, como quando afetam, por exemplo, a conexão com clientes, a reputação de uma marca, a produção de um novo significado. Isso faz com que as habilidades relacionais não possam ser apenas desejáveis, elas precisam ser indispensáveis na pauta estratégica. Rao (2012) afirma que ao não posicionar essas capacidades como estratégicas, a organização tem desvantagens significativas: produtividade mais baixa, inovação menos relevante e cultura enfraquecida. Do contrário, quando a organização adota estratégias que constroem fortes habilidades relacionais, as pessoas ficam mais engajadas, o que leva a melhor experiência para seus clientes e níveis mais altos de lealdade e advocacia.

A confiança é um atributo fundamental para a inovação de significados acontecer, uma vez que o processo ocorre a partir de e por meio da colaboração de agentes internos da organização, que de forma participativa expõem suas

inquietações e hipóteses, fazendo-as colidir através do diálogo entre pessoas com diferentes perspectivas. Essas colisões, conforme observado por Verganti (2018), são baseadas em criticismo e julgamento (não necessariamente negativos). Contudo, se o ambiente no qual esse diálogo ocorre não proporcionar confiança, há um alto risco dos participantes limitarem sua contribuição em falar, ouvir ou mesmo agir, o que potencialmente reduzirá as chances de produção de um significado realmente novo e profundo.

A busca por informações e confirmações para agir, consequência da complexa conjuntura social, pode potencializar a prevalência da ansiedade, levar ao distanciamento das pessoas e à falta de confiança, comprometendo as relações interpessoais no ambiente de trabalho e por consequência a emergência destes novos significados. O cérebro se torna super ativo na percepção de ameaças e tende a resultados previstos quando confrontado com a incerteza (MLODINOW, 2022).

O cerne da confiança está nas emoções dos indivíduos no ambiente organizacional, uma vez que é definida como o estado psicológico de um indivíduo disposto a ser vulnerável, com base em expectativas positivas de outro indivíduo ou entidade (MAYER et al., 1995). Da alta liderança à linha de frente, pessoas que apresentam capacidades relacionadas às suas habilidades em lidar com emoções, tais como: autoconsciência, autorregulação, automotivação, empatia e habilidades sociais - impulsionam a inovação e o aprimoramento das experiências do cliente, construindo uma cultura de fortalecimento e sustentabilidade - conforme publicação de 2019 "*THE EI ADVANTAGE Driving Innovation and Business Success through the Power of Emotional Intelligence*", da Harvard Business Review Analytic Services. Agir com intenção para potencializar relações interpessoais mais profundas pode atribuir vantagem para empresas que desejam cultivar uma força de trabalho voltada para o futuro.

Os estudos mais atuais da neurociência de acordo com Mlodinow (2022) reforçam que se antes acreditávamos que a emoção era prejudicial ao pensamento e às decisões eficazes, agora sabemos que não é possível tomar decisões, ou sequer pensar, sem sermos influenciados pelas emoções. A emoção está profundamente integrada aos circuitos neurais do cérebro, inseparável dos circuitos de pensamento racional. Ainda segundo o autor, o estado emocional influencia os cálculos mentais tanto quanto os dados objetivos ou as circunstâncias sobre as quais ponderamos. O



efeito contraproducente da emoção que se acreditava anteriormente ser a regra, é, na verdade, a exceção.

McKee (2005) complementa assinalando que quando habilidades emocionais são contempladas na sua plenitude dentro de um negócio, podem formar um círculo virtuoso que aumenta a energia de inovação de uma organização, ou seja, torna-se fundamental para construir níveis de conforto mais elevados com o risco. A autora aponta que quando as pessoas são autoconscientes e se sentem mais no controle de suas respostas a situações, e capazes de ler pessoas, grupos e culturas, elas podem agir sobre o conhecimento de maneiras mais produtivas, de forma a se obter advocacia, empoderamento e tomada de risco coletiva. A flexibilidade adquirida pela emoção também facilita o acesso a informações da nossa mente racional, levando às melhores decisões e às atitudes mais sofisticadas (MLODINOW, 2022). O autor ressalta que, especialmente em situações complexas e ambíguas que requerem tomar uma decisão rapidamente, as emoções assumem o papel de guias internos que indicam a direção correta. Essa posição reafirma o que Verganti (2018) defende: que a confiança para ouvir, falar e agir é fundamental para um processo de produção de novos significados ser bem sucedido. De forma semelhante, Morin (2005) acredita que a forma de incrementar a complexidade nas organizações está na conquista da colaboração e da solidariedade.

### **1.1 Justificativa**

A crescente importância da excelência emocional nos negócios emerge sobretudo no momento em que tais competências relacionais estão cada vez mais escassas. Exatamente quando a sofisticação emocional é mais necessária, ela está faltando (RAO, 2012) e muitas organizações falham em alavancá-la em qualquer direção. O estudo da Harvard Business Review (2019) citado anteriormente - que aponta a vantagem das organizações que desenvolvem capacidades relacionadas às suas habilidades em lidar com emoções - constatou que poucas empresas estão focadas no desenvolvimento de habilidades emocionais: menos de um quinto do total das empresas participantes no estudo. Ao mesmo tempo, as organizações que o fazem, relatam níveis mais altos de produtividade, rentabilidade e lealdade.

Pode se atribuir essa dificuldade no desenvolvimento de habilidades emocionais tanto pelas descobertas da neurociência serem recentes, quanto pelo fato

de haver uma herança cultural enraizada que criou uma separação entre as atividades de negócio e a experiência emocional. Essa separação tem origem histórica: emerge com a Revolução Industrial do século XIX que coloca o trabalhador moderno ao lado de máquinas exclusivamente racionais e lógicas para produzir. É relevante portanto aprofundar a compreensão e concepção que possibilita colocar em pauta o desenvolvimento de uma estratégia emocional - uma soma de escolhas intencionais de como as pessoas se conectam e se relacionam com as outras na organização, segundo Rao (2012) - de forma a confrontar os paradoxos ainda vigentes sobre o papel das emoções nos negócios, na tomada de decisão e a consequente importância destas para o fortalecimento dos vínculos de confiança nos círculos colaborativos.

O autor fundamenta que uma estratégia emocional para um negócio requer táticas específicas ao longo de quatro interfaces: a experiência do cliente; a experiência da equipe; partes interessadas internas resolvendo seus conflitos; e conectividade entre colegas de trabalho. E enquanto muitos estudos e literaturas do design se debruçam sobre as emoções na experiência do cliente, essa pesquisa se propõe a lidar com as três últimas interfaces propostas por Rao, composta pela experiência dentro da organização, nos seus agentes internos que projetam a inovação. Tal como Verganti (2018) não aprofunda, na sua proposta de processo para inovação de significados, o quanto o desenvolvimento dessas relações de confiança é desafiador e nem como as organizações podem nutrir essa capacidade para obter processos mais bem sucedidos de inovação. A motivação e relevância deste estudo se encontra então, na perspectiva da sua contribuição ao processo de projeção de inovação, uma vez que se as pessoas não compreenderem como ouvir e resolver conflitos com outras pessoas (de origens variadas), a qualidade da produção de novos significados sofrerá como resultado.

As interfaces escolhidas para o estudo representam uma conjuntura de desafios observados e enfrentados pela autora desta pesquisa ao longo de quase duas décadas de vivência como designer e no papel de liderança em organizações no setor da tecnologia. No papel de gestão, como agente de mudança numa organização, é notável a proporção de tempo despendido pela liderança em sentimentos e na abordagem de quais pessoas se sentem desrespeitadas, desvalorizadas, negligenciadas, descontentes, e assim por diante, quando se acredita que o maior investimento de tempo acontecerá em análises numéricas e estritamente racionais. A conjuntura histórica torna improvável esperar que o desenvolvimento da consciência

emocional ocorra de forma emergente na organização. A pesquisa busca um novo significado para a emoção no ambiente organizacional, desfaz-se o mito de que estas são contraproducentes em tal contexto, e propõe uma resposta coletiva que possa mitigar os impactos negativos da atualidade na sociedade.

## **1.2 Problema de pesquisa e objetivos**

Morin (2005) e Verganti (2018) defendem a colaboração e a confiança entre as pessoas como atributos fundamentais para incrementar, respectivamente, a complexidade e o processo de produção de novos significados nas organizações. E dentro de uma organização, colaboração e confiança são produtos das relações, conectadas fortemente às emoções pois, segundo Goleman (1995), elas moldam a maneira de ser e como os outros veem as pessoas.

Verganti (2018) cita a confiança necessária ao processo de inovação de significados em três formas: confiança para falar, para escutar e para agir. E esse estudo presume que é relevante para os negócios a adoção do processo de inovação de significados, propondo que, para isto acontecer com maior eficiência, também é significativo e complementar ao processo a projeção de estratégias para fortalecer as relações de confiança entre os agentes internos. O desenvolvimento dessas relações de confiança é, no entanto, desafiador e não se encontra explícito nos estudos apontados sobre inovação, e portanto a questão de pesquisa que se coloca é: **como as organizações podem nutrir essa capacidade para obter processos mais bem sucedidos de concepção de significados?** A partir dessa questão surgem os objetivos deste estudo.

### **1.2.1 Objetivo principal**

Propor o desenvolvimento de uma estratégia emocional com a finalidade de estimular a confiança para a produção de significados na inovação dirigida pelo design em uma organização empresarial.

### **1.2.2 Objetivos secundários**

a) Compreender as necessidades emocionais dos sujeitos da pesquisa para a relação de confiança, a partir dos fatores de conexão emocional por Rao (2012) e

diante das três formas sugeridas por Verganti (2018): confiança para falar, para escutar e para agir.

b) Cocriar uma estratégia emocional para a organização que permita fortalecer a confiança para a colaboração na experiência do time, promovendo a colisão de perspectivas.

c) Examinar as percepções da liderança em relação a estratégia emocional projetada, destacando impactos possíveis à experiência nos times que devem ser considerados para a implementação futura da estratégia.

### **1.3 Abordagem da pesquisa e estrutura da dissertação**

Definir e adotar uma estratégia emocional requer provocar rupturas em um sistema para atender ao que Rao (2012) aponta como as potenciais necessidades emocionais dentro de uma equipe: progresso (realização), paz, nutrição, inspiração, inclusão, imaginação (excitação da possibilidade), gratidão, diversão e amizade.

Uma estratégia emocional, como qualquer outra dentro da organização, precisa ser clara e coerente em diversos aspectos do negócio, sendo relevante não concentrar iniciativas para sua realização somente nos momentos de diálogos voltados à inovação dirigida pelo design, mas também na forma de lidar com mudanças, no recrutamento e integração de novas pessoas, no desenvolvimento de capacidades, no estilo de liderança, em tudo que toca o autodesenvolvimento e as relações interpessoais. A estratégia não deve ser confundida com uma prática de recursos humanos, uma vez que abrange direcionamentos sobre como as pessoas atribuem sentido a conexão umas com as outras e como colaboram.

Para propor o desenvolvimento da estratégia, encontrou-se no design estratégico a perspectiva necessária. Conforme Bentz et al. (2016), o processo de design resulta em percurso para elaborar, exercitar e, então, fazer evoluir as estratégias organizacionais. Isso se dá pelo fato das estratégias serem elaboradas por um processo que envolve toda a sua rede de atuação, sendo desenvolvidas no âmbito das múltiplas relações instauradas, deslocando-se do processo de design para o conjunto de relações que os ecossistemas em si e entre si desenvolvem. Zurlo (2010) caracteriza o design estratégico como disciplina da complexidade que valoriza o produto humano.

Para Mauri (1996), a natureza do projeto como consciência e voluntariedade se dá por meio de escolhas possíveis que direcionam à transformação de uma ordem vigente. Enfrenta-se necessariamente a esfera dos significados, dando luz à consciência dos grupos sobre as interações que estabelecem e a capacidade de realizá-las com plena confiança uns nos outros. No design estratégico se encontram os pilares metodológicos para a concepção de uma estratégia frente aos desafios destacados, tal qual Zurlo (2010) elenca: sua dimensão situada (o depender na operatividade e nos objetivos das circunstâncias da ação); a capacidade de habilitar, com as próprias capacidades, um processo dialógico entre mais agentes; e a exigência em satisfazer necessidades diferentes obtendo resultados (reconhecidos) de valor.

Para cumprir o objetivo proposto, a pesquisa buscou primeiramente compreender as necessidades emocionais dos sujeitos da pesquisa para a relação de confiança, na organização na qual a pesquisa foi situada, a partir dos fatores de conexão emocional por Rao (2012) e diante das três formas sugeridas por Verganti (2018): confiança para falar, para escutar e para agir.

A estratégia emocional foi então criada a partir dessa compreensão, em um processo colaborativo, contando com a participação de colaboradores da organização na construção de cenários futuros: simulações abrangentes do contexto que estava sendo projetado. Estes cenários serviram para verificar as condições para que essa estratégia se cumprisse quando aplicada. A proposta para estimular a produção de significados na inovação dirigida pelo design, na organização na qual a pesquisa se situou, busca fortalecer a experimentação e a aceitação das falhas como parte do processo de aprendizado conjunto, bem como a valorização individual para praticar a crítica e proporcionar os conflitos benéficos ao processo para construção de profundidade na avaliação das ideias e tomada de decisão. A pesquisa foi concluída com a investigação das percepções da liderança da organização em relação a estratégia emocional projetada, destacando impactos possíveis à experiência nos times que devem ser considerados para a implementação futura da estratégia.

A dissertação está organizada a seguir em três capítulos de revisão teórica, um capítulo de delimitação da abordagem metodológica, um de discussão e resultados obtidos e um de considerações finais.

O segundo capítulo desenvolve os principais conceitos atribuídos ao processo de inovação de significados e sua importância para organizações que querem se

manter relevantes na atualidade, dando enfoque à confiança como fator-chave do processo, e discutindo visões, implicações e níveis de confiança através de referências cruzadas da literatura.

O terceiro capítulo apresenta evoluções da neurociência na compreensão do papel das emoções e mais especificamente o que justifica um movimento de deslocamento das emoções para o nível estratégico dentro do ambiente organizacional. Neste capítulo consta a conceituação das necessidades emocionais propostas por Rao (2012) e uma perspectiva recente da neurociência sobre como as emoções são cruciais nas tomadas de decisão, a partir de Mlodinow (2022).

O quarto capítulo conclui a revisão teórica com discussões sobre a adequação do design estratégico como abordagem para a proposta de concepção de uma estratégia, já fazendo a conexão entre a perspectiva relacional e sistêmica da disciplina e a proposta metodológica subsequente.

O quinto capítulo é dedicado à proposição da metodologia empregada na pesquisa, amparando a escolha dos procedimentos de entrevistas em profundidade e cocriação a partir de cenários futuros para perseguir o objetivo de pesquisa, e descreve como a trajetória da prática projetual aconteceu. Os resultados desta trajetória emergem das descobertas realizadas a partir das entrevistas iniciais, convergem na proposta de uma estratégia emocional para a organização cocriada, que por fim foi discutida com a liderança para verificar as considerações futuras à sua implementação.

## 2 A CONFIANÇA COMO FATOR-CHAVE NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DE SIGNIFICADOS

O amplo impacto dos paradigmas da inovação da última década (como inovação aberta, *crowdsourcing* ou *design thinking*) foram fundamentais para ampliar o processo criativo nas organizações e o desenvolvimento de novas soluções, ao mesmo tempo que as tornaram abundantes, disponíveis e baratas (VERGANTI, 2018). Diante disso, a inovação de solução - aquela projetada a partir da centralidade na necessidade da pessoa usuária e de um problema latente a ser resolvido - na sua difusão, perdeu relevância para suprir a necessidade de competitividade nos negócios, pois a vantagem competitiva tem a escassez como premissa conceitual. Um segundo tipo de inovação ganhou, então, força, mesmo sendo considerada mais arriscada: a de significados.

Conforme apontamentos apresentados por Verganti (2018), as pessoas consomem objetos não apenas por suas razões utilitárias, mas também por razões emocionais, psicológicas e socioculturais profundas, e é a inovação radical aquela que propõe uma mudança (também radical) de significado ao objeto. A perspectiva não é exclusiva deste autor: de Levy (1959) a Christensen (2018), outros autores argumentam que as pessoas consomem produtos pelo o que significam, incluindo fatores sociais e emocionais às suas escolhas, somando-os aos fatores funcionais. Esse formato de inovação ganha relevância pelo momento - diante da complexidade - em que a busca por um sentido se faz mais necessária do que nunca, bem como por sua essência subjetiva, e portanto, escassa, que torna baixa a propensão à reprodução em larga escala. Essas características denotam esse tipo de inovação como estratégica para as organizações que querem prosperar hoje.

A inovação dirigida pelo design tem sido estudada a partir de algumas perspectivas, que provém direcionamentos sobre como a abordagem contribui para a criação de valor em diferentes áreas. São algumas perspectivas encontradas: como prática do design (JAHNKE & JOHANSSON-SKÖLDBERG, 2014), como prática de gestão (CANTARELLO et al., 2011) e como estratégia para inovação (VERGANTI,

2012), sendo esta última a que tem maior aprofundamento neste estudo para que se cumpram seus objetivos.

Ao se aprofundar sobre como algumas organizações aplicam a inovação dirigida pelo design, cuja essência está na criação de novos significados, Verganti (2012) constatou que o processo de inovação radical - nas empresas que observou e que projetavam verdadeiras mudanças de significado - não era composto de métodos, ferramentas, etapas replicáveis. Isso não significa que essas propostas não tenham como base capacidades concretas. O autor defende que, justamente a fim de conquistar uma competência que concorrentes raramente poderão replicar, o processo de inovação deve se basear principalmente em redes de interações não codificadas entre vários agentes de inovação internos e externos à organização. Os relacionamentos se tornam, neste contexto, o motor de inovação.

O processo de inovação dirigida pelo design se baseia na participação ativa (e não na mera observação), pois envolve a modificação de paradigmas culturais dominantes e a produção consequente desses novos significados (*Ibid.*). Diferentemente do que se acredita ser premissa no processo de inovação de solução - um processo exógeno -, o autor observa que a inovação de significados nasce da subjetividade de interpretação de pessoas internas à organização, que vão atribuindo camadas de significação às suas percepções partindo de si, para a troca e a relação em pares, depois com grupos internos e por fim, com grupos externos. É então um processo endógeno, ou seja, que ocorre de dentro para fora.

Apesar de ocorrer de dentro para fora da empresa e de ser dirigida pelo design, os agentes internos - àquelas pessoas colaboradoras dentro da organização que participam da criação de novos significados -, não precisam necessariamente ser somente designers. Na realidade, Verganti (2012) argumenta que a variedade de perspectivas é essencial, e a heterogeneidade deve ser buscada na formação de um grupo de agentes da interpretação, preferencialmente buscando fontes sem relação prévia entre si. Além do critério da diversificação de perspectivas, algumas características comuns são fundamentais na identificação dos indivíduos a serem envolvidos na fase de concepção do diálogo com o *design discourse*, o processo que levará a produção de novos significados: o sentimento de desconforto em relação à situação atual da organização, o engajamento que denota disposição para mudar, e o gosto pela reflexão sobre os porquês da sociedade.



As relações criadas no processo, partem da reflexão individual, para a troca com um par na organização, para então o diálogo com o grupo. Esses grupos formados são denominados por Verganti (2012) como círculos colaborativos: formações de pessoas com uma visão comum e perspectivas heterogêneas. Organizações que ativamente fomentam e sustentam esses círculos promissores e desenvolvem relações nutritivas podem obter um processo de inovação bem sucedido e substancial vantagem competitiva, sem quaisquer métodos ou fórmulas passo a passo a seguir.

Quando menciona a identificação dos agentes e a formação dos grupos que se relacionam no processo de geração de novos significados a partir da heterogeneidade, Verganti (2018) propõe a base para um ambiente organizacional propenso às tensões necessárias para a constituição da inovação. Na combinação de pessoas com comportamento mais ponderado e outras mais aventureiras, no olhar de executivos e não executivos, na representatividade de diversas áreas constituintes da organização, o processo de inovação emerge da colisão de perspectivas para uma interpretação mais rica e profunda. A colisão, por sua vez, necessita acontecer de forma construtiva para ter uma finalidade bem sucedida e não romper com o sentido de colaboração no grupo.

No processo de inovação de soluções, fala-se bastante que para a ideação acontecer, requer-se um ambiente de confiança entre os agentes envolvidos. Martin (2009) enfatiza que, para criar soluções inovadoras, as equipes precisam confiar umas nas outras o suficiente para compartilhar ideias e perspectivas de forma aberta e honesta. Ele sugere que a confiança é um facilitador crítico da colaboração multidisciplinar, que é essencial para o processo de inovação. No processo de interpretação e produção de novos significados, também a confiança é muito relevante à sua prática. Isso porque a produção de significado só ocorre de forma profunda e poderosa quando há criticismo. A crítica é a maneira de se questionar a estrutura cognitiva, é a maneira de se indagar o modo como se atribui sentido ao entorno e superar o passado (VERGANTI, 2012).

As novas interpretações encontram-se subjacentes às perspectivas e hipóteses subjetivas entre os agentes internos, e estas somente emergem a partir do momento que se tornam expostas e sujeitas ao julgamento alheio. Os agentes demonstram inquietação comum ao *status quo* da organização, e tem seus próprios vieses e crenças de como a mudança deve ser elaborada. Porém, justamente pelo caráter

subjetivo dessa visão de mundo, o verdadeiro produto do processo não se contenta na perspectiva individual de mudança, mas na combinação e ponderação crítica dos olhares diversos no círculo colaborativo.

Significados se baseiam em valores e crenças, e nenhum ser humano é isento destes (*Ibid.*). Quando o processo se inicia internamente, a organização precisa desenvolver nos agentes as relações de confiança para o diálogo, o questionamento e o julgamento através da crítica para não correr o risco de se interpretarem novas visões com olhares antigos. Entretanto, o tipo errado de crítica (aquele que não é construtivo) pode colocar o processo em cheque e destruir o potencial de uma visão nova e poderosa. O que parte de cada sujeito deve ser significativo para os demais.

O crescimento de uma visão se manifesta através de um estilo construtivo e empático de interações críticas, com julgamento presente - não atribuindo necessariamente ao conceito de crítica e julgamento um sentido exclusivamente negativo. Um ambiente salutar de relações neste processo pode ser interpretado como aquele que busca encorajamento a experimentos originais e feedback crítico para buscar as premissas que permeiam as hipóteses expostas no diálogo. Isso contempla necessariamente a presença de uma alta confiança entre os agentes para acontecer, capacidade essa que então deve ser desenvolvida pela organização.

O caráter distinto da inovação dirigida pelo design traz consigo a necessidade de desenvolver novas capacidades nas organizações, diferentes das de outros processos de inovação. Conforme afirma Jahnke & Johansson-Sköldberg (2014), além das capacidades para interpretação (reconhecer e entender as mudanças em contextos socioculturais), são relevantes as capacidades criativas (para a criação dos novos significados e para enfrentar desafios conflitantes no processo de design) e capacidades específicas de gestão para lidar com a não-linearidade do processo - como o fortalecimento das relações de confiança.

A confiança necessária no processo de produção de significados deve se desenvolver de três maneiras segundo Verganti (2018): na confiança para falar (pois as hipóteses iniciais devem ser compartilhadas quando ainda abertas e incipientes), na confiança para fazer (pois a mudança parte da ação de experimentar) e na confiança para ouvir (a mais diretamente vinculada ao fomento de um diálogo crítico desenvolvimentista).

O autor fundamenta essa perspectiva abrangendo três aspectos das teorias da confiança:

1. a de que o conceito básico da relação de confiança é aquele que uma pessoa acredita que outra pessoa se portará como esperado, sem prejudicar ao outro (ERICKSON, 1950 apud VERGANTI, 2018); e no contexto da inovação de significado, o “se portar como esperado” está na intenção compartilhada de modificar o *status quo*;
2. a confiança na competência do outro, numa relação em que se nutre o respeito e a estima entre os indivíduos;
3. a presença da vulnerabilidade, isto é, da disposição de cada um a compartilhar hipóteses embrionárias e portanto com prováveis falhas a serem expostas no grupo (LENCIONI, 2002 apud VERGANTI, 2018).

Por definição, a confiança reside dentro de um indivíduo como um fenômeno psicológico, e pode ser compreendida também em níveis além do individual no contexto das organizações. A confiança, no nível individual, é frequentemente definida como o estado psicológico de um indivíduo disposto a ser vulnerável, com base em expectativas positivas de outro indivíduo ou entidade (MAYER et al., 1995). Essa definição se relaciona mais diretamente ao terceiro aspecto supra mencionado.

Os estudos sobre o tema sustentam que a confiança interpessoal pode ser interpretada também de forma diferente da individual (MCALLISTER, 1995). Para a confiança individual e presença da vulnerabilidade, é necessário do outro apenas a disposição perceptível em assumir riscos no processo. Entretanto, para confiar no outro (aspectos primeiro e segundo respectivamente mencionados antes), é preciso ter motivos ou evidências.

A confiança coletiva emerge dos comportamentos e atitudes dos indivíduos, e é moldada por suas interações, e pelo ambiente em que essas interações ocorrem. A produção da confiança pode ser tanto emergente (consequência de experiências comuns compartilhadas) quanto mais intencional, na qual a organização protagoniza um papel no desenvolvimento. As interações podem abranger diferentes níveis nas organizações, como colegas de trabalho, líder e liderado, em um ou mais times trabalhando em conjunto. Os membros do grupo podem desenvolver confiança interpessoal porque o grupo possui certos atributos, como normas e rotinas, que promovem a competência e o caráter coletivo (BREUER et al., 2020).

A confiança é um elemento essencial não somente ao processo de inovação de significados, mas à eficácia organizacional como um todo, pois apoia a liderança, o trabalho em equipe e o relacionamento entre partes interessadas de cada contexto.

Não obstante, na sua ausência, colaboradores estão menos propensos a admitir seus erros, a pedir e receber ajuda. A falta de confiança também aumenta o medo de conflito que, por sua vez, resulta na incapacidade de produzir debates ou expressar abertamente opiniões. Os grupos que evitam completamente os conflitos apresentam resultados inferiores nas organizações (LENCIONI, 2015) e se tornam assim incapazes de gerar novos significados, comprometendo o processo de inovação fundamental para a competitividade.

Apesar de sua evidente contribuição ao alto desempenho organizacional, estudos como o realizado pelo Edelman Trust Barometer, Gallup e Pew Research Centre, revelam uma tendência de declínio significativa na confiança nas empresas bem como em outras formas de organizações sociais (GILLESPIE, FULMER & LEWICKI, 2021). E um dos aspectos com relação direta com a confiança organizacional que pode ajudar com a compreensão desse declínio é a experiência emocional, que fora separada das atividades de negócio décadas atrás. A pesquisa em psicologia organizacional identifica diversas dimensões das emoções no trabalho, incluindo as emoções experimentadas pelos colaboradores, a expressão de emoções no ambiente de trabalho, a regulação emocional e o impacto das emoções na tomada de decisões (GRANDEY, 2000). Goleman (1995) também relaciona as emoções à construção de confiança em seu conceito chamado inteligência emocional, que aborda a compreensão e a gestão das próprias emoções e das emoções dos outros.

As inter-relações no processo de inovação a partir do diálogo, das tensões e do criticismo são exemplos de iniciativas que tange às dimensões das emoções no ambiente organizacional. Contudo, as empresas se deparam com a presença generalizada, em tempos modernos, de uma herança cultural enraizada que criou uma separação entre as atividades de negócio e a experiência emocional. O trabalhador moderno (em ambas culturas oriental e ocidental) foi doutrinado para suprimir as emoções no ambiente organizacional em favor de permanecer desapaixonado, desengajado e até mesmo dissimulado para ter sucesso profissional. No nível executivo, os líderes foram condicionados a ignorar aspectos emocionais cruciais, de forma que apenas as métricas conduzem as decisões, apesar da incompletude intrínseca dos dados. O escalão superior não emocional é impulsionado por resultados numéricos (RAO, 2012).

Ao assimilar as origens dessa separação, nota-se que esta emerge com a Revolução Industrial no século XIX, compreendendo-se que o tempo tornou essa

crença parte da natureza das culturas organizacionais e isso gera obstáculos à promoção da mudança. A Revolução Industrial enfatizou a capacidade das máquinas como o principal mecanismo de produção de negócios, nos quais os trabalhadores em grandes fábricas se concentravam na produção em larga escala. Os melhores negócios tornaram-se aqueles que tinham as melhores máquinas, e as pessoas colaboradoras existiam apenas para operá-las. E como as máquinas não possuem capacidade emocional, o modelo organizacional industrial não contemplou as emoções no modelo de negócios geral.

Este modelo de negócios, funcionou com sucesso por uma longa era para gerar lucros, mas agora, profundas mudanças estão ocorrendo em todo o mundo, levando as organizações a revisitar a expectativa com as pessoas no que diz respeito às suas emoções. A despersonalização levou a perda de confiança, que levou a um desestímulo econômico e desprendimento social generalizado. Não obstante, à luz da Teoria da Complexidade, segundo Morin (2005), o modelo ideal de funcionalidade e racionalidade não só é um modelo abstrato, mas um modelo nocivo, pois tal modelo é evidentemente rígido, e tudo o que está programado sofre de rigidez em relação à estratégia.

Dada a falta de confiança generalizada cultivada pelo contexto histórico nas organizações, e reafirmada pelo contexto de sociedade pós-moderna ansiosa, faz-se necessário compreender, conforme Gillespie e Dietz (2009), que há quatro diferentes aspectos que compõem a ação intencional da organização em prol do fortalecimento da experiência emocional e das relações de confiança: práticas de liderança e gestão, cultura e clima organizacional, estratégia organizacional, e estruturas, políticas e processos.

Covey (2017) elenca, como exemplo, fundamentos para aceleração do desenvolvimento da confiança, partindo da construção da autoconfiança através do caráter (integridade e intenção) e da competência (capacidade e resultados) até práticas de fomento ao cultivo de confiança nas relações interpessoais. O Quadro 1 a seguir lista as treze práticas mencionadas pelo autor para as relações.

#### **Quadro 1 - PRÁTICAS PARA O FOMENTO DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA**

<b>13 práticas para fomentar as relações de confiança</b>
---

- |  |
|--|
| 1. Fala direta e honesta, sem esconder intenções |
|--|

2. Demonstração de respeito como essência para ser respeitado
3. O ato de ser genuíno e falar a verdade
4. Correção dos erros cometidos
5. Lealdade e atribuição de crédito aos outros quando é devido
6. Comprovação de resultados
7. Aprendizado e melhoria contínua
8. Coragem para lidar com seus problemas e enfrentar a realidade
9. Esclarecimento de expectativas e discussão com outras pessoas para se ter clareza
10. Hábito de responsabilizar a si mesmo e aos outros sempre que houver uma situação
11. Escuta dos demais antes de tirar conclusões
12. Manutenção de compromissos firmados
13. Extensão da confiança

Fonte: elaborada pela autora, com base em Covey (2017).

Compreendendo-se que a competência (capacidade e resultados) é mais facilmente “ensinável” e portanto uma ação tática, o estudo dará enfoque naquilo que segundo Goleman (1995) molda o caráter, a maneira de ser e como os outros veem as pessoas: as dimensões das emoções na organização. Através de uma estratégia organizacional voltada às emoções, espera-se desenvolver por consequência a confiança necessária ao sucesso de um processo endógeno de inovação de significados.

### 3 A NEUROCIÊNCIA E O DESLOCAMENTO DAS EMOÇÕES PARA O NÍVEL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

Por muito tempo, as emoções foram ignoradas nas organizações em favor da racionalidade e da eficiência, porém avanços na ciência do cérebro revelam que as pessoas são principalmente tomadoras de decisão emocionais (HILL, 2009). Desde a década de sessenta, ciência, psicologia e economia se combinaram para criar uma nova perspectiva sobre o papel das emoções na nossa forma de pensar. A manifestação sobre a relevância das emoções e consequente ênfase na sua participação é recente, e ocorreu, de acordo com o autor, quando da descoberta da existência de neurônios-espelho - neurônios que nos permitem imitar e ter empatia com outras pessoas - que reforçou a importância de usar as emoções para reunir informações em situações interpessoais.

Antes desta descoberta, acreditava-se que a psique das pessoas fora programada através da evolução, ligando-nos aos homens e mulheres das cavernas, sob a suposição de que tudo na natureza humana está gravado em pedra e não poderia ser alterado. Mas a psicologia está mudando a partir de uma segunda realidade neurológica: é comprovado que há a criação de novos neurônios ao longo da vida (chamada neurogênese) e a existência de receptores cerebrais orientados (neurônios-espelho) (*Ibid.*). Portanto, as pessoas têm a capacidade de crescer e se adaptar emocionalmente. Isso implica que as experiências de trabalho que as pessoas têm, por exemplo, possam reprogramar seu cérebro, e que tanto pessoas quanto empresas podem em geral mudar seu desempenho para melhor.

Das descobertas da neurogênese e aos neurônios-espelho surge o termo cunhado por Daniel Goleman (1995) “inteligência emocional”. Esta implica estar em contato com os próprios sentimentos no lugar de tentar racionalizá-los. Também implica ser capaz de entendê-los e lidar com eles (GOLEMAN, 1995). Estudos como o de Rezvani et al. (2017) apontam, inclusive, que a intitulada inteligência emocional está positivamente relacionada à confiança e ao desempenho, tanto no nível individual quanto no nível de time. No nível individual, colaboradores com maior inteligência emocional relataram maior confiança em seus colegas de equipe e também obtiveram melhores resultados em suas tarefas. No nível de time, as equipes com maior inteligência apresentaram maior confiança entre os membros da equipe e também obtiveram melhores resultados no projeto. Indivíduos com maior inteligência

emocional podem ser mais capazes de entender e gerenciar suas próprias emoções, o que pode levar a um melhor relacionamento com os colegas de equipe e a uma maior capacidade de resolução de conflitos. Além disso, podem ser mais capazes de entender as emoções dos outros, o que pode levar a uma maior confiança e colaboração entre os membros da equipe, tornando-os capazes de obter resultados mais significativos organizacionalmente.

A psicologia agora reconhece dois sistemas de avaliação. O sistema de pensamento mais lento é dominado pelo sistema de sentimento mais rápido e intuitivo, que deve finalmente receber o devido respeito (HILL, 2009). De forma complementar, Mlodinow (2022) traz, na apresentação dos estudos mais recentes da neurociência - denominada "afetiva" - que a emoção é tão importante quanto a razão para orientar pensamentos e decisões, apesar de operar de maneira diferente. O pensamento racional permite extrair conclusões lógicas baseadas em objetivos e em dados relevantes, enquanto a emoção opera num nível mais abstrato, influenciando a importância que atribuímos aos objetivos e o peso que conferimos aos dados.

Embora agora se assimile que é uma visão incorreta, a divisão entre a mente racional e a não racional (emocional) foi um dos principais temas da civilização ocidental. Quando se fala sobre como a emoção motiva o comportamento, uma possível analogia remetida por Mlodinow (2022) é o Mito do Cocheiro e a carruagem de Platão. O cavalo mais escuro representa os apetites primitivos (comida, bebida, sexo). O outro cavalo simboliza a natureza superior, o motor emocional para atingir objetivos e realizar grandes coisas. O cocheiro representa a mente racional, tentando conduzir os dois cavalos segundo seus próprios objetivos. Apesar de Platão, nesta analogia, ver as emoções e racionalidade operando harmoniosamente, nos séculos seguintes esses dois aspectos da vida mental passaram a ser encarados como opostos (*Ibid.*). Em polos distintos, a razão foi considerada superior, enquanto as emoções consideradas melhor ser evitadas ou contidas.

A obra de Hill (2009) ainda se fundamenta sobre uma visão teórica de estruturas cerebrais baseadas em três partes distintas, que colocam emoção, estrutura cerebral e evolução em um pacote organizado. Mlodinow (2022), entretanto, argumenta que na melhor das hipóteses, essa visão é uma grande simplificação, e que embora os neurocientistas às vezes ainda lancem mão do modelo como aproximação, podem ocorrer mal-entendidos caso seja interpretado literalmente. O problema com esta simplificação, segundo o autor, se dá por ela não levar em



consideração o alto nível de comunicação entre as três camadas. Ademais, a geração de diversas emoções é amplamente distribuída no cérebro, e não em estruturas específicas do cérebro a ela dedicadas como se acreditava. O autor finaliza seus apontamentos sobre o tema mencionando que a sobreposição anatômica entre as camadas torna a classificação problemática, assim como o fato de que a evolução foi ocorrendo tanto nas camadas mais antigas (cérebro reptiliano) quanto nas que surgiram posteriormente (estrutura límbica e neocórtex).

A neurociência afetiva ressignificou o papel das emoções. O que antes se compreendia como um conjunto de emoções básicas, universais, que não tem sobreposição funcional e que causam comportamentos específicos e fixos, agora se compreende como espectros ou categorias de sentimentos, que não necessariamente são distintas umas das outras. Entre estes espectros, antes considerados emoções básicas, estão: medo, raiva, tristeza, aversão, desprezo, felicidade e surpresa (EKMAN & CORDARO, 2011). O medo, por exemplo, com diferentes nuances, pode ser difícil de se distinguir da ansiedade. Além do que, a amígdala, há muito considerada o centro do medo, desempenha papel fundamental em várias emoções na realidade e, adicionalmente, não é acionada em todos os tipos de medo (MLODINOW, 2022).

Ainda sobre o medo, assim como a incerteza, no contexto organizacional - comuns a momentos de reestruturações e mudanças mais significativas - pode potencialmente impactar o desempenho do negócio e requer uma abordagem estratégica da liderança. O medo, segundo Rao (2012), pode levar à retenção de informações importantes, ao excesso de estoque, ao perfeccionismo destrutivo e ao microgerenciamento. A incerteza leva à hesitação nas decisões.

Os cientistas dos estudos revisados por Mlodinow (2022) descobriram que pensar em um estado ansioso leva a um viés cognitivo pessimista. No processo de inovação radical endógena, a presença do criticismo cria tensões perante a divergência e a ambiguidade, e se o cérebro se encontra ansioso, pode tender a escolher o caminho mais pessimista entre as interpretações prováveis, podendo deixar de emergir um novo significado subjacente relevante. Quando confrontado pela incerteza, o cérebro pode se tornar hiperativo ao perceber ameaças e tendenciar a previsão de resultados ruins, influenciando potencialmente uma tomada de decisão de um ou mais intérpretes, ou a saúde de suas relações.

A partir dessa perspectiva, a sustentação das empresas na atualidade se estrutura nas emoções das suas lideranças, pessoas colaboradoras e clientes, entre estes os agentes internos e intérpretes no processo de inovação dirigida pelo design. Dessa forma, se faz relevante que as empresas tragam as emoções para o centro da sua organização e criem estratégias para o desenvolvimento das emoções de forma salutar para potencializar relações interpessoais de maior confiança e consequente eficiência.

O Quadro 2 resume os apontamentos de Rao (2012) sobre as necessidades emocionais potenciais que podem ser identificadas em pessoas (individualmente ou em grupo), o que motiva a necessidade e que benefícios a organização tem ao suprir a necessidade em questão.

**Quadro 2 - NECESSIDADES EMOCIONAIS QUE PODEM SER IDENTIFICADAS EM GRUPOS**

<b>Necessidade emocional potencial</b>	<b>Motivação intrínseca</b>	<b>Benefício quando atendida</b>
Progresso	Os humanos têm uma repulsa instintiva à desordem. O caos aumenta a ansiedade.	Sustenta o senso de estabilidade e de realização.
Paz	Ameaças desencadeiam comportamentos de ataque.	Percepção de escuta, tranquilidade e resolução saudável de conflitos.
Nutrição	Esforços de longo prazo tendem a esgotar a energia emocional.	Combustível emocional para continuar um trabalho intenso.
Inspiração	A ação e a linguagem inspiradoras estimulam o cérebro emocional.	Engajamento emocional e sentido ao valor ou impacto do trabalho.
Inclusão	Vozes dominantes podem abafar outras vozes em um grupo.	Senso de escuta e oportunidade de ouvir os membros mais céticos (e menos populares) que enfatizam os riscos e as desvantagens de certas hipóteses.

Imaginação	Monotonia e rotina tornam o time emocionalmente desengajado.	O grupo se percebe mais unido quando é forçado a pensar em conjunto em uma situação nova e criativa.
Gratidão	Necessidade de reconhecimento e de saber como contribui.	A clareza de contribuição mantém o engajamento e é emocionalmente enriquecedora.
Diversão	Está enraizado na existência humana que a diversão é parte da vida.	Rejuvenesce a ethos do grupo e reforça a excelência emocional.
Amizade	Conexão com pessoas com interesses comuns.	Melhora as dinâmicas e o diálogo no grupo.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Rao (2012)

Cada uma das pessoas envolvidas, por exemplo, no processo de inovação dirigida pelo design, tem suas próprias necessidades (atendidas ou não no seu contexto), e estas determinam em grande parte a motivação e a capacidade de contribuição dos indivíduos. Os sentimentos sinalizam necessidades, e abordar ou ignorar essas necessidades, por sua vez, influencia os sentimentos (MLODINOW, 2022). Essas necessidades apontam caminhos potenciais que podem ser explorados na delimitação da estratégia emocional numa organização.

Uma organização que portanto deseja projetar uma estratégia emocional para fortalecer as relações de confiança no processo endógeno de inovação de significados e assim obter vantagem competitiva, precisa desenvolver uma proposta integral e o desejado efeito de sentido, reorganizando relações e atividades desenvolvidas no seu ecossistema a partir da centralidade nas pessoas. Uma abordagem que pode então orientar essa concepção é o design estratégico, por permitir a configuração da forma, função, valor e sentido de propostas integrais de ações configurantes das sociedades e organizações protagonizadas por pessoas (BENTZ & FRANZATO, 2016).

## 4 A CONCEPÇÃO DE ESTRATÉGIA PELA VISÃO RELACIONAL E SISTÊMICA DO DESIGN ESTRATÉGICO

A interpretação de Krippendorff (2005) para a inovação - na qual o design é uma atividade de criação de significados, que fundamenta a abordagem de Verganti (2012) para descrever um método para inovação dirigida pelo design, pouco têm em comum com a perspectiva centrada na pessoa usuária do *design thinking*. Entre as principais diferenças, destacam-se a origem endógena da produção de novos significados (de dentro para fora da organização), e o protagonismo dos agentes internos da organização, como designers e especialistas no processo. A proposta de Verganti (2018) para inovação dirigida pelo design, porém, não aprofunda a investigação sobre quais elementos favorecem a colaboração entre os agentes no processo, nem como a organização pode fortalecer relações de confiança. Gillespie e Dietz (2009), por sua vez, abordam que dentre os aspectos de uma ação intencional - aquela que a organização protagoniza - para a produção de confiança, está a elaboração de estratégias organizacionais.

Uma estratégia organizacional consiste na determinação de objetivos e marcos de ciclo de vida empresarial e na atividade contínua da recepção, interpretação e apropriação de estímulos e impulsos, endógenos ou exógenos, sendo ela a ação preferencial da relação (FRANZATO, 2010). A abordagem relacional e cuja atividade é de caráter contínuo na visão deste autor sugere que estratégias devem ser vistas como parte de um sistema dinâmico, influenciado por uma rede complexa de fatores internos e externos que direcionam uma mudança organizacional.

Mudanças no ambiente organizacional, entretanto, nem sempre são dimensionadas de acordo com sua complexidade. A resistência à mudança, o medo do desconhecido e a inércia organizacional são apenas alguns dos obstáculos que tornam essa tarefa complexa. Ainda assim, muitas literaturas apresentam a mudança como uma ação linear, uma lista de passos a seguir, quando realizar modificações em comportamentos de pessoas em torno de processos requer múltiplas camadas de práticas e dinamismo para adaptações de contexto. Até mesmo Rao (2012), que aborda mais diretamente em sua obra a elaboração de estratégias no contexto das

emoções no ambiente organizacional, apresenta sua proposta de possíveis estratégias como uma lista de opções que se encaixam em todas as instâncias, quando há oportunidade para se atribuir maior relevância à complexidade através de uma proposta em forma de processo aberto para criação de valor.

Diante desta compreensão, o presente estudo propõe uma ação projetual alternativa para desenvolvimento de uma estratégia que precede outra ação: projeta-se a estratégia emocional para a organização que deseja inovar através da visão relacional e sistêmica do design estratégico, para que então a ação de inovação em si, igualmente estratégica, possa ocorrer com maior propensão ao sucesso. Identifica-se, assim, o conceito de metaprojeto, nomenclatura atribuída por Moraes (2010) ao “design do design”. O conceito, formalizado pelo autor no livro de mesmo nome, designa a ação que ocorre principalmente nas fases iniciais do projeto de design, precedendo a fase projetual, observando a realidade existente e prospectando cenários futuros.

Dos principais autores que abordam o metaprojeto, tanto Vassão (2010) quanto Moraes (2010) defendem que, ainda que designada como método ou abordagem, a ação metaprojetual é parte de um conjunto metodológico maior. Adicionalmente, os autores reconhecem que essa abordagem pode assumir diferentes formas e por isso não tem necessariamente uma estrutura fixa para concepção. Essas características denotam à pesquisa o dinamismo necessário às dinâmicas competitivas, de forma que a concepção de uma estratégia emocional possa ser adaptável a características muito particulares de cada organização, e tenha ela própria a habilidade de compreender o que acontece e rapidamente responder.

Esse entendimento é precedido por outro similar, de Mauri (1996), que atribui ao design estratégico uma abordagem complexa assumida pela disciplina do design, que reconhece ser parte de um sistema de interrelações com outros âmbitos cognitivos e funcionais. Nessa ótica, a formação da estratégia nasce do reconhecimento da mudança e da descoberta de oportunidades que podem interessar e envolver todos dentro e fora da organização. Mais do que isso, o design estratégico intervém, ademais, em outros aspectos que incidem nos comportamentos e na motivação dos indivíduos (ZURLO, 2010).

A visão metodológica mais tradicionalmente difundida do design se concentra na produção de artefatos - portanto soluções -, para problemas definidos a partir de processos sistematizados adequados à realidade e às necessidades da Revolução

Industrial. No entanto, essa visão se mostrou limitada para a complexidade de configuração dos problemas de design das últimas décadas, e isso fomentou a ampliação de visão da disciplina para contemplar aspectos como semântica e psicologia. E a ampliação implica na necessidade de uma atuação reflexiva, por lidar com fatores difíceis de prever (humanos) e não compatíveis com uma sistematização (subjetivos).

A estratégia é, conforme Zurlo (2010), concebida ao se predispor estruturas flexíveis, culturas favoráveis e processos adequados, com encorajamento, valorização da criatividade difusa, pesquisa e experimentação, nos quais cada um pode contribuir, formar e reformar. E é isso que a predispõe para garantir avanço e sucesso à organização que quer inovar. O autor também defende que o agir estratégico está na produção de sentido (*sensemaking*), apesar de populares teorias organizacionais, como a Teoria dos Jogos citada por ele, estarem associadas a produção de decisão (*decision making*). As disciplinas da complexidade, no entanto, valorizam o produto humano, não somente a dimensão racional e reflexiva, mas também sua psicologia, subjetividade, e portanto é centrada nos sujeitos. O autor amplia a relevância da produção de sentido quando afirma:

A capacidade do design estratégico e suas perspectivas futuras são ligadas à possibilidade de poder assumir todos os pontos de vista (e os relativos benefícios que são correlacionados) conseguindo passar de um ponto de vista a outro, sem permanecer isolado dentro de preconceitos e de tomadas de posição. A circulação e a mediação entre mais declinações disto que é o efeito de sentido é aliás, aparentemente, favorita por alguns fenômenos da contemporaneidade: por um lado o interesse sempre mais crescente por parte da empresa em relação ao usuário, por outro o foco sempre mais difundido sobre o que é a responsabilidade e a conduta ambiental e social da empresa (ZURLO, 2010).

Temos no design estratégico, portanto, os pilares para a formulação da estratégia emocional dentro da problemática proposta - uma abordagem complexa e reflexiva para a organização, centrada no sujeito e sua produção de novos sentidos, num processo que contempla todo o seu ecossistema. E no presente estudo, o design estratégico transita em diferentes níveis: tanto pelo produto desse estudo (o desenvolvimento de uma estratégia organizacional), quanto pela situação problematizada (os desafios antecedentes ao estabelecimento das relações de confiança necessárias ao processo de inovação de significados) e por fim em seu percurso metodológico, que será apresentado a seguir.

Mauri (1996) e Zurlo (2010) abordam a esfera dos significados ao qualificar a ação projetual, e esta esfera se faz presente em dois níveis no contexto da organização que potencialmente desenvolve uma estratégia emocional para o fortalecimento de relações de confiança voltadas ao processo de inovação. O primeiro nível é o próprio à resignificação das relações interpessoais e da presença das emoções na tomada de decisão no ambiente organizacional, bem como o segundo nível é o produto da inovação radical em si, que é a representação visível de todas as escolhas da organização.

Perante essa abordagem, cabe ao designer um papel de liderança no projeto da estratégia emocional, através da articulação das redes internas da organização, em uma mediação que não é neutra. Durante a mediação, o designer deforma as redes de trabalho e projeta o trabalho de outros especialistas, ou seja, o joga no sentido do projeto (FRANZATO, 2011). O processo de projeto, como na visão de Cross (2011), torna-se um processo explanatório, no qual o problema é um ponto de partida a ser explorado através de diálogo, construindo diferentes possibilidades (e não somente uma determinada solução), e avaliando suas implicações.

As diferentes possibilidades são criadas a partir de cenários futuros, ou seja, simulações abrangentes do contexto que está sendo projetado a partir de uma plataforma de conhecimentos. A visão conceitual do produto antes do projeto se torna tangível através de um mapa conceitual (DE MORAES, 2010), exercendo em sua concepção a investigação, o diálogo e a negociação com a complexidade sugeridas por Morin (2005), otimizando assim trocas e fluxos de informação de forma a não se fazer necessário se impor sobre a realidade antecipadamente. Em particular para a criação de uma estratégia, os cenários se tornam procedimentos para verificar as condições para que essa estratégia se cumpra quando aplicada. Para o designer que lidera o desenvolvimento da estratégia, é o momento de conciliação em direção à inovação, proporcionado pela construção e negociação coletiva entre os agentes internos da organização.

Manzini & Jégou (2003) apontam os elementos que devem fazer parte da tipologia de cada cenário são: uma imagem hipotética do futuro (visão), os objetivos que amparam a existência do cenário (motivação) e um sistema de produtos e serviços necessários para implementar essa visão (proposta). A construção dos cenários é também precedida por uma etapa de pesquisa, na qual são coletados dados a respeito

da temática projetual que, uma vez interpretados, indicarão tendências e trajetórias a serem exploradas como ponto de partida dos cenários.

Os cenários assumem a forma de histórias que narram futuros possíveis, mas o fazem preferencialmente através do próprio projeto (DESERTI, 2007). Essas histórias, no contexto do presente estudo, compõem propostas compreensíveis e navegáveis de possíveis estratégias emocionais, para que se desenvolva para a organização aquela cujo cenário melhor endereça as implicações de sua aplicação na visão dos próprios agentes internos.

Por fim, os cenários buscam a representação visual da teia de interações que constrói o próprio território do projeto. Projetar através de cenários significa construir propostas sobre possibilidades futuras que configuram a própria metodologia projetual, promovendo ações concretas no presente que poderão orientar aquilo que será o futuro efetivo (MANZINI & JÉGOU, 2003).



## **5 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

A abordagem metodológica proposta visa encontrar caminhos plurais de reflexão para propor uma estratégia emocional na organização com a finalidade de estimular a produção de novos significados na inovação dirigida pelo design. Esta pesquisa adota como pressuposto o design a partir de uma filosofia reflexiva - que não se apresenta como modelo analítico ou de aplicação prática somente - e multiplicadora - que produz um pensamento complexo, múltiplo - na sua presença como disciplina que norteia o estudo, em acordo ao proposto por Beccari (2017).

Cria-se para a pesquisa, assim, um campo capaz de conversar com a complexidade, que afirma seu caráter exploratório e que não tem propósito de apresentar resultados conclusivos. Através de uma abordagem qualitativa do problema, considera-se a subjetividade do sujeito na interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados, de forma que processo e seu significado são o próprio foco numa abordagem descritiva e de análise abdução. Godoy (1995) complementa a afirmativa indicando esta abordagem para quando se pretende compreender as relações sociais nas organizações, uma vez que possibilita melhor compreensão da intenção enquanto antecedente cognitivo do compartilhamento do conhecimento.

A metodologia qualitativa direta é a mais utilizada para estudar a emergência (KOZLOWSKI & ILGEN, 2016), e a observação participante da pesquisadora a situou em meio ao contexto em transformação, permitindo que a investigação ocorresse à medida que o processo se desenrolou. Por esta razão, os procedimentos escolhidos para a pesquisa e a seguir apresentados envolvem diretamente a autora como participante, através da aplicação de entrevistas em profundidade e de um workshop de cocriação com os agentes internos da organização escolhida.

### **5.1 Caracterização e situação da pesquisa**

Para contemplar os objetivos propostos, a pesquisa partiu de uma revisão bibliográfica sobre os temas que circundam a problemática e os objetivos, e que está apresentada na forma de fundamentação teórica no presente trabalho nos Capítulos 2, 3 e 4. A revisão foi feita de forma narrativa, a partir de livros e artigos de autores de referência (e respectivas referências cruzadas) contemplados em disciplinas do curso de Mestrado em Design Estratégico da Unisinos atendido pela pesquisadora, nas temáticas de inovação dirigida pelo design, projeto de estratégias organizacionais por

meio do design estratégico e metodologias de pesquisa em design. Além destes, também foram revisadas publicações da temática de relações de confiança e das emoções no contexto organizacional a partir de leituras antecedentes ao estudo feitas pela pesquisadora por interesse prévio nestes temas, e que no processo de pesquisa foram aprofundadas também com o cruzamento de referências indicadas a partir das leituras iniciais.

A construção do arcabouço teórico não só situou o tema dentro do corpo de conhecimento existente, como apoiou o direcionamento da metodologia no que diz respeito a lacunas que poderiam ser respondidas na pesquisa, e por consequência influenciou a delimitação dos objetivos secundários e o critério de escolha dos participantes envolvidos, como será melhor descrito a seguir.

As etapas seguintes à revisão bibliográfica se situam em uma organização, ambiente no qual o tema de pesquisa é proposto. A organização escolhida é do contexto de produção de tecnologia, mais especificamente um negócio do segmento SaaS - cujo produto principal é projetado no modelo de software, comercializado como serviço. O nome da organização, bem como dos participantes, foi preservado para fins de cumprimento das políticas da empresa escolhida em relação a divulgação de informações externas, não havendo para a pesquisa qualquer prejuízo em sua aplicação, ou na compreensão de seus resultados por conta da supressão dos nomes.

O segmento da organização para o estudo foi escolhido visto que empresas do ramo de tecnologia da informação ganham cada vez mais espaço no mercado. Não obstante, as necessidades que emergem a partir da tecnologia - que permite cada vez mais interações remotas - colocam o setor de SaaS (software como serviço) na vanguarda daqueles que atendem às necessidades das pessoas e em alta aceleração de crescimento. Os desafios do setor estão na alta competitividade e, por consequência, na necessidade constante de criar conexões com os consumidores através da produção de novos significados constantemente, uma vez que o negócio SaaS é bem sucedido quando consegue fidelizar seus consumidores por mais tempo, e os faz investir mais devido ao valor percebido na solução.

A organização escolhida se aproxima a duas décadas de existência e, nesse tempo, já precisou atribuir novos significados a seus produtos por mais de uma vez, visto que muitos dos avanços tecnológicos que marcaram esse período mudaram a forma como pessoas se relacionam e o que consomem, possibilitaram novas formas de aprender, trabalhar, criar. Já é parte de sua cultura o reconhecimento de que

diferentes equipes e indivíduos devem trabalhar juntos para criar e entregar um serviço. Isso requer o alto nível de confiança que é destacado na fundamentação como ambiente favorável à inovação.

A estratégia emocional nesse contexto ajudará a fortalecer as relações de confiança entre os membros da equipe, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo. O estudo de um caminho para a proposição de uma estratégia emocional em uma empresa SaaS pode fornecer informações valiosas sobre como melhorar a colaboração e a inovação em outros tipos de organizações também. As empresas de SaaS são caracterizadas por altos níveis de colaboração e inovação, isso requer uma cultura aberta a novas ideias e que estimule a tomada de riscos, que pode favorecer similarmente outros tipos de negócios.

É importante destacar justamente que, pelo contexto do segmento já demandar um ambiente mais colaborativo, a organização na qual a pesquisa foi situada notoriamente já apresenta particularidades que influenciam a dinâmica de suas relações de confiança, e que caracterizaram o percurso e as descobertas desta pesquisa. O primeiro dos aspectos da organização na qual a pesquisa está situada que se deve considerar é o fato de que os colaboradores têm um tempo médio de permanência na empresa mais alto. Quatro participantes da pesquisa possuíam tempo de permanência acima de cinco anos quando da aplicação dos procedimentos, quando organizações no setor de tecnologia não costumam ter permanências acima de três anos como média. Essa permanência é ainda mais relevante de se considerar quando a somamos à segunda particularidade da organização, que é a idade média dos colaboradores, abaixo dos 30 anos de idade. Considerando que pessoas abaixo dos 30 anos estão ainda em ascendência de carreira, é esperado que busquem uma maior diversidade de experiências e tenham menor preocupação com a estabilidade profissional.

Por fim, a terceira característica da organização a destacar está relacionada à predominância do gênero feminino em cargos de liderança nesta organização, que no ano de aplicação da pesquisa ultrapassava mais da metade das posições ocupadas. A predominância de uma geração, com um tempo de permanência alto relativamente e a existência de um equilíbrio de gênero em posições de liderança na organização pesquisada são fatores de consideração para avaliação posterior dos resultados encontrados na pesquisa.

## 5.2 Procedimentos de pesquisa

A pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema (GIL, 2008), e por esta razão, a pesquisa está organizada com três procedimentos de aprofundamento. Os procedimentos de pesquisa estão conectados aos objetivos secundários, como visto na esquematização do Quadro 3, pois a totalidade destes objetivos trará as diferentes perspectivas (plurais) relevantes ao objetivo principal.

**Quadro 3 - ESQUEMATIZAÇÃO DO PROCESSO METODOLÓGICO DA PESQUISA**

Objetivo principal	Objetivos secundários	Procedimentos de pesquisa
Propor o desenvolvimento de uma estratégia emocional em uma organização empresarial com a finalidade de estimular a produção de significados na inovação dirigida pelo design.	(1) Compreender as necessidades emocionais dos sujeitos da pesquisa para a relação de confiança, a partir dos fatores de conexão emocional por Rao (2012) e diante das 3 formas sugeridas por Verganti (2018): confiança para falar, para escutar e para agir.	(1) Entrevistas em profundidade semiestruturadas para compreensão das necessidades emocionais dos sujeitos da pesquisa
	(2) Cocriar uma estratégia emocional para a organização que permita fortalecer a comunicação e a colaboração na experiência do time, promovendo a colisão de perspectivas.	(2) Workshop de construção de cenários futuros para cocriar a estratégia emocional na organização
	(3) Examinar as percepções da liderança em relação à estratégia emocional projetada, destacando impactos possíveis à experiência nos times que devem ser considerados para a implementação futura da estratégia.	(3) Entrevistas em profundidade semiestruturadas para examinar as percepções da liderança em relação a estratégia emocional

Fonte: elaborado pela autora (2023)

### **5.2.1 Entrevistas em profundidade semiestruturadas para compreensão das necessidades emocionais dos sujeitos da pesquisa**

A aplicação do método se iniciou pela descoberta e compreensão das necessidades emocionais dos sujeitos (agentes internos), para a elaboração de uma estratégia que leve em consideração suas principais expectativas, demandas e motivações a respeito da colaboração a partir de relações interpessoais de confiança. A descoberta foi realizada através de entrevistas em profundidade, individuais com os participantes, com roteiro semiestruturado. As entrevistas, neste formato, permitiram à pesquisadora a obtenção de compreensões detalhadas e aprofundadas sobre as percepções, experiências e perspectivas de participantes, valiosas ao entendimento das necessidades individuais e comuns. Flick (2009) afirma que os sujeitos sociais são atores ativos na construção de suas realidades e que a pesquisa qualitativa busca captar esses significados subjetivos e suas implicações.

Os participantes deste e também dos demais procedimentos do estudo são agentes internos da organização escolhida. Por agentes internos, entendem-se os sujeitos que fazem parte do *design discourse* segundo Verganti (2012), que são, por consequência, objetos no contexto desse estudo, à luz da denominação atribuída pelo próprio autor. O contato com os participantes foi realizado diretamente pela pesquisadora, não havendo necessidade de local específico e autorização para acesso a um espaço delimitado para a pesquisa, o que coloca o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) como documento de autorização exigido para sua realização (Apêndice A).

As entrevistas ocorreram em formato online, através de ferramenta de videoconferência. Foram gravadas com consentimento dos participantes, para que pudessem ser transcritas e analisadas na etapa posterior a sua realização. Os participantes foram convidados por meio eletrônico (e-mail e ferramenta de comunicação instantânea interna da organização) para uma participação voluntária na pesquisa.

Os agentes internos recrutados para o estudo estão distribuídos por diferentes segmentos e contextos, e são profissionais de diferentes áreas da organização. Foram selecionados pela pesquisadora segundo os critérios de:

1. serem agentes internos da organização em estudo, por uma maior recorrência da necessidade de se estabelecer relações de confiança no processo endógeno de inovação;
2. transdisciplinaridade - e portanto - mesclando no grupo participante profissionais: da área de marketing, designers, pessoas desenvolvedoras, especialistas em tecnologia, da área de relacionamento com clientes e lideranças.

A existência desses critérios atende exclusivamente a expectativa de trazer profundidade à compreensão do tema de estudo através da especialidade dos participantes e sua multiplicidade de olhares, não sendo empregadas técnicas probabilísticas de amostragem, dado a natureza qualitativa e abdução da pesquisa.

Para o primeiro procedimento, foram recrutados e entrevistados oito agentes internos, utilizando para a conversa o roteiro semiestruturado de entrevista em profundidade apresentado no Quadro 4 a seguir, havendo as entrevistas durado entre 60 e 90 minutos cada.

**Quadro 4 - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMIESTRUTURADA PARA  
COMPREENSÃO DAS NECESSIDADES EMOCIONAIS DOS SUJEITOS DA PESQUISA**

**1. Introdução e Contextualização**

Bom dia/boa tarde,  
Como você está?

(Nome), conforme acordamos anteriormente, essa agenda é parte do meu projeto de pesquisa de Mestrado em Design Estratégico, em um estudo que faz parte de pesquisas sobre processos de projeção voltados à inovação organizacional, mais especificamente olhando para as relações interpessoais no processo de inovação.

Fique à vontade, a qualquer momento da entrevista, para me fazer perguntas, trazer colocações que considere relevantes, além das perguntas que farei.

Agradeço desde já por você ter aceitado meu convite para essa participação voluntária. A duração da conversa está prevista para 90 minutos, eu farei a gravação da entrevista a partir do momento que iniciar as perguntas, com a única finalidade de me auxiliar na transcrição e posterior análise do conteúdo aqui tratado. Na dissertação, os nomes dos entrevistados e da organização serão suprimidos, para fins de atendimento às políticas da empresa de confidencialidade das informações.

(Apresenta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido)

Você também pode desistir ou solicitar a parada da entrevista a qualquer momento se precisar, ok?

Você quer fazer alguma pergunta ou observação agora? Posso dar início a gravação?

**2. Questões de abertura**

2.1 Pode falar um pouco sobre sua experiência profissional e seu papel atual na organização?

2.2 Como você caracteriza o ambiente de trabalho e a cultura organizacional da (empresa)?

2.3 Quais fatores contribuem para o seu bem-estar emocional e satisfação profissional?

2.4 E que fatores, para você, favorecem a inovação aqui na (empresa)?

2.5 Há um ou mais desses fatores que para você é mais relevante?

**3. Questões centrais**

3.1 Você pode me descrever o seu processo criativo para gerar algo novo? Quais fontes de conhecimento utiliza, se envolve uma ou mais pessoas e quem são. Se tiver algum exemplo que queira compartilhar, fique à vontade.

3.2 Qual ou quais critérios você utiliza para decidir com quem compartilhar ideias ou convidar para contribuir com a criação de algo novo na organização?

3.3 Agora olhando para o time em que você atua especificamente, quais fatores você observa que contribuem hoje para o engajamento e o clima do time nesse momento? Quem promove cada um deles?

3.4 Você comentou anteriormente que o(s) fator(es) \_\_\_\_\_ (conforme respostas 2.5 e 3.3 principalmente) são relevantes. Você se lembra se em algum momento esse fator teve um impacto significativo em uma decisão? Pode fornecer exemplos?

3.5 O segmento de atuação da (empresa) requer constantes mudanças e evolução nos mais diversos aspectos do negócio, nem sempre havendo tempo hábil para a geração de todo o conhecimento sobre o tema do desafio. Como você equilibra conhecimento e intuição na concepção de ideias junto a pessoas?

3.6 Quando há uma colisão de ideias, uma divergência entre membros do time durante a discussão de uma solução, de uma geração de ideias, pode se criar uma certa tensão. Como lidam com isso para chegarem a uma decisão?

#### **4. Reflexões Finais**

4.1 Com base em sua experiência e nas discussões que tivemos, existe alguma sugestão ou recomendação que você gostaria de compartilhar para melhorar a forma como a organização aborda os fatores que você considera mais relevantes à inovação e a conexão entre colaboradores?

Fonte: elaborado pela autora (2023)

As perguntas de abertura e as centrais que compõem o roteiro de entrevista abrangem uma variedade de tópicos relacionados à inovação, bem-estar emocional e colaboração, alinhadas aos conceitos utilizados na fundamentação teórica destes temas. Buscam compreender a perspectiva do sujeito sobre o ambiente organizacional em estudo, exploram os fatores que favorecem a colaboração e a inovação e sua relativa importância na ótica do sujeito, além de como lidam com os desafios interpessoais nas equipes. Na questão para reflexão final, já se apresenta



também um primeiro convite a cocriação, com a abertura de um espaço para a pessoa entrevistada compartilhar recomendações que tenha à organização em estudo sobre como abordar os fatores que considera mais relevantes à inovação e conexão entre colaboradores.

As entrevistas, no formato de roteiro semi estruturado proposto, permitiram flexibilidade para se adaptar às respostas e insights fornecidos, podendo fazer perguntas de acompanhamento ou para obter esclarecimentos, a fim de uma compreensão mais completa e profunda. O acesso a perspectivas individuais na forma de experiências, exemplos, motivações e narrativas, enriqueceram a compreensão dos fenômenos explorados e ajudaram a identificar padrões ou variações nas respostas. Sempre que oportuno, foram solicitados exemplos das situações e percepções mencionadas, para maior clareza no entendimento.

Após a realização das entrevistas, foi feita a transcrição das mesmas na íntegra em documento eletrônico, e posterior realização de análise de conteúdo, através de uma análise temática. Segundo Braun e Clarke (2006), o método de análise temática envolve se familiarizar com o conteúdo transcrito, identificar palavras-chave e frases nos dados, bem como a atribuição de códigos a elas, para que seja possível agrupar estes códigos em temas, buscando coerência e significado ao que foi explorado. Após o destaque das frases e palavras-chave realizado, construiu-se um quadro para uma análise mais clara e concisa, que respondeu ao primeiro entre os três objetivos secundários do estudo e através do qual se conseguiu encontrar similaridades entre os temas abordados pelos participantes e as necessidades emocionais delimitadas por Rao (2012) e os vieses cognitivos nas tomadas de decisão segundo Mlodinow (2022).

Neste quadro, as frases foram posicionadas em quadrantes que cruzaram, por entrevistado (colunas), o conteúdo (códigos) das frases em destaque com as nove necessidades emocionais (linhas) - segundo Rao (2012) -, e assim foi possível não só assimilar a classificação do conteúdo, como principalmente a concentração de falas a respeito de algumas das necessidades. A estrutura de quadro no qual as frases identificadas no primeiro procedimento metodológico foram cruzadas com as necessidades emocionais pode ser observado na Figura 1 a seguir, a partir de um exemplo. O conteúdo completo das frases destacadas por pessoa entrevistada e por necessidade pode ser consultado no capítulo de Resultados e Discussão.

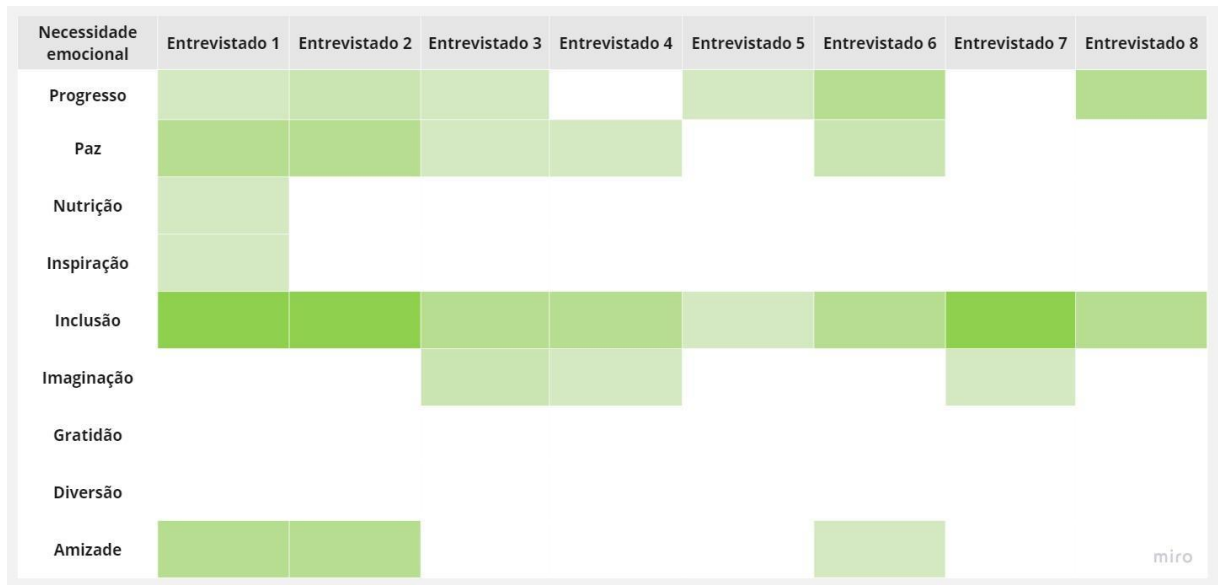
Figura 1 - Exemplo de estrutura do quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade

Necessidade emocional	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<b>Diversão</b>		
<b>Motivação intrínseca:</b> Está enraizado na existência humana que a diversão é parte da vida.		
<b>Benefício quando atendida:</b> Rejuvenesce a ethos do grupo e reforça excelência emocional.		
	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
	<b>Entrevistado 5</b>	<b>Entrevistado 6</b>
	<b>Entrevistado 7</b>	<b>Entrevistado 8</b>

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Em busca de sintetizar visualmente melhor a concentração das necessidades encontradas e diferenciar daquelas mencionadas em menor frequência e também das não citadas, a autora desta pesquisa elaborou ainda um segundo quadro analítico, complementar. Através de uma técnica de visualização de dados, usou da escala de cor para apontar a frequência e relevância de determinada necessidade nas falas, conforme Figura 2, formando um mapa com pistas visuais mais evidentes sobre como o fenômeno observado está agrupado.

Figura 2 - Mapa de concentração das falas por entrevistado e necessidade emocional



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Uma vez encontradas estas similaridades na análise, a pesquisadora, no papel de especialista em design nesta organização, somando seus conhecimentos da fundamentação e da observação de campo, obteve uma plataforma de conhecimento para designar os caminhos para o desenvolvimento da estratégia emocional para a organização, que foram então levados ao workshop (procedimento seguinte) de cocriação para construção coletiva, validação e consenso com participantes sobre a estratégia que melhor contemplará o contexto organizacional.

### 5.2.2 Workshop de construção de cenários futuros para cocriar a estratégia emocional na organização

Cumprir os objetivos deste estudo compreende a integração das competências de design no processo de desenvolvimento das trajetórias de inovação, ação essa designada no design estratégico como metaprojeto (MANZINI & JÉGOU, 2006). De Moraes (2010) situa o metaprojeto propondo-o como método do design para o desenvolvimento das estratégias organizacionais - que é o objetivo principal deste estudo. O nível metaprojetual acompanhou as práticas projetuais aqui propostas.

O segundo procedimento no método empregado, foi também de natureza exploratória, através da colaboração por meio do coletivo com o uso de cenários futuros. Na visão de Manzini & Jégou (2006), os cenários viabilizam a representação da complexidade dos elementos que constituem as situações problemáticas nas quais

as organizações se encontram, com o objetivo de enfrentá-las projetualmente. O autor correlaciona a abordagem ao que Morin (2005) afirma, sobre não ser necessário impor-se sobre a realidade, e sim saber como exercer o pensamento que propicie investigar, dialogar e negociar com a complexidade, otimizando as trocas e os fluxos de informação.

A criação participativa através da simulação de realidades (cenários) auxiliou os agentes a vislumbrar representações de contextos para desenvolvimento da estratégia emocional para a organização, aderente às necessidades para fortalecer as relações de confiança no processo de inovação dirigida pelo design. O formato tinha por intenção criar reflexão e diálogo, para que surgissem novas considerações e sugestões sobre cada estratégia em potencial para a organização, verificando as condições para que sua implementação se cumprisse no futuro. Na evolução de um significado, esta etapa tem a expectativa de colidir e fundir diferentes propostas, com o propósito de encontrar novos rumos.

Os cenários são compostos dos elementos descritos por Manzini & Jégou (2006): visão, motivação e propostas. De acordo com o autor, a visão responde à questão “como seria o mundo se...”, a motivação legítima a existência e lhe dá relevância ao explicar racionalmente o que se quer avaliar através de sua construção, e as propostas tornam possível avaliar a efetiva concretude da estratégia. Através dos cenários, a pesquisa especulou a adequação de três diferentes propostas de estratégia à realidade que a afeta, com a intenção de tomar uma melhor decisão sobre a estratégia mais adequada junto àqueles que serão mais diretamente impactados por ela.

A agenda do workshop foi construída para que se oferecesse uma visão mais ampla e abrangente do futuro, considerando uma variedade de incertezas e possibilidades. O objetivo deste procedimento era também identificar através do diálogo com os participantes tanto riscos potenciais quanto oportunidades emergentes, para possibilitar que a decisão sobre a melhor estratégia a ser adotada na organização fosse tomada com base em uma análise mais informada e fundamentada. Os participantes convidados seguiram os mesmos critérios da etapa anterior do método: agentes internos, considerando a transdisciplinaridade, podendo inclusive ser pessoas que participaram da etapa 1, ou que participariam do estudo também na etapa seguinte. Os convites ao workshop foram enviados por meio eletrônico (e-mail ou aplicativo de mensagens instantâneas), com 15 dias de

antecedência, para uma participação voluntária na pesquisa, e mediante formalização prévia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Onze participantes estiveram presentes na realização do workshop que foi desenvolvido a partir da seguinte agenda prevista, apresentada no Quadro 5.

**Quadro 5 - ROTEIRO PARA WORKSHOP DE CENÁRIOS FUTUROS**

<b>1. Introdução e contextualização (30min)</b>
1.1 Apresentação dos objetivos do workshop e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido 1.2 Explicação sobre a importância de explorar cenários futuros para a estratégia organizacional 1.3 Visão geral do processo de construção de cenários
<b>2. Análise do cenário atual (60 minutos)</b>
2.1 Revisão da estratégia organizacional atual 2.2 Apresentação dos principais temas e fatores que surgiram nas entrevistas do primeiro procedimento de pesquisa 2.3 Discussão sobre os objetivos pretendidos
<b>3. Construção dos cenários (120 minutos)</b>
3.1 Divisão dos participantes em grupos (3 grupos) 3.2 Cada grupo trabalhará na construção de um cenário futuro 3.3 Definição de eventos-chave e resultados possíveis
<b>4. Apresentação dos cenários (60 minutos)</b>
4.1 Cada grupo apresentará o cenário construído 4.2 Discussão e questionamento dos cenários pelos demais participantes
<b>5. Identificação de impactos (60 minutos)</b>
5.1 Análise dos impactos positivos e negativos de cada cenário na estratégia organizacional 5.2 Exploração das oportunidades e ameaças resultantes de cada cenário
<b>6. Conclusão (30 minutos)</b>
6.1 Definição da estratégia emocional proposta pelo grupo participante 6.2 Recapitulação dos principais insights e aprendizados do workshop 6.3 Encerramento do workshop

Fonte: elaborado pela autora (2023)

O workshop foi conduzido em ambiente virtual, através de ferramenta de videoconferência, com a gravação do encontro, para posterior documentação e análise. Para construção dos cenários e anotações do workshop (da autora e das próprias pessoas participantes) foi utilizada ferramenta de colaboração visual (Miro). A autora preparou previamente a agenda uma apresentação de contextualização sobre o tema, que foi compartilhada com os participantes, visto que estes precisavam ter maior clareza das intenções e objetivos com sua participação, uma breve apresentação dos conceitos centrais à pesquisa, das descobertas do primeiro procedimento, e por fim, do que se esperava ao longo do encontro. Os slides desta apresentação se encontram na íntegra no Apêndice B.

Após a introdução e contextualização, a análise do cenário atual foi apresentada pela autora aos participantes através da imagem do mapa de concentração das falas por entrevistado e necessidade emocional, para que pudessem ser mais facilmente identificadas as três necessidades mais presentes nesta descoberta. Algumas falas das entrevistas foram compartilhadas pela autora durante a apresentação para exemplificar a interpretação dos agentes entrevistados sobre a estratégia organizacional atual. E sobre as três necessidades mais presentes nas falas das entrevistas, a autora também destacou, para cada uma, a apresentação de uma fala relacionada àquela estratégia - a fim de exemplificar a interpretação -, e o conceito da necessidade fundamentado por Rao (2012) através de sua definição, motivação intrínseca e benefícios identificados. Com estes recursos expostos, elaborou-se a discussão sobre os objetivos pretendidos.

A estrutura para a concepção dos cenários baseou-se na tipologia de Manzini e Jégou (2003). Os participantes foram separados em três diferentes grupos menores, dois com quatro participantes e um com três, com a intenção de que cada grupo discutisse e elaborasse um cenário diferente. Assim, ao final da cocriação, haveriam três cenários futuros possíveis para apreciação e consideração do grupo. Cada grupo foi alocado em uma sala separada virtualmente através da ferramenta de videoconferência utilizada e recebeu um modelo de quadro para elaborar o seu cenário, composto pelos elementos das Figuras 3 e 4 a seguir. Neste quadro se encontravam dois dos três principais elementos para um cenário (*Ibid*): uma imagem hipotética do futuro (visão) e um sistema de produtos e serviços necessários para implementar essa visão (proposta). A motivação - terceiro elemento do cenário -, é

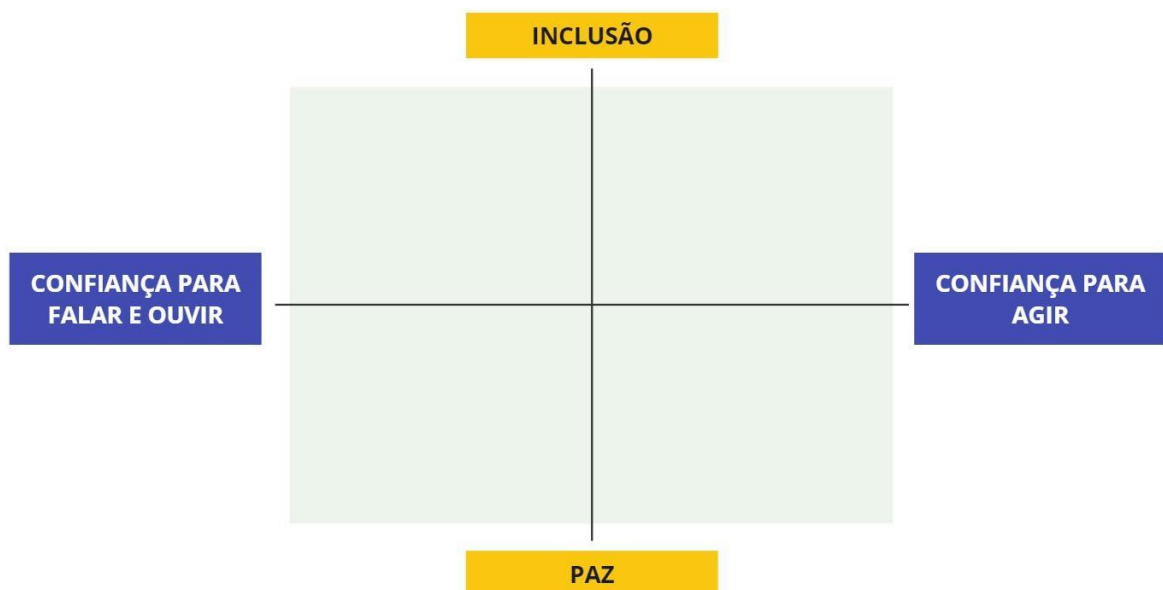
própria ao objetivo do estudo, combinado às motivações intrínsecas das necessidades comuns identificadas com maior relevância apresentadas no momento anterior ao de cocriação, durante o workshop.

Para provocar o ponto de partida da criação de cada cenário nos grupos, a autora optou por, ao invés de atribuir e diferenciar cada cenário por elaborar uma estratégia para apenas uma das três necessidades em destaque na descoberta, prover a cada grupo uma área de possibilidades para que o grupo pudesse escolher por uma estratégia exclusiva ou combinada entre duas diferentes necessidades, e que também considerasse priorizar mais um ou dois dos três elementos da confiança apresentados por Verganti (2012). A cocriação iniciou portanto, com cada grupo debatendo em que posição dos quadrantes na área gostaria de posicionar a estratégia para a organização. Deste modo, pretendia-se facilitar o pensamento e os debates sobre a mobilidade que a estratégia projetual poderia assumir no cenário.

A Figura 3 ilustra como foi designada uma das três áreas de possibilidades proposta a um dos grupos. As três formatações de áreas detinham o mesmo eixo horizontal, que delimita para os quadrantes, de um lado, a confiança para falar e ouvir, e de outro, a confiança para agir. No eixo vertical, cada grupo recebeu uma combinação diferente de duas das três necessidades emocionais que foram mais comumente identificadas nas entrevistas do primeiro procedimento:

- Grupo 1: Necessidade 1 x Necessidade 2
- Grupo 2: Necessidade 1 x Necessidade 3
- Grupo 3: Necessidade 2 x Necessidade 3

Figura 3 - Exemplo de área de possibilidades utilizada como ponto de partida da etapa de cocriação da estratégia durante workshop



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Ao propor essas combinações, a autora buscou que as três necessidades mais comuns pudessem ser discutidas se ponderando implicações diferentes sobre o que somar na estratégia (caso o grupo optasse por posicionar a estratégia mais próxima a origem dos eixos), e o que a organização não priorizaria na estratégia escolhida (caso o grupo optasse por posicionar a estratégia mais ao extremo de uma das direções possíveis). Com isso, almejava-se buscar um caminho que não limitasse o desenvolvimento da estratégia a uma escolha entre um número finito de estratégias pré-determinadas (como as propostas pelos autores da fundamentação), nem a contemplar uma única necessidade somente. Foi preciso atribuir alguma delimitação para que o grupo também exercesse escolhas em algumas ênfases, mas a existência de uma área para posicionamento, com quatro diferentes quadrantes possibilitou que qualquer posição determinada em qualquer dos três gráficos trabalhados, possibilitaria uma estratégia diferente, com convergência de seus criadores a respeito do quanto a estratégia terá mais ou menos ênfase dentro das possibilidades consideradas.

Uma vez que cada grupo definisse a posição da estratégia convencional na área de possibilidades, solicitou-se a criação de uma síntese da estratégia na forma de frase, e a delimitação de um breve descritivo ou lista de apontamentos que pudessem descrever a visão de futuro do cenário. E por último, para elaborar a proposta do cenário através de um sistema de produtos e serviços que a viabilizem,



foram elencados pela autora alguns aspectos comuns a sistemas organizacionais (independente de segmento), para que o grupo pudesse estruturar propostas de aplicação da estratégia nestes componentes. Essa delimitação de diferentes componentes fez o grupo pensar em maior profundidade de desdobramentos, para avaliar a aplicabilidade da estratégia. Eram estes: Recrutamento e seleção; Onboarding; Desenvolvimento de capacidades; Lidando com o erro; Comportamentos que não condizem com esta estratégia; Gestão e liderança; Avaliação da performance; Trabalho em equipe. A Figura 4 ilustra o quadro disposto pela autora aos grupos como guia, para que fosse preenchido no momento de cocriação da proposta.

Figura 4 - Quadro-guia de componentes do sistema de produtos e serviços para elaboração da proposta dentro de cada cenário futuro projetado



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Após a conclusão da elaboração dos cenários, os participantes foram reagrupados todos juntos com a pesquisadora, para que os três cenários pudessem ser apresentados uns aos outros. Nesse momento de apresentação, buscou-se a discussão e a colisão de perspectivas sobre cada proposta, a fim de seguir com a evolução destas no processo de atribuição de significados. Foram também ponderados, por facilitação da autora, impactos positivos e negativos de cada cenário na organização, bem como oportunidades e ameaças resultantes. O workshop foi encerrado com uma breve recapitulação dos principais insights extraídos e também aprendizados do processo. Nos processos de metaprojeto, como do contexto dessa pesquisa, Franzato & Celaschi (2012) aponta a implementação do conceito como um ato de importância relativa no processo, pois o seu principal resultado é o aprendizado, as trajetórias de mudança que puderam ser percorridas.

O conteúdo do workshop foi posteriormente analisado através de uma codificação exploratória, destacando os trechos de texto relevantes, agrupando-os para cada categoria, para que servissem de insumo a elaboração da estratégia final e às entrevistas do último procedimento final do presente método.

### **5.2.3 Entrevistas em profundidade semiestruturadas para examinar as percepções da liderança em relação a estratégia emocional**

O terceiro e último procedimento do método buscou aprofundar perspectivas e motivações de um recorte de participantes que, de acordo com Rao (2012), tem uma das experiências mais intensas em relação à emoção na organização: a liderança. Para examinar as percepções da liderança em relação a estratégia emocional proposta, destacando os aspectos que afetam a resolução de conflitos e as relações de confiança, foi aplicada uma segunda vez a técnica de entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado. As entrevistas são, segundo Flick (2009) uma das principais técnicas para obter insights mais profundos sobre os participantes da pesquisa e suas experiências.

Para o terceiro procedimento, foi planejado o recrutamento e entrevista de quatro lideranças da organização na qual o estudo está situado, utilizando para a conversa o roteiro semiestruturado de entrevista em profundidade apresentado no Quadro 6, com duração prevista de até 60 minutos por entrevista. As entrevistas ocorreram em formato online, através de ferramenta de videoconferência. Foram

gravadas com consentimento dos participantes, para que pudessem ser transcritas e analisadas na etapa posterior a sua realização. Os participantes foram convidados por meio eletrônico (e-mail ou aplicativo de mensagens instantâneas) para uma participação voluntária na pesquisa.

**Quadro 6 - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMIESTRUTURADA PARA EXAMINAR AS PERCEPÇÕES DA LIDERANÇA EM RELAÇÃO A ESTRATÉGIA EMOCIONAL**

<b>1. Introdução e Contextualização</b>
<p>Bom dia/boa tarde, Como você está?</p> <p>(Nome), conforme acordamos anteriormente, essa agenda é parte do meu projeto de pesquisa de Mestrado em Design Estratégico, em um estudo que faz parte de pesquisas sobre processos de projeção voltados à inovação organizacional, mais especificamente olhando para as relações interpessoais no processo de inovação.</p> <p>Agradeço desde já por você ter aceitado meu convite para essa participação voluntária. A duração da conversa está prevista para 60 minutos, eu farei a gravação da entrevista a partir do momento que iniciar as perguntas, com a única finalidade de me auxiliar na transcrição e posterior análise do conteúdo aqui tratado. Na dissertação, os nomes dos entrevistados e da organização serão suprimidos, para fins de atendimento às políticas da empresa de confidencialidade das informações. Você também pode desistir ou solicitar a parada da entrevista a qualquer momento se precisar, ok?</p> <p>(Apresenta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido)</p> <p>Você quer fazer alguma pergunta ou observação agora? Posso dar início a gravação?</p>
<b>2. Questões de abertura</b>
<p>2.1 Pode falar um pouco sobre o papel do seu time no processo de inovação da organização? Quais os principais desafios que você percebe e como você compreende que estes desafios impactam o processo projetual?</p> <p>2.2 Quais são os principais desafios para construir e manter relações de confiança no contexto da organização?</p> <p>2.3 Quais possíveis impactos você espera com a adoção de uma estratégia emocional que fortaleça as relações de confiança na (empresa)?</p>

2.4 Quais riscos você compreende que precisam ser considerados na adição da estratégia emocional na organização?

### 3. Questões centrais

Apresenta-se a estratégia emocional proposta para a organização a partir do workshop de cocriação.

3.1 Conte uma situação em que você percebeu sinais de quebra na relação de confiança do time (como defensividade, desvio de responsabilidade, concentração de conhecimento). Relate os desafios, quais iniciativas tomou, e como considera que essa estratégia emocional proposta pode contribuir para prevenir ou colaborar com a resolução dessa situação.

3.2 Relate uma ou mais situações em que você como liderança percebeu sinais de oposição interna em relação a algo envolvendo seu time, como decisões que não são finais, excesso de cautela e documentação por medo, ou o “reinventar a roda”. Compartilhe quais iniciativas tomou e como considera que essa estratégia emocional proposta pode contribuir para o fortalecimento da colaboração entre diferentes áreas da organização.

3.3 A estratégia emocional constrói direcionamento para conduzir o tema das emoções no ambiente organizacional em muitos aspectos relacionados à liderança, desde o recrutamento e seleção, ao onboarding de novos colaboradores, à capacitação, a avaliação de performance. De que formas você percebe que a sua liderança em particular será afetada?

### 4. Reflexões Finais

4.1 Com base em sua experiência e nas discussões que tivemos, existe alguma sugestão ou recomendação que você gostaria de compartilhar para aprimorar a resolução de conflitos e as relações de confiança através dessa estratégia emocional?

Fonte: elaborado pela autora (2023)

As questões de aprofundamento exploradas nesse roteiro partiram de situações reais compartilhadas pela liderança, para que o debate fosse majoritariamente em torno de casos existentes (e não hipotéticos) - com a intenção de equilibrar a objetividade e a subjetividade nas respostas. Os casos serviram como ponto de partida para dialogar sobre as percepções, considerando a experiência da liderança que é fundamentalmente intensa, de impactos positivos e negativos

esperados para uma aplicação futura da estratégia no contexto dessa organização. As três situações que constam no roteiro como ponto de partida das questões centrais propostas no procedimento são implicações trazidas por Rao (2012), Verganti (2018) e por Mlodinow (2022) de ambientes onde há ausência ou fragilidades nas relações de confiança dentro da organização. A apresentação da estratégia emocional e do contexto da pesquisa aos entrevistados ocorreu com o apoio visual de slides, que podem ser consultados no Apêndice C.

A análise do conteúdo posterior à realização das entrevistas foi feita de forma similar a do primeiro procedimento do estudo, com a transcrição das entrevistas primeiramente, e posterior análise temática das mesmas. Com os três procedimentos de pesquisa realizados e análise concluídas, foram então discutidos os resultados.

### **5.3 Condições éticas da pesquisa**

Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedeceram aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. A organização na qual a pesquisa está situada formalizou a ciência e autorização para a prática a partir de Carta de Anuência, e os participantes assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) conforme modelo no Apêndice A.

Os riscos identificados relacionados aos procedimentos de pesquisa propostos estavam relacionados a pessoa participante poder se sentir desconfortável ao revelar emoções sensíveis relacionadas ao trabalho ou experiências passadas, bem como poder se sentir pressionada a expressar opiniões ou emoções que estão alinhadas com as expectativas da organização. De forma complementar, identificou-se o potencial risco de uma manifestação de resistência à discussão do cenário de uma estratégia da organização. A pesquisadora adotou medidas para minimizar estes riscos de desconforto e resistência, de forma a criar uma experiência positiva para os participantes da pesquisa, contribuindo para a qualidade e integridade dos dados coletados. A pesquisadora estabeleceu, desde o convite até a condução dos procedimentos, uma atmosfera leve e de confiança, esclarecendo o propósito da pesquisa e reforçando a garantia da confidencialidade em mais de uma oportunidade, bem como a autonomia da pessoa participante quanto à manifestação, a qualquer momento, do desejo de encerrar e/ou desistir de sua participação. Para o incentivo e criação de um ambiente acolhedor, a pesquisadora usou da empatia, demonstrando

compreensão em relação às emoções e validação das preocupações expressas pelos participantes.

O feedback positivo em agradecimento pelo tempo e contribuição esteve presente nos roteiros de cada procedimento, sendo também destacado pela pesquisadora que havia oportunidade para os participantes entrarem em contato após a entrevista, caso surgissem preocupações adicionais ou, se desejarem, discutir mais sobre o projeto.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A dinâmica contemporânea do ambiente organizacional demanda não apenas inovação constante, mas também uma abordagem holística que transcenda as barreiras tradicionais e incorpore a dimensão emocional como um componente crucial para o sucesso. Nesse contexto, o presente capítulo se dedica à apresentação dos resultados da pesquisa que tem como objetivo principal propor o desenvolvimento de uma estratégia emocional em uma organização empresarial com a finalidade de estimular a produção de significados na inovação dirigida pelo design. Esta estratégia visa não apenas estimular a produção de inovação, mas também enriquecer a experiência dos agentes internos da organização, promovendo uma atmosfera propícia a relações de confiança fortalecidas para exercer as trocas e tensões necessárias ao processo de criação de novos significados.

### **6.1 Compreensão das necessidades emocionais dos sujeitos da pesquisa para a relação de confiança por meio de entrevistas em profundidade**

As entrevistas realizadas com os oito agentes internos da organização permitiram à pesquisa a compreensão, a partir de relatos de percepções e situações vivenciadas por estes, de como as relações interpessoais se conectam à emoção, pois é ela quem molda a maneira de ser de cada sujeito, e como vêm as outras pessoas, e por consequência, molda a colaboração e as relações de confiança necessárias ao trabalho na organização pesquisada. Por meio de perguntas a respeito dos temas inovação, bem-estar emocional e colaboração, encontraram-se nos relatos das pessoas entrevistadas as necessidades emocionais mais latentes ao contexto da organização em questão através das lentes dos agentes investigados.

Os agentes entrevistados eram todos colaboradores da organização na qual a pesquisa está situada, assim já tendo passado anteriormente pela necessidade de estabelecer relações de confiança em processos colaborativos característicos dessa organização. O grupo de participantes mesclou pessoas das áreas de marketing, designers, pessoas desenvolvedoras, especialistas em tecnologia, da área de relacionamento com clientes e lideranças, respeitando a transdisciplinaridade no



processo. Entre os entrevistados, também se encontraram pessoas que tanto haviam ingressado na organização há menos de seis meses, como pessoas que já estavam na organização há mais de cinco anos, e também tanto pessoas na qual a organização foi seu primeiro e único ambiente de trabalho até então, quanto pessoas que já passaram por diversas organizações diferentes.

Nas questões de abertura, que tinham por intenção principal situar a pessoa entrevistadora e entrevistada na temática de investigação, algumas características inerentes à organização já se mostraram notáveis na percepção emergente dos relatos, e que são relevantes à pesquisa na formação do contexto para o qual se consideraria posteriormente a elaboração da estratégia, objetivo-fim do estudo. Ao relatarem as experiências profissionais no início das conversas, por exemplo, seis dos oito participantes já haviam atuado em mais de uma área da empresa no decorrer da sua experiência, em funções diferentes, havendo realizado uma transição de carreira dentro da própria organização. Essas movimentações sugerem que a organização possibilita espaço para desenvolvimento e também para mudanças no percurso de carreira de seus profissionais, o que pode indicar um potencial interessante à formação de pessoas com uma bagagem transdisciplinar singular para o processo de inovação dirigida pelo design. Quando cada trajetória de carreira é única, e carrega consigo mais de uma perspectiva da própria organização e da sua relação com o sistema de produtos e serviços que oferece, mais repertório poderá ser utilizado na colisão de ideias.

Quando questionados sobre a percepção de cultura e ambiente organizacional, os relatos convergem para o reconhecimento de que a organização já adota uma cultura de colaboração como premissa em seus projetos (apesar dos processos estarem mais conectados ao conceito de design thinking em sua topologia que ao processo de inovação dirigida pelo design), e que o ambiente se caracteriza por incentivar relações de respeito, proporcionar trocas e o sentimento de parceria entre os colaboradores. Transparência também foi uma característica mencionada por alguns dos participantes, através de práticas de gestão como conversas de qualidade com liderados e práticas de comunicação interna como fóruns de acompanhamento coletivo de objetivos compartilhados e resultados.

No quesito satisfação profissional, além da adequação entre a cultura organizacional esperada e percebida pelos agentes, a preocupação da organização com a saúde mental de seus colaboradores também foi destacada. A relevância deste

atributo se relaciona ao quanto os agentes se sentem apoiados emocionalmente pela empresa, e percebem sua influência em relações interpessoais mais saudáveis, nomeadas nos relatos como “relações de parceria”. Estas percepções extraídas a partir das questões de abertura já apontam para um contexto organizacional que se mostra favorável às relações de confiança, no qual foram possíveis encontrar práticas como as mencionadas por Covey (2017) na revisão literária: demonstração de respeito como essência para ser respeitado; aprendizado e melhoria contínua; esclarecimento de expectativas e discussão com outras pessoas para se ter clareza.

Nas questões centrais das entrevistas se encontraram as principais afirmativas sobre as necessidades emocionais destes agentes. Ao descrever seu próprio processo criativo, critérios utilizados para compartilhar ideias com colegas e experiências envolvendo tomada de decisões, ficaram mais evidentes nas falas as necessidades. A análise temática de conteúdo foi feita por meio das transcrições, primeiramente destacando as frases que mais exprimiam a percepção dos entrevistados, para posterior cruzamento destas com as necessidades emocionais delimitadas por Rao (2012).

Das nove necessidades emocionais na classificação do autor, uma delas se fez presente nas falas de todos os agentes entrevistados, outras duas tiveram maior recorrência de menções relacionadas, e outras três tiveram algumas falas conectadas a elas. Duas necessidades não foram expressadas por nenhum dos entrevistados. Essa concentração de falas por necessidade foi sintetizada na forma de mapa visual, conforme Figura 2 na Abordagem Metodológica.

A necessidade mais evidente nas entrevistas desta organização foi a de inclusão. Segundo Rao (2012), esta necessidade expressa que o compartilhamento de pensamentos e ideias tem conexão com o sentimento de pertencimento no grupo. A necessidade se relaciona a percepção de que todos possam dar uma ideia ao seu momento público, porque todos aceitam a natureza igualitária do compartilhamento de perspectivas. A ausência ao atendimento dessa necessidade é indicada quando vozes dominantes abafam outras vozes no grupo. Entretanto, quando atendida, essa necessidade é muito benéfica ao processo de inovação dirigida pelo design, pois além do senso de escuta, dá oportunidade para as pessoas trazerem mais apontamentos a riscos, as desvantagens e com isso enriquecer as trocas com confiança para exercer a crítica e elevar a profundidade no processo de geração do novo significado. A

necessidade conecta-se igualmente com a confiança para falar e ouvir mencionada por Verganti (2018).

A necessidade de inclusão apareceu nas falas dos agentes quando, por exemplo, mencionam que desde o ingresso de uma nova pessoa colaboradora já é deixado explícito o espaço de fala e isso marcou a chegada como um aspecto positivo: *"Quando o time nos recebeu, deixou claro em palavras que tinha abertura para trazer ideias. Foi feito no onboarding já direto."* Também fica evidente na forma como o trabalho é conduzido, no qual as pessoas indicam se sentir à vontade para perguntar e criarem espaços de diálogo espontâneos: *"Quando chegou a tarefa para o dia seguinte, eu já marquei uma reunião para de manhã com a designer que fez o processo de pesquisa para ela me apresentar a pesquisa e não só eu consumi o escrito, né...pra pegar a percepção dela e poder fazer perguntas pra ela também."*

A valorização da confiança para escutar foi percebida através de falas que citaram a receptividade ao feedback como prática e ao julgamento de que se deve permitir espaço ao pensamento divergente. A fala de uma das pessoas entrevistadas conecta à percepção de escuta uma percepção de respeito, e indica a natureza igualitária do compartilhamento de perspectivas: *"Feedbacks são pontos onde tem muito respeito, muita empatia, e respeito ao tempo também de aprendizado. Acho que quando a gente respeita isso nas conversas, a gente entende o que a gente precisa fazer. A gente tem essa troca mais sincera e traz a segurança também, mesmo sendo júnior ou pleno."* De forma semelhante, outros dois entrevistados citaram: *"Eu sempre valorizo quem está pensando diferente para tentar entender o que aquela pessoa, qual o gancho que ela puxou pra estar pensando diferente. Porque, às vezes, a gente tem crenças, vícios e outras coisas que fazem a gente pensar numa maneira."* e *"Eu sou tranquila nessa questão de conflitos. De aceitar que não passa sempre. Já refiz um monte de trabalho. Não gostou? Tudo bem, vamos lá, vou fazer de novo, o que que tu acha que pode melhorar? Às vezes a pessoa não dá uma sugestão, aí eu faço três versões."*

Foi compreendido também que a forma como a fala acontece nas dinâmicas interpessoais se relaciona com o quanto a confiança é fortalecida ou não, por diversas falas a esse respeito. Uma pessoa entrevistada inclusive mencionou que mudou ao longo da sua experiência a forma como se posicionava, e que percebeu uma maior abertura das pessoas às suas contribuições a partir disso. Outra indicou inclusive a

recomendação de que a organização possa promover a relevância que a comunicação tem nas pessoas, como habilidade essencial para a colaboração.

Mais um aspecto fundamental compartilhado entre algumas falas das entrevistas foi o papel da liderança na construção da confiança, em acordo com a revisão literária sobre o tema, na qual práticas de liderança e gestão são um dos quatro aspectos da ação intencional de produção da confiança (GILLESPIE & DIETZ, 2009). Foram citados exemplos em que a liderança incentivou e favoreceu colaboradores a compartilhar ideias em espaços públicos dentro da organização, ademais que cabe à liderança à frente da organização o papel de criar ambientes de estímulo, visto que não é percebido, nas lentes dos agentes entrevistados, como orgânica (emergente) a produção de confiança. Ainda de forma complementar, momentos de ausência da inclusão - do espaço para compartilhar pensamentos independente da natureza -, ilustraram o quanto a necessidade, quando não atendida, prejudica o diálogo: *“A gente já passou por alguns momentos em que aconteceu um certo corte, aquela visão do “tem que ser assim”. E isso afetou automaticamente a participação das pessoas, que vinham depois com o feedback: ‘pra que que eu vou me dedicar tanto se isso está definido? Se não existe a parte do meu papel de trazer e a gente discutir e fazer a construção conjunta?’.”*

Um contraponto notável entretanto sobre a necessidade, surgiu de uma das pessoas entrevistadas, e se deu sobre a percepção de que um ambiente que contempla alta inclusão pode também tornar o processo decisório mais moroso: *“Às vezes, tu quer dar autonomia para todo mundo e todo mundo discorda, então tem que chegar num consenso, para definir algo. Às vezes esse ambiente muito aberto, ele também estende discussões, causa alguns outros problemas.”*. Neste caso, a expectativa de um consenso é o que está em oposição ao que Verganti (2018) propõe para a colisão de perspectivas no processo de inovação dirigida pelo design. O autor aponta que os pontos de vista conflitantes devem gerar tensões benéficas ao processo para construção de profundidade na avaliação das ideias e tomada de decisão, não necessariamente para o consenso, e sim para o surgimento de uma nova ideia ou significado. A percepção indicou uma oportunidade que pôde ser articulada no sistema de produtos e serviços que fizeram a composição da proposta de estratégia à medida que o processo metodológico da pesquisa evoluiu.

Nas Figuras 5, 6, 7 e 8, é possível consultar na íntegra as falas vinculadas à necessidade de inclusão que foram utilizadas na análise.

Figura 5 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Inclusão - Entrevistados 1 e 2

Necessidade emocional	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p><b>Inclusão</b></p> <p>As pessoas são capazes de compartilhar seus pensamentos e ideias para ter esse sentimento de pertencimento. Todos podem dar uma ideia ao seu momento público, porque todos aceitam a natureza igualitária do compartilhamento de perspectivas.</p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> Vozes dominantes podem abafar outras vozes em um grupo.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> Senso de escuta e oportunidade de ouvir os membros mais céticos (e menos populares) que enfatizam os riscos e as desvantagens de certas hipóteses.</p>	<p>"A gente precisa estar muito alinhado e conseguir dentro da viabilidade que a gente tem, dentro das possibilidades técnicas."</p> <p>"Sem essa troca entre os times, a gente não consegue ampliar o conhecimento. A gente tem mais possibilidades, se a gente pensa mais amplamente. (...) Quando tem mais esse espaço de colaboração, a gente consegue crescer mais e eu vejo a inovação por esse viés."</p> <p><b>troca</b></p> <p>"Uma coisa que é nova, que aconteceu uma vez, que seria bom se eu conseguisse continuar fazendo, foi um design critique (...) vai ser legal fazer um design critique, para a gente pegar a percepção de outros designers que não os do processo, dos que não já estão dentro."</p> <p><b>escuta</b></p> <p>"Eu sou tranquila nessa questão de conflitos. De aceitar que não passa sempre. Já refiz um monte de trabalho. Não gostou? Tudo bem, vamos lá, vou vou fazer de novo, o que que tu acha que pode melhorar? Às vezes a pessoa não dá uma sugestão, aí eu faço 3 versões."</p> <p>"Quando eu mudei o posicionamento em alguns ambientes que tinham mais pessoas, deixando para trazer contribuições de outras formas, isso também facilitou. Facilitou a abertura das outras pessoas."</p> <p><b>perguntas</b></p> <p>"Quando chegou a tarefa para o dia seguinte, eu já marquei uma reunião para de manhã com a designer que fez o processo de pesquisa para ela me apresentar a pesquisa e não só eu consumi o escrito, né...pra pegar a percepção dela e poder fazer perguntas pra ela também."</p> <p><b>contribuição</b></p> <p>"Seria muito mais difícil meu trabalho se eu tivesse que fazer sozinha, separado das outras partes, entregar separado. Ter essa colaboração, tanto facilita quanto agiliza, né? Eu acho que torna as coisas mais rápidas, mais ágeis, mais produtivas."</p>	<p>"O pessoal é muito participativo. Então tem um viés de engenharia, não só de construção, mas sim de construção conjunta, tanto da solução, quanto projeção de análise, entendimento ali do que seria a melhor aplicabilidade, que é muito positivo. Dentro do time de produto também tem um time de produto que se ajuda bastante, trabalha em conjunto."</p> <p><b>participação</b></p> <p>"É o apresentar no contexto geral para que eles saibam quem eu sou, expectativas, mas no dia a dia é mostrar essa disponibilidade e se importar com eles, se eles tão bem, o que está acontecendo."</p> <p>"Esta abertura da gente trazer a nossa bagagem, dividir e a squad ouvir e também trazer a parte ali, é muito importante. Eu acho que isso contribui diretamente para o bem-estar assim."</p> <p><b>disponibilidade</b></p> <p>"A gente precisa estar aberto para fazer várias tentativas, né? Inclusive, trabalhar com o fracasso das tentativas do seu time. Não é um time que tem essa essa confiança, né, esse respeito, enfim, às vezes pode surgir um comportamento de ficar apontando ou falha de um ou falha de outro ou que um deveria ter feito, enfim, e eu acho que isso é a pior coisa que pode acontecer para as pessoas não arriscarem na sequência, né? E aí, isso querendo ou não, quando a gente não assume risco, a gente não inova."</p> <p><b>comunicação</b></p> <p>"Um caminho muito rápido para a gente quebrar um pouco relações de confiança, é quando não tem espaço para o outro falar, ou quando não tem espaço para a cocriação acontecer."</p> <p><b>confiança</b></p> <p>"A gente já passou por alguns momentos em que aconteceu um certo corte, aquela visão do "tem que ser assim". E isso afetou automaticamente a participação das pessoas, que vinham depois com o feedback: "pra que que eu vou me dedicar tanto se isso está definido? Se não existe a parte do meu papel de trazer e a gente discutir e fazer a construção conjunta?"."</p> <p>"As pessoas não têm noção do impacto que a comunicação causa, e digo muito isso também no lugar de trabalhar em tecnologia e ser mulher em tecnologia. A gente sabe o quanto isso é diferente, né? O quanto a gente tem um outro viés. Então, acho que promover essa visão da importância que cada um tem sobre a comunicação, do impacto para o time."</p>

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 6 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Inclusão - Entrevistados 3 e 4

Necessidade emocional	Entrevistado 3	Entrevistado 4
<p><b>Inclusão</b></p> <p>As pessoas são capazes de compartilhar seus pensamentos e ideias para ter esse sentimento de pertencimento. Todos podem dar uma ideia ao seu momento público, porque todos aceitam a natureza igualitária do compartilhamento de perspectivas.</p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> Vozes dominantes podem abafar outras vozes em um grupo.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> Senso de escuta e oportunidade de ouvir os membros mais céticos (e menos populares) que enfatizam os riscos e as desvantagens de certas hipóteses.</p>	<p>"Cheguei há pouco tempo, e já queria fazer uma revolução. Mas cheguei com calma. A primeira sugestão que fiz, senti que foi muito bem recebida. Já coloquei pra rodar uma inovação."</p> <p>"Se não sentir abertura, desisto na hora. Já aconteceu de pedir ao meu gestor na época para trocar de área."</p> <p>incentivo</p> <p>"Fiquei insegura de chegar mudando, mas liderança incentivou e favoreceu que eu trouxesse minha ideia. Se não fosse isso, ia deixar para falar depois."</p> <p>"Todo mundo é muito focado. Tenho um pouquinho de dúvida se não seria melhor "se meter" mais no trabalho um do outro. (...) Eu escuto muito o "fulano não faz isso". Talvez essa pessoa saia daqui e veja que o mundo não é assim. As pessoas poderiam ser um pouco mais mente abertas."</p>	<p>"Quando o time nos recebeu, deixou claro em palavras que tinha abertura para trazer ideias. Foi feito no onboarding já direto."</p> <p>"São pequenos fatores que juntos geram um grande estímulo: a própria co-criação entre os colegas, entender que nem sempre o design é a área que entende em maior profundidade a dor do cliente. Ter conteúdo, uma base de conhecimento vasta e incentivo ao estudo também é relevante."</p> <p>abertura</p> <p>"Em uma experiência anterior, meu gestor tinha essa visão de que o time de atendimento tinha que se aproximar dos outros times. Quando se aproximou do time comercial, teve uma outra visão do atendimento."</p>

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 7 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Inclusão - Entrevistados 5 e 6

Necessidade emocional	Entrevistado 5	Entrevistado 6
<p style="text-align: center;"><b>Inclusão</b></p> <p>As pessoas são capazes de compartilhar seus pensamentos e ideias para ter esse sentimento de pertencimento. Todos podem dar uma ideia ao seu momento público, porque todos aceitam a natureza igualitária do compartilhamento de perspectivas.</p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> Vozes dominantes podem abafar outras vozes em um grupo.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> Senso de escuta e oportunidade de ouvir os membros mais céticos (e menos populares) que enfatizam os riscos e as desvantagens de certas hipóteses.</p>	<p>"Eu tinha muito essa questão de não não compartilhar ideias. Logo no início, por achar que talvez uma ideia não fosse tão boa ou qualquer outra coisa, sabe? E de pouco em pouco, com muito de auxílio da gestão, a gente vai começando a ter mais confiança e realmente compartilhar até em grande grupo."</p> <p>"Por não ter havido alinhamento e essas trocas, o quanto que acabou ferindo a questão de usabilidade do [nome do produto] hoje? Acaba tendo diversos componentes fazendo a mesma coisa e não tendo uma unidade. Tem várias coisas que a gente precisa fazer e daí...onde que está as coisas?"</p> <p>conhecimento      apoio</p>	<p>"Feedbacks são pontos onde tem muito respeito, muita empatia, e respeito ao tempo também de aprendizado. Acho que quando a gente respeita isso nas conversas, a gente entende o que a gente precisa fazer. A gente tem essa troca mais sincera e traz a segurança também na mesmo sendo júnior ou pleno. A gente trabalha de maneira bastante bem horizontal. Então isso faz com que a gente se cobre menos até eu acho."</p> <p>aproximação</p> <p>"Seja o estagiário ou especialista, ambos estão propondo, tão trazendo ideias, e isso gera um ambiente onde a gente enriquece muito. As ideias, então, seja uma sugestão, algo do tipo, podem trazer perspectivas diferentes. (...) A gente é bem aberto a isso e eu acho que isso ajuda na questão da inovação."</p> <p>"Eu vi a vantagem a partir do momento que a gente foi trabalhando isso em conversas, a questão de que toda voz deveria ser ouvida ali. Pra realmente se posicionar, independente do tempo de casa que a pessoa tivesse."</p> <p>"Geralmente para ter essa troca, eu acho que eu me baseio por características mais pessoais do que profissionais. As vezes, tem pessoas que são relacionadas com o próprio assunto, por exemplo...a gente tem uma troca também, mas eu acabo me baseando mais pela aproximação."</p>

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 8 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Inclusão - Entrevistados 7 e 8

Necessidade emocional	Entrevistado 7	Entrevistado 8
<p><b>Inclusão</b></p> <p>As pessoas são capazes de compartilhar seus pensamentos e ideias para ter esse sentimento de pertencimento. Todos podem dar uma ideia ao seu momento público, porque todos aceitam a natureza igualitária do compartilhamento de perspectivas.</p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> Vozes dominantes podem abafar outras vozes em um grupo.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> Senso de escuta e oportunidade de ouvir os membros mais céticos (e menos populares) que enfatizam os riscos e as desvantagens de certas hipóteses.</p>	<p>" Eu sempre senti um ambiente de liberdade, assim, onde eu poderia propor."</p> <p>"É difícil dizer, "ô pessoal, olha só, coloca a tua ideia nesse guichê". Não é assim que funcionam as pessoas, elas têm que ser estimuladas. Então a gente tem que criar mais ambientes para ter esse estímulo nas pessoas"</p> <p>"Criavam ambientes para que a gente pudesse falar e que a gente pudesse trazer soluções, né? Então, não era só quando alguma coisa acontecia. Pelo menos a gente tinha ambientes, momentos para que a gente pudesse propor algo não necessariamente só como forma de resolver um problema, mas sim de propor melhorias e tudo mais."</p> <p>"Ter liberdade de propor ideias novas, de conseguir aplicar coisas no meu lugar de trabalho. Então, se eu fiz um estudo, se eu fiz um curso, se eu participei de um evento ou tive qualquer outra experiência lá fora, eu ter liberdade para propor e aplicar até mesmo aqui na [organização], né? Não que tudo vai ser aplicado, mas acho que o fato de poder montar um projeto, apresentar e poder ser aplicado."</p> <p>"A [organização] tem uma cultura muito de misturar os times para ter ideias diferentes. E foi aí que eu acho que a gente conseguiu várias outras coisas pro time, enfim, para os outros times. Essa diversidade de ideias, não ficava só um time específico."</p>	<p>"Nunca me senti limitado dentro da [organização]. E pessoas que têm cargos menores...a gente sabe que tem empresas que têm papéis e pessoas com cargos menores, às vezes têm menos tomada de decisão, tem menos força em sugestões. E na [organização] eu sinto que se tu sabe fazer alguma coisa muito bem, e tu é analista, e tu for falar para um especialista, o especialista não vai dizer "cara, beleza, mas não dá para fazer". Eu sempre ouvi das pessoas e temos um ambiente muito colaborativo."</p> <p>"Às vezes, tu quer dar autonomia para todo mundo e todo mundo discorda, então tem que chegar num consenso, para definir algo. Às vezes esse ambiente muito aberto, ele também estende discussões, causa alguns outros problemas."</p> <p>"Eu sempre valorizo quem está pensando diferente para tentar entender o que aquela pessoa, qual o gancho que ela puxou pra estar pensando diferente. Porque, às vezes, a gente tem crenças, vícios e outras coisas que fazem a gente pensar numa maneira."</p>

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Juntamente à necessidade de inclusão, outras duas necessidades foram mencionadas nas entrevistas com maior relevância: paz e progresso. A paz implica uma expectativa rigorosa de colaboração interna sem sabotagem ou política descontrolada (RAO, 2012). Quando não contemplada, segundo o autor, os colaboradores se sentem ameaçados e desencadeiam comportamentos de ataque. Uma das pessoas entrevistadas relacionou estes comportamentos a uma menor percepção de produtividade: *"A produtividade também cai quando a gente está numa*



*relação que a gente tem que bater de frente, que a gente tem que ficar se defendendo*". Outrora, se atendida, fomenta a percepção de escuta, tranquilidade e resolução saudável de conflitos, que possibilita um ambiente mais propício à produção de confiança.

A preocupação com a saúde mental, mencionada como característica benéfica da organização na qual a pesquisa está situada, que contribui para a satisfação profissional de alguns dos entrevistados, pode também ser relacionada à necessidade por paz. Quando a inteligência emocional é desenvolvida na organização, as pessoas se sentem mais capazes de entender e lidar com os sentimentos no lugar de tentar racionalizá-los (GOLEMAN, 1995). Esta capacidade pode tanto contribuir para que os agentes percebam a crítica como construtiva ao processo e não como ameaça pessoal, quanto pode contribuir para que a forma como essa crítica seja compartilhada a seja de maneira mais edificante.

Outra relação emergente da investigação com a necessidade de paz se fez na conexão das pessoas entrevistadas com a forma como a organização lida com os erros. Neste aspecto, algumas percepções conflitantes se apresentaram pois, ao mesmo tempo que nas entrevistas declararam perceber a organização como tolerante aos erros, entendendo-os como parte do processo, houveram menções a comportamentos de ataque e defesa, característicos de um ambiente no qual esta necessidade não fora atendida na sua totalidade. Uma das pessoas entrevistadas menciona essa percepção de forma mais consciente quando diz: *"A gente não sabe lidar com esses sentimentos de uma forma tão tranquila. Então, a gente fica muito preso, às vezes, num perfeccionismo, porque a gente não quer lidar com a frustração de depois ter que ajustar, ouvir aquele "eu te avisei", "deveria ter sido assim".*". Enquanto outra traz um exemplo adicional do mesmo comportamento: *"A gente tá tentando sempre embasar muito o que a gente quer fazer. Por exemplo, uma mudança de reunião, a gente cria uma estrutura gigantesca e aí a gente está criando mais uma cerimônia."*

As Figuras 9 e 10 trazem, na íntegra, as falas vinculadas à necessidade de paz que foram utilizadas na análise.

Figura 9 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Paz - Entrevistados 1 a 4

Necessidade emocional	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p><b>Paz</b></p> <p>A paz como estratégia emocional implica uma expectativa rigorosa de uma colaboração interna sem sabotagem interna ou política descontrolada</p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> Ameaças desencadeiam comportamentos de ataque.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> Percepção de escuta, tranquilidade e resolução saudável de conflitos.</p>	<p>"Ter um benefício que te dá a terapia várias vezes por mês, eu acho isso muito legal, porque a gente as questões que a gente tem dificuldade, e a gente consegue trabalhar com uma pessoa que é profissional, né?"</p> <p>"A produtividade também cai quando a gente está numa relação que a gente tem que bater de frente, que a gente tem que ficar se defendendo e acho que isso não tem nosso time hoje."</p>	<p>"Um pouco de satisfação profissional, é saber que eu estou oferecendo o melhor que eu posso, que eu tenho acho que não é domínio em relação ao assunto, porque tecnicamente, eu não me vejo tendo domínio, mas que eu tenho a parceria para a gente ter o cenário favorável para trabalhar em cima daquele cenário."</p> <p>parceria</p> <p>"A gente não sabe lidar com esses sentimentos de uma forma tão tranquilos. Então, a gente fica muito preso, às vezes, num perfeccionismo, porque a gente não quer lidar com a frustração de depois ter que ajustar, ouvir aquele lá "eu te avisei", "deveria ter sido assim", "deveria ter sido assado"."</p> <p>"Quando a gente tem um comprometimento com inovação, a gente tem que saber que essas falhas, elas também vão acontecer. E se é um objetivo da empresa inovar, também deve ser um objetivo da empresa trabalhar com falha de uma forma que aquilo não seja uma vergonha, que está tudo bem, que a gente sabe que vai falhar. Então eu acho que quando isso fica mais explícito, as pessoas também ficam um pouco mais relaxada do tipo "putz, será que se eu entregar isso aqui depois tiver que fazer uma adequação?" Está tudo bem, vai fazer parte do processo."</p>
	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	<p>"O que permite o teste e o erro com tamanha velocidade? Certamente a intenção é não errar, mas é difícil simplificar. Uma forma é pensar em cenários se não der certo."</p>	<p>"Pensar na saúde mental do colaborador, demonstrar que se importa é um fator importante. Escutar as dores do colaborador através das pesquisas também, porque aproximam o time que tem o "poder" de fazer melhorias. É uma forma de se comunicar e encontrar pontos de semelhança."</p> <p>"Eu costumo ceder. Eu não gosto de conflito. Se eu sinto que a discussão não vai andar, costumo ajudar a fazer que aquela ideia dê certo. Vejo como um ideal chegar num "meio termo", ou mesmo, daqui a pouco pode surgir uma terceira ideia muito melhor."</p>

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 10 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade  
- Paz - Entrevistados 5 a 8

Necessidade emocional	Entrevistado 5	Entrevistado 6
<p data-bbox="379 416 432 443"><b>Paz</b></p> <p data-bbox="252 479 560 611">A paz como estratégia emocional implica uma expectativa rigorosa de uma colaboração interna sem sabotagem interna ou política descontrolada</p> <p data-bbox="296 642 515 719"><b>Motivação intrínseca:</b> Ameaças desencadeiam comportamentos de ataque.</p> <p data-bbox="268 750 544 857"><b>Benefício quando atendida:</b> Percepção de escuta, tranquilidade e resolução saudável de conflitos.</p>		<p data-bbox="1054 517 1374 712">"A gente vê ideias que não dão tão certo, e a gente leva mais para um lado de aprendizado do que cobrança. Então a gente, de maneira geral, está sempre tentando melhoria contínua e com isso a gente vê coisas que são feitas que a gente investiu um tempo ali, que não deram tão certo, mas assim, de maneira geral, não vejo isso como uma cobrança."</p> <p data-bbox="1187 792 1374 949">"A gente tá tentando sempre embasar muito o que a gente quer fazer. Por exemplo, uma mudança de reunião, a gente cria uma estrutura gigantesca e aí a gente está criando mais uma cerimônia."</p>
	<p data-bbox="711 1043 855 1070"><b>Entrevistado 7</b></p>	<p data-bbox="1139 1043 1283 1070"><b>Entrevistado 8</b></p>

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Já a necessidade por progresso se identificou a partir de menções sobre expectativas dos agentes relativas à realização e orgulho, bem como ao senso de estabilidade e organização. Mais especificamente, mencionando experiências vivenciadas em outras organizações, algumas pessoas entrevistadas apontaram como desfavorável ao progresso ambientes em que diferentes grupos estavam comprometidos com resultados diferentes, e portanto não havia um sentimento de realização comum: *"Eu já tive em projetos em que eu tinha um comprometimento do que teria ali de funcionamento, enfim, produto tinha aquilo comprometido, mas, por exemplo, engenharia tinha outros projetos que eram prioritários, impactavam diretamente naquela entrega. Então a gente começava uma coisa e depois tinha que parar, porque a outra coisa foi mais importante, e aquele projeto não ia continuar."* A ausência da percepção de progresso também se associa a processos não acordados entre diferentes grupos, que acabam por impactar o sentimento de confiança para agir:

*"Nada do que fazia ia pro ar. Tinha muita burocracia e processos desnecessários. (...) E quando não há continuidade no trabalho de design, vira uma grande "pastelaria"."*

A autonomia, na forma de liberdade tanto para o diálogo, quanto para agir, que foi apontada nas questões de abertura como uma característica da organização em estudo, foi confrontada por alguns dos entrevistados com a necessidade por progresso, a partir da percepção de que esta implica uma compreensão menor de direcionamento e foco. De forma semelhante ao contraponto levantado sobre a necessidade de inclusão, duas das falas exemplificam a necessidade por uma maior clareza de responsabilidades e direcionamento na organização para maior sentimento de progresso: *"Uma coisa que eu sinto falta, profissionalmente são papéis bem claros e especialização em alguns pontos. A gente às vezes é muito generalista."*; e *"Talvez com tanta autonomia a gente acabe, às vezes, querendo abraçar muitas coisas e não focando numa entrega mais a curto prazo, sabe? Então, talvez só esse ponto...nesse sentido, o quanto a autonomia para fazer tudo nos leva a assumir tanto que a gente não vai conseguir entregar tudo o que a gente gostaria."*

Nas Figuras 11 e 12 estão dispostas na íntegra as falas vinculadas à necessidade de progresso que foram utilizadas na análise.

Figura 11 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade  
- Progresso - Entrevistados 1 a 4

Necessidade emocional	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p><b>Progresso</b></p> <p>Realização e orgulho unem emocionalmente muitos grupos estimados.</p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> Os humanos têm uma repulsa instintiva à desordem. O caos aumenta a ansiedade.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> Sustenta o senso de estabilidade e de realização.</p>	<p>"Processo estruturado de melhoria contínua favorece a inovação. Da gente saber que tem um processo, que está pronto o produto, mas a gente vai continuar melhorando ele. Eu acho que isso favorece a gente também. O viés criativo de buscar a inovação, de ver outros vieses, de ver outras coisas que podem ser ofertadas junto com ele, isso favorece a inovação também. Também a questão de eu pensar numa jornada mais completa."</p> <p>jornada      melhoria contínua</p>	<p>"Eu já tive projetos em que eu tinha um comprometimento do que teria ali de funcionamento, enfim, produto tinha aquilo comprometido, mas, por exemplo, engenharia tinha outros projetos que eram prioritários, impactavam diretamente naquela entrega. Então a gente começava uma coisa e depois tinha que parar, porque a outra coisa foi mais importante, e aquele projeto não ia continuar."</p> <p>comprometimento</p>
	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	<p>"Nada do que fazia ia pro ar. Tinha muita burocracia e processos desnecessários. (...) E não há continuidade no trabalho de design, vira uma grande "pastelaria"."</p>	

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 12 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade  
- Progresso - Entrevistados 5 a 8

Necessidade emocional	Entrevistado 5	Entrevistado 6
<p><b>Progresso</b></p> <p>Realização e orgulho unem emocionalmente muitos grupos estimados.</p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> Os humanos têm uma repulsa instintiva à desordem. O caos aumenta a ansiedade.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> Sustenta o senso de estabilidade e de realização.</p>	<p>"Talvez com tanta autonomia a gente acabe, às vezes, querendo abraçar muitas coisas e não focando numa entrega mais a curto prazo, sabe? Então, talvez só esse ponto...nesse sentido, o quanto a autonomia para fazer tudo nos leva a assumir tanto que a gente não vai conseguir entregar tudo o que a gente gostaria."</p>	<p>"A metodologia de trabalho. (...) A gente consegue entender as necessidades e os direcionamentos, objetivos de maneira geral. Então eu sinto que a gente tem tudo sempre bem antecipado, assim planejado, pra saber com o que que a gente deve trabalhar."</p> <p>transparência</p> <p>"E uma coisa que eu acho bem importante também são as reuniões de corporação inteira, né? Ali, corporativas como [nome do evento], [nome do evento] também, que a gente tem as informações gerais assim, né? Então a gente olha para as frentes de [nome da área], de [nome da área], todas as áreas assim, de [nome da área], a gente acompanha o [nome do indicador], por exemplo. É tudo divulgado, então acho que essa transparência ajuda no entendimento de companhia como um todo."</p>
	<p><b>Entrevistado 7</b></p>	<p><b>Entrevistado 8</b></p> <p>"A gente ter um objetivo em comum: isso valorizo muito. Porque isso faz um ambiente um pouco mais saudável em momentos turbulentos, porque está todo mundo mirando um objetivo."</p> <p>"Profissionalmente, valorizo também ambiente que tenha possibilidade de crescimento."</p> <p>"Uma coisa que eu sinto falta, profissionalmente são papéis bem claros e especialização em alguns pontos. A gente às vezes é muito generalista."</p>

Fonte: elaborado pela autora (2023)

As necessidades por gratidão e diversão não tiveram declarações nas entrevistas que pudessem ser diretamente relacionadas a elas na análise, enquanto

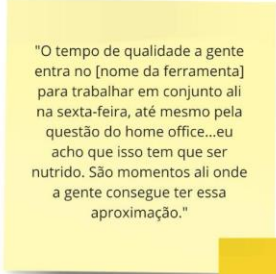
as necessidades por amizade, imaginação, nutrição e inspiração tiveram algumas menções relacionadas, porém em frequência menor se comparadas às três necessidades apontadas em maior profundidade. As falas utilizadas na análise sobre as necessidades de amizade, imaginação, nutrição e inspiração estão dispostas, respectivamente, nas Figuras 13 a 17.

Figura 13 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade - Amizade - Entrevistados 1 a 4

Necessidade emocional	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p><b>Amizade</b></p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> Conexão com pessoas com interesses comuns.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> Melhora as dinâmicas e o diálogo no grupo.</p>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 45%; padding: 5px;"> <p>"As pessoas, elas tem muito essa questão de se tornarem amigas."</p> </div> <div style="width: 45%; padding: 5px;"> <p>"Gosto muito das pessoas nas relações, fora do ambiente de trabalho."</p> </div> </div> <div style="margin: 10px 0;"> <div style="width: 45%; padding: 5px;"> <p>"Tem uma relação bem de amizade, de parceria, de falar bobagem, que não só coisas de trabalho, e isso acaba deixando os laços mais próximos. E aí quando a gente está fazendo, está realmente trabalhando, isso é leve."</p> </div> <div style="width: 10%; padding: 5px; text-align: center; background-color: #f9c74f;"> <p>amizade</p> </div> <div style="width: 10%; padding: 5px; text-align: center; background-color: #f9c74f;"> <p>relação</p> </div> </div> <div style="margin: 10px 0;"> <div style="width: 45%; padding: 5px;"> <p>"O ambiente das pessoas se darem bem faz muita diferença. Eu sei porque a gente já teve uma configuração em que era, tinha muitos atritos e relações de conflito, e aí o trabalho em si acabava ficando muito pesado."</p> </div> <div style="width: 10%; padding: 5px; text-align: center; background-color: #f9c74f;"> <p>leve</p> </div> </div> <div style="margin: 10px 0;"> <div style="width: 45%; padding: 5px;"> <p>"É muito importante a gente estar com os outros times em alguns momentos que, não vai ser toda semana, até por questão de ter muitas agendas, mas acho que a gente ter essa relação mais próxima, fortalece a gente conseguir criar essa confiança."</p> </div> </div> </div>	
	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 14 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade  
- Amizade - Entrevistados 5 a 8

Necessidade emocional	Entrevistado 5	Entrevistado 6
<p><b>Amizade</b></p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> Conexão com pessoas com interesses comuns.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> Melhora as dinâmicas e o diálogo no grupo.</p>		 <p>"O tempo de qualidade a gente entra no [nome da ferramenta] para trabalhar em conjunto ali na sexta-feira, até mesmo pela questão do home office...eu acho que isso tem que ser nutrido. São momentos ali onde a gente consegue ter essa aproximação."</p>
	<b>Entrevistado 7</b>	<b>Entrevistado 8</b>

Fonte: elaborado pela autora (2023)



Figura 15 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade  
- Imaginação - Entrevistados 1 a 8

Necessidade emocional	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p><b>Imaginação</b></p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> Monotonia e rotina tornam o time emocionalmente desengajado.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> O grupo se percebe mais unido quando é forçado a pensar em conjunto em uma situação nova e criativa.</p>		
	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
	<p>"Vejo como importante ter rituais para falar de inovação, do que a concorrência está colocando no ar."</p>	<p>"Gostaria de ver mais workshops entre equipes, que unam diferentes pessoas, multidisciplinar. Separar um problema específico (real ou fictício) e buscar a solução com co-criação."</p>
	<b>Entrevistado 5</b>	<b>Entrevistado 6</b>
	<b>Entrevistado 7</b>	<b>Entrevistado 8</b>
	<p>" Então a [organização] me levava para eventos, me proporcionava cursos, a gente em vários lugares pra estudar sobre aquilo, ficar imerso naquele ambiente, a gente fazia benches também com outras empresas, para poder criar essas áreas, né? Então, a gente ia lá, ficava imerso e trazia o que a gente encontrou de legal pra gente poder colocar e aplicar na [organização]. "</p>	

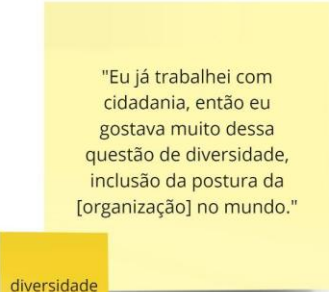
Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 16 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade  
- Nutrição - Entrevistados 1 a 8

Necessidade emocional	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p><b>Nutrição</b></p> <p>A empresa que aplica a nutrição como estratégia emocional deve buscar pessoas que estejam dispostas a ser orientadas e que estejam dispostas a orientar outras pessoas.</p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> Esforços de longo prazo tendem a esgotar a energia emocional.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> Combustível emocional para continuar um trabalho intenso.</p>	<p>"O líder da época, ele incentivou bastante a ter uma posição de [nome da função]. Ele via relevância nisso e defendeu isso. Eu amava escrever, né? Então fui me sentindo muito bem com isso, e aí, com o tempo a gente agora faz pouco tempo que eu me tornei realmente [nome da função]. Agora eu estou focada nisso."</p> <p>incentivo</p>	
	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Entrevistado 5	Entrevistado 6
	Entrevistado 7	Entrevistado 8

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 17 - Quadro de análise temática por necessidade emocional das entrevistas em profundidade  
- Inspiração - Entrevistados 1 a 8

Necessidade emocional	Entrevistado 1	Entrevistado 2
<p><b>Inspiração</b></p> <p><b>Motivação intrínseca:</b> A ação e a linguagem inspiradoras estimulam o cérebro emocional.</p> <p><b>Benefício quando atendida:</b> Engajamento emocional e sentido ao valor ou impacto do trabalho.</p>	 <p>diversidade</p>	
	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Entrevistado 5	Entrevistado 6
	Entrevistado 7	Entrevistado 8

Fonte: elaborado pela autora (2023)

A identificação de necessidades entre os sujeitos compreende o cumprimento do primeiro dos três objetivos secundários deste estudo e condiz com a revisão literária ligada à subjetividade: de que cada pessoa tem suas próprias necessidades e estas determinam em grande parte a motivação e a capacidade de contribuição dos indivíduos. Cabe à organização que se propõe a estabelecer uma estratégia emocional, portanto, decidir quais abordará e quais não serão contempladas em sua ação intencional. Rao (2012) sugere que a organização estabeleça uma estratégia que contemple não todas, mas algumas das necessidades, e que as demais possam

ser complementadas pelos próprios colaboradores, de forma que atendam às demais necessidades nas camadas individual e de time.

Nesse sentido, optou-se por levar ao procedimento metodológico seguinte - o workshop de cocriação da estratégia - as três necessidades identificadas em maior concentração nas entrevistas para que fossem consideradas na concepção: inclusão, progresso e paz. A proposta para consideração destas necessidades no processo foi na forma de posicioná-las em áreas de possibilidades aos grupos, para que cada cenário futuro ponderasse duas das três necessidades no momento de definir o posicionamento de uma proposta de estratégia, articulando assim diferentes perspectivas entre os cenários, e deixando à critério dos participantes da cocriação mais possibilidades para escolha do direcionamento estratégico possível.

## **6.2 Cocriação de uma estratégia emocional para a organização através de workshop de cenários futuros**

O procedimento utilizado para cumprir o segundo objetivo secundário deste estudo, e que teria também grande participação no objetivo principal, foi um workshop de cocriação, através do qual se delinearão cenários futuros para uma estratégia emocional na organização. Participaram desse momento 11 (onze) colaboradores da organização na qual a pesquisa está situada, seguindo os mesmos critérios delimitados para toda a pesquisa (de serem agentes internos e da transdisciplinaridade das áreas representadas). Alguns destes participantes foram também entrevistados no procedimento inicial da prática, mas foram também incluídas novas perspectivas neste segundo momento, como as de lideranças da organização.

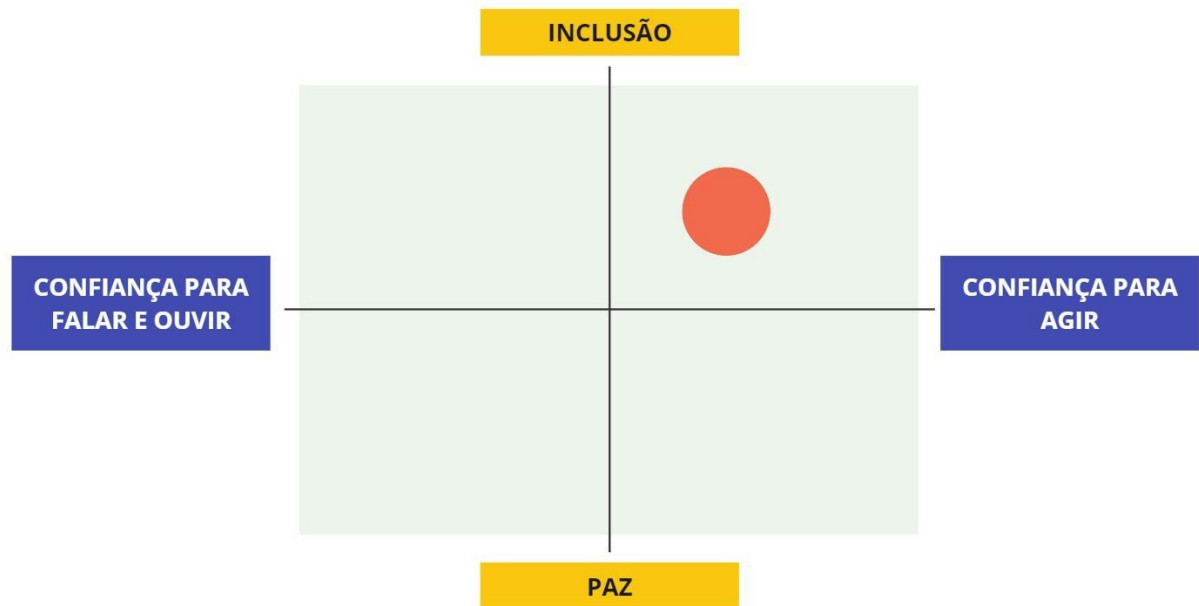
O workshop se iniciou com a apresentação do seu objetivo, uma explicação sobre o que são cenários futuros, qual a importância de explorá-los e qual o processo proposto para construção dos mesmos no workshop. Na sequência, foi apresentado o cenário atual da organização, a partir das necessidades identificadas nas primeiras entrevistas, para que as pessoas participantes pudessem compreender a partir de quais necessidades seriam delineados os cenários. Foram esclarecidas dúvidas sobre como se daria o momento de construção, sobre o que foi trazido nas entrevistas e quando sanadas, os participantes foram divididos em três grupos, para cada grupo criar em colaboração um cenário diferente.

Os grupos receberam acesso a uma ferramenta de colaboração online (Miro), na qual havia uma estrutura proposta para o grupo a respeito da topologia do cenário,

bem como das necessidades sobre as quais discutiram sua proposta. O grupo projetou o cenário em três etapas: definindo o posicionamento de sua proposta para a estratégia através das áreas de possibilidades, sinalizando o quadrante e o posicionamento da estratégia conforme a necessidade e práticas de fomento da confiança para a qual estaria mais orientada; descrevendo a visão do cenário através de uma frase e um texto descritivo pequeno; propondo um sistema de produtos e serviços necessários para implementar essa visão. Após a conclusão do tempo previsto para construção dos cenários conforme roteiro (Quadro 5), os participantes voltaram para o ambiente no qual estavam todos, a fim de apresentarem uns aos outros cada cenário construído e fazer as discussões propostas pela pesquisadora a partir destes.

O primeiro cenário projetado tinha como necessidades apontadas na área de possibilidades a inclusão e a paz, como pode ser visto na Figura 18. O grupo optou por propor para a estratégia um posicionamento com maior ênfase a necessidade de inclusão, pois compreende que esta por si só contemplada já também criaria um ambiente menos propício a conflitos destrutivos. Um dos participantes mencionou: *“Colocando todos na balança, tender mais para a inclusão, levaria também a paz. Quando se dá voz a todo mundo, se tem um ambiente com menos conflitos.”* Já sobre o eixo da confiança para agir e dialogar, o primeiro grupo - assim como os outros dois - o fizeram de forma muito semelhante - optou por dar mais ênfase na confiança para agir. O posicionamento escolhido pelo grupo, sinalizado pelo círculo em vermelho, pode ser visto na Figura 18.

Figura 18 - Cenário 1: posicionamento para a estratégia definido pelo grupo participante



Fonte: elaborado pela autora (2023)

A estratégia proposta no primeiro cenário teve sua visão descrita como “confiança amparada na proatividade e com espaço para todas as pessoas”, e o grupo desdobrou esta visão nos seguintes tópicos: ambientes seguros para experimentação; colaboração e não competição (sem julgamentos); sem conflitos; orgulho em pertencer e valorização da bagagem de cada pessoa. Neste cenário, a ideia foi centrada na valorização individual e inclusão como estratégia para resolução saudável de conflitos. Em sua proposta, através do sistema de produtos e serviços necessários à sua implementação (na íntegra na Figura 19), o cenário delimita as premissas para preservação do diálogo dentro da organização: alinhamento, olhar colaborativo, comunicação constante, proatividade, humildade e o não julgamento. O julgamento, na interpretação do grupo, tem um significado negativo, e portanto a sugestão é a ausência de julgamento na cultura organizacional. Entretanto, conforme revisão literária prévia, a inovação dirigida pelo design requer o julgamento presente, com a diferença de que a ele não seja atribuído necessariamente o conceito da crítica num sentido exclusivamente negativo.

Figura 19 - Cenário 1: proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Na estratégia do primeiro grupo, a organização lida com os erros inerentes ao negócio com a orientação de que estes são aprendizados, e o não reconhecimento ou agradecimento pelas contribuições é entendido como um comportamento que não condiz com a adoção dessa estratégia, assim como a omissão, punição, exposição dos erros.

O segundo cenário tinha entre suas possibilidades as necessidades de paz e progresso, e o grupo projetou uma estratégia voltada à promoção de espaços de discussão e trocas a partir da prática. Apesar de não ter elaborado a visão na forma de texto, foi possível sintetizar o direcionamento a partir do posicionamento estabelecido (Figura 20), que assim como no primeiro grupo enfatizou mais a abordagem para a confiança para agir nas práticas, e a expectativa de uma colaboração interna sem sabotagem.

Figura 20 - Cenário 2: posicionamento para a estratégia definido pelo grupo participante



Fonte: elaborado pela autora (2023)

A proposta de sistema para implementação da estratégia do segundo cenário (Figura 21) deu ênfase à confiança para agir, inclusive como base para avaliação de performance e para recrutamento e seleção de pessoas. No cenário, a organização realiza o processo de integração de novos colaboradores colocando-os o mais rápido



possível em contato com projetos, com a pretensão de gerar - a partir da ausência de conhecimento prévio profundo - novos pontos de vista, além de facilitar a formação de vínculos necessários às relações. Essa proposta de ação de integração conversa com a defesa de Verganti (2012) de que a heterogeneidade deve ser buscada na formação de um grupo de agentes da interpretação para novos significados, preferencialmente buscando fontes sem relação prévia entre si.

A liderança tem o papel de promover o diálogo e o compartilhamento de pontos problemáticos para discussão, além de promover um espaço seguro para que ideias e sugestões sejam verbalizadas. O ambiente que busca encorajamento a experimentos originais e feedback crítico é visto como salutar para relações no processo de produção de significados, e nesse cenário, a liderança foi apontada como protagonista no fomento a um ambiente com essas características.

O trabalho em equipe é incentivado adicionalmente com a criação de ambientes mais propícios à discussões e a inteligência emocional foi citada como premissa para se lidar melhor com as críticas, sendo a ausência de inteligência emocional apontada como algo que não condiz com esta estratégia.

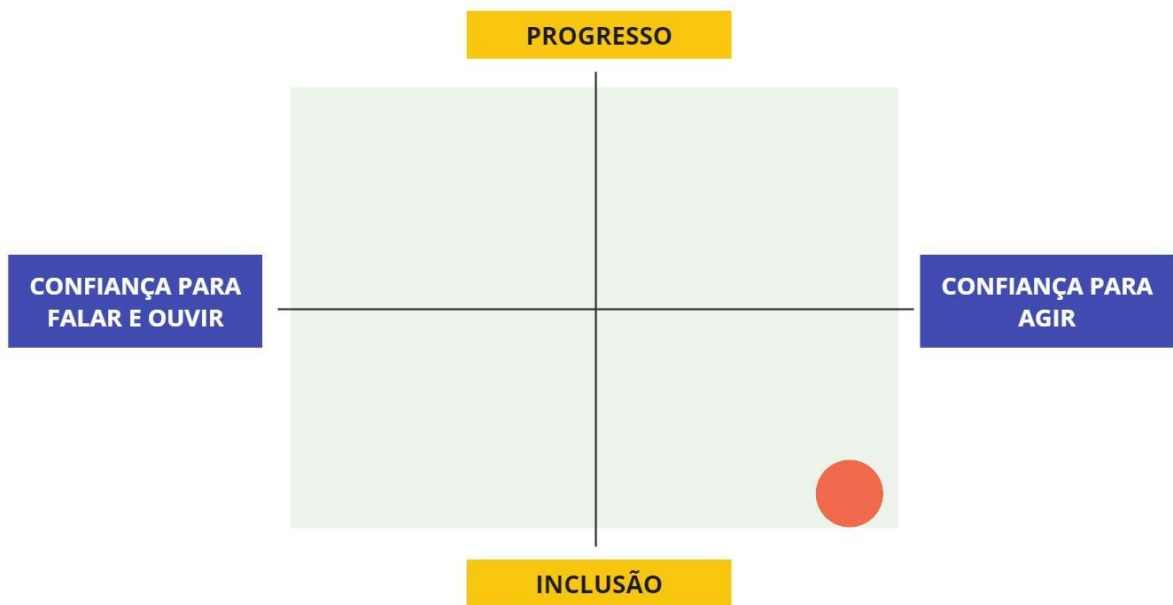
Figura 21 - Cenário 2: proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados



Fonte: elaborado pela autora (2023)

O terceiro cenário construído no workshop debateu sobre as necessidades de progresso e inclusão, optando por direcionar a estratégia (Figura 22) para a aceitação da natureza igualitária no compartilhamento de perspectivas da inclusão. Este cenário foi o que posicionou a estratégia com mais enfoque numa única necessidade entre as duas expostas para discussão, e sua visão foi concretizada pelo grupo no conceito “gerando confiança com a segurança para demonstrar vulnerabilidade”. A presença da vulnerabilidade é, inclusive, um dos aspectos das teorias da confiança abordados por Verganti (2018) como necessários ao processo de inovação dirigida pelo design, definida como a disposição do indivíduo a compartilhar hipóteses embrionárias e portanto com prováveis falhas a serem expostas no grupo.

Figura 22 - Cenário 3: posicionamento para a estratégia definido pelo grupo participante



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Assim como o primeiro grupo, este também descreveu a estratégia a partir de tópicos: ambiente propício para apresentar erros (lidar com o fracasso); apresentar erros como lições aprendidas; ter o momento para trazer pontualmente experimentação, pontos negativos e positivos; a vulnerabilidade pode fortalecer a confiança e relacionamentos, trazendo inovação e colaboração. Este cenário deu maior destaque à aceitação das falhas como parte do negócio e à condução da

correção dos erros na estratégia. Um dos participantes declarou: *“Seria muito interessante a gente começar a pensar aqui (na organização) em um ambiente propício para compartilhar erros e fracassos. Isso é algo que a gente poderia melhorar. Analisando os erros é que a gente tem oportunidade de melhorar.”*, enquanto outro acrescentou que não basta simplesmente a permissividade da organização para deixar qualquer possibilidade acontecer e falhar, mas compreender que as falhas são inerentes a qualquer negócio que assume riscos e encontrar o equilíbrio - o que na visão desta pessoa é o mais difícil.

No incentivo ao desenvolvimento de capacidades proposto no cenário, o grupo trouxe a inteligência emocional como necessária a essa estratégia, junto com a segurança psicológica. E Goleman (1995) estabelece que indivíduos com maior inteligência emocional podem ser mais capazes de entender e gerenciar suas próprias emoções, o que pode levar a um melhor relacionamento com os colegas de equipe e a uma maior capacidade de resolução de conflitos. Adaptação à mudança, falar abertamente de falhas e riscos, acolhimento e aceitação daquilo que é diferente foram características evidenciadas nesse cenário.

Ainda no debate sobre haver uma ação intencional da organização para falar mais abertamente sobre falhas, um participante questionou o quanto um dos valores da organização em estudo pode estar em conflito com a proposta de um espaço que assume mais riscos e está disposto a falhar. A organização tem como um de seus valores a excelência e, na perspectiva dos participantes (que concordaram com a provocação do integrante), este valor estabelece um direcionamento contraditório, pois explicita uma expectativa por uma alta qualidade, na qual as falhas não têm espaço. Neste sentido, apontaram a necessidade de uma revisão deste valor mediante uma estratégia emocional em prol do fortalecimento das relações de confiança no processo de inovação dirigida pelo design. É interessante observar que, na construção de uma estratégia, todo o contexto da organização deve ser considerado para garantir maior adesão e que outros elementos do sistema organizacional não comuniquem expectativas divergentes.

No papel da liderança, em específico, o feedback foi manifestado como uma prática de fomento de uma cultura aberta ao diálogo e que incentiva relações de confiança fortalecidas. Para tratar da confiança para agir mais diretamente, essa estratégia propõe-se a avaliar a performance da organização como um todo a partir das hipóteses e dos experimentos que pratica, lidando com os erros a partir do diálogo.

Na sugestão do grupo (Figura 23), um “cafezinho” ilustra um espaço informal, porém intencional de fala para lidar com os erros inerentes ao negócio.

Figura 23 - Cenário 3 proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Quando vistos por todos os participantes do workshop, após o compartilhamento dos cenários futuros projetados, as três possibilidades se mostraram complementares, não apresentando contradições ou contraindicações em relação ao que os autores referenciados na revisão literária abordam sobre construção de relações de confiança. Diante desse contexto, a discussão foi conduzida em acordo com os participantes para uma direção na qual a pesquisadora faria, posterior ao encerramento do procedimento, na análise do conteúdo dos cenários projetados, a convergência destes através da interpretação da pesquisadora para uma estratégia emocional final para a organização. Dessa forma, seria possível contemplar contribuições dos três grupos para a emergência da estratégia final, ao invés de escolher apenas por uma das três projetadas na cocriação, como era o planejado.

Foram debatidos impactos, oportunidades e ameaças concomitantemente à apresentação e discussão sobre os três cenários e, ao final do workshop, os participantes foram convidados a falar sobre como se sentiram ao colaborar. Alguns participantes declararam que, ao se deparar com a proposta de construir um cenário, seu primeiro julgamento foi de que seria algo muito difícil de fazer, mas ao longo das conversas dentro do grupo, conseguiram escutar uns aos outros e chegar a um resultado que consideraram satisfatório. Todavia, também destacaram o reconhecimento da complexidade de se estabelecer diversas relações para formação de uma estratégia coerente com a sua motivação.

### **6.3 A estratégia emocional projetada para a organização (versão após workshop)**

Após a conclusão do workshop, toda sua documentação na forma de vídeo e texto foi analisada, e novas visualizações foram geradas para a formação da estratégia emocional final proposta para a organização. E o primeiro exercício feito na formação desta estratégia foi a sobreposição dos três cenários criados no workshop, nas áreas de posicionamento da estratégia, e também posteriormente das propostas de sistema de produtos e serviços. A respeito do eixo dentro das áreas de possibilidades, que norteará se a estratégia terá uma ação intencional que priorizará o fomento à confiança para agir, ou à confiança para falar e ouvir, ao se sobrepor os três cenários, é evidente que os participantes direcionaram a estratégia para ações no fortalecimento da confiança para agir. A sobreposição é vista na Figura 24, na qual estão os 3 círculos vermelhos com a posição original escolhida por cada grupo, e um círculo preto que representa a média entre estes.

Figura 24 - Sobreposição de posicionamentos propostos nos cenários futuros projetados, no eixo das formas de confiança

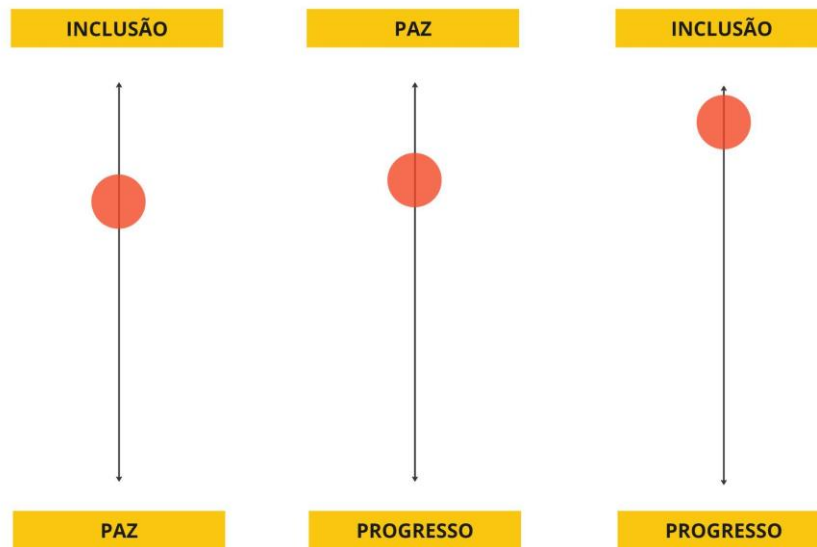


Fonte: elaborado pela autora (2023)

De acordo com declarações dos participantes no workshop, essa proposta se dá pelo fato de, além de sua própria leitura através da vivência na organização, terem identificado a partir da análise compartilhada das entrevistas iniciais, que a organização já contempla melhor práticas de confiança para falar e ouvir, e que se faz necessária a ação de mudança na confiança para agir, no momento em que a organização situada está hoje. Visto que a mudança parte da ação de experimentar, o fortalecimento da confiança para agir na organização é fundamental se ela deseja inovar.

Já a análise do posicionamento nas possibilidades entre as necessidades emocionais foi feita em duas etapas. Primeiramente, os eixos foram destacados e agrupados, conforme Figura 25.

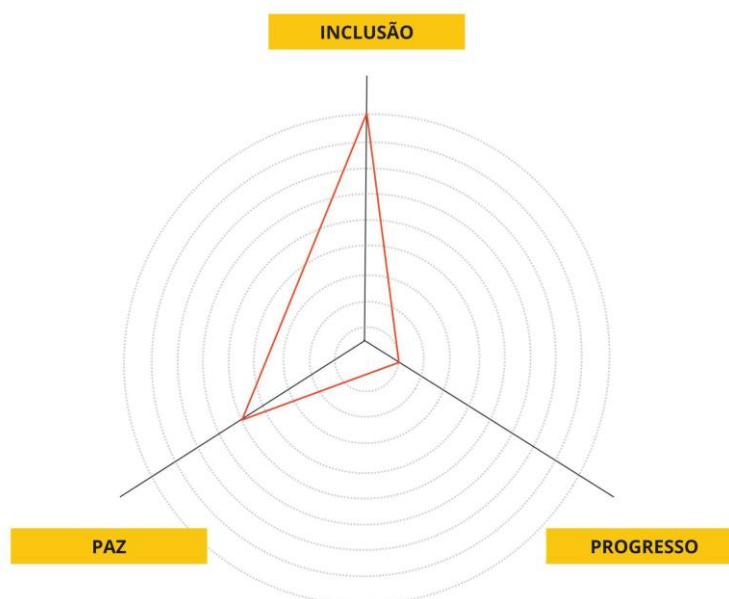
Figura 25 - Agrupamento dos eixos de necessidades emocionais e os posicionamentos propostos nos cenários futuros projetados



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Após o agrupamento, decidiu-se por experimentar uma visualização em rede, por ser uma representação visual que mostra as relações entre diferentes elementos, e cujo resultado pode ser visto na Figura 26.

Figura 26 - Disposição tridimensional das relações entre os posicionamentos das estratégias para necessidades emocionais nos cenários de futuro projetados



Fonte: elaborado pela autora (2023)



Através da visualização, e também das discussões ocorridas durante a construção dos cenários futuros, foi notório o consenso pela ênfase na necessidade emocional de inclusão na estratégia. O que é coerente com o que foi identificado também no procedimento anterior, das entrevistas em profundidade, no qual se viu esta necessidade como unânime a todos os participantes. Todavia, a orientação da estratégia emocional final contemplou também alguns aspectos da necessidade por paz e também por progresso, esta última em menor proporção. A inclusão e a paz possuem benefícios quando atendidas que se sobrepõem - e portanto, se fortalecem - no que tange ao senso por escuta, prática que segundo Covey (2017) está entre as principais para o cultivo de confiança nas relações interpessoais. Já o senso de realização, benefício ao contemplar a necessidade por progresso, contribui com a percepção de estabilidade e contra a ansiedade, que pode ser uma barreira à nutrição da confiança para a ação, pelo o que foi declarado durante as entrevistas em profundidade.

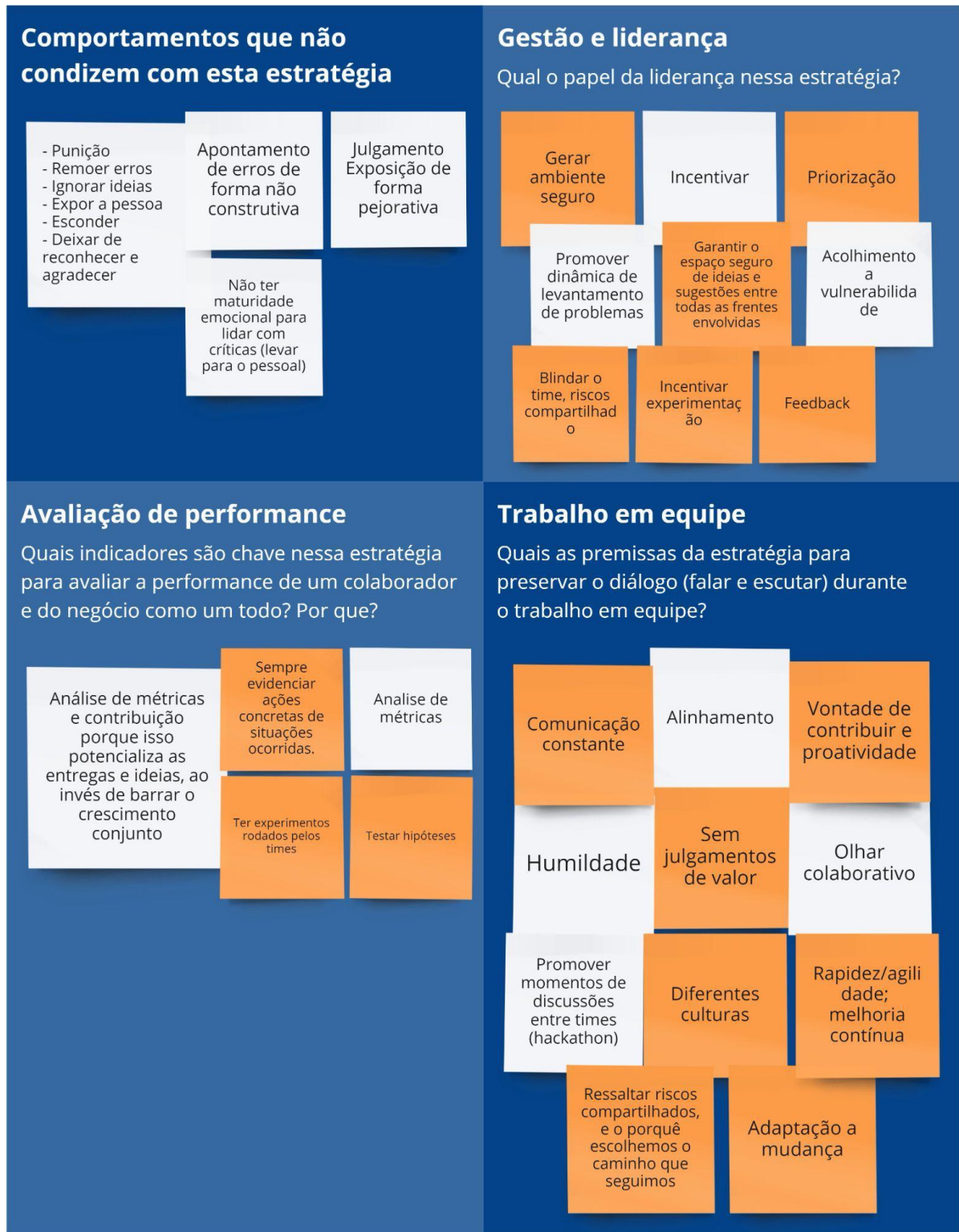
Para criação da proposta final de sistema de produtos e serviços que viabilizam a estratégia, a primeira ação realizada foi o agrupamento de todos os apontamentos dos três grupos, por quadrante de prática proposto na estrutura de construção dos cenários (que era igual para todos os grupos). As Figuras 27 e 28 demonstram o agrupamento final.

Figura 27 - Agrupamento da proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, dos três cenários futuros projetados (1 de 2)



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 28 - Agrupamento da proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, dos três cenários futuros projetados (2 de 2)



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Feito o agrupamento, fez-se uma primeira síntese de apontamentos comuns e em duplicidade que poderiam ser consolidados em um só, e na sequência, voltou-se

ao referencial teórico de práticas de fomento de relações de confiança (Quadro 1) para encontrar relações entre o que fora apontado pelos autores e pelos grupos. As relações encontradas ajudaram a nortear e melhor classificar as práticas mais adequadas a cada um dos contextos presentes na proposta. A proposta após o workshop, com as relações estabelecidas a partir da revisão literária é evidenciada nas Figuras 29 e 30 e descritas na íntegra a seguir.

Figura 29 - Proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, da estratégia emocional (1 de 2)



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 30 - Proposta de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, da estratégia emocional (2 de 2)



Fonte: elaborado pela autora (2023)

No contexto de recrutamento e seleção da organização, as entrevistas e avaliações devem focar em buscar evidências da adequação da pessoa candidata a comportamentos esperados dos indivíduos a serem envolvidos na fase de concepção do diálogo com o *design discourse* (VERGANTI, 2018), o processo que levará a produção de novos significados, tal qual a disposição para mudar - trazida no workshop como um perfil de sujeito aberto para experimentação. De forma semelhante, buscar também evidências que indiquem coragem para lidar com problemas e o enfrentamento da realidade, prática de fomento das relações de confiança de Covey (2017), e que nos cenários foi mencionada como “admitir falhas”, “relatar projetos que participou que tiveram sucesso e insucesso”, “entender a visão sobre experiências passadas”.

O processo de integração de novos colaboradores também oportuniza a aplicação da estratégia, pois nele se inicia a aproximação e o estabelecimento das relações interpessoais entre o novo colaborador e os já agentes na organização, catalisando a formação dos vínculos. A integração deve propiciar a aproximação, evidenciar as oportunidades e caminhos para relacionamentos na organização, uma vez que estes são o motor da inovação a partir da abordagem de criação de valor aprofundada nesta pesquisa. Na apresentação da cultura, deve ficar visível ao novo colaborador a expectativa pela experimentação como caminho para ação projetual, munindo-o de informações sobre a situação atual da organização e a abertura ao pensamento crítico e pela reflexão. Combinada à disposição para mudar identificada na pessoa candidata na etapa de recrutamento, o sentimento de desconforto em relação à situação atual do negócio e o gosto pela reflexão, uma vez incentivados, motivam a confiança para falar e nutrem a necessidade de inclusão.

No incentivo ao desenvolvimento das pessoas, atende-se a necessidade de inclusão e também de paz ao se fortificar os conhecimentos sobre escuta com intenção, sobre formas de falar (inclusive julgar e criticar) de forma mais respeitosa e sobre a inteligência emocional. Um dos grupos apontou em seu cenário como exemplo de conhecimento que contribui para uma melhor forma de falar a comunicação não violenta. E quanto à inteligência emocional, ela está positivamente relacionada à confiança e ao desempenho, tanto no nível individual quanto no nível de time (REZVANI et al., 2017). Comportamentos que retratam a ausência da inteligência emocional foram apontados pelos grupos nos cenários como não condizentes com a

estratégia, tais como: não ter maturidade para lidar com críticas, apontamento de erros de forma não construtiva, esconder e exposição de forma pejorativa.

Na estratégia emocional da organização, os erros são encarados como inerentes ao negócio, e as práticas de Covey (2017) que norteiam como a organização lida com isso são o aprendizado e a melhoria contínua, e a ação de correção dos erros cometidos. Ao encarar um erro através do aprendizado, a organização fomenta a reflexão, a escuta em profundidade para compreender o que aconteceu, para produzir conhecimento a partir disso. Em todos os cenários delineados nos workshops a orientação para levar ao aprendizado foi proposta, e essa temática do erro deve ter uma maior ênfase na abordagem estratégica, visto que os depoimentos dos participantes foram unânimes na expectativa por falar mais sobre falhas, por necessitar se sentir mais confiantes a agir sem necessariamente a expectativa por excelência em tudo que se faz e por terem sido identificados comportamentos de ataque e defesa nas entrevistas iniciais.

A prática da lealdade e da atribuição de crédito aos outros quando é devido se conecta a necessidade de inclusão, por atribuir a natureza igualitária às vozes da organização. No workshop, foram apontados como comportamentos que não condizem com a estratégia emocional da organização dois que se relacionam a esta prática: a ausência de reconhecimento e agradecimento, e o ato de ignorar ideias.

Quanto à liderança, seu papel nessa estratégia é de gerar incentivos legítimos através da inclusão, à confiança para falar, ouvir e agir. É esperado que a liderança promova espaços para que as pessoas possam falar sobre problemas na organização, nutrindo assim o gosto pela reflexão e a confiança para falar. O incentivo à experimentação tangibiliza a confiança para agir, e a liderança pode também apoiar e multiplicar a comprovação de resultados destes experimentos, que serão chave nesta estratégia para avaliar a performance, gerar conhecimento e aprendizados e atribuir o devido crédito. No papel de gestão, a inclusão será também incentivada pelo senso de escuta, praticado através do feedback e do acolhimento à vulnerabilidade - apontamentos estes que surgiram dos integrantes no workshop de construção de cenários.

Duas premissas finais da estratégia emocional para preservar o diálogo (e por consequência a inclusão) durante o trabalho em equipe são conectadas às práticas de Covey (2017): a escuta dos demais antes de tirar conclusões e o esclarecimento de expectativas e discussão com outras pessoas para se ter clareza. O esclarecimento

de expectativas foi exemplificado nos cenários futuros projetados através das expressões “comunicação constante”, “alinhamento”, e “ressaltar riscos compartilhados, e o porquê escolhemos o caminho que seguimos”.

Em síntese, a estratégia emocional proposta para estimular a produção de significados na inovação dirigida pelo design, na organização na qual a pesquisa está situada, deve fortalecer a experimentação e a aceitação das falhas como parte do processo de aprendizado conjunto, bem como a valorização individual para praticar a crítica e proporcionar os conflitos benéficos ao processo para construção de profundidade na avaliação das ideias e tomada de decisão.

#### **6.4 Percepções da liderança em relação a estratégia emocional projetada e considerações à sua implementação futura**

As entrevistas realizadas como parte do último procedimento da pesquisa tinham como finalidade examinar as percepções da liderança em relação a estratégia emocional projetada, destacando impactos possíveis à experiência nos times, que devem ser considerados para a implementação futura da estratégia. Foram realizadas entrevistas com quatro lideranças, nas quais foi possível identificar convergências com as necessidades identificadas e concordância com aspectos da proposta, como também apontamentos inteiramente novos.

O roteiro dessas entrevistas, semiestruturado, previa o início da conversa a partir de questões abertas sobre as percepções da liderança com base em sua vivência, antes mesmo de apresentar a proposta de estratégia, com a finalidade de trazer insumos para o diálogo sobre a temática. As perguntas iniciais, baseadas na experiência do entrevistado, sobre desafios encarados no processo de inovação, na construção e manutenção de relações de confiança despertaram a atenção a um aspecto já reconhecido pelo estudo: o medo de errar (falta de confiança para agir). Um entrevistado ilustrou o impacto dessa ausência de confiança no contexto atual com a declaração: *“a gente replica modelos que a gente já conhece pelo receio do julgamento do erro”*. Ainda, a liderança corrobora com a observação de que há mais incentivos no contexto presente à confiança para falar e ouvir, porém há contradições no direcionamento de maior confiança para agir, o que indica que a estratégia emocional desenvolvida fora bem posicionada quanto ao aspecto de confiança que deve impulsionar.



Ao dividir com a liderança as práticas da proposta que emergiu da construção de cenários futuros, ficou mais tangível para cada entrevistado de que maneira a estratégia emocional impactaria seu papel e a organização como um todo. Tanto que, o roteiro previsto na abordagem metodológica para a entrevista (Quadro 6), nas questões após o início do compartilhamento da proposta de estratégia, acabou não precisando ser seguido em seu formato inicial. À medida que a pesquisadora foi compartilhando a proposta, as lideranças foram trazendo de forma orgânica suas percepções, tanto quanto exemplos de como a ação poderia contribuir em uma experiência reconhecida, ou riscos a serem avaliados.

Um fato enriquecedor à perspectiva da pesquisa, que emergiu apenas através das lentes das lideranças, deu-se sobre - independente das necessidades e do cenário desejado - considerar na ação estratégica o preparo dos agentes para o estabelecimento de novos vínculos e para o reconhecimento de uma falha (seja através da crítica a uma ideia ou de um resultado diferente do esperado). Um dos desafios compartilhados pelas lideranças para as relações de confiança na organização se dá no estabelecimento dos vínculos entre pessoas. A hipótese, na ótica de alguns dos entrevistados, é de que o formato de trabalho, majoritariamente remoto na organização na qual a pesquisa está situada, desafia a ação de formação desses vínculos. Isso requer ressignificar alguns dos rituais organizacionais para que existam espaços e ferramentas não somente voltados ao trabalho acontecer, mas com intenção de proporcionar novos vínculos. Na proposta de sistema de produtos e serviços gerada através dos cenários, foi dada visibilidade a este aspecto na integração de novos colaboradores. Entretanto, o desafio compartilhado indicou a necessidade de acrescentar à proposta da estratégia, no aspecto do trabalho em equipe, uma prática voltada à formação e nutrição de vínculos de forma mais constante.

O preparo para o reconhecimento de uma falha também foi questionado pelas lideranças, que apontaram incerteza quanto à disponibilidade das pessoas para genuinamente admitirem falhas no cenário presente, mesmo que existam espaços e incentivo no contexto da organização. Determinadas declarações vincularam essa disponibilidade para a vulnerabilidade com o quanto cada pessoa já tem e investe no desenvolvimento de competências como autoconhecimento e autocuidado. *“As pessoas tem que entender os seus limites. Comunicação não violenta é uma técnica, porém, não importa conhecê-la somente. Se tu não está bem contigo, não vai*

*conseguir aplicá-la.*”, apontou um dos entrevistados. A afirmativa se conecta ao que McKee (2005) defende: pessoas mais autoconscientes se sentem mais no controle de suas respostas a situações e podem agir sobre o conhecimento de maneiras mais produtivas, como em situações de tomada de risco coletiva. No desenvolvimento de capacidades, notou-se portanto oportunidade para acrescentar na proposta a capacitação de pessoas em habilidades como autoconsciência, autorregulação, automotivação, empatia, habilidades sociais. Mesmo assim, sob o risco reconhecido de que a organização tem somente uma parcela de contribuição perante a motivação subjetiva dos sujeitos quanto ao seu desenvolvimento. A estratégia servirá para promover o direcionamento com clareza e os incentivos que enfatizam o objetivo buscado, porém, tratando-se a confiança individual de um estado psicológico, há a contrapartida da disposição de cada indivíduo a ser ou não vulnerável.

Outro risco foi apontado pela liderança sobre a proposta: a clareza quanto ao entendimento de que ainda existem responsabilidades específicas, mesmo quando é suprida a necessidade por inclusão e existe igualdade perante o compartilhamento de perspectivas. A maior horizontalidade traz risco à clareza de papéis e responsabilidades, fato apontado anteriormente nas entrevistas iniciais, e para o qual será admitido que a estratégia emocional desenvolvida não contemplará no âmbito organizacional.

O último apontamento abordado nestas entrevistas que se destacou sobre o que já fora discutido no workshop e nas entrevistas anteriores foi o fato da liderança reconhecer uma contradição entre a expectativa declarada por uma valorização individual, ao mesmo tempo que se busca um objetivo de colaboração através de relações interpessoais. Devido ao cenário proposto contemplar a ausência do reconhecimento e agradecimento como um comportamento não condizente com essa estratégia, a liderança interpretou essa contradição devido ao fato de que, na proposta de fomentar colisões de perspectivas e o surgimento de novos significados a partir dessas, o que resulta do processo não será a ideia de um indivíduo, e portanto, o crédito já não deve mais ser exclusivo de um ou de poucos agentes, e sim de todos que de alguma forma direta ou indireta contribuíram. Optou-se portanto por remover esse apontamento da proposta final, uma vez que cabe à estratégia delimitar máxima clareza em relação ao que é esperado pela organização para fomentar as relações de confiança. A contradição identificada mostrou necessária também uma revisão no enunciado principal de síntese da estratégia, uma vez que este também dava ênfase

ao termo “valorização individual”. A estratégia foi revisitada após a análise das entrevistas, e sua versão final está descrita a seguir.

### **6.5 A estratégia emocional projetada para a organização (versão após entrevistas finais)**

As interpretações das lideranças foram analisadas e transpostas a uma nova e final versão da estratégia desenvolvida neste estudo. Considerou-se que, mesmo após as entrevistas finais, o posicionamento da estratégia quanto às ênfases nas necessidades emocionais e ao aspecto da confiança anteriormente estabelecido (Figuras 24 e 26) segue pertinente e portanto foi mantido na versão final da proposta.

Já as Figuras 31 e 32 apresentadas contemplam mudanças na proposta nos aspectos: “Comportamentos que não condizem com esta estratégia”, do qual foi retirado o item que mencionava a atribuição de crédito; “Desenvolvimento de capacidades”, do qual foi incluído a capacitação voltada para maior autoconsciência; e em “Trabalho em equipe”, do qual uma prática foi acrescida, voltada a formação de espaços para estabelecer e nutrir vínculos a partir de temas não relacionados diretamente ao trabalho (cartões incluídos estão em destaque na imagem, na cor amarela).

O enunciado que sintetiza a estratégia foi também transformado de sua primeira versão: “fortalecer a experimentação e a aceitação das falhas como parte do processo de aprendizado conjunto, bem como a valorização individual para praticar a crítica e proporcionar os conflitos benéficos ao processo para construção de profundidade na avaliação das ideias e tomada de decisão”, para **“fortalecer a experimentação e a aceitação das falhas como parte do processo de aprendizado conjunto, bem como a valorização do autoconhecimento para exercer a crítica benéfica ao processo para construção de profundidade na avaliação das ideias e tomada de decisão”**.

Figura 31 - Proposta ajustada de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, da estratégia emocional (1 de 2)



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Figura 32 - Proposta ajustada de aplicação da estratégia através de práticas e exemplos, nos contextos delimitados, da estratégia emocional (2 de 2)



Fonte: elaborado pela autora (2023)

## 6.6 Processo para desenvolvimento da estratégia

A estratégia que foi projetada para a organização indica o atingimento do objetivo principal deste estudo. Entretanto, o processo delineado para o desenvolvimento desta estratégia, com sua caracterização metaprojetual, amparado no design estratégico, é também um resultado relevante do conhecimento adquirido, pois, diferentemente da estratégia que é única para a organização na qual essa pesquisa foi situada, o processo pode servir como guia para que outras organizações, que desejam aumentar a consciência emocional no ambiente organizacional em favor da colaboração e da inovação, possam também desenvolver suas próprias estratégias emocionais em acordo com seu contexto particular.

O processo resultante do percurso desta pesquisa está sintetizado na Figura 33 a seguir. O processo é composto por dois conjuntos de iniciativas principais: as iniciativas relativas à descoberta das necessidades emocionais dos agentes - como sujeitos diretamente relacionados à inovação dirigida pelo design -, e as iniciativas relativas ao desenvolvimento e evolução da estratégia emocional.

O ponto de partida da descoberta de necessidades emocionais é a verificação de percepções dos agentes sobre o contexto atual da organização, referente a aspectos como ambiente organizacional, cultura, fatores relevantes para colaboração e inovação, como se dá o processo criativo, no contexto individual e coletivo, bem como a organização lida com os conflitos inerentes à criação colaborativa. São os itens demarcados de um a quatro na esquematização do processo. No presente estudo, esta investigação foi feita através de entrevistas individuais em profundidade com roteiro semi estruturado, que buscava explorar essas percepções.

A partir do conteúdo observado nestas primeiras etapas do processo, propõe-se a análise temática destas observações e a busca por similaridades entre as percepções e as necessidades emocionais apontadas por Rao (2012), como critério de agrupamento e análise das mais latentes, de forma que se consiga formar uma leitura adequada do cenário organizacional para iniciar o desenvolvimento da estratégia em si. As análises que sucedem a investigação inicial são apontadas como a quinta etapa do processo, antecedente à etapa de cocriação.

Figura 33 - Processo para desenvolvimento de uma estratégia emocional para a organização



Fonte: elaborado pela autora (2023)

O desenvolvimento da estratégia é composto pelas etapas seis a nove no esquema, partindo da iniciativa de cocriação da estratégia através dos cenários futuros, pois estes propiciam a simulação de realidades e apoiam a verificação das condições mais adequadas ao cumprimento da estratégia quando aplicada. A transdisciplinaridade na composição dos participantes do momento de cocriação é valiosa, para que se considerem diferentes perspectivas sobre as implicações de cada cenário avaliado. A prototipação da estratégia, sétimo item no processo, fora separada da cocriação em si, pois, a partir da prática projetual realizada neste estudo, se fez necessário uma consolidação e consideração adicional às realizadas na cocriação, para construção da proposta.

A avaliação da concepção e de possíveis implicações da estratégia por lideranças externas ao processo até então se mostrou indispensável, uma vez que ainda apontou novos caminhos e riscos que levaram a uma nova revisão da proposta, e por isso o processo considera os itens oito e nove como etapas finais ao desenvolvimento da estratégia para a organização. No presente estudo, o percurso projetual se encerrou nesta nona etapa, na qual se atingiu o objetivo principal proposto de desenvolver a estratégia emocional para a organização na qual a pesquisa foi situada. Contudo, o processo deve contemplar também a futura aplicação desta estratégia e uma análise posterior, voltada à sua evolução. Espera-se que a estratégia possa interferir no contexto organizacional como ação intencional para fortalecimento da confiança nas relações interpessoais e na colaboração por consequência e, que uma nova análise de contexto sirva posteriormente para evoluir o desenvolvimento da estratégia de forma cíclica, com o novo contexto como ponto de partida para o progresso da organização.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propunha a desenvolver uma estratégia emocional em uma organização empresarial com a finalidade de estimular a produção de significados na inovação dirigida pelo design. O referencial teórico revisado, em conjunto com as descobertas dos procedimentos metodológicos adotados reafirmaram a relevância das organizações trazerem as emoções para o centro e criarem uma estratégia para o desenvolvimento destas, a fim de potencializar relações interpessoais de maior confiança e conseqüente eficiência. Uma vez que relações mais fortalecidas se fazem presentes, aumenta o potencial da organização construir maior profundidade nas tomadas de decisão e assim gerar novos significados, levando a uma maior diferenciação competitiva.

A emoção opera num nível mais abstrato que o do pensamento racional, influencia a importância que atribuímos aos objetivos e o peso que conferimos aos dados, e portanto, compreender as emoções, mais especificamente as necessidades emocionais mais latentes dentro de cada organização, é essencial para desenvolver uma proposta integral e o desejado efeito de sentido, reorganizando relações e atividades desenvolvidas no seu ecossistema a partir da centralidade nas pessoas. Ao mesmo tempo que se pode considerar cumprido o objetivo de pesquisa aqui proposto, a trajetória de pesquisa também evidenciou a complexidade envolvida na atribuição de uma estratégia emocional, que porventura explica porque o desenvolvimento das relações de confiança não se encontra explícito nos estudos apontados sobre inovação.

Os participantes da pesquisa reconheceram, e inclusive apontaram elementos que exemplificam a complexidade de se projetar uma ação intencional em prol do fortalecimento da confiança, sendo consenso que ela é menos uma consequência orgânica e que uma ação intencional por parte da organização se faz necessária. Entretanto, se esta ação intencional se basear em uma abordagem centrada nas pessoas, a subjetividade das necessidades que serão levadas em conta é significativa. E se o motor da inovação e da confiança está no diálogo e portanto nas relações interpessoais, a ação intencional precisa considerar e abranger os múltiplos contextos da organização na qual essas relações vão ocorrer. A ação metaprojetual

é, para tanto, uma constante na organização que quer recorrer a abordagens de inovação mais arriscadas.

O design estratégico, ao tratar de criar o futuro, é capaz de produzir propostas integrais de ações configurantes nas organizações protagonizadas por pessoas e neste estudo a compreensão dos sujeitos em profundidade, a observação participante, a cocriação baseada nos cenários futuros, foram facilitadores para a liderança através do design e o papel da pesquisadora de uma mediação com intenção na direção do objetivo do projeto. Cabe aos designers a liderança das redes em processos de inovação dirigida pelo design, pois atribuem a disciplina uma relevância estratégica também na mudança organizacional. Ao posicionar o design como habilitante à emergência de uma sociedade transformada, delineará-se um importante papel para as empresas na construção de respostas coletivas que possam mitigar os impactos negativos do paradigma da impermanência e da ansiedade E para tanto, os processos de inovação devem explorar as potencialidades reflexivas que são intrínsecas no design, pois assim a empresa é capaz de ressignificar sua própria organização e sua atuação competitiva.

O produto deste estudo, no caso, a estratégia construída, é todavia personificada no contexto presente e único da organização estudada, sendo esta também uma das limitações da pesquisa que deve ser observada. A subjetividade e a complexidade de cada organização não permitirão que uma mesma estratégia possa ser replicável a ponto de tornar o resultado escalável - a cada organização, uma estratégia emocional diferente deverá ser projetada -, porém o processo se mostra pertinente para o percurso de desenvolvimento da mesma. Outras organizações terão diferentes estágios de maturidade tanto emocional quanto em relação à inovação. Se na organização estudada já se identificaram logo nas primeiras entrevistas características como espaço para escuta e de incentivo a autonomia e transdisciplinaridade existentes, em organizações com perfil mais hierarquizado, mais competitivo ou menos aberto, provavelmente a estratégia precisará ser mais atuante nas mudanças culturais que precisam acontecer para proporcionar a colaboração primeiramente.

Há ainda que se reconhecer que nem todas as organizações serão totalmente bem sucedidas ao estabelecer relações de confiança. A desconfiança pode prevalecer devido a experiências passadas, falta de transparência ou concorrência interna e pode representar um desafio significativo para as organizações. Tradicionalmente,

tendemos a ver a confiança e a desconfiança como condições mutuamente exclusivas ou opostas nos relacionamentos (o que inclui aqueles que acontecem num ambiente organizacional), nos quais a confiança é “boa” e a desconfiança é “má”. Contudo, ao trazer o contexto social para a equação, outra realidade do relacionamento fornece base para uma visão mais complexa de confiança e de como a desconfiança também pode desempenhar um papel importante na inovação dirigida pelo design. A desconfiança pode adicionalmente proporcionar oportunidades únicas de inovação, conduzindo a uma abordagem crítica e a uma reflexão profunda sobre as práticas existentes.

A falta de confiança pode coexistir à sua presença, e então levar as organizações a questionar suposições profundamente enraizadas e a adotar uma abordagem mais crítica aos seus processos e produtos. Pode encorajar uma mentalidade de investigação e experimentação, e uma comunicação mais transparente e aberta dentro da organização. Quando as pessoas não confiam umas nas outras, tendem a ser mais cautelosas nas suas interações e a procurar clareza e consistência nas comunicações. Devemos considerar portanto que, em algumas situações, algum nível de desconfiança pode até motivar a organização a procurar novas abordagens como forma de superar esta falta de confiança e estabelecer novos padrões de colaboração e desempenho. E em vista dessa perspectiva, outros perfis de organização podem ser oportunidades para estudos futuros, assim como não só o desenvolvimento da estratégia emocional nestas, mas a avaliação de suas implicações uma vez estabelecida pode também ser uma nova trajetória para pesquisas futuras.

A análise do conteúdo das entrevistas apontou que, na organização em estudo, um dos fatores se fez presente nas falas de todos os agentes entrevistados: a inclusão. A correspondência a essa necessidade estabelece se as pessoas são capazes de compartilhar seus pensamentos e ideias para ter sentimento de pertencimento. Espera-se através desse aspecto que todos possam dar uma ideia ao seu momento público, porque todos aceitam a natureza igualitária do compartilhamento de perspectivas. Outros dois aspectos tiveram maior recorrência de menções relacionadas - progresso e paz, e outras quatro tiveram algumas falas conectadas a elas - imaginação, amizade, nutrição e inspiração. Dois aspectos, também encarados como necessidades emocionais, não foram expressadas por nenhum dos entrevistados: gratidão e diversão.

A estratégia proposta não contemplou todas as necessidades identificadas nas entrevistas com a organização. Como exemplo, fatores ligados à necessidade declarada pelos entrevistados por uma maior clareza de responsabilidades e direcionamento na organização para maior sentimento de progresso não foram debatidos em nenhum dos cenários quando projetados, e portanto não foram priorizados na estratégia, ainda que este fator tenha sido também apontado como um risco conhecido nas entrevistas com as lideranças.

Considerando a implementação da estratégia desenvolvida na organização em estudo, um risco que emergiu da compreensão dos agentes internos e deve ser considerado é que a menção a conflitos e julgamentos foi, em todos os exemplos em que foram citados, trazida como destrutivos. Há uma crença formada que pode impedir a adoção da crítica na sua devida escala, como a maneira de se questionar a estrutura cognitiva e se indagar o modo como se atribui sentido ao entorno e superar o passado. Houve momentos, inclusive, no workshop de cocriação, em que a proposta em debate fora para direcionar a organização a um ambiente livre de conflitos e julgamentos. Porém a ausência destes pode não gerar as tensões necessárias ao processo de inovação.

É preciso então, que a organização ressignifique para seus agentes internos o propósito dos conflitos e o papel da crítica e do julgamento para a mudança de perspectiva. Por esta razão, na oportunidade de transformação do enunciado que sintetiza a estratégia ocorrida após as entrevistas com a liderança, optou-se por destacar a valorização do autoconhecimento para exercer a crítica como atribuição central para a estratégia. Desta forma, a organização posiciona sua intenção de promover o exercício da crítica, mas também direciona a premissa do autoconhecimento ligada às respostas emocionais decorrentes da prática.

Essa premissa também tem por intenção contribuir com o desenvolvimento da habilidade das pessoas - e por consequência da organização - de lidar com o medo de errar intrínseco observado na organização na qual a pesquisa foi situada. Assim como o papel dos conflitos e da crítica precisa ser ressignificado, o dos erros cometidos também. Estes devem ser dispostos como certezas no processo, para que a sua mera suposição deixe de ser uma amarra à proposição do novo. Uma abordagem orientada pelo design prioriza a experimentação e o aprendizado, encarando os erros como uma parte esperada do ciclo de desenvolvimento.

Independentemente de considerações, contataram-se indicativos de que a organização se beneficiará da adoção de uma estratégia emocional, assim como os procedimentos metodológicos para seu desenvolvimento já contemplaram uma análise prévia de possíveis impactos visando maior adesão à mesma. Desde a chegada de um novo colaborador, ou mesmo antes, no processo seletivo, já há oportunidades para adoção da estratégia emocional que designa um cenário mais favorável à inovação de significados. O tipo errado de crítica (aquela que não é construtiva), bem como a ausência dos conflitos, pode comprometer o processo e destruir o potencial de visões novas e poderosas que podem colocar a organização em uma posição de vantagem competitiva não replicável. É recomendável que as emoções sejam consideradas em toda experiência na organização, para que se reforce a criação e ampliação de redes de relações interpessoais abertas ao diálogo e a experimentação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BECCARI, M. N.; PORTUGAL, D. B.; PADOVANI, S. Seis eixos para uma filosofia do design. **Estudos em Design** (Online), v. 25, n. 1, p. 13-32, 2017. Disponível em <https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/432>. Acesso em: 25 de novembro de 2022.
- BENTZ, Ione; FRANZATO, Carlo. **O metaprojeto nos níveis do design**. In: XII P&D Design, 2016, Belo Horizonte. Anais. São Paulo: Blucher, 2016, p. 1416-1428.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Using thematic analysis in psychology**. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101, 2006. Disponível em <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 21 de julho de 2023.
- BREUER, C.; HÜFFMEIER, J.; HIBBEN, F.; & HERTEL, G. **Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams**. *Human Relations*, 73(1), 3–34. 2020. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726718818721>
- CANTARELLO, S., NOSELLA, A., PETRONI, G. e VENTURINI, K. **External technology sourcing: evidence from design-driven innovation**. *Management Decision*, Vol. 49 No. 6, pp.962-983. 2011.
- CHRISTENSEN, C. M. *et al.* **Muito além da sorte: processos inovadores para entender o que os clientes querem**. Porto Alegre: Bookman, 2018.
- COLLABORATORS, COVID-19 Mental Disorders. **Global prevalence and burden of depressive and anxiety disorders in 204 countries and territories in 2020 due to the COVID-19 pandemic**. *The Lancet*, 08 de outubro de 2021. Disponível em: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(21\)02143-7/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(21)02143-7/fulltext) (em inglês). Acesso em 06 de novembro de 2022.
- COVEY, S.. **A Velocidade da Confiança: o Elemento Que Faz a Diferença**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- CROSS, N. **Design Thinking: Understanding how designers think and work**. New York: Berg, 2011.
- DE MORAES, D. **Metaprojeto**. O Design do Design. São Paulo: Edgar Blücher, 2010.
- DESERTI, A. **Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione**. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma:Carocci Editore, 2007, pp. 57-121.
- EKMAN, Paul; CORDARO, Daniel. **What is meant by calling emotions basic**. *Emotion Review*, 3(4), 364–370. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1754073911410740> . Acesso em: 14 de setembro de 2022.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANZATO, Carlo. **O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa.** Strategic Design Research Journal, v. 3, n. 3, p. 89-96, 2010. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/4791>. Acesso em: 5 abr. 2022.

FRANZATO, Carlo. **O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico.** Review in Design Innovation and Strategic Management. V.3, n.1. 2011.

FRANZATO, Carlo; CELASCHI, Flaviano. **Processo de metaprojeto para o desenvolvimento estratégico e a inovação das organizações.** In: X PAndamp; D Design - Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2012, São Luís. **Anais do X Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design.** São Luís: EDUFMA, 2012. p. 1-14.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLESPIE, N., & DIETZ, G. **Trust repair after an organization-level failure.** Academy of Management Review, 34(1), 127–145. 2009. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713319>

GILLESPIE, N.; FULMER, A.; LEWICKI, R. J. **Understanding trust in organizations: A multilevel perspective.** New York: Routledge, 2021.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** Objetiva, 1995.

GRANDEY, A. A. **Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor.** Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 95–110. 2000. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>

HILL, Dan. **Emotionomics.** Elsevier, 2009.

JAHNKE, M.; JOHANSSON-SKÖLDBERG, U. **Introducing design-driven innovation: a challenging ride towards new possibilities,** em Grace, M. e Graen, G. (Eds.), Millennial Spring: Designing the Future of Organizations, Information Age Publishing, Charlotte, NC, pp.165-190. 2014.

KOZLOWSKI, S. W.; ILGEN, D. R. **Enhancing the effectiveness of work groups and teams.** Psychological Science in the Public Interest, v. 7, n. 3, p. 77–124, 2006.

KRIPPENDORFF, Klaus. **The Semantic Turn: a New Foundation for Design.** New York: Taylor & Francis, 2005.

LENCIONI, Patrick. **Os 5 desafios das equipes – uma história sobre liderança.** Sextante, 2015.

LEVY, Sidney J. **Symbols for sale**. Harvard Business Review, Vol. 37 No .4, pp. 117-124. 1959.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. Design dos cenários. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. **Design Multiverso. Notas de fenomenologia do design**. Milano: Edizioni POLI.design, 2006, pp. 189-207.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, François. **Sustainable Everyday**. In: Design Philosophy Papers. Número 4, Março 2003.

MARTIN, Roger L. **The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage**. Harvard Business School Press, 2009.

MAURI, Francesco. **Projetar projetando a estratégia**. 1996.

MAYER, R. C., DAVIS, J. H., & SCHOORMAN, F. D. **An integrative model of organizational trust**. Academy of Management Review, 20(3), 709–734. <https://www.jstor.org/stable/258792> .1995.

MCALLISTER, D. J.. **Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations**. Academy of Management Journal, 38(1), 24–59. 1995.

MCKEE, Annie; BOYATZIS, Richard. **Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion**. Harvard Business School Press, 2005.

MLODINOW, Leonard. **Emocional: a Nova Neurociência dos Afetos**. Zahar, 2022.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2005

RAO, Ravi. **Emotional Business: Inspiring Human Connectedness To Grow Earnings And The Economy**. iUniverse, 2012.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **THE EI ADVANTAGE Driving Innovation and Business Success through the Power of Emotional Intelligence**. 2019, 16p. Disponível em: <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/fourseasons/TheEIAdvantage.pdf> (em inglês). Acesso em: 17 de outubro de 2022.

REZVANI, A., KHOSRAVI, P., & ASHKANASY, N. M. (2017). **Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study**. International Journal of Project Management, 36(8), 1034-1046.

UNICEF. **Metade dos adolescentes e jovens sentiu necessidade de pedir ajuda em relação à saúde mental recentemente, mostra enquête do UNICEF com a Viração**. 30 de maio de 2022. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/comunicados-de-imprensa/metade-dos-adolescentes-e-jovens-sentiu-necessidade->



de-pedir-ajuda-em-relacao-a-saude-mental-recentemente. Acesso em: 06 de novembro de 2022.

VASSÃO, Caio Adorno. **Metadesign: Ferramentas, estratégias e ética para a Complexidade**. São Paulo: Editora Blucher, 2010.

VERGANTI, Roberto. **Design-driven innovation: mudando as regras da competição: a inovação radical de significado**. São Paulo: Canal Certo, 2012.

VERGANTI, Roberto. **Overcrowded: desenvolvendo produtos com significado em um mundo repleto de ideias**. São Paulo: Canal Certo, 2018.

ZURLO, Francesco. **Design Strategico**. in AA. VV., Gli spazi e le arti, Volume IV, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: A ESTRATÉGIA EMOCIONAL NA ORGANIZAÇÃO PARA FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DIRIGIDO PELO DESIGN

Nome do Pesquisador Principal: Lívia Verdi Lampert

1. **Natureza da pesquisa:** você está sendo convidada(o) a participar desta pesquisa que tem como finalidade propor o desenvolvimento de uma estratégia emocional em uma organização empresarial com a finalidade de estimular a produção de significados na inovação dirigida pelo design.
2. **Participantes da pesquisa:** de 12 (doze) a 15 (quinze) participantes, sendo todos colaboradores da organização objeto deste estudo, de diferentes áreas: marketing, designers, pessoas desenvolvedoras, especialistas em tecnologia, da área de relacionamento com clientes e lideranças.
3. **Envolvimento na pesquisa:** ao participar deste estudo você permitirá que a pesquisadora realize entrevista individual em profundidade, com roteiro semiestruturado e facilite um workshop de colaboração voltado a criação de cenários futuros a respeito da temática de estratégias emocionais na organização. Você tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para você. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone da pesquisadora do projeto e, se necessário, através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.
4. **Sobre as entrevistas:** as entrevistas ocorrerão em formato online, através de ferramenta de videoconferência. Serão gravadas com seu consentimento, para que possam ser transcritas e analisadas na etapa posterior a sua realização. Você receberá o convite à participação por meio eletrônico (e-mail ou aplicativo de mensagens instantâneas), para uma participação voluntária.
5. **Riscos e desconforto:** a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resoluções 466/2012 e

510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. As questões abordadas nos instrumentos de pesquisa podem gerar algum potencial desconforto a você, como, por exemplo, ao revelar emoções sensíveis relacionadas ao trabalho ou experiências passadas, sentir-se pressionado a expressar opiniões ou emoções que estão alinhadas com as expectativas da organização, ou ainda sentir-se desconfortável em relação a discussão do cenário de uma estratégia da organização. Caso isso ou qualquer outro desconforto ocorra durante ou após a participação, você pode, a qualquer momento, manifestar o desejo de encerrar e/ou desistir da sua participação.

6. **Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais e os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação. Somente a pesquisadora e a orientadora terão conhecimento dos dados.
7. **Benefícios:** ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre como as organizações podem nutrir relações de confiança mais fortes, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para processos mais bem sucedidos de inovação de significados, onde a pesquisadora se compromete a divulgar os resultados obtidos.
8. **Pagamento:** você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem. Este termo será assinado em duas vias, sendo uma entregue ao pesquisador e outra à pessoa participante.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

### **Consentimento Livre e Esclarecido**

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia

deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

---

Nome do Participante da Pesquisa

---

Assinatura do Participante da Pesquisa

---

Lívia Verdi Lampert (Pesquisadora)

---

Débora Barauna (Orientadora)

Pesquisador Principal : Lívia Verdi Lampert

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)

Localizado na sala A01 - Centro Comunitário - Unidade de Pesquisa e Pós-Graduação (UAPPG). Av. Unisinos, 950, CEP 93022-000 – São Leopoldo/RS

Fone: (51) 3591 1122 Ramal 3219

E-mail: [cep@unisinos.br](mailto:cep@unisinos.br)

## APÊNDICE B - SLIDES DO WORKSHOP

# Workshop

Co-criar uma estratégia emocional para a organização



❶ Esse workshop é parte dos procedimentos de Pesquisa de Mestrado em Design de Livia Verdi Lampert, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Dezembro, 2023

## O que é a inovação dirigida pelo design?



### Uma mudança de significado

As pessoas consomem objetos por razões emocionais



### É um processo endógeno

Baseado principalmente pelas **redes de interações** de agentes internos da organização



### Requer confiança para ouvir, falar e agir

O processo de inovação emerge da colisão (construtiva) de perspectivas

## Sobre a pesquisa



Verganti (2018) cita a confiança necessária ao processo de inovação dirigida pelo design em três formas: confiança para falar, para escutar e para agir.

Colaboração e confiança são produtos das relações interpessoais, conectadas fortemente às emoções pois elas moldam a maneira de ser e como vemos as pessoas.

Muitos estudos e autores do design se debruçam sobre as emoções como aspecto chave na experiência do cliente, mas não sobre as emoções como aspecto chave na experiência dentro da organização.

Como as organizações podem nutrir as relações de confiança para obter processos mais bem sucedidos de inovação?

## Objetivos

**Propor o desenvolvimento de uma estratégia emocional em uma organização empresarial com a finalidade de estimular a produção de significados na inovação dirigida pelo design.**

- 1 Compreender as necessidades emocionais dos sujeitos da pesquisa para a relação de confiança, a partir dos fatores de conexão emocional por Rao (2012) e diante das 3 formas sugeridas por Verganti (2018): confiança para falar, para escutar e para agir.
- 2 Co-criar uma estratégia emocional para a organização que permita fortalecer a comunicação e a colaboração na experiência do time, promovendo a colisão de perspectivas.
- 3 Examinar as percepções da liderança em relação a estratégia emocional projetada, destacando impactos possíveis à experiência nos times que devem ser considerados para a implementação futura da estratégia.



## Por que uma estratégia?

A produção de confiança pode ocorrer de forma emergente (orgânica) e/ou intencional. Intencional = quando a organização protagoniza o desenvolvimento



4 aspectos da ação intencional:

- Práticas de liderança e gestão
- Cultura e clima organizacional
- **Estratégia organizacional**
- Estruturas, políticas e processos

## Procedimentos metodológicos



Entrevistas em profundidade para **compreensão das necessidades emocionais** dos sujeitos da pesquisa



Workshop de construção de cenários futuros para **co-criar a estratégia emocional** na organização



Entrevistas em profundidade para **examinar as percepções da liderança** em relação a estratégia emocional

## Criar uma estratégia por meio de cenários futuros

Simulações abrangentes do contexto que está sendo projetado.

Os cenários servem para verificar as condições para que essa estratégia se cumpra quando aplicada.

São compostos por uma imagem hipotética do futuro (visão), os objetivos que amparam sua existência (motivação) e um sistema de produtos e serviços necessários para implementar essa visão (proposta).



## 8 pessoas entrevistadas

Investigação a respeito da percepção de cada pessoa entrevistada a respeito de temas relacionados à inovação, bem-estar emocional e colaboração

Análise do conteúdo das entrevistas correlacionado com nove necessidades emocionais (RAO, 2012)

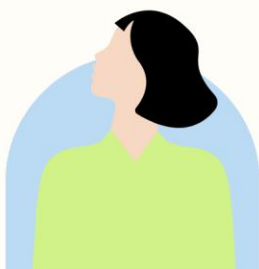
Quais necessidades foram identificadas na organização em estudo?



Necessidade emocional	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8
Progresso	█	█	█		█	█		█
Paz	█	█	█	█		█		
Nutrição	█							
Inspiração	█							
Inclusão	█	█	█	█	█	█	█	█
Imaginação			█	█			█	
Gratidão								
Diversão								
Amizade	█	█				█		

miro

"A gente ter um objetivo em comum: isso valorizo muito. Porque isso faz um ambiente um pouco mais saudável em momentos turbulentos, porque está todo mundo mirando um objetivo."



## Progresso

Realização e orgulho unem emocionalmente muitos grupos estimados.

### Motivação intrínseca

Os humanos têm uma repulsa instintiva à desordem. O caos aumenta a ansiedade.

### Benefício quando atendida

Sustenta o senso de estabilidade e de realização

"A gente não sabe lidar com esses sentimentos de uma forma tão tranquilos. Então, a gente fica muito preso, às vezes, num perfeccionismo, porque a gente não quer lidar com a frustração de depois ter que ajustar, ouvir aquele lá "eu te avisei", "deveria ter sido assim".



## Paz

A paz como estratégia emocional implica uma expectativa rigorosa de uma colaboração interna sem sabotagem interna ou política descontrolada

### Motivação intrínseca

Ameaças desencadeiam comportamentos de ataque.

### Benefício quando atendida

Percepção de escuta, tranquilidade e resolução saudável de conflitos.

"Eu vi a vantagem a partir do momento que a gente foi trabalhando isso em conversas, a questão de que toda voz deveria ser ouvida ali. Pra realmente se posicionar, independente do tempo de casa que a pessoa tivesse."



## Inclusão

As pessoas são capazes de compartilhar seus pensamentos e ideias para ter esse sentimento de pertencimento. Todos podem dar uma ideia ao seu momento público, porque todos aceitam a natureza igualitária do compartilhamento de perspectivas.

### Motivação intrínseca:

Vozes dominantes podem abafar outras vozes em um grupo.

### Benefício quando atendida:

Senso de escuta e oportunidade de ouvir os membros mais céticos (e menos populares) que enfatizam os riscos e as desvantagens de certas hipóteses.

## Práticas para fomentar as relações de confiança

### Confiança para falar e ouvir

- Fala direta e honesta, sem esconder intenções
- Demonstração de respeito como essência para ser respeitado
- O ato de ser genuíno e falar a verdade
- Esclarecimento de expectativas e discussão com outras pessoas para se ter clareza
- Escuta dos demais antes de tirar conclusões
- Extensão da confiança



### Confiança para agir

- Correção dos erros cometidos
- Lealdade e atribuição de crédito aos outros quando é devido
- Comprovação de resultados
- Aprendizado e melhoria contínua
- Coragem para lidar com seus problemas e enfrentar a realidade
- Hábito de responsabilizar a si mesmo e aos outros sempre que houver uma situação
- Manutenção de compromissos firmados

## 3 cenários

### Cada grupo criará 1 cenário

1. Posicionar a estratégia entre 4 quadrantes, apontando quais necessidades e práticas a estratégia da organização vai amparar.
2. Sintetizar a imagem de futuro (visão) da estratégia em 1 frase e uma descrição curta.
3. Descrever uma proposta de práticas para aplicação da estratégia através de oito aspectos do sistema organizacional



## APÊNDICE C - SLIDES UTILIZADOS PARA APRESENTAR A ESTRATÉGIA PARA LIDERANÇAS NAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

# Co-criar

uma estratégia emocional para a organização



**i** Esse procedimento é parte da Pesquisa de Mestrado em Design de Livia Verdi Lampert, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Dezembro, 2023

## O que é a inovação dirigida pelo design?



### Uma mudança de significado

As pessoas consomem objetos por razões emocionais



### É um processo endógeno

Baseado principalmente pelas **redes de interações** de agentes internos da organização



### Requer confiança para ouvir, falar e agir

O processo de inovação emerge da colisão (construtiva) de perspectivas

## Sobre a pesquisa



Verganti (2018) cita a confiança necessária ao processo de inovação dirigida pelo design em três formas: confiança para falar, para escutar e para agir.

Colaboração e confiança são produtos das relações interpessoais, conectadas fortemente às emoções pois elas moldam a maneira de ser e como vemos as pessoas.

Muitos estudos e autores do design se debruçam sobre as emoções como aspecto chave na experiência do cliente, mas não sobre as emoções como aspecto chave na experiência dentro da organização.

Como as organizações podem nutrir as relações de confiança para obter processos mais bem sucedidos de inovação?

## Por que uma estratégia?



A produção de confiança pode ocorrer de forma emergente (orgânica) e/ou intencional.

**Intencional = quando a organização protagoniza o desenvolvimento**

4 aspectos da ação intencional:

- Práticas de liderança e gestão
- Cultura e clima organizacional
- **Estratégia organizacional**
- Estruturas, políticas e processos

# Objetivos

Propor o desenvolvimento de uma estratégia emocional em uma organização empresarial com a finalidade de estimular a produção de significados na inovação dirigida pelo design.

- 1 Compreender as necessidades emocionais dos sujeitos da pesquisa para a relação de confiança, a partir dos fatores de conexão emocional por Rao (2012) e diante das 3 formas sugeridas por Verganti (2018): confiança para falar, para escutar e para agir.
- 2 Co-criar uma estratégia emocional para a organização que permita fortalecer a comunicação e a colaboração na experiência do time, promovendo a colisão de perspectivas.
- 3 Examinar as percepções da liderança em relação a estratégia emocional projetada, destacando impactos possíveis à experiência nos times que devem ser considerados para a implementação futura da estratégia.



# Procedimentos metodológicos



Entrevistas em profundidade para **compreensão das necessidades emocionais** dos sujeitos da pesquisa



Workshop de construção de cenários futuros para **co-criar a estratégia emocional** na organização



Entrevistas em profundidade para **examinar as percepções da liderança** em relação a estratégia emocional

## 8 pessoas entrevistadas

Investigação a respeito da percepção de cada pessoa entrevistada a respeito de temas relacionados à inovação, bem-estar emocional e colaboração

Análise do conteúdo das entrevistas correlacionado com nove necessidades emocionais (RAO, 2012)

Quais necessidades foram identificadas na organização em estudo?

Necessidade emocional	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8
Progresso	Presente	Presente	Presente		Presente	Presente		Presente
Paz	Presente	Presente	Presente	Presente		Presente		
Nutrição	Presente							
Inspiração	Presente							
Inclusão	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente
Imaginação		Presente	Presente	Presente			Presente	
Gratidão								
Diversão								
Amizade	Presente	Presente				Presente		

miro

"A gente ter um objetivo em comum: isso valorizo muito. Porque isso faz um ambiente um pouco mais saudável em momentos turbulentos, porque está todo mundo mirando um objetivo."



## Progresso

**Realização e orgulho unem emocionalmente muitos grupos estimados.**

### Motivação intrínseca

Os humanos têm uma repulsa instintiva à desordem. O caos aumenta a ansiedade.

### Benefício quando atendida

Sustenta o senso de estabilidade e de realização

"A gente não sabe lidar com esses sentimentos de uma forma tão tranquilos. Então, a gente fica muito preso, às vezes, num perfeccionismo, porque a gente não quer lidar com a frustração de depois ter que ajustar, ouvir aquele lá "eu te avisei", "deveria ter sido assim".



## Paz

**A paz como estratégia emocional implica uma expectativa rigorosa de uma colaboração interna sem sabotagem interna ou política descontrolada**

### Motivação intrínseca

Ameaças desencadeiam comportamentos de ataque.

### Benefício quando atendida

Percepção de escuta, tranquilidade e resolução saudável de conflitos.



"Eu vi a vantagem a partir do momento que a gente foi trabalhando isso em conversas, a questão de que toda voz deveria ser ouvida ali. Pra realmente se posicionar, independente do tempo de casa que a pessoa tivesse."



## Inclusão

**As pessoas são capazes de compartilhar seus pensamentos e ideias para ter esse sentimento de pertencimento. Todos podem dar uma ideia ao seu momento público, porque todos aceitam a natureza igualitária do compartilhamento de perspectivas.**

### **Motivação intrínseca:**

Vozes dominantes podem abafar outras vozes em um grupo.

### **Benefício quando atendida:**

Senso de escuta e oportunidade de ouvir os membros mais céticos (e menos populares) que enfatizam os riscos e as desvantagens de certas hipóteses.

## Criar uma estratégia por meio de cenários futuros

Simulações abrangentes do contexto que está sendo projetado.

Os cenários servem para verificar as condições para que essa estratégia se cumpra quando aplicada.

São compostos por uma imagem hipotética do futuro (visão), os objetivos que amparam sua existência (motivação) e um sistema de produtos e serviços necessários para implementar essa visão (proposta).



## 3 cenários

Cada grupo criou 1 cenário  
a partir das seguintes etapas

1. Posicionar a estratégia entre 4 quadrantes, apontando quais necessidades e práticas a estratégia da organização vai amparar.
2. Sintetizar a imagem de futuro (visão) da estratégia em 1 frase e uma descrição curta.
3. Descrever uma proposta de práticas para aplicação da estratégia através de oito aspectos do sistema organizacional



## Estratégia emocional

Fortalecer a **experimentação e a aceitação das falhas** como parte do processo de aprendizado conjunto, bem como a **valorização individual** para praticar a crítica e proporcionar os conflitos benéficos ao processo para construção de profundidade na avaliação das ideias e tomada de decisão.



## Proposta | Estratégia Emocional

### Recrutamento e seleção

As entrevistas e avaliações devem focar em buscar evidências de **disposição para mudar** e também que indiquem **coragem para lidar com problemas e o enfrentamento da realidade**.

abertura para experimentação

relatar projetos que participou que tiveram sucesso e insucesso

admitir falhas



## Proposta | Estratégia Emocional

### Onboarding

A integração deve propiciar a aproximação, evidenciar as **oportunidades e caminhos para relacionamentos** na organização. Na apresentação da cultura, deve ficar visível ao novo colaborador a expectativa pela **experimentação como caminho para ação**, munindo-o de informações sobre a situação atual da organização e a abertura ao pensamento crítico e pela reflexão.

aproximação e parceria

cultura de experimentação



### Proposta | Estratégia Emocional

## Desenvolvimento de capacidades

Fortificar os conhecimentos sobre **escuta com intenção**, sobre **formas de falar** (inclusive julgar e criticar) de forma mais respeitosa e sobre a **inteligência emocional**, como forma de praticar o hábito de responsabilizar a si mesmo e aos outros sempre que houver uma situação.

comunicação não violenta

inteligência emocional



### Proposta | Estratégia Emocional


## Lidando com o erro

Ao encarar um erro através do aprendizado, a organização fomenta a reflexão, a escuta em profundidade para compreender o que aconteceu, para produzir conhecimento a partir disso. **A temática do erro deve ter uma maior ênfase na abordagem estratégica.**

aprendizado e melhoria contínua

correção dos erros cometidos





**Proposta | Estratégia Emocional**

**Comportamentos que não condizem com esta estratégia**

Comportamentos que não condizem com a estratégia emocional da organização dois que se relacionam a esta prática: **a ausência de reconhecimento e agradecimento, e o ato de ignorar ideias.**



**Proposta | Estratégia Emocional**

**Gestão e liderança**

É esperado que promovam espaços para que as pessoas possam **falar sobre problemas na organização**, nutrindo assim o gosto pela reflexão e a confiança para falar.

O **incentivo à experimentação** tangibiliza a confiança para agir, e a liderança pode também **apoiar e multiplicar a comprovação de resultados** destes experimentos.

No papel de gestão, a inclusão será também incentivada pelo senso de escuta, praticado através do **feedback e do acolhimento à vulnerabilidade.**

Proposta | Estratégia Emocional

## Trabalho em equipe

Preservar o diálogo através da **escuta** dos demais antes de tirar conclusões e o esclarecimento de expectativas e da **discussão com outras pessoas para se ter clareza**.

comunicação constante

alinhamento

riscos compartilhados

