

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

LUIS GUSTAVO ARAUJO FERREIRA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA
DO DESIGN ESTRATÉGICO**

Porto Alegre - RS

2023

LUIS GUSTAVO ARAUJO FERREIRA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA
DO DESIGN ESTRATÉGICO**

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

Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

Porto Alegre - RS

2023

F383m Ferreira, Luis Gustavo Araujo.
Mudança organizacional sob a perspectiva do design
estratégico / Luis Gustavo Araujo Ferreira. – 2023.
176 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2023.
“Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa”.

1. Design estratégico. 2. Mudança organizacional.
3. Colaboração. I. Título.

CDU 7.05
CDD 745.2

LUIS GUSTAVO ARAUJO FERREIRA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA
DO DESIGN ESTRATÉGICO**

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

Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

Aprovado em 27 de novembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa – UNISINOS

Orientador

Prof.^a. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral - UNISINOS

Examinadora

Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba - UNISINOS

Examinador

Prof. Dr. Fabricio Farias Tarouco - UNISINOS

Examinador

Prof. Dr. Hipácio Rafael Stoffel

Examinador

*Dedico à minha família, Gabi, Pedro, Eduarda e Nacho,
pelo meu amor eterno a vocês.*

*Dedico aos meus pais,
por sempre acreditarem que eu seria capaz.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por permitir viver uma vida tão boa e maravilhosa.

Agradeço ao meus pais, Osmar (*in memoriam*) e Verônica, por toda a criação e o incentivo aos estudos que vocês me deram. Pai, obrigado pelos “nãos” ao longo do caminho, pois foram eles me fizeram crescer e ir atrás das coisas que eu realmente queria. Mãe, obrigado pelas sábias palavras de carinho e orientação nas horas que eu mais precisava. Amo vocês!

Agradeço à Gabi, minha esposa, por cuidar tão bem da nossa família e da nossa casa em todos os momentos que precisei estar mais ausente. Você foi fundamental para eu conseguir completar essa jornada. Obrigado pela compreensão, pelo carinho e pelo café quentinho nas horas oportunas. Te amo!

Agradeço aos meus filhos, Pedro e Eduarda, por sempre estarem ao meu lado me incentivando a trilhar essa jornada, achando o máximo que o pai se tornaria doutor. Volta e meia vinham e perguntavam: *Pai, as pessoas vão ter que te chamar de Doutor Guga :-)* O pai ama vocês!

Agradeço ao meu filho pet o Nacho, por todas as manhãs que acordávamos cedinho para escrever a tese e tinha a maior paciência esperando a hora do passeio. Aqueles olhinhos castanhos que abriam e fechavam para saber se já era a hora °O° Teu pai humano te ama!

Agradeço a todos os professores que me ajudaram nessa evolução, compartilhando seus conhecimentos, histórias e experiências. Todas as aulas recheadas de muita reflexão, discussões e boas risadas ficarão na minha memória. Obrigado Carlo, Celso, Débora, Gustavo, Ione e Karine.

Agradeço ao meu orientador, Filipe Camelo, por me aceitar e por me ajudar a me reencontrar com o Design. Me acolheste de tal forma que não tenho palavras para te agradecer. Foste um grande parceiro e amigo na construção desta tese.

Tuas palavras me ajudar a seguir por caminhos, as vezes não tão fáceis, mas que me trouxeram maior segurança, clareza e amparo para chegar até o fim dessa jornada. Obrigado Campelo!

Agradeço aos meus colegas Carmem, Maíra e Giulio, pelas aulas que estivemos juntos, pelas trocas e momentos de desabafo. Em especial a Carmen, por aquela conversa ao telefone que foi decisiva para eu não desistir do doutorado e seguir em frente. Obrigado de coração a todos vocês.

Agradeço ao PPG em Design da Unisinos, por ter me acolhido como aluno e por ter oportunizado um crescimento ímpar na minha formação. Obrigado à coordenação e à secretaria por sempre estarem prontamente disponíveis para ajudar.

AGRADECIMENTOS À CAPES

O presente trabalho foi realizado com o apoio parcial da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

RESUMO

Esta pesquisa abordou o Design Estratégico, as Mudanças Organizacionais e a forte relação existente entre esses temas. O Design que está cada vez mais presente nos níveis estratégicos da organização, pode apoiar com ações projetuais para o alcance de objetivos de negócio e na resolução de desafios complexos. Neste contexto, o objetivo desta tese foi desenvolver um processo orientado pelo Design Estratégico para facilitar mudanças no direcionadores estratégicos organizacionais. O tema foi abordado dando ênfase à processos colaborativos, explorando conceitos como diálogo, visão compartilhada e ciclos iterativos. Para o alcance do objetivo, realizou-se um levantamento teórico para identificação da lacuna de pesquisa. A revisão teórica demonstrou a relevância dos temas abordados, deixando um espaço a ser explorado no que tange a realização da prática aplicada de mudanças organizacionais, com o olhar do Design Estratégico, por meio de processos colaborativos. A estratégia de pesquisa adotada foi a pesquisa-ação, sendo de natureza aplicada, caráter exploratório e abordagem qualitativa. Foram realizados dois ciclos, sendo que o ciclo 1 teve o objetivo de engajar os integrantes da equipe na formulação dos direcionadores estratégicos do departamento e o ciclo 2 teve o objetivo de realizar uma avaliação da equipe após um período de acompanhamento. A realização dos ciclos trouxe inúmeras reflexões que contribuíram significativamente com a evolução do processo proposto. Este estudo reforça a importância do Design Estratégico estar presente nas organizações, auxiliando-as a evoluir e a atingir seus objetivos de negócio. Também destaca o papel do Design Estratégico como um facilitador para alcançar objetivos estratégicos e na transformação organizacional, proporcionando métodos, ferramentas e a mentalidade necessária para navegar em ambientes complexos, dinâmicos e incertos. Esta pesquisa colabora com a evolução da literatura em Design Estratégico, oferecendo uma compreensão aprofundada de sua aplicação prática e o valor estratégico para as organizações.

Palavras-chave: Design Estratégico. Mudança Organizacional. Colaboração.

ABSTRACT

This research addressed Strategic Design, Organizational Change, and the strong relationship between these themes. Design, increasingly present at the strategic levels of the organization, can support project actions to achieve business objectives and address complex challenges. In this context, the aim of this thesis was to develop a process oriented towards Strategic Design to facilitate changes in organizational strategic directions. The topic was approached emphasizing collaborative processes, exploring concepts such as dialogue, shared vision, and iterative cycles. To achieve this goal, a theoretical survey was conducted to identify the research gap. The theoretical review demonstrated the relevance of the topics covered, leaving space to be explored concerning the applied practice of organizational changes, viewed from a strategic design perspective, through collaborative processes. The research strategy adopted was action research, with an applied nature, exploratory character, and qualitative approach. Two cycles were conducted, where cycle one aimed to engage team members in formulating the strategic drivers of department, and cycle two aimed to conduct a team evaluation after a follow-up period. The completion of the cycles brought countless reflections that significantly contributed to the evolution of the proposed process. This study reinforces the importance of strategic design being present in organizations, assisting them to evolve and achieve their business objectives. It also highlights the role of strategic design as a facilitator to achieve strategic objectives and organizational transformation, providing methods, tools, and the mindset needed to navigate complex, dynamic, and uncertain environments. This research contributes to the advancement of the literature on strategic design, offering a deep understanding of its practical application and strategic value to organizations.

Keywords: Strategic Design. Organizational Change. Collaboration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do conhecimento	49
Figura 2 – The Star Model™	58
Figura 3 – O cubo da mudança de Mintzberg	59
Figura 4 – Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional.....	60
Figura 5 – Procedimentos Metodológicos	73
Figura 6 – Diagrama da estratégia de pesquisa aplicada	76
Figura 7 – Cronograma de atividades	77
Figura 8 – Processo Preliminar	83
Figura 9 – Modelo proposto de construção	85
Figura 10 – Etapas propostas para a construção.....	85
Figura 11 – Planejamento das Ações da Pesquisa-ação	90
Figura 12 – Participantes realizando atividade em grupo.....	92
Figura 13 – Questões adicionais do questionário do ciclo 2	96
Figura 14 – Visão Geral do Processo.....	103
Figura 15 – Detalhamento do Processo Orientado pelo Design Estratégico.....	104
Figura 16 – Construção de Personas.....	108
Figura 17 – Direcionadores Estratégicos	111
Figura 18 – Essência e Conquistas.....	120
Figura 19 – Mural dos desejos	123
Figura 20 – Manchete do Jornal.....	124
Figura 21 – Frase para construção da Visão.....	124
Figura 22 – Exemplo de construção de objetivos.....	129
Figura 23 – Coleta de contribuições sobre os objetivos	130
Figura 24 – Proposição de Ações	131
Figura 25 – Experimentação e Integração de Ações.....	133
Figura 26 – Etapa Reavaliar.....	135
Figura 27 – Resultado do Questionário de Coleta de Dados	139
Figura 28 – Resultado do Questionário de Coleta de Dados eNPS	141
Figura 29 – Resultado das entrevistas – pontos positivos	142
Figura 30 – Resultado das entrevistas – pontos a melhorar	142
Figura 31 – Resultado das entrevistas – sobre colaboração.....	143
Figura 32 – Atividade em grupo para construção da Missão e Visão.....	144

Figura 33 – Atividade em grupo para construção dos Objetivos Estratégicos	145
Figura 34 – Construção dos Objetivos Estratégicos utilizando ferramenta digital ...	146
Figura 35 – Ciclo 2 - Resultado da pesquisa.....	150
Figura 36 – Ciclo 2 - Resultado da pesquisa eNPS	150
Figura 37 – Perguntas adicionadas no questionário para o ciclo 2	151
Figura 38 – Resultado das entrevistas 2 – Mudanças Percebidas.....	152
Figura 39 – Resultado das entrevistas 2 – Colaboração na Equipe.....	153
Figura 40 – Missão e Propósito da equipe	173
Figura 41 – Visão de Futuro da equipe	173
Figura 42 – Objetivo Estratégico 1 e seus indicadores	173
Figura 43 – Objetivo Estratégico 2 e seus indicadores	174
Figura 44 – Objetivo Estratégico 3 e seus indicadores	174
Figura 45 – Objetivo Estratégico 4 e seus indicadores	175

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Trabalhos relacionados	24
Quadro 2 – Visão geral dos trabalhos estudados.....	68
Quadro 3 – Bases de dados exploradas na pesquisa teórica	80
Quadro 4 – Exemplo de organização dos textos selecionados	81
Quadro 5 – Estrutura e atividades realizadas no Workshop 1	91
Quadro 6 – Estrutura e atividades realizadas no Workshop 2	93
Quadro 7 – Estrutura e atividades realizadas no Workshop 3	96
Quadro 8 – Momentos chave para realização de workshops.....	113
Quadro 9 – Estrutura para Construção Colaborativa da Missão.	119
Quadro 10 – Estrutura para Construção Colaborativa da Visão.....	122
Quadro 11 – Estrutura para Construção Colaborativa de Objetivos e Indicadores.	127

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
BMC	Business Model Canvas
NPS	Net Promoter Score
eNPS	Employee Net Promoter Score
GT	Grupo de Trabalho
OKR	Objectives and Key Results
BSC	Balanced Scorecard

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contexto da Tese	16
1.2 Objetivos	32
1.2.1 Objetivo Geral	32
1.2.2 Objetivos Específicos	32
1.3 Delimitação da pesquisa	32
1.4 Estrutura da Tese	32
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	34
2.1 Design Estratégico e as Organizações	34
2.1.1 Colaboração é Diálogo.....	41
2.1.2 Colaboração é Visão Compartilhada	43
2.1.3 Colaboração evoluir por Ciclos Iterativos	46
2.2 Colaboração no Contexto Organizacional	48
2.3 Mudança Organizacional	53
3 MÉTODO DE PESQUISA	73
3.1 Caracterização da Pesquisa	73
3.2 Estratégia da Pesquisa	75
3.3 Motivação da Pesquisa	77
3.4 Contextualização	79
3.4.1 Pesquisa Bibliográfica	79
3.4.2 Processo Preliminar	82
3.4.3 Escolha da Organização	83
3.5 Preparação para Pesquisa-ação	86
3.5.1 Fase Exploratória	86
3.5.2 Formulação do Problema	87
3.5.3 Seleção dos Participantes	87
3.5.4 Coleta de Dados.....	88
3.5.5 Seminário	89
3.5.6 Planejamento de Ação	90
3.6 CICLO 1	91
3.7 CICLO 2	95
3.8 Conclusões dessa Etapa	98

4 PROCESSO ORIENTADO PELO DESIGN ESTRATÉGICO	100
4.1 Caracterização da Organização	100
4.2 Designer e o Grupo de Trabalho.....	101
4.3 Processo Orientado pelo Design Estratégico para Mudança Organizacional	102
4.4 ETAPA 1 - Entendimento do Contexto Organizacional.....	104
4.4.1 Questionário	105
4.4.2 Entrevista	106
4.4.3 Observação	107
4.4.4 Esquemas	108
4.5 ETAPA 2 - Projetar Mudanças	109
4.5.1 Preparação e definição.....	109
4.5.2 Construção Colaborativa	112
4.5.3 Missão	118
4.5.4 Visão	121
4.5.5 Objetivos e Indicadores.....	125
4.5.6 Proposição de Ações.....	131
4.6 ETAPA 3 - Implementar Mudanças	133
4.7 ETAPA 4 - Refletir e Agir.....	135
4.7.1 Acompanhamento da Estratégia e das Ações.....	136
4.7.2 Movimento Cíclico	136
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	138
5.1 Resultados da Preparação da Pesquisa-ação	138
5.2 Resultados do Ciclo 1 da Pesquisa-ação.....	143
5.3 Resultados do Ciclo 2 da Pesquisa-ação.....	149
5.4 Análise Geral dos Resultados Obtidos	154
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	156
REFERÊNCIAS.....	161
APÊNDICE A - FORMULARIO DE SELEÇÃO DE EMPRESAS.....	167
APÊNDICE B - PESQUISA ENTENDIMENTO CONTEXTO	168
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	170
APÊNDICE D - ROTEIRO DA ENTREVISTA	171
APÊNDICE E - PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	172
APÊNDICE F - DIRECONADORES ESTRATÉGICOS	173

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa procurou explorar formas de projetar mudanças organizacionais, por meio de processos de design, dando ênfase a colaboração entre os indivíduos pertencentes a uma equipe de trabalho. O que se espera é aumentar os níveis de percepção de colaboração, resultando em uma equipe mais engajada com seu trabalho.

A colaboração por si só se torna um desafio nessa pesquisa por estar navegando na subjetividade e na percepção dos indivíduos. Entretanto, com a utilização de processos estruturados, busca-se tangibilizar essa percepção em dados mensuráveis. Utilizando processos de design é possível criar e explorar estratégias para elevar esse nível de percepção de colaboração.

Os processos e esquemas propostos são fundamentais para a gestão de equipes e auxiliam no aumento de colaboração entre as pessoas. A motivação para trabalhar neste tema surge em 2017 com o início da atuação do pesquisador em projetos que tinham como principal objetivo a construção de modelos de trabalho colaborativo.

Essa pesquisa pretende consolidar a tese de que times colaborativos trabalham melhor, criam um senso de propósito e se engajam pelas suas atividades. O que se busca é transformar as experiências desenvolvidas ao longo de anos em um trabalho científico, deixando de ser uma percepção e passando a ser uma base de conhecimento para que outras pessoas possam desenvolver as equipes em suas organizações. Esta pesquisa acredita no potencial existente na união dos temas tratados nessa tese: Design Estratégico, Colaboração e as Organizações.

1.1 Contexto da Tese

A evolução do design o levou a aplicar suas competências em diversas áreas de atuação. Seus esforços iniciais estiveram presentes na projeção de artefatos físicos, objetos e utensílios para os mais variados fins. Expandiu para questões relacionadas aos problemas de comunicação, atuando na construção de representações gráficas, publicações e impressões para grandes massas. Surge então o design industrial ligando a concepção de artefatos físicos e engenharia, que logo se expande para a interação homem-máquina ou design de interface.

Toda essa trajetória projetou o design da atualidade, que está atuante nas organizações, avançando para os níveis estratégicos e liderando processos projetuais para o alcance de objetivos de negócio (Buchanan, 2008; Lockwood, 2008). Seu papel é promover mudanças propondo soluções inovadoras para os problemas complexos da organização (Bertola; Teixeira, 2003; Buchanan, 2015; Lockwood *et al.*, 2009; Michlewski, 2015), esses estudos aproximam cada vez mais o design e as organizações. Nesta pesquisa em especial, se pretende aprofundar o tema mudança organizacional sob o ponto de vista do Design Estratégico. A evolução do design o colocou como parte integrante dos negócios e esse tema interessa tanto ao design quanto as organizações.

Neste contexto, o projeto está na centralidade do design, o ato de projetar e criar algo no tempo para atender a um desejo ou a uma necessidade (Franzato *et al.*, 2015; Scaletsky; Costa, 2019). Este é um processo de desenvolvimento e criação, onde se explora a geração de possibilidades com um olhar crítico e reflexivo sobre os caminhos do projeto. Com o avanço, são tomadas as decisões que levam o projeto a encontrar uma solução para tal desejo ou necessidade. Todo esse processo é onde reside a atenção maior do design.

O início se dá pela compreensão da situação-problema, coletando o maior número de informações possíveis do contexto e do ambiente onde o projeto reside. Desta forma, se configura o problema por meio de uma investigação que se estende além do aparentemente visível, criando esquemas em que todos possam ver e facilitando a compreensão de todos os envolvidos no projeto (Buchanan, 1992; Burns *et al.*, 2006; Meroni, 2008; Zurlo, 2010). Esse é um processo de análise e entendimento profundo dos desafios e das necessidades relacionadas ao problema de design. Em particular, no contexto desta tese, se busca explorar a realização de mudanças organizacionais por meio de processos colaborativos. Sanders e Stappers (2008) enfatizam a importância de envolver os usuários e outras partes interessadas no processo de compreensão da situação-problema.

Essa atividade envolve a coleta de informações relevantes, a investigação das características e restrições do contexto em que o projeto será desenvolvido, bem como, a compreensão das necessidades e expectativas dos usuários e demais partes interessadas. Schön (1983) discute a importância da compreensão da situação-problema enfatizando a necessidade dos designers se envolverem em um diálogo reflexivo com a situação e os problemas que estão enfrentando. Cross

(2011) ressalta a importância desse processo, citando a compreensão da situação-problema como um componente fundamental do pensamento e do trabalho do designer. Ele explora diferentes abordagens e métodos utilizados pelos designers para adquirir insights e conhecimentos sobre a situação em que estão trabalhando.

Ao compreender a situação-problema, os designers buscam identificar os principais problemas, lacunas ou oportunidades de melhoria que precisam ser abordados por meio do design. Isso envolve uma análise cuidadosa das informações disponíveis, a realização de pesquisas, a observação de usuários, a realização de entrevistas, entre outras técnicas de coleta de dados. A compreensão da situação-problema é um passo essencial no processo de design, pois fornece a base para a geração de soluções relevantes e eficazes. Ao entender profundamente o problema a ser resolvido, os designers podem desenvolver alternativas de solução, identificar requisitos e estabelecer diretrizes para orientar o desenvolvimento do projeto. Buchanan (1992) entende a natureza complexa e desafiadora dos problemas de design e a importância de uma compreensão aprofundada da situação-problema. O autor ressalta a importância desse processo evitando que os designers abordem problemas "mal definidos" e naveguem em um contexto de profunda incerteza e ambiguidade. Para Mintzberg (1995), o que tange ao design é compreender a situação-problema para melhor projetar as mudanças organizacionais.

O ato de projetar no design surge com o intuito de explorar soluções em torno da situação-problema e isso pode ser trabalhado por meio da criação de visões como meio para imaginar e explorar mundos futuros. Um ato criativo para a descoberta de novas possibilidades, produzindo conhecimento e tornando-as em propostas viáveis (Manzini, 2016; Scaletsky; Costa, 2019). Esse modo nos leva a pensar sobre os possíveis caminhos que o projeto pode seguir, gerando momentos de entendimento e reflexão, compreendendo cada vez mais sobre o problema e as possíveis soluções.

Projetar mudanças organizacionais é uma forma de levar a organização a alcançar seus objetivos e nesse processo existem diversos caminhos que podem ser amplamente explorados pelo pensamento de design. Buchanan (2015) ressalta a importância da colaboração e da co-criação no processo de design, buscando envolver várias partes interessadas para obter insights e soluções inovadoras. Brown (2009) defende a abordagem iterativa para a resolução de problemas complexos, promovendo a colaboração interdisciplinar e a experimentação como

forma de criar mudanças organizacionais significativas. O que se busca é um ato criativo, atuando em expandir os horizontes para além de alternativas comuns, trazendo à tona inúmeras possibilidades.

Para que o projeto avance, é necessário a realização de escolhas e a tomada de decisão sobre os caminhos a seguir. Se faz necessário aprofundar o conhecimento sobre o cenário futuro escolhido e explorá-lo por meio de ciclos de experimentação, análise, reflexão e adaptação. Esse ponto é importante para a ação projetual, pois são essas escolhas que levarão o projeto a encontrar uma solução para atender a situação problema. Para Sanders e Stappers (2008), a experimentação pode ser incorporada ao design para criar inovação. Os autores discutem diferentes abordagens experimentais, como prototipagem rápida, pesquisa participativa e co-criação, e como elas podem ser usadas para gerar possibilidades de caminhos e descobertas durante o projeto de design. Brown (2009) argumenta que a experimentação e a prototipagem são essenciais para gerar e testar ideias promissoras. O autor destaca a importância de abraçar a incerteza e aprender com o processo de criação, adaptando-se às necessidades em constante evolução das organizações.

Ao longo do projeto e em todas as decisões tomadas teremos associados riscos e incertezas. As escolhas ocorrem pela alternativa mais satisfatória no momento da decisão, mas à medida que o projeto avança, novas informações, novas possibilidades e novos caminhos são descobertos. Não conseguiremos encontrar a solução ótima devido as limitações humanas na tomada de decisões, mas buscamos optar pelas mais favoráveis (Simon, 1981). Os designers e decisores do projeto possuem recursos cognitivos limitados, como tempo, informações e capacidade de processamento mental. Para tal situação, recorre-se a estratégias para encontrar por soluções satisfatórias, ou seja, aquelas que atendam aos critérios mínimos de adequação ao momento do projeto.

A visão de Schön (1983) nesse contexto se torna complementar, pois atuando por meio de ciclos de aprendizagem, pode-se gerar uma prática crítica e reflexiva sobre as escolhas e a evolução do projeto. Desta maneira, pode-se aprender com as experiências práticas e melhorar o desempenho por meio da reflexão. Mesmo entendendo que a incerteza está presente na tomada de decisão, ela é um passo fundamental para a evolução do projeto. Importante ressaltar que a compreensão da situação-problema é um processo iterativo e contínuo ao longo do projeto de design.

Conforme novas informações são descobertas e novas perspectivas são adquiridas, a compreensão da situação-problema pode ser refinada e aprofundada, permitindo uma abordagem mais precisa para a criação de soluções de design.

Essa breve reflexão aborda alguns elementos do pensamento de design. Com a presença de tais elementos nos níveis mais estratégicos da organização surge o Design Estratégico (Buchanan, 2015; Deserti; Rizzo, 2014; Freire, 2014; Manzini, 2016; Meroni, 2008; Zurlo, 2010). Ele se torna atuante nas decisões de negócio, estabelece estratégias através de métodos projetuais, atua no sistema-produto e dialoga diretamente com quem toma as decisões. O Design Estratégico é uma disciplina que se concentra na aplicação do pensamento de design para resolver desafios empresariais complexos e alcançar objetivos estratégicos.

Neste contexto, a colaboração é vista como uma parte fundamental do processo, permitindo que designers, usuários e outras partes interessadas trabalhem juntos para criar soluções inovadoras e relevantes. Junginger (2008) discute sobre a importância da colaboração no contexto do Design Estratégico, destacando que a integração de diferentes áreas da empresa e a cooperação entre os membros da equipe são essenciais para o sucesso do projeto. Michlewski (2015) enfatiza que o design não é uma prática individual, mas sim um esforço colaborativo que envolve pessoas de diferentes disciplinas e perspectivas trabalhando juntas para solucionar problemas complexos. Para Brown (2009), o design é um processo colaborativo que envolve a colaboração entre diferentes áreas da empresa e até mesmo com clientes e fornecedores externos.

A colaboração é fundamental para a troca de ideias, construção de soluções inovadoras e aprimoramento constante do projeto. Meroni (2008) ressalta que o Design Estratégico é uma abordagem colaborativa que envolve diferentes atores da empresa, desde a alta gestão até os funcionários de linha de frente. A colaboração é importante para garantir que as soluções propostas pelo projeto sejam viáveis, desejáveis e efetivas. Manzini (2016) destaca que a colaboração é fundamental para o sucesso do design, pois permite uma troca de conhecimento e experiências que enriquece o processo de criação e ajuda a encontrar soluções mais eficazes e relevantes. Para Deserti e Rizzo (2014) a colaboração é um elemento chave da cultura empresarial bem-sucedida e o design pode ajudar a facilitar a adoção a essa abordagem. Eles observam que o design pode ser usado para criar espaços que incentivem a comunicação e a troca de ideias entre os funcionários. Além disso, o

design também pode ser usado para desenvolver processos de trabalho que incentivem a colaboração e a inovação.

Esta pesquisa permeia em situações-problema no âmbito organizacional onde os desafios estão relacionados à gestão de equipes e colaboração. Alguns problemas podem acontecer decorrentes da falta de colaboração, como por exemplo, a falta de comunicação efetiva, a criação de silos departamentais, a resistência a mudança, a criação de uma cultura de competitividade entre as pessoas e a resistência à colaboração entre diferentes equipes e áreas funcionais.

Esses fatores prejudicam o crescimento das organizações. Segundo Senge (1990), a importância da aprendizagem organizacional e da colaboração são elementos-chave para o sucesso das organizações. O autor argumenta que as organizações devem desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua, onde os membros da equipe estejam dispostos a compartilhar conhecimento, colaborar e trabalhar em prol de objetivos comuns. Schein (2010) enfatiza a necessidade de construir relacionamentos de confiança e promover uma comunicação aberta entre os membros da organização, a fim de facilitar a colaboração efetiva e implementar mudanças bem-sucedidas. Nonaka (1994) propõe que a colaboração é essencial para a criação de conhecimento nas empresas, que é um recurso valioso para as organizações e que pode ser usado para obter vantagem competitiva. Drucker (1993) defende que a colaboração é essencial para o sucesso das organizações, pois ela possibilita que indivíduos trabalhem juntos de forma integrada e coordenada, visando objetivos comuns. Mintzberg (1994) propõe que a colaboração é um elemento essencial para a gestão eficaz de organizações complexas e dinâmicas.

Entendendo a colaboração como algo inerente ao Design Estratégico (Junginger, 2008; Michlewski, 2015; Brown, 2009; Meroni, 2008; Manzini, 2016; Deserti; Rizzo; 2014) e um elemento fundamental para o sucesso das organizações (Senge, 1990; Schein, 2010; Nonaka,1994; Drucker, 1993; Mintzberg, 1994), podemos utilizar métodos, modelos e abordagens do Design Estratégico, fundamentados em processos colaborativos, para auxiliar as empresas a projetarem mudanças organizacionais.

A necessidade de realizar mudanças em uma organização pode estar atrelado à fatores como competitividade do mercado, reestruturações de departamentos, ciclo de vida dos produtos, descontinuidade de serviços internos,

entre outros. Kotter (1996) destaca que a necessidade de mudança surge da urgência de lidar com crises, aproveitar oportunidades e permanecer competitivo. Para Senge (1990) e Burnes (2004) as organizações enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, exigindo que elas se adaptem e se ajustem continuamente para permanecerem relevantes e sustentáveis. Buchanan (1992) argumenta que as mudanças organizacionais são frequentemente desencadeadas por problemas complexos que requerem abordagens de Design Estratégico para serem enfrentados. Na visão de Brown (2009) e Martin (2009), a busca por melhorias contínuas e inovação é um fator motivador para a mudança organizacional. As mudanças no mercado podem exigir que as organizações se adaptem para aproveitar as novas oportunidades e atender às demandas dos clientes finais. As organizações, de maneira geral, preferem não realizar mudanças radicais e ficam presas a um modelo de negócio que funcionou bem no passado, mesmo correndo o risco de irem à falência, desta forma estando mais aberta às mudanças graduais (Tushman *et al.*, 1986; Miller; Freisen, 1984).

Existem diversos tipos de mudanças organizacionais, entre elas, podemos incluir as mudanças estratégicas que se referem às mudanças na direção estratégica da organização, como alterações nos objetivos, metas, posicionamento de mercado ou portfólio de produtos (Kotter, 1996; Porter, 1996). As mudanças com viés cultural, que envolvem uma mudança nos valores, crenças e comportamentos da organização, onde se discute a importância da cultura organizacional ao implementar mudanças eficazes (Schein, 2010; Cameron; Quinn, 2006). Finalmente, as mudanças no âmbito estrutural da organização, onde envolvem alterações na estrutura organizacional, como a redefinição de papéis, responsabilidades, hierarquia ou processos de tomada de decisão. Essas podem ocorrer para adaptar a organização às demandas do ambiente externo e interno visando criar estruturas flexíveis e adaptáveis (Mintzberg, 1994; Senge, 1990).

Outra perspectiva para classificar as mudanças organizacionais é com relação ao seu modo de execução, sendo estruturada em três principais tipos de mudança organizacional (Lewin, 1947):

- 1) Mudança planejada, onde as organizações identificam a necessidade de mudança, desenvolvem um plano detalhado e implementam a mudança de acordo com esse plano;

- 2) Mudança de emergência, motivada em resposta a eventos imprevistos, como crises, pressões externas ou problemas graves que exigem uma resposta rápida; e
- 3) Mudança contínua, que envolve a busca constante de melhorias e inovações dentro da organização, uma abordagem que valoriza a aprendizagem contínua, a adaptabilidade e a capacidade de responder às mudanças do ambiente de negócios de forma ágil.

No contexto desta pesquisa, o foco se dá em mudanças organizacionais que tangem a estratégia da organização, atuando principalmente com os direcionadores da organização missão, visão de futuro, objetivos estratégicos e metas (Porter, 1996; Mintzberg, 1998; Hamel; Prahalad, 1994; Drucker, 1993; Kaplan; Norton, 2001). Inicialmente, se detendo às mudanças planejadas, onde requer um entendimento do contexto da organização seguido da projeção de ações. O objetivo é criar processos colaborativos estruturados, visando auxiliar a organização a operar com mudanças contínuas por meio de ciclos de análise, reflexão, experimentação e aprendizagem.

O Design Estratégico e as mudanças organizacionais possuem uma forte relação quando se trata de transformações significativas nas organizações. O design pode propor soluções inovadoras e viáveis para problemas complexos, enquanto as mudanças organizacionais se dedicam a entender, implementar e gerenciar as transformações necessárias dentro de uma organização (Martin, 2009).

A relação entre esses dois temas é evidente quando consideramos que as soluções propostas pelo Design Estratégico impactam estruturas, processos, estratégia de negócio e a cultura organizacional. Dependendo do contexto em que a organização se encontra, estas mudanças se tornam fundamentais para a implementação eficaz de novas abordagens para o atingimento dos seus objetivos de negócio. Kotter (1996) destaca que as mudanças organizacionais bem-sucedidas muitas vezes necessitam de uma abordagem sistemática, algo que o Design Estratégico, com sua visão holística, pode orientar e informar, estabelecendo uma estratégia para transformação.

É essencial considerar estas duas áreas, Design Estratégico e mudança organizacional, em um mundo empresarial que está em constante evolução. Conforme as organizações buscam se adaptar à mercados dinâmicos, a capacidade de projetar estrategicamente e implementar mudanças torna-se uma importante

vantagem competitiva. Portanto, a adoção de princípios de Design Estratégico pode enriquecer as práticas de mudança organizacional, garantindo que as transformações sejam não apenas reativas, mas também proativas, visionárias e centradas no ser humano (Burns *et al.*, 2006).

O design pode propor e liderar processos projetuais que gerem mudanças significativas por toda a organização, incluindo sua estratégia e direcionadores. Suas competências lhe habilitam para isso, sendo um agente implícito para as mudanças, projetando produtos, serviços, a estratégia empresarial e até mesmo sua cultura (Buchanan, 2015; Burns *et al.*, 2006; Deserti; Rizzo, 2014; Junginger, 2008; Junginger; Sangiorgi, 2009; Sangiorgi, 2010; Martin, 2009). Esse é o caminho que direciona essa pesquisa, explorar o desenvolvimento de mudanças organizacionais que impactem os direcionadores da organização sob uma perspectiva do Design Estratégico.

Partindo disso, foram relacionados diversos trabalhos que abordam o tema Mudança Organizacional buscando encontrar relações com o Design Estratégico ou com processos colaborativos. A seleção levou em conta trabalhos reconhecidos nas áreas de conhecimento de Administração e Design Estratégico, as referências citadas nos trabalhos estudados, pesquisas exploratórias e uma pesquisa na base EBSCO utilizando as palavras-chave em inglês e português: Mudança Organizacional, Transformação Organizacional e Design. Esta busca trouxe um apanhado de métodos, modelos e abordagem já publicados, servindo de base para a evolução dessa tese.

Quadro 1 – Trabalhos relacionados

Trabalho	Mudanças Organizacionais e Design Estratégico
Lewin (1947)	O trabalho é referência no campo de mudança social e organizacional. A abordagem de natureza linear é criticada considerando sua aplicação no contexto atual das organizações, onde se caracterizam pelo dinamismo e mudanças constantes.
Galbraith (1977)	O autor aborda aspectos relevantes a serem observados ao projetar uma estrutura organizacional, entretanto não explora a projeção de ações e mudanças organizacionais.

Mintzberg (1995)	Ressalta que a mudança organizacional é um processo estratégico e que emerge de ações e interações diárias nas diferentes partes da organização.
Cameron e Quinn (2006)	Destacam a importância de alinhar a cultura com as estratégias e objetivos da organização. Exploram sobre a importância da cultura organizacional e apresentam um modelo de diagnóstico.
Burns <i>et al.</i> (2006)	Os autores argumentam que o Design Estratégico pode desempenhar um papel fundamental na transformação organizacional. Eles destacam a importância de uma abordagem colaborativa e interdisciplinar.
Wyrwicka e Chuda (2019)	Não utilizam diretamente na sua abordagem o pensamento de design. Sugerem que esta conexão pode existir ao executar as ações de mudança.
Pianesi (2019)	Menciona o uso do design adaptativo na sua proposta, entretanto, não fica claro como procede essa utilização durante elaboração do Canvas. O autor comenta sobre a criação de grupos de trabalho para o preenchimento do Canvas.
Bezerra e Penhalbel (2016)	Atribui a conexão com o design alegando utilizar empatia e colaboração durante o mapeamento da situação atual. Não chegam a esclarecer sobre os métodos utilizados para tal afirmação.
Vallejo <i>et al.</i> (2015)	Não menciona o design diretamente, mas sua projeção de cenário lembra a projeção de visões para tomada de decisão.
Yacovone (2007)	Utiliza um modelo de design organizacional, mas que não representam de fato os elementos de cultura de design. No contexto deste trabalho o significado dado a palavra design é desenho.
Naranjo-valencia e Calderón-hernández (2015)	Não possui relação com o design, nem com os elementos de uma cultura de design.
Perides <i>et al.</i> (2020)	Não possui relação com o design, nem com os elementos de uma cultura de design.
Bernstein e Linsky (2016)	Os autores apresentam o conceito o Design Adaptativo e destacam a colaboração e a aprendizagem contínua como elementos-chave para liderar a mudança organizacional.

Bertola e Teixeira (2003)	Para os autores, incorporar o processo de design de forma estratégica, fornece as organizações um meio de criarem uma cultura de inovação e colaboração.
Buchanan (2008)	Na visão do autor, para promover mudanças organizacionais, o design precisa trabalhar em colaboração com outras disciplinas e estruturas organizacionais para alcançar resultados efetivos.
Junginger (2008)	O trabalho ressalta a necessidade de envolver diversas partes interessadas e adotar abordagens colaborativas para obter ideias, experimentar soluções e iterar no processo de desenvolvimento.
Lockwood (2008)	O autor destaca a importância da colaboração para o sucesso da estratégia de design, ressaltando a importância da colaboração e da integração do design em toda a organização.
Brown (2009)	O autor argumenta que equipes diversificadas, compostas por pessoas com diferentes experiências e habilidades, podem trazer perspectivas únicas e impulsionar a criatividade e a inovação.
Sangiorgi (2010)	Trabalho ressalta que o design de transformação requer a participação ativa e engajada de usuários, clientes, profissionais de serviço, designers e outras partes interessadas relevantes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas referências analisadas é possível verificar a importância do tema mudança organizacional e o quanto ele já foi discutido. Muitas referências forneceram a base para o tema mudança organizacional, incluindo conceitos, modelos e processos estruturados (Lewin, 1947; Galbraith, 1977; Mintzberg, 1995; Cameron; Quinn, 2006). Esses trabalhos são importantes para a área, mas não chegam a explorar uma relação com o Design Estratégico ou com processos colaborativos. Assim como nos trabalhos de Yacovone (2007), Naranjo-valencia e Calderón-hernández (2015) e Perides *et al.* (2020).

Nos estudos de Wyrwicka e Chuda (2019) e Bezerra e Penhalbel (2016) os autores sugerem a utilização do pensamento do design no planejamento de ações da mudança, mas não chegam a desenvolver essa conexão. No trabalho de Vallejo *et al.* (2015) os autores se utilizam da projeção de cenários sem mencionar o design e no trabalho de Pianesi (2019) o autor sugere a colaboração no preenchimento do *canvas*.

Avançando com análise dos textos, foi observado uma relação forte do tema mudança organizacional com abordagens colaborativas e a integração de diversas áreas durante o processo, fornecendo uma visão interdisciplinar (Burns *et al.*, 2006; Buchanan, 2008; Brown, 2009). Os trabalhos de Lockwood (2008) e Bertola e Teixeira (2003) reforçam esses argumentos e, adicionalmente, fornecem subsídios importantes sobre a atuação no design na estratégia promovendo inovação e colaboração. Sangiorgi (2010) ressalta o viés transformador no design tendo como premissa a participação ativa e engajada dos usuários. Junginger (2008) indica o desenvolvimento de novos produtos na organização, com abordagens colaborativas, como meio para realizar mudanças. Finalmente, Bernstein e Linsky (2016) reforçam a relevância do tema indicando que a chave para as mudanças organizacionais são colaboração e aprendizagem.

Nesse sentido, a pesquisa desenvolvida nessa tese visa corroborar com os trabalhos relacionados fornecendo um processo estruturado, utilizando os princípios do Design Estratégico, para a realização de mudanças organizacionais. A colaboração será um desses princípios a serem explorados.

Colaboração é diálogo. Estabelecer mudanças organizacionais requer de fato um diálogo próximo com quem toma as decisões na organização e essa habilidade podemos encontrar no Design Estratégico (Zurlo, 2010). Estar atuante nos níveis mais estratégicos da organização é fator determinante para estabelecer os processos de mudanças. O diálogo precisa estar presente desde o entendimento do problema, analisando a situação atual da organização, até a momento de projetar as soluções, propondo as mudanças (Meroni 2008). É característico do Design Estratégico este movimento de levar o design dos níveis operacionais para os níveis mais estratégicos de atuação das organizações (Bertola; Teixeira, 2003; Lockwood, 2008; Franzato, 2011).

A convergência entre colaboração e diálogo no contexto do Design Estratégico é uma sinergia que recebe destaque de diversos autores (Sanders; Stappers, 2008; Sangiorgi, 2010; Brown, 2009; Buchanan, 2008; Manzini, 2016). Eles ressaltam sua importância para impulsionar a inovação e a eficácia nas práticas de design. Colaboração e o diálogo se interligam para potencializar ainda mais o andamento do projeto.

Sanders e Stappers (2008) argumentam que a colaboração, em forma de cocriação, é um pilar fundamental para os processos de design. A cocriação, que

envolve a participação ativa de stakeholders diversos, é facilitada pelo diálogo constante e aberto. A colaboração eficaz entre indivíduos com habilidades e conhecimentos diversos amplia o escopo das soluções consideradas. Sangiorgi (2010) destaca que o diálogo é um catalisador essencial que permite a construção colaborativa de soluções a partir da troca de insights e experiências. O diálogo constante facilita a compreensão das perspectivas de todas as partes interessadas, garantindo que as estratégias resultantes sejam alinhadas com as necessidades e aspirações. Brown (2009), por sua vez, destaca que a colaboração e o diálogo são essenciais para desbloquear o potencial criativo das equipes, transformando organizações e inspirando inovação. Essa relação também estimula a criação de soluções mais sustentáveis, uma vez que insights diversos enriquecem a visão holística do impacto potencial.

A relação entre colaboração e diálogo no Design Estratégico é fundamental para criar um ambiente aberto as discussões e as trocas, que promova a inovação e a eficácia. Essa convergência não apenas enriquece o processo de design, mas também influencia positivamente a mudança organizacional.

Colaboração é ter uma visão compartilhada. Esse tema frequentemente discutido como um componente crítico para o sucesso da mudança organizacional em diversos contextos de gestão e liderança. A criação de uma visão compartilhada envolve os membros da organização na definição de uma direção clara, propósito e metas para a mudança. Liedtka e Ogilvie (2011) ressaltam a importância de uma visão compartilhada como um elemento-chave para orientar a exploração e a experimentação no processo de design. Para os autores, a visão compartilhada proporciona uma direção clara e um senso de propósito, motivando a colaboração e impulsionando a inovação.

Essa visão compartilhada deve ser comunicada e compreendida por todos os colaboradores da organização, proporcionando uma base comum para orientar as ações e decisões durante o processo de mudança. Para Manzini (2016), a visão compartilhada engloba a participação ativa de todos os envolvidos, resultando em abordagens mais colaborativas e eficazes para a resolução de problemas complexos. Buchanan (1992) salienta sobre a importância da visão compartilhada como uma ferramenta para enfrentar problemas complexos e incertos. O autor argumenta que a visão compartilhada permite que múltiplas perspectivas e conhecimentos sejam integrados na busca de soluções inovadoras. Pelo dinamismo

do mercado e as constantes necessidades de adaptação das organizações, as mudanças organizacionais se tornam um problema complexo.

A visão compartilhada ajuda a alinhar os esforços individuais e coletivos, gera maior engajamento e promove uma cultura de colaboração e comprometimento durante todo o processo de mudança. Cross (2011) destaca a importância de uma visão compartilhada como um componente central do processo de design. Ele argumenta que a visão compartilhada ajuda a alinhar as diferentes perspectivas e conhecimentos dos membros da equipe, promovendo a colaboração e facilitando a geração de ideias e soluções. Na visão de Sangiorgi (2011), o Design Estratégico é uma abordagem para a transformação organizacional e social. A autora ressalta a importância de uma visão compartilhada como um meio de engajar as partes interessadas e promover a colaboração na busca de soluções transformadoras. Zurlo (2010) enfatiza a importância da visão compartilhada como um componente fundamental do Design Estratégico permitindo que as partes interessadas envolvidas no processo de design trabalhem em conjunto, alinhando seus objetivos e perspectivas. Através da colaboração e do compartilhamento de conhecimento, é possível criar estratégias e soluções de design que atendam às necessidades e aspirações de todos os envolvidos.

No âmbito desta pesquisa, é destacado a importância da colaboração e da visão compartilhada para o desenvolvimento de organizações eficazes e adaptáveis, de modo a solucionar problemas organizacionais e ajudá-las a alcançar seus objetivos. Essa visão compartilhada no Design Estratégico é vista como uma abordagem capaz de articular os esforços em prol da colaboração dos atores envolvidos para a construção de futuros desejáveis. O desenvolvimento da capacidade de interpretar a complexidade e gerar estruturas de sentido, indicando caminhos e os tornando visíveis aos demais envolvidos no projeto (Freire, 2014). Por meio dos seus processos colaborativos, o Design Estratégico pode ajudar a organização a projetar seus direcionadores de negócio e auxiliá-la a operar em direção a esses. Neste sentido Scaletsky e Costa (2019) argumentam que em uma cultura de design cria-se e imagina-se mundos futuros projetando-se no tempo. Esta capacidade do Design Estratégico reforça seu papel de apoiar metodologicamente as organizações (Meroni, 2008), pois auxilia na projeção de mudança organizacionais, criando visões de cenários futuros (Jégou; Manzini, 2006), facilitando o diálogo entre os atores envolvidos e auxiliando na tomada de decisão.

As escolhas traduzem os futuros possíveis que a organização deseja seguir. De maneira geral, essa é uma capacidade de análise e reflexão crítica visando a produção de conhecimento, visões e critérios de qualidade que podem ser concretizados em propostas viáveis (Manzini, 2016).

Colaboração evolui por meio de ciclos iterativos. Uma mudança organizacional precisa ocorrer por meio de ciclos iterativos de análise, reflexão e aprendizagem. Os ciclos são importantes para avaliar como a ação projetual está impactando na organização. Abordagens de mudança lineares baseiam-se em uma análise inicial por meio de um diagnóstico que servem para o planejamento das ações de mudança. Entretanto, com o dinamismo do mercado e a necessidade de constante adaptação, as empresas precisam atuar em um cenário de constante acompanhamento, reflexão e ação.

A abordagem de ciclos iterativos é frequentemente utilizada para promover uma mudança organizacional ágil e adaptativa. Essa abordagem envolve a implementação de mudanças em pequenas iterações ou estágios, permitindo a aprendizagem contínua, o feedback e a correção de rumo ao longo do processo. Na visão de Schön (1983), a abordagem iterativa é um processo no qual os profissionais refletem sobre o seu trabalho enquanto estão fazendo, ajustando e aprimorando sua prática de maneira reflexiva.

Essa forma de atuar permite que as organizações se ajustem às necessidades emergentes, testem e iterem as soluções propostas e promovam um envolvimento contínuo das partes interessadas durante todo o processo de mudança. Brown (2009) afirma que design é um processo contínuo, e as ideias podem e devem ser continuamente refinadas e aperfeiçoadas. Em vez de tentar criar a solução perfeita de uma só vez, a abordagem iterativa envolve a criação de protótipos, o teste desses protótipos, a coleta e incorporação de feedback e a repetição desse processo até que uma solução satisfatória seja encontrada. Neste sentido Franzato (2011) argumenta que podemos encontrar no design uma abordagem cíclica e iterativa, gerando reflexões durante a evolução do projeto. Adicionalmente, Scaletsky e Costa (2019) reforçam que este tipo de abordagem fornece ciclos de aprendizagens gerando prática crítica e reflexiva. O Design Estratégico como uma abordagem que tem o objetivo de interpretar situações em curso (Zurlo, 2010), pode usar das suas potencialidades para ajudar as organizações em suas contínuas mudanças organizacionais. Esta habilidade do

Design Estratégico se torna adequada nesse contexto e atuar em ciclos iterativos se torna algo promissor.

Fechando o raciocínio sobre o tema, atuar em ciclos se reflete também na proposição e desenvolvimento das ações de mudança. Nas referências analisadas não foi possível identificar como essas atividades são realizadas nem mesmo como as decisões são tomadas. Em muitos casos, a abordagem remete a um planejamento de ações que são definidas e implementadas, tomando como base o diagnóstico inicial realizado. Não foi possível identificar como é realizado o acompanhamento das ações em benefício às mudanças. Esta situação reforça a necessidade do processo que define e implementa as ações da mudança acontecer de forma constante, em ciclos, de forma iterativa e incremental.

Muito se tem discutido em termos de mudanças organizacionais (Lewin, 1947; Galbraith, 1977; Mintzberg, 1995; Cameron; Quinn, 2006), em alguns casos mencionando o uso do design (Wyrwicka; Chuda, 2019; Pianesi, 2019; Bezerra; Penhalbel, 2016; Vallejo *et al.*, 2015; Yacovone, 2007), mas esses estudos não exploram tal conexão.

No entanto, existe uma série de trabalhos que exploraram sobre a forte relação entre as mudanças organizacionais e o design (Burns *et al.*, 2006; Buchanan, 2008; Brown, 2009; Lockwood, 2008; Bertola; Teixeira, 2003; Sangiorgi, 2010; Junginger, 2008; Bernstein; Linsky, 2016) que por sua vez necessitam de avanços em um modelo de aplicação.

Com base no exposto acima, percebe-se uma oportunidade de evolução teórica corroborando com os demais trabalhos da área e avançando a pesquisa propondo um processo orientado pelo Design Estratégico para facilitar a mudança organizacional.

A centralidade desta pesquisa está no projeto e nos princípios de uma cultura de design. O recorte realizado em primeiro plano é para o tema colaboração, em segundo plano para o diálogo, a construção de visão compartilhada e os ciclos iterativos para a criação de espaços de colaboração e aprendizagem. Este é o campo de atuação desta pesquisa, tendo como questão orientadora: partindo da perspectiva do Design Estratégico, como facilitar os processos de mudança que impactam os direcionadores estratégicos da organização?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral de pesquisa é desenvolver um processo orientado pelo Design Estratégico para facilitar as mudanças organizacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a relação existente entre o Design Estratégico, colaboração e as organizações;
- b) Propor um processo estruturado para a realização de mudanças nos direcionadores estratégicos da organização;
- c) Aplicar a abordagem proposta em um contexto organizacional;
- d) Analisar a aderência e aplicabilidade do processo proposto.

1.3 Delimitação da pesquisa

Não faz parte do escopo dos estudos que integram este trabalho, analisar os resultados gerados após a aplicação do processo proposto. A avaliação está restrita a um conjunto de pessoas por um determinado período.

O projeto será realizado nos âmbitos do Design Estratégico e gestão, e não se propõe a avaliar demais impactos do modelo aplicado, sendo restrito à avaliação da aplicabilidade e pertinência em curto prazo.

1.4 Estrutura da Tese

Esta tese está estruturada em seis capítulos. O **primeiro** capítulo apresenta a introdução, a contextualização, a questão de pesquisa, os objetivos, a delimitação e a estrutura do estudo.

O **segundo**, trata da fundamentação teórica que norteou a pesquisa, abordando temas relacionados ao Design Estratégico e as Organizações. Ainda neste capítulo, são apresentados os temas referentes à Colaboração e Mudança Organizacional.

O **terceiro** capítulo apresenta os procedimentos metodológicos aplicados no experimento, descrevendo as etapas desenvolvidas juntamente com os métodos realizados.

No **quarto** capítulo é apresentado o processo proposto nesse estudo, detalhando os métodos e técnica para sua aplicação, estando já incorporado nele as contribuições provenientes da realização do experimento.

O capítulo **cinco** apresenta a análise dos resultados, contando com a apresentação dos resultados obtidos e a análise de aplicabilidade do processo estruturado nesta pesquisa.

Por fim, o **sexto** capítulo é dedicado às considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida nesta tese.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os referenciais teóricos que fundamentam esta pesquisa. A primeira seção deste capítulo aborda o design, destacando sua aproximação com as organizações e as implicações decorrente do avanço para os níveis mais estratégicos. A ênfase se dá no Design Estratégico identificando os elementos úteis para processo de mudança organizacional, enfatizando a colaboração.

A segunda seção apresenta o tema colaboração no contexto organizacional pontuando características relevantes encontradas na literatura. A partir disso, se discorre sobre as teorias apresentadas destacando os elementos pertinentes para o contexto da pesquisa.

A terceira seção é destinada a apresentar estudos referente a mudança organizacional, resgatando trabalhos percursores do tema que fundamentaram diversas pesquisas. É apresentado relações desse tema com o Design Estratégico e a importância para as organizações.

2.1 Design Estratégico e as Organizações

O design tem um papel cada vez mais importante nas organizações, atuando no desenvolvimento de produtos e serviços, otimizando processos e avançando para os níveis mais estratégicos contribuindo em decisões de negócio. Na edição especial sobre design e mudança organizacional da revista *Design Issues*, Buchanan (2008) define esse design atuante na organização como o design de quarta ordem, considerando toda a evolução que a disciplina passou nestas últimas décadas.

O tema é abordado por Lockwood (2008) aproximando o uso do design na construção e implementação de estratégias organizacionais para o alcance de objetivos de negócio. O autor salienta que o design pode ajudar a criar uma estratégia corporativa, propondo métodos e métricas para medir o benefício gerado. A estratégia do design nas organizações está além de produzir artefatos. O autor propõe o design como uma maneira de pensar e um processo, podendo atuar em produtos, serviços, comunicações e em todos os tipos de questões desde processos de negócios a trabalhos colaborativos.

Neste sentido, Buchanan (2015) entende que o momento atual coloca o design nas decisões estratégicas da organização, é um avanço do papel do design na gestão das organizações indo além de atitudes, habilidades, métodos ou técnicas. É o design presente em níveis mais estratégicos, participando das decisões que influenciam o negócio, se tornando de fato parte integrante dele. O autor salienta que o papel do design passa a ser de reforma da cultura organizacional, atuando além da projeção de um artefato, um produto ou um serviço ao cliente, mas a própria organização.

O pensamento do design presente nos níveis mais estratégicos da organização, sendo participante das decisões de negócio, permite que sua atuação tenha um caráter transformador, como um agente implícito para a mudança organizacional. Para Bertola e Teixeira (2003), o design pode atuar na organização como um agente do processo de conhecimento para promover a inovação. Suas habilidades permitem fornecer modelos que são muito eficazes na mediação da discussão de conceitos abstratos, facilitando a construção de acordos compartilhados. Os autores destacam o design como uma atividade capaz de se adaptar de forma flexível a fatores contextuais e contribuindo para inovação empresarial em qualquer situação.

Na visão de Michlewski (2015), o design tem uma contribuição significativa em vários aspectos para as empresas. O autor argumenta sobre as atitudes do design na organização e salienta a respeito do papel dos designers neste contexto (2015, p. 291), “Um dos mais significantes papéis dos designers nas organizações é influenciar como agentes da mudança, permitindo que o processo de transformação de valor ocorra [...]”. Cada vez mais o papel do design nas organizações é atuar como um agente de mudança e transformação, se tornando um fator de diferenciação para os negócios por meio de proposições inovadoras.

O pensamento de design está cada vez mais presente nos negócios empresariais, assumindo um papel de gestão e preparando o caminho para resolver novos problemas na organização (Lockwood *et al.*, 2009). Quanto mais for explorado essa conexão entre o design e a estratégia organizacional, mais benéfico será para as empresas. O design estando ativo junto as decisões estratégicas, pode promover mudanças com impacto positivo nos negócios sendo uma abordagem eficaz para enfrentar os inúmeros desafios empresariais.

As características, habilidades e competências específicas do design atuando em níveis mais estratégicos da organização é definido com Design Estratégico (Buchanan, 2015; Deserti; Rizzo, 2014; Freire, 2014; Manzini, 2016; Meroni, 2008; Zurlo, 2010). É o processo de usar o pensamento e metodologia de design para ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos estratégicos. Isso pode envolver a criação de novos produtos ou serviços, a melhoria da eficiência operacional ou a transformação organizacional.

Na visão de Zurlo (2010), o Design Estratégico manifesta-se, mesmo em diversas formas, como uma atividade de projeto, com o objetivo de ativar a ação estratégica dentro de estruturas organizacionais. Um processo capaz de impulsionar a aprendizagem e de guiar o processo de desenvolvimento de estratégias organizacionais. Lockwood (2008) corrobora com Zurlo, apresentando o Design Estratégico como uma perspectiva para clarear e definir as estratégias de ação dadas pelas necessidades de mercado.

O Design Estratégico é uma abordagem para projetar sistemas complexos e interconectados. É importante considerar os impactos sociais e ambientais do Design Estratégico, criando soluções sustentáveis e centradas no usuário (Manzini, 2016). É um processo que envolve a criação de visões e conceitos de longo prazo para as organizações. Ele pode ser usado para mudar a cultura e as práticas das organizações, bem como a maneira como as pessoas interagem com o mundo (Buchanan, 2015).

Para Meroni (2008), o Design Estratégico é uma atividade de design que diz respeito ao sistema-produto, o corpo integrado de produtos, serviços e estratégias de comunicação que um ator ou uma rede de atores concebem e desenvolvem de forma a obter um conjunto de resultados estratégicos específicos. Opera por meio da interpretação sensível da realidade e busca estabelecer cenários futuros como hipóteses plausíveis.

O Design Estratégico é uma disciplina que aplica as metodologias de design para a resolução de problemas complexos, gerando valor para empresas e instituições. É uma abordagem integrada para alinhar a estratégia empresarial com as necessidades dos clientes e outras partes interessadas. Da mesma forma, desenvolve estratégias de negócios podendo ajudar as empresas a se destacarem no mercado.

Na visão de Sangiorgi (2010), o Design Estratégico é um processo para desenvolver soluções criativas para desafios organizacionais e de negócios. A autora ressalta que o Design Estratégico pode ajudar as empresas a se adaptarem às mudanças do mercado e a antecipar as necessidades dos clientes.

É possível notar que os autores definem de forma semelhante o Design Estratégico, uma abordagem que aplica habilidades de design para aprimorar as capacidades de inovação e diferenciação competitiva das empresas. No entanto, algumas definições enfatizam a aplicação do pensamento de design para o desenvolvimento de estratégias de negócios, enquanto outras destacam a aplicação na resolução de problemas complexos. O Design Estratégico tem em sua essência a necessidade de compreender o agir projetual e as estratégias para atuar em determinada situação. Tal atitude permite compreender a totalidade das ações e reações na organização objetivando gerar melhores resultados.

Para entender essa essência do Design Estratégico, precisamos compreender que na sua centralidade existe o projeto, o ato de projetar algo no tempo (Scaletsky; Costa, 2019) visando atender a uma necessidade. Para Friedman (2003) o design tem por objetivo resolver problemas, criar algo ou transformar situações menos desejáveis em situações mais apropriadas e adequadas.

No contexto desta pesquisa, no âmbito organizacional, o design pode trazer inúmeros benefícios às organizações. Como por exemplo, criar produtos inovadores, otimizar processos internos com a redução de custos e prazos de execução, e promover uma mudança em sua estratégia, caso essa não esteja sendo favorável para o crescimento da organização.

O design visa ao desenvolvimento de dispositivos sociotécnicos para a transformação do mundo, o que lhe compete esse ato de criação (Franzato *et al.*, 2015). Para atender a uma determinada necessidade, se projeta algo no tempo a fim de transformar a situação que ali está. Existe uma atenção no que se quer construir, mas acima de tudo, no processo dessa criação, um olhar crítico e reflexivo aos caminhos e aos meios que percorrem esse processo de construção. É nesse ponto que se desenvolve essa tese, os caminhos que levam a uma mudança organizacional pela lente do Design Estratégico.

A necessidade a ser atendida pode ser traduzida por meio de um simples pedido, uma demanda ou um *briefing*. Entretanto, no primeiro momento requer um olhar criterioso para entender o que realmente se quer resolver. A questão que vem

à tona é sobre o problema em design, que muitas vezes está mal escrito e mal definido (Buchanan, 1992) e evolui conforme o andamento do processo de design (Dorst, 2006). Em uma cultura de design, antes de buscar por uma solução *a priori*, precisa entender o problema que se quer resolver. É necessário configurar o problema antes de buscar sua resolução, é levantar novos problemas e entendê-los antes de partir para a solução (Meroni, 2008).

Partindo desse entendimento, entramos na habilidade de enxergar além do aparentemente visível, um ato curioso e criativo em busca de informações relevantes para o projeto. Logo segue para a criação de esquemas legíveis destas informações visando o entendimento das pessoas envolvidas no projeto. Esse entendimento inicial da situação-problema ressalta uma característica importante do design que é tornar as informações visíveis (Zurlo, 2010; Burns *et al.*, 2006). No design se explora os elementos e os configura na caracterização de um problema de maneira original, isso é sobretudo um ato criativo (Mauri, 1996), é uma capacidade de combinar o conhecimento em formas diversas. A capacidade de ver e fazer ver é característico do Design Estratégico.

Os avanços do projeto em uma cultura de design se dão a partir de ciclos, pois a cada escolha novas informações são descobertas habilitando novos caminhos e possibilidades. Segundo Franzato (2011), podemos encontrar no design uma abordagem cíclica e iterativa, nos remetendo a refletir sobre o andamento e a evolução do projeto a cada ciclo. Scaletsky e Costa (2019) argumentam que este movimento gera a prática crítica e reflexiva, e isso nos afasta de um caminho único seguindo uma trajetória não linear, é uma tomada de decisão baseada em ciclos de aprendizagem. Essas decisões traduzem as escolhas do projeto.

A configuração do problema traz as informações relevantes do projeto à tona, cria-se visões de mundos futuros possíveis que se convergem em um processo de tomada de decisão, dando sentido as escolhas do projeto. A capacidade de fazer ver, onde tornar visível o campo do possível se torna um instrumento potente na aceleração do processo de decisão (Zurlo, 2010).

Frequentemente a tomada de decisão está associado a um risco, pois entendendo que não conseguimos tomar a melhor decisão devido a nossa racionalidade limitada (Simon, 1965), decidimos pela alternativa mais favorável com base nas informações disponível no momento. Por isso, a importância da busca de informações relevantes para o projeto e o modo de tornar essas informações visíveis

para todos, pois influenciam diretamente na tomada de decisão e nos caminhos que projeto irá seguir

O risco está sempre inerente as escolhas de projeto, pois uma escolha favorável não quero dizer a melhor escolha e acarreta a incerteza. Brown relaciona riscos a cultura organizacional (2009, p.46). “A tolerância para assumir riscos tem tanto a ver com a cultura de uma organização quanto com sua estratégia de negócios”

Para Michlewski (2015), abraçar a incerteza e a ambiguidade é uma atitude do design nas organizações, pois ao criar algo novo ou original dificilmente teremos garantia de sucesso e precisamos lidar com isso ao longo do projeto. A incerteza estará presente ao longo de todo o caminho, mas à medida que o projeto avança, aumentam as certezas e diminuem as incertezas do que ainda está por vir.

Esta situação pode ser impactada em um contexto de transformações, afetando a capacidade de gerar resultados (Manzini, 2016), pois a situação inicial que se mostrou promissora até um determinado momento não é mais a mesma, sendo assim, sem garantias de sucesso. Se faz necessário estabelecer processos sistemáticos, capazes de acompanhar a geração de novos conhecimentos que possam contribuir para evolução do projeto e das necessidades ora alteradas pelo momento da organização.

O Design Estratégico é uma disciplina que se concentra na aplicação do pensamento e metodologia de design para resolver desafios empresariais complexos e alcançar objetivos estratégicos. Sua atuação ocorre por meio da ação projetual com características marcantes da sua abordagem. É um processo de criação, partindo do entendimento profundo da situação-problema, coletando informações além do aparentemente visível e criando esquemas para partilhar esse conhecimento com todos. Existe uma atenção maior aos caminhos que percorrem essa construção, sabendo que a cada momento novas informações surgem, com isso, adota-se uma abordagem cíclica e iterativa, gerando momentos de reflexão e aprendizagem.

O que permeia toda essa jornada é a colaboração. Ela é frequentemente vista como uma parte essencial desse processo pois permite que designers, usuários e outras partes interessadas trabalhem juntos na criação de soluções inovadoras e relevantes para a situação-problema. O Design Estratégico é uma abordagem colaborativa que se concentra na integração do design em estratégias

organizacionais, reconhecendo o valor do design no desenvolvimento de soluções inovadoras e eficazes para problemas complexos (Buchanan, 2015).

Nesse contexto, a colaboração contribui para garantir a eficácia das iniciativas de design e a concretização de mudanças organizacionais sustentáveis (Junginger, 2008). A colaboração não é apenas uma prática, mas um princípio fundamental. A colaboração incentiva a cocriação, onde múltiplos stakeholders, com diferentes competências e perspectivas, unem-se para desenvolver soluções (Buchanan, 2015; Brown, 2009).

Podemos ver inúmeros benefícios em processos de mudanças organizacionais ao adotar uma abordagem colaborativa. Primeiramente, permite uma compreensão mais profunda da situação-problema, uma vez que diferentes pontos de vista são considerados (Buchanan, 1992; Burns *et al.*, 2006). Além disso, processos colaborativos, como evidenciado por Sanders e Stappers (2008), promovem um ambiente de aprendizagem, onde os erros são vistos como oportunidades para crescimento e inovação.

A relação simbiótica entre Design Estratégico e colaboração é evidente quando consideramos o papel do design na facilitação de mudança organizacional (Deserti; Rizzo, 2014). O Design Estratégico fornece as ferramentas e métodos necessários para abordar questões complexas, enquanto a colaboração fornece o ambiente e a cultura necessários para implementar e sustentar essas mudanças (Manzini, 2016; Meroni, 2008).

Atuar de forma coletiva faz parte da natureza do design, envolvendo as pessoas em um processo de colaboração, sendo essas especialistas em design ou não. Na visão de Sanders e Stappers (2008), essa é a tradução do *codesign*, que é definido pela criatividade resultante da colaboração entre designers e pessoas não treinadas em design, no desenvolvimento de processos projetuais. Para Manzini (2016), todos os processos de design são atividades de *codesign* e envolvem uma variedade de atores, desde designers profissionais, especialistas e até usuários finais.

O Design Estratégico, explorado pelo caminho da colaboração e trabalho em equipe, pode impulsionar a mudança nas organizações. Ele reconhece a complexidade e a interconexão dos desafios e utiliza a colaboração como meio de abordar esses desafios de maneira holística e sustentável (Zurlo, 2010). As discussões atuais se dão em torno de investigar e interpretar o pensamento de

design que está por trás da complexidade de sistemas, organizações e ambiente, onde os indivíduos se relacionam por meios de interações coletivas (Buchanan, 2015).

No contexto desta tese, a colaboração é definida como um grupo de pessoas que partilham suas habilidades e opiniões por meio de diálogo, com o propósito de construir uma visão compartilhada e alcançar um objetivo comum, evoluindo através de ciclos iterativos. Contribuindo com a abordagem colaborativa pertinente ao Design Estratégico exploro a colaboração em três aspectos: Diálogo, Visão Compartilhada e Ciclos Iterativos.

2.1.1 Colaboração é Diálogo

No âmbito do Design Estratégico, colaboração e diálogo emergem como pilares fundamentais que moldam e direcionam a prática do design. Esses conceitos ultrapassam a simples interação entre os indivíduos e representam a essência das abordagens humanas e centradas no usuário para resolver os desafios complexos das organizações. O diálogo precisa estar presente desde o entendimento do problema, analisando a situação atual da organização, até a momento de projetar as soluções, propondo as mudanças. Promover transformações organizacionais demanda uma comunicação próxima com os decisores da empresa, e essa capacidade é inerente à colaboração e ao Design Estratégico.

Segundo Zurlo (2010), existe uma natureza intrínseca do diálogo no design, sugerindo que o diálogo não é apenas uma conversa, mas um meio de explorar e entender profundamente as necessidades e desejos dos usuários. Através do diálogo, os designers podem mergulhar nos mundos dos usuários e cocriar soluções que são verdadeiramente relevantes e significativas. O diálogo é fundamental para a atitude de design proposta Michlewski (2015) engajando através da empatia profunda. A empatia não é apenas sobre entender os outros, mas também sobre se colocar em seus lugares, permitindo uma compreensão mais profunda para propor soluções mais humanas. Além disso, o autor aborda o senso de diálogo como uma das habilidades interpessoais dos designers.

Buchanan (2008) e Manzini (2016), em suas reflexões, reforçam a ideia de que a colaboração e o diálogo são intrínsecos ao Design Estratégico. Eles entendem

o Design Estratégico não apenas como um conjunto de ferramentas, mas como uma mentalidade, onde a colaboração e o diálogo são centrais.

Meroni (2008) aborda a colaboração como um meio de co-design, onde os usuários não são apenas participantes passivos, mas são cocriadores ativos. Neste cenário, a colaboração é vista como uma ferramenta poderosa na ação projetual, pois permite que múltiplas perspectivas e habilidades se unam para criar soluções mais holísticas e integradas. Sanders e Stappers (2008) corroboram com essa visão argumentando que a cocriação é um pilar fundamental para os processos de design. Esse processo que envolve a participação ativa de diversas partes interessadas, é facilitada pelo diálogo constante e aberto. A colaboração eficaz entre indivíduos com habilidades e conhecimentos diversos amplia o escopo das soluções consideradas, enriquecendo o projeto.

No Design Estratégico se oportuniza a criação de diálogo entre os diferentes atores, uma atuação colaborativa em direção a ação projetual. Para estabelecer mudanças organizacionais é necessário estar próximo de quem toma as decisões na organização. É um avanço para os níveis mais estratégico, habilitando assim a um diálogo estratégico (Meroni, 2008), presente desde início com o entendimento do problema até o momento de projetar as mudanças e possíveis soluções. Segundo Freire (2014, p. 8), "[...] o Design Estratégico pode desempenhar este papel devido às suas competências e cultura projetual capaz de articular diferentes saberes e de dar forma às ideias[...]".

Explorando as transformações que ocorrem por meio da colaboração, Sangiorgi (2010) aprofunda a discussão para as interações humanas. A autora sugere que a colaboração como uma transformação conjunta, onde os participantes se evoluem juntos no processo. Franzato (2011) traz uma perspectiva interessante neste contexto, sugerindo que diálogo e colaboração não são apenas ferramentas, mas também resultados em si. Através de processos colaborativos, organizações e comunidades podem cultivar uma cultura de diálogo contínuo, onde o aprendizado e a adaptação são constantes. Ambos os autores ressaltam o diálogo como um catalisador essencial que permite a construção colaborativa de soluções a partir de trocas e experiências.

Lockwood (2008) aborda a necessidade de integração entre departamentos e disciplinas. Nesse cenário o design é visto como uma ferramenta que pode integrar diferentes funções e disciplinas dentro de uma organização. Corroborando com essa

visão, Mozota (2016) define o design como o poder de ser Integrador. O design, sendo interdisciplinar por natureza, pode ajudar a quebrar silos e promover a colaboração entre departamentos.

Segundo Brown (2009) é necessário criar um ambiente propício para que a colaboração ocorra. O autor defende que espaços projetados para a colaboração, combinados com uma cultura organizacional que valoriza a cocriação, podem levar a resultados de design mais inovadores. Esses espaços podem ser momentos de diálogo aberto em um ambiente seguro, onde as pessoas possam expressar suas opiniões permitindo explorar o potencial criativo de todos no projeto.

Bertola e Teixeira (2003) exploram a ideia de colaboração em organizações e sua relação com a inovação. Eles argumentam que, no mundo corporativo de hoje, a colaboração não é uma opção, mas uma necessidade. As empresas que adotam uma abordagem colaborativa para o design possuem maior probabilidade de se manter à frente da concorrência e responder com agilidade às mudanças do mercado. Franzato (2017, p.105) argumenta “[...] Nesta colaboração reside um grande potencial de aprendizagem recíproca entre os diversos atores a qual se realiza por meio da atividade projetual [...]”. É o papel estratégico do design dialogando diretamente com quem toma as decisões (Zurlo, 2010).

Em suma, a colaboração e o diálogo são fundamentais no Design Estratégico. Eles não apenas facilitam a cocriação e a inovação, mas também promovem a transformação e a evolução contínua. Organizações e designers que adotam esses princípios tendem a criar soluções verdadeiramente centradas no ser humano.

2.1.2 Colaboração é Visão Compartilhada

No contexto desta pesquisa, a colaboração envolve a cocriação de uma visão compartilhada que guia as decisões coletivas da ação projetual. Não se trata apenas de um ato de trabalhar juntos, mas construir de fato uma representação coletiva e um objetivo comum a alcançar. É crucial articular uma visão clara e coletiva ao liderar com competências colaborativas, pois essa abordagem auxilia na sintonia da equipe assegurando que a visão seja compreendida por todos e que haja um comprometimento com ela. É do design a capacidade de ver e fazer ver, uma habilidade de enxergar além, criando esquemas legíveis para o entendimento das pessoas envolvidas no projeto (Zurlo, 2010).

Uma cultura de design cria e imagina mundos futuros projetando-se no tempo (Scaletsky; Costa, 2019), uma forma de esclarecer e tangibilizar o que deseja alcançar. Para Manzini (2016) essa é uma capacidade de análise e reflexão crítica visando a produção de conhecimento, visões e critérios de qualidade que podem ser concretizados em propostas viáveis. Essas visões podem se traduzir em novos produtos, serviços ou até mesmo a estratégia da organização. As visões são criadas para que sejam explorados os mundos futuros possíveis e que ocorram as decisões sobre os caminhos que o projeto irá seguir. Durante o agir projetual, o designer está sempre à procura de novas possibilidades e trabalha para transformar essas possibilidades em uma realidade concreta (Buchanan, 2015).

Neste contexto, o Design Estratégico pode auxiliar a projetar uma nova estratégia para a organização e auxiliá-la a operar em direção a esta. Jégou e Manzini (2006) entendem que as organizações produtivas necessitam constantemente reconfigurar as suas atividades, promovendo mudanças na organização de forma sistêmica. A construção de cenários pode ajudar neste processo de projeção de mudança organizacional criando visões de cenários futuros para a organização (Jégou; Manzini, 2006).

Michlewski (2015) aborda esse tema como uma atitude de design, o ato de criar significados a partir da complexidade. A abordagem de design busca integrar e harmonizar diversas perspectivas, mesmo quando elas parecem contraditórias, com o objetivo de cultivar um novo modo de ver e pensar sobre algo, incluindo estratégias organizacionais. A criação de novos significados se traduz em visões compartilhadas.

Para Buchanan (1992), a importância de criar uma linguagem comum no processo de design reside no ponto em que todos os envolvidos possam entender e contribuir para a visão coletiva. O autor sugere que a verdadeira colaboração ocorre quando as partes interessadas compartilham uma compreensão comum dos objetivos e desafios. Essa forma de atuação ressalta a importância de ter uma visão compartilhada como ferramenta para enfrentar problemas complexos e incertos da organização. Cross (2011) corrobora no sentido de que a visão compartilhada é fundamental para superar desafios complexos no design. Ele sugere que, ao compartilhar uma visão comum, as equipes podem navegar por territórios desconhecidos com confiança e propósito.

É no Design Estratégico que encontramos uma abordagem capaz de articular os esforços em prol da colaboração dos atores envolvidos para a construção de futuros desejáveis. Compete a ele o desenvolvimento da capacidade de interpretar a complexidade e gerar estruturas de sentido, indicando caminhos e os tornando visíveis aos demais envolvidos no contexto (Freire, 2014). Manzini (2016) explora a ideia de codesign, onde a colaboração entre designers e usuários leva à criação de soluções inovadoras. Entretanto, ele enfatiza a necessidade de estabelecer uma visão compartilhada desde o início do processo, para que todos estejam alinhados e trabalhem em prol de um objetivo comum. Freire (2014) e Meroni (2008) entende a importância de ter uma visão desde o início do projeto. Entretanto, exploram a ideia de que a visão compartilhada é o resultado de um processo iterativo de diálogo e feedback, onde engloba a participação ativa de todos os envolvidos. Os autores defendem a ideia de que a visão é algo que deve ser cocriado ao longo do tempo.

Liedtka e Ogilvie (2011) abordam a colaboração do ponto de vista estratégico, argumentando que a visão compartilhada é a força motriz por trás de qualquer estratégia de sucesso. Os autores destacam a importância das organizações cultivarem uma visão compartilhada visando serem mais resilientes e adaptáveis. Ter uma direção clara e um senso de propósito motiva a colaboração e o fortalece o envolvimento de todos em tempo de mudança.

Na visão de Sangiorgi (2010) a colaboração e a visão compartilhada andam em sinergia. A autora defende que, sem uma visão claramente definida e compartilhada, a colaboração pode se tornar desorganizada e ineficaz. Em contrapartida, ter uma visão compartilhada se torna o meio de engajar as partes interessadas e promover a colaboração na busca de soluções transformadoras. Neste sentido, Zurlo (2010) destaca a importância da empatia nesse processo visando entender profundamente as necessidades e desejos dos usuários. O que se busca é criar uma visão que ressoe em todos os envolvidos.

Scaletsky e Costa (2019) e Jégou e Manzini (2006) argumentam que para projetar mundos futuros é necessário a criação de esquemas, elaborado por meio de uma visão compartilhada. Os autores sugerem que a visão seja traduzida em ações concretas. Desta forma, a colaboração desempenha um papel crucial em garantir que a visão seja implementada de forma eficaz.

A colaboração e a visão compartilhada são conceitos que possuem forte relação no contexto do Design Estratégico. Juntos, eles fornecem a direção e o

propósito que guiam as ações coletivas de uma organização. Esses conceitos são um dos pilares para a construção colaborativa de soluções que sejam relevantes e significativas para todos os envolvidos.

2.1.3 Colaboração evoluir por Ciclos Iterativos

No design encontramos uma abordagem iterativa que permite refletir sobre a evolução do projeto, descobrindo novas informações e realizando escolhas. Essa é uma forma de avançar com a ação projetual, as descobertas realizadas em cada ciclo habilitam novos caminhos e possibilidades. Tal abordagem permite a experimentação e a adaptação, essenciais para atuar em desafios organizacionais em constante mudança. Também permite que as soluções evoluam e se adaptem de acordo com o feedback e as mudanças do contexto. Quando combinada com a colaboração, a iteração se torna uma estratégia importante para a ação projetual.

Schön (1983) foi um dos primeiros a reconhecer a importância da reflexão no design. Ele introduziu o conceito de "reflexão na ação", sugerindo que os designers muitas vezes refletem sobre o trabalho enquanto o realizam, permitindo um processo de aprendizado e adaptação contínua. Esta abordagem iterativa é fundamental para uma construção colaborativa eficaz, pois permite que as equipes ajustem e refinem suas soluções em resposta ao feedback e novos insights.

Burns *et al.* (2006) reconhecem que os problemas enfrentados pela sociedade e pelas organizações são muitas vezes sistemas complexos e interligados. Para abordar esses desafios, eles defendem a importância dos ciclos iterativos. Em vez de buscar soluções fixas e definitivas desde o início, a equipe deve estar aberta à experimentação, aprendizado e adaptação. A colaboração permite que múltiplas perspectivas sejam consideradas e integradas em cada fase do ciclo.

Considerando as organizações inseridas em um ambiente dinâmico, trabalhar com esta abordagem cíclica, possibilitando interpretar a situação em curso do projeto e tornando as escolhas do projeto cada vez mais assertiva, é característico do Design Estratégico. Essa interpretação que deve partir de uma visão colaborativa para enriquecer o projeto com informações relevantes para a tomada de decisão. O ciclo iterativo e incremental reforça o senso prático da cultura de design (Manzini, 2016) que a cada novo ciclo evolui através de nova informações, novas escolhas e o

incremento do projeto por meio de prototipagem, experimentação, até chegar nas entregas finais do projeto (Burns *et al.*, 2006).

Buchanan (2015) foca na natureza dos problemas que muitas organizações enfrentam. Estes problemas, que são muitas vezes ambíguos e em constante evolução, exigem uma abordagem de design que seja flexível e adaptável. Buchanan argumenta que os ciclos iterativos, alimentados pela colaboração, são essenciais para abordar esses problemas. Através da colaboração, as equipes podem coletar feedback, adaptar suas soluções e, o mais importante, refinar continuamente sua compreensão do problema. Zurlo (2010) corrobora com essa visão destacando a importância da empatia nos ciclos iterativos. O autor entende que a colaboração também ocorre quando as equipes iteram sobre o entendimento das necessidades e desejos dos usuários. Isso permite uma maior sinergia entre solução e usuário, levando a melhores resultados.

Os designers sabem dos riscos associados ao projetar algo novo ou que seja inovador no contexto de atuação do projeto. É fato que estão em um ambiente de ambiguidade rodeado de muitas incertezas (Michlewski, 2015). Desta forma, adotar uma abordagem iterativa pode minimizar esses riscos associados, pois à medida que os ciclos evoluem, são realizadas escolhas para o projeto, gerando reflexões e aprendizados. Ao integrar à colaboração, mais perspectivas de um mesmo ponto podem ser observadas, aumentando o entendimento de todos e minimizando ainda mais os riscos associados a evolução do projeto.

Brown (2009) aborda a iteração como um componente central do processo de design, dando ênfase na prototipagem rápida e no teste. Para o autor, a colaboração é mais eficaz quando as equipes adotam uma mentalidade de aprendizado. A abordagem é de errar rápido para obter o sucesso mais rápido, permitindo-lhes aprender com seus erros e evoluir suas soluções.

Scaletsky e Costa (2019) abordam a iteração do ponto de vista organizacional. Eles veem os ciclos iterativos como uma ferramenta importante para a mudança organizacional, permitindo que as empresas se adaptem e inovem em um ambiente em constante mudança. A colaboração desempenha um papel fundamental nesse processo, pois permite que múltiplas perspectivas sejam consideradas e integradas.

Em conclusão, a colaboração e a evolução por ciclos iterativos são conceitos centrais no Design Estratégico. Eles permitem que as soluções se adaptem e

evoluam de acordo com o feedback e as mudanças no contexto. Pelo ponto de vista da colaboração, a cada novo ciclo, mais atividades são executadas pelo grupo do projeto, criando a oportunidade da equipe se conhecer, fortalecer seus laços de confiança e se unir cada vez mais frente aos desafios da ação projetual. O ciclo age como um grande momento de foco e ação, mas também de pausa para reflexão, onde são consolidados os conhecimentos e compartilhadas as descobertas por meio de momento coletivos. Assim como a colaboração ajuda no bom andamento dos ciclos iterativos, eles oportunizam momentos para que essa colaboração de fato aconteça.

2.2 Colaboração no Contexto Organizacional

A colaboração no contexto organizacional tornou-se um tema central nas últimas décadas, impulsionado pela crescente complexidade dos ambientes de negócios e pela necessidade de soluções inovadoras e adaptáveis (Senge, 1990). Este fenômeno é mais do que apenas trabalho em equipe, é a sinergia resultante da união de diferentes competências, conhecimentos e perspectivas para alcançar objetivos comuns.

Senge (1990) introduz o conceito de organizações que aprendem. Estas são organizações capazes de se adaptar, crescer e evoluir com o tempo, aproveitando o conhecimento e a experiência coletivos de seus membros. O autor identifica cinco disciplinas fundamentais para uma organização que aprende: Pensamento Sistêmico, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizado em Equipe e Domínio Pessoal. Ele argumenta que, quando essas disciplinas são cultivadas e integradas em uma organização, elas conduzem a uma profunda transformação e capacidade de inovação. A colaboração, neste contexto, possui uma particular importância à disciplina de "Aprendizado em Equipe". Ele acredita que a verdadeira aprendizagem vem do saber coletivo e colaborativo. As equipes que aprendem juntas, desenvolvem uma capacidade única de pensar e agir colaborativamente, o que é essencial para a eficácia organizacional e para navegar em ambientes de negócios dinâmicos.

Com relação ao Diálogo, o autor defende como um espaço livre de julgamentos onde os indivíduos podem compartilhar seus pensamentos abertamente, levando a uma compreensão mais profunda e coesa. A disciplina

apresentada pelo autor que se beneficia disso é a Visão Compartilhada. É a ideia de criar uma visão coletiva para o futuro da organização, onde todos os membros estão alinhados e comprometidos com um propósito comum. A visão compartilhada refere-se ao estabelecimento de objetivos e metas comuns e compartilhadas, deixando de lado o pensamento individual, conforme Senge (1990, p.233), “[...] uma visão é realmente compartilhada quando você e eu temos a mesma imagem e assumimos o comprometimento mútuo de manter essa visão, não só individualmente, mas em conjunto [...]”.

Segundo Senge, a colaboração não é apenas uma atividade, mas uma cultura. Ele vê as organizações que aprendem como ambientes onde as pessoas estão continuamente evoluindo juntas e trabalhando coletivamente para alcançar resultados desejados. Pelos estudos propostos pelo autor, podemos perceber uma estreita relação com colaboração, diálogo e visão compartilhada.

Nonaka (1994) destaca a colaboração como um pilar da criação e transferência de conhecimento nas organizações. O conhecimento tácito, muitas vezes enraizado nas experiências individuais, quando compartilhado e colaborativamente transformado em conhecimento explícito, torna-se um poderoso ativo organizacional. Este processo contínuo de conversão de conhecimento, conhecido como o Espiral do Conhecimento, realça a importância da colaboração no aprendizado organizacional (figura 1).

Figura 1 – Espiral do conhecimento



Fonte: (Nonaka; Takeuchi, 1997).

O autor propõe que a colaboração é essencial para a criação de conhecimento nas empresas, que é um recurso valioso para as organizações e que pode ser usado para obter vantagem competitiva. Em seus estudos, ele explora profundamente a criação de conhecimento nas organizações por meio de um processo dinâmico de conversão e amplificação. O conceito espiral do conhecimento descreve esse processo contínuo de conversão entre o conhecimento tácito (pessoal e difícil de formalizar) e o conhecimento explícito (formalizado e comunicável). Ele identifica quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

A colaboração é central na proposta de Nonaka para a criação de conhecimento. A socialização envolve a partilha de conhecimentos tácitos através de experiências diretas e interações, enquanto a externalização envolve a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, muitas vezes através do diálogo e da reflexão coletiva. A colaboração facilita a conversão do conhecimento organizacional. O diálogo é a base para a externalização do conhecimento tácito, pois permite que os indivíduos articulem e reflitam sobre suas intuições e hipóteses, transformando-as em conhecimento explícito compartilhável. Esse que pode ser visto como uma visão compartilhada servindo como um ponto focal para a criação do conhecimento.

Na visão de Nonaka (1990), a colaboração é indispensável para a criação de conhecimento. Ele vê organizações que promovem a colaboração como aquelas que estão a frente em termos da inovação e da adaptação. Em um mundo em constante mudança, a capacidade de criar, compartilhar e utilizar o conhecimento coletivo gera uma vantagem competitiva.

O estudo de Drucker (1993) analisou as transformações emergentes nas organizações e na prática da gestão. Ele abordou o impacto da informação e da tecnologia, bem como, a evolução do trabalho que envolve o conhecimento. O autor reforça que as organizações seriam menos hierárquicas e mais orientadas para a rede. Esta rede composta por equipes multidisciplinares tem o potencial de abordar desafios complexos de maneira mais holística. Ele destaca a importância dos trabalhadores do conhecimento, indivíduos que geram valor através de sua capacidade de utilizar e criar conhecimento, ao invés de tarefas manuais. Adicionalmente, ressalta que a gestão eficaz exigiria uma abordagem mais colaborativa e menos centrada no comando e controle.

Na sua visão, a colaboração é uma ferramenta essencial nas organizações, especialmente com a crescente importância dos “trabalhadores do conhecimento”. Ele acredita que a colaboração entre esses trabalhadores pode levar a soluções mais inovadoras e a uma adaptação mais rápida às mudanças. Ele afirma que a colaboração é fundamental para liberar o potencial dos trabalhadores do conhecimento com o intuito de conduzir a mudança organizacional. Para ele, a colaboração é vista como uma necessidade estratégica para garantir a sustentabilidade do negócio e a competitividade no mercado.

Schein (2010) destaca a importância da cultura organizacional na promoção ou inibição da colaboração. Culturas que valorizam a abertura, a confiança e a aprendizagem contínua tendem a florescer em ambientes colaborativos. Por outro lado, culturas rígidas e baseadas em silos podem impedir a colaboração efetiva, limitando o compartilhamento de ideias.

Em seus estudos Schein, aprofunda a compreensão sobre a cultura das organizações e como ela influencia a liderança. Ele argumenta que para liderar efetivamente, é essencial compreender e moldar a cultura subjacente da organização. Schein identifica três níveis de cultura organizacional: artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos subconscientes. Ele argumenta que, enquanto os artefatos e valores são mais fáceis de identificar e alterar, os pressupostos básicos estão internalizados nos membros da empresa e são mais desafiadores de mudar. Ele também destaca o papel da liderança em criar, reforçar e, quando necessário, mudar a cultura organizacional.

Schein reconhece que a colaboração é muitas vezes um valor ou norma cultural em muitas organizações. Ele sugere que uma colaboração pode ser apoiada pela cultura organizacional. Em processos de mudança, a cultura pode ser um facilitador ou um obstáculo, dependendo de como os pressupostos culturais alinham-se com as metas de mudança. O diálogo é visto como uma ferramenta para entender e moldar a cultura organizacional. Através do diálogo, os líderes e membros da organização podem explorar e desafiar os pressupostos culturais existentes e desenvolver uma visão compartilhada do futuro desejado. Para Schein, a colaboração pode ser vista como uma expressão da cultura organizacional, podendo influenciar o comportamento e as atitudes dos membros da organização.

O último trabalho que destaco é o de Mintzberg (1994), onde o autor explora vários aspectos sobre estrutura e estratégia organizacional, como conceitos,

contextos e casos de formulação e implementação de estratégias em empresas. Mintzberg propõe uma tipologia de organizações, organizando em diferentes estruturas, como adhocracia, burocracia profissional, burocracia de máquina, entre outras. Cada estrutura tem suas características, vantagens e desvantagens. Ele também destaca a importância da congruência entre estrutura e estratégia para a eficácia organizacional.

No contexto da colaboração, Mintzberg (1994) destaca a adhocracia como uma estrutura organizacional que se baseia fortemente na colaboração. Ela é descrita como uma estrutura contrária às formas burocráticas tradicionais e é caracterizada por sua capacidade de operar em um ambiente dinâmico e complexo. Em uma adhocracia, há uma ênfase na flexibilidade e na inovação, com equipes multidisciplinares trabalhando juntas em projetos. Esta estrutura favorece a adaptabilidade e é particularmente benéfica em ambientes de negócios em processos de mudança (Mintzberg; McHugh, 1985). Embora o autor não se concentre especificamente nos conceitos de Diálogo ou Visão Compartilhada, sua ênfase em estruturas como a adhocracia sugere a importância do diálogo aberto e da colaboração entre equipes. Em tais estruturas, a comunicação aberta e os feedbacks são essenciais para a evolução.

Os benefícios da colaboração no contexto organizacional são vastos. A colaboração promove a diversidade de pensamento, o que leva a soluções mais robustas. Além disso, a colaboração pode ser uma força motriz por trás das mudanças organizacionais bem-sucedidas, pois envolve múltiplos stakeholders no processo de tomada de decisão, garantindo maior comprometimento e minimizando resistências (Nonaka, 1994). Importante notar que a colaboração eficaz não acontece por acaso. Requer um direcionamento da liderança, estruturas que deem apoio, ferramentas adequadas e uma cultura organizacional que valorize e promova a colaboração (Drucker, 1993; Schein, 2010).

A colaboração no contexto organizacional é uma necessidade, ainda mais se considerarmos o ambiente empresarial dinâmico e repleto de desafios complexos. As organizações que promovem práticas colaborativas tendem a estarem mais bem posicionadas para inovar, adaptar-se e prosperar. As referências citadas fornecem uma base para entender a evolução e a importância da colaboração, destacando sua centralidade na promoção da inovação e da mudança organizacional.

2.3 Mudança Organizacional

Os processos de mudança organizacional são a chave para a evolução consistente da organização. Segundo Moran e Brightman (2001), mudança organizacional é um processo de renovação contínua da direção, estruturas e capacidades de uma organização para atender às necessidades em constante mudança de clientes externos e internos. Na visão dos autores, as mudanças econômicas e sociais que ocorrem no mundo, transformam os comportamentos e valores, exigindo que as organizações estejam abertas e flexíveis para evoluir, atualizando-se constantemente. Hamel e Prahalad (1994) corroboram neste posicionamento ressaltando que a capacidade de uma organização em adaptar-se rapidamente as oportunidades, decorrente de mudança exterior a organização, é uma das principais fontes de vantagem competitiva para as empresas.

Na visão de Miller e Freisen (1984), as empresas optam por ficarem estagnadas escolhendo fazer apenas pequenas mudanças. Os autores defendem a Teoria Quantum, onde as organizações preferem manter seu curso na maior parte do tempo, aceitando mudanças incrementais para melhorar suas estratégias, processos e estruturas. Entretanto, periodicamente elas devem se submeter a mudanças drásticas nesses itens, uma “revolução estratégica” para realinhar sua orientação geral. Este tipo de mudança permeia por toda empresa, desde a operação, desenvolvimento de produtos, processos internos e impactando a estratégia da organização.

Em muitos casos, essa preferência pela estagnação das empresas, quando em contato com uma abordagem de design, reflete um contraste de posicionamento gerando mudanças de forma implícita. O design possui em sua essência esse olhar para o novo, questionando as obviedades com viés à inovação. A cultura de empresa muitas vezes possui um modo de preservação e continuidade dos negócios (Deserti; Rizzo, 2014).

Buchanan (2015) entende que embora possa parecer contraintuitivo, as organizações às vezes ficam presas ao que foi bem-sucedido no passado, mas não é mais adequado às novas circunstâncias do mercado ou da sociedade. Esse modo de preservação das organizações faz com que elas evitem realizar mudanças, mesmo percebendo a necessidade em torno de si, por meio do mercado e da

concorrência, preferem ficar muitas vezes estagnadas no seu modo de operação atual.

Segundo Junginger (2008) existe uma necessidade de mudança nas organizações, mas, por vezes, as organizações mudam em pequenos incrementos para acomodar ou modificar novas situações, o que limita seu crescimento. A autora complementa (2008b, p.1) "[...] as organizações precisam mudar, a menos que queiram tornar-se irrelevante, ou pior, extintas. Este é o paradoxo da organização: precisa de estabilidade para funcionar bem, mas precisa de mudanças para sobreviver [...]".

Tushman *et al.* (1986) apresentam em seus estudos uma abordagem sobre as mudanças incrementais ou convergente, essas atuam em um escopo bem específico visando solucionar problemas aparentes. Os autores argumentam que muitas organizações baseiam sua evolução apenas em mudanças incrementais, até o dado momento em que não conseguem acompanhar a evolução do ambiente externo e interno. Nestes casos, a solução é a realização de uma mudança “quebra-estrutura” (Tushman *et al.*, 1986) sendo mais abrupta e impactando toda a organização em termos de estratégia, estrutura, processo, pessoas e produtos. As mudanças mais significativas em uma empresa impactam diretamente na estratégia de negócio e cultura organizacional. Adicionalmente, Burnes (2004) salienta o fato de que qualquer mudança realizada na organização, terá impactos em todos os níveis, partindo do individual e dos grupos de pessoas, para assim ser disseminada coletivamente e ter alcance em toda a organização de forma sistêmica.

A necessidade de mudança envolve uma questão de competitividade frente ao mercado e de sobrevivência da organização. Entretanto, a maioria das organizações preferem realizar mudanças incrementais (Tushman *et al.*, 1986) agindo em situações bem específicas. Ao longo do tempo, para se manterem competitivas, precisam realizar movimentos mais drásticos para um realinhamento geral da organização (Miller; Freisen, 1984).

Neste contexto o design pode ser atuante, propondo o desenvolvimento de mudanças organizacionais por meio de processos projetuais. O design que já está atuante nas decisões estratégicas do negócio, pode estar à frente deste tipo de processo liderando mudanças significativas nas organizações. O choque entre a abordagem de design e a contexto organizacional gera, inevitavelmente, mudanças organizacionais e o design pelo seu papel transformador pode atuar dentro das

organizações liderando esse tipo de iniciativa (Deserti; Rizzo, 2014; Junginger; Sangiorgi, 2009; Burns *et al.*, 2006; Sangiorgi, 2010; Junginger, 2008; Buchanan, 2015).

Na visão de Deserti e Rizzo (2014), a atuação do design é vista como um agente implícito para as mudanças organizacionais, podendo ocorrer através do desenvolvimento de novos produtos ou pela inclusão de uma cultura de design. Os autores argumentam que os processos de mudança mais significativos envolvem uma modificação da estratégia e da cultura organizacional. Essas são mudanças mais profundas que permeiam por toda a organização e é nelas que existe um potencial a ser explorado do trabalho conjunto do design e mudança organizacional (2014, p. 56),

Vemos grandes oportunidades para a expansão do conhecimento sobre como a prática de design e a mudança organizacional podem ser realizadas simultaneamente. Oportunidades intrigantes estão surgindo para discutir de uma nova perspectiva a relação entre cultura de design - como um dos domínios relevantes de competência e conhecimento que aborda a inovação - e o fenômeno de mudança organizacional.

Segundo Junginger e Sangiorgi (2009) a partir do design de serviços é possível realizar transformações na organização. As autoras argumentam que muitos projetos iniciam nas “periferias” da organização através do design de interação de serviços, mas que à medida que o projeto avança ocorrem transformações mais profundas que tocam nas premissas fundamentais da organização. Nestes casos, pode-se encontrar resistências à mudança, mas que através de processos de design pode-se dialogar com a organização promovendo a construção de uma visão comum, criando agendas para a mudança organizacional. Burns *et al.* (2006) corrobora com essa visão, conceituando o termo design de transformação e o caracterizam com as habilidades para transformar fundamentalmente a cultura de uma empresa.

Sangiorgi (2010) explora o conceito proposto, esclarecendo alguns conceitos fundamentais do design em mudanças transformacional. Propõe a adoção e adaptação de princípios e práticas de desenvolvimento organizacional e ação comunitária. A autora aborda o assunto por meio do design de serviço ressaltando que ele está cada vez mais orientado para objetivos de transformação.

Na visão de Junginger (2008), pode-se ativar mudanças organizacionais por meio da concepção de produtos. Uma organização que permite o desenvolvimento

de produtos para explorar oportunidades, pode explorá-lo através do pensamento inovador e criativo do design, que muitas vezes implica em mudanças organizacionais. Adicionalmente, Buchanan (2015) entende que o design tem um papel transformador para as organizações e como o tempo seu papel passou a ser a reforma organizacional (2015, p.8), “[...] o produto a ser projetado não é um artefato ou um serviço ao cliente, mas a própria organização [...]”.

Com base no exposto acima, podemos entender que a necessidade de mudanças é fator decisivo para o sucesso e, em alguns casos, a própria sobrevivência da organização. O design carrega em si o papel de agente implícito de mudanças no ambiente empresarial, por vezes, atuando no desenvolvimento de produtos, melhorias de serviços, estratégia de negócios e cultura organizacional. É possível colher muitos benefícios da união dessa necessidade de mudanças nas organizações com o papel transformador do design.

Aprofundando nos tipos de mudanças organizacionais, podemos organizá-las em três linhas de pensamento (Deserti; Rizzo, 2014), a primeira é sobre mudança não planejada ou emergente, que consiste em decisões baseadas em suposições. Elas moldam o processo de mudança por acaso e intuição. Os fatores internos e externos influenciam na mudança, muitas vezes, para fora do controle gerencial. Vale ressaltar que todos os processos de mudança possuem esse efeito emergente em um certo nível. A segunda linha de pensamento é sobre a mudança ser episódica e contínua. A episódica envolve a substituição de uma estratégia ou um programa, tendo um efeito mais radical e a contínua é evolucionária e tem a característica de ser incremental. A escolha entre uma ou outra pode estar atrelado aos objetivos de longo prazo da organização. A terceira linha de pensamento é sobre a extensão e escopo da mudança. Ela pode ter um objetivo relacionado à desenvolvimento, envolvendo processos e procedimentos. Também pode ser transacional, visando atingir um estado desejado conhecido ou pode ser transformacional onde se almeja uma organização significativa diferente em termos de estrutura, processos, cultura e estratégia. Nesta pesquisa, se explora as abordagens de mudança organizacional que ocorram de modo planejado, onde a organização tenha a intenção de implementá-los. O foco da mudança é o que tangue a estratégia da empresa, caracterizado como uma mudança transformacional.

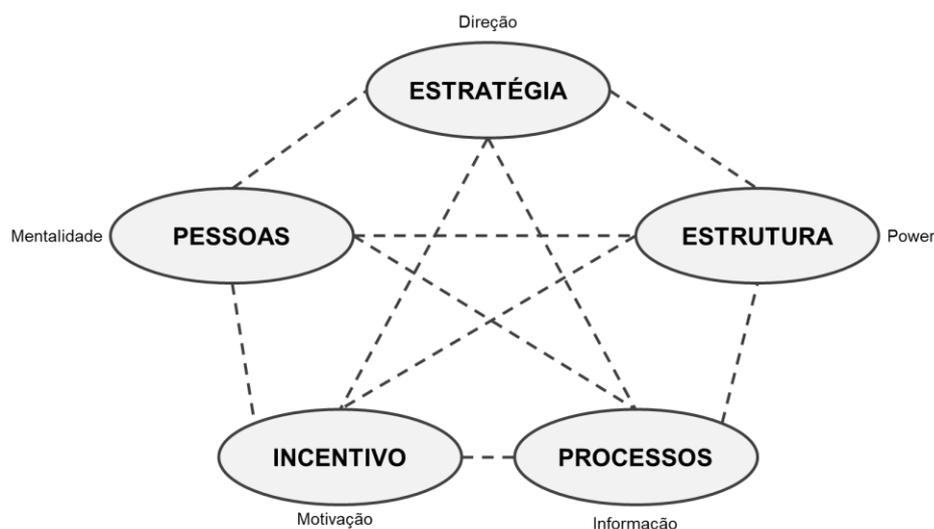
Entendendo a importância da necessidade de mudanças nas organizações e o fator transformador do design ao adentrar no contexto organizacional, cabe relacionar as principais abordagens de mudança organizacional, com foco em processos colaborativos. Com base nos materiais estudados, se discute os benefícios da colaboração em processos de mudança organizacional segundo a visão dos autores. Em alguns casos, aprofundando a discussão no que tange o diálogo, visão compartilhada e ciclos iterativos.

Começo por Lewin (1947), um dos autores mais citados, ele propõe a realização de mudanças organizacionais em três etapas. A primeira etapa é o descongelamento, momento que a organização aceita a necessidade da realização da mudança e que envolve a quebra do status atual existente. A segunda etapa trata da mudança, onde as pessoas começam a resolver suas incertezas e procurar maneiras novas de fazer as coisas em nova direção aos objetivos da organização. Por fim, a etapa de recongelamento, onde ocorre a internalização das mudanças pela organização.

Embora Lewin não tenha focado especificamente na colaboração, seu modelo implica uma necessidade de colaboração em cada etapa. Na fase descongelar é essencial que os membros da organização entendam e aceitem a necessidade de mudança, o que deve exigir comunicação e colaboração. Durante a fase de mudança, a colaboração serve para implementar novas ideias e processos. Na fase congelar, a colaboração ajuda a reforçar e integrar as novas mudanças no dia a dia da empresa. Podemos associar o diálogo na fase descongelar para criar uma compreensão de todos sobre a necessidade de mudança. A visão compartilhada pode ser bastante útil durante a fase de mudança, visando garantir que todos na organização estejam alinhados em direção ao objetivo desejado. Embora o autor não aborde diretamente o termo "ciclos iterativos", seu modelo sugere a necessidade de revisão e ajuste contínuos para garantir o sucesso da mudança.

Galbraith (1977) apresenta um modelo para desenho organizacional que consiste em identificar os elementos para projetar uma organização, denominado The Star Model™. Segundo o autor, a estrutura consiste em uma série de políticas controláveis que podem influenciar o comportamento dos funcionários. O modelo de Galbraith oferece uma estrutura para projetar uma organização e por ser utilizado para projetar mudanças organizacionais.

Figura 2 – The Star Model™



Fonte: Adaptado de (Galbraith, 2016).

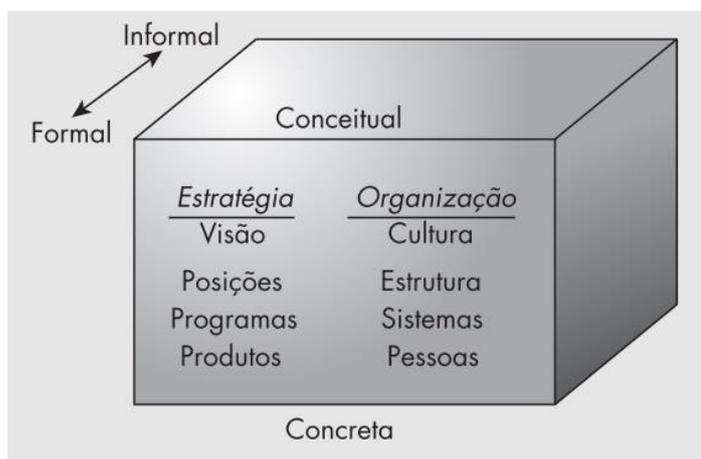
O modelo está organizado em 5 dimensões (figura 2). A primeira, Estratégia se refere à direção da organização e é uma das primeiras a ser endereçadas por orientar as demais dimensões. A Estrutura determina a colocação do poder e autoridade na organização, refere-se aos níveis estruturais e a distribuição de poder. A dimensão Processos trata do fluxo de informação que permeia a organização e como ocorre a autonomia e tomada de decisão através de processos decisórios horizontais e verticais. A dimensão de Incentivos e Recompensas refere em como alinhar as metas dos colaboradores vinculadas aos objetivos da organização. A dimensão Pessoas atua sobre as políticas de recursos humanos atuando em recrutamento, seleção, rotação, treinamento e desenvolvimento.

O autor indica para ter sucesso em uma estrutura de desenho organizacional é necessário que se tenha colaboração entre equipes e departamentos, promovendo uma fluidez nas informações. O autor não aborda diretamente o diálogo, mas pela sua proposta é possível interpretar que em uma organização bem projetada a comunicação é aberta e fluida. Nesse caso, o diálogo facilita a tomada de decisões e ajuda na identificação e resolução de problemas. O autor dá ênfase no alinhamento e coesão sobre ter objetivos comuns, remetendo a visão compartilhada. Sobre ciclos iterativos, ele sugere que o desenho organizacional não é um processo estático, mas requer revisão e adaptação contínuas.

Mintzberg (1995) apresenta vários conceitos relacionados à estratégia, destacando a distinção entre estratégia deliberada (aquela que é intencional e

planejada) e estratégia emergente (aquela que evolui em resposta a circunstâncias imprevistas). Adicionalmente, ele aborda as perspectivas da mudança a partir do cubo da mudança (Figura 3). As faces do cubo mostram as duas principais dimensões da mudança, estratégica e organizacional. Segundo o autor ambas devem ser consideradas ao mudar uma organização. No sentido vertical do cubo existe uma dualidade entre conceitual e concreta. Em profundidade do cubo, da face frontal até o fundo, esta dualidade é entre o explícito e o informal. O principal ponto de apresentar esta abordagem é que o autor relata que (1995, p.153) “[...] mudanças sérias na organização incluem o cubo inteiro: estratégia e organização, desde a mais conceitual até a mais concreta, informalmente e formalmente [...]”.

Figura 3 – O cubo da mudança de Mintzberg



Fonte: (Mintzberg, 1995).

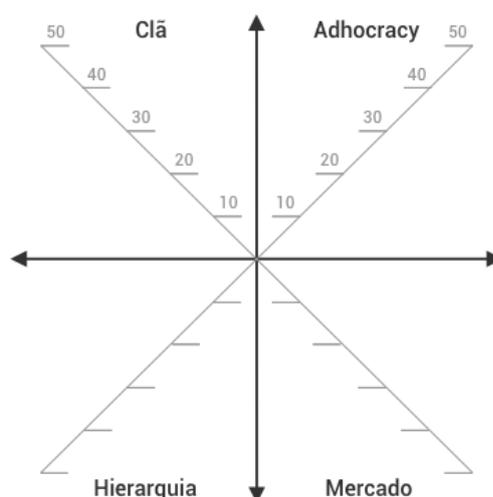
Para o autor a formulação e implementação de estratégias requer a contribuição e envolvimento de várias partes interessadas, tanto interna quanto externa à organização. A colaboração facilita esse processo. O diálogo é visto no processo estratégico como fator essencial para obter uma comunicação aberta entre as partes interessadas, desta forma, entendendo e respondendo às mudanças do ambiente mais rapidamente. No que tange a visão compartilhada, ele traz a ideia de ter uma compreensão comum dos objetivos e a direção da organização para implementação da estratégia. Sobre ciclos iterativos o ponto de relação é a sobre a discussão feita pelo autor sobre a natureza dinâmica da estratégia e como ela se adapta e evolui ao longo do tempo.

A proposta de Galbraith apresenta um modelo para projetar uma organização e Mintzberg dá mais enfoque em conceitos e as perspectivas da mudança. Os

autores não chegam a apresentar o modo de projetar as mudanças e como essas devem ser realizadas ou implantadas. Não se discute como as propostas de mudanças são idealizadas e projetadas. Também não se explora os aspectos de tomada de decisão. Os modelos servem para explorar as perspectivas que podem ser analisadas e acompanhadas em uma organização durante um processo de mudança.

Cameron e Quinn (2006) apresentam uma proposta de mudança organizacional baseado em uma avaliação através do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI). Com a aplicação do questionário, se identificam lacunas e as áreas necessárias para realizar a mudança. O resultado do questionário é um diagnóstico da cultura atual e cultura desejada organizado em 4 tipos de culturas corporativas (Figura 4).

Figura 4 – Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional



Fonte: (Cameron; Quinn, 2006).

A Cultura de Clã é um tipo de cultura amigável, otimista e é composta por colaboradores que têm muito em comum entre si. A prioridade é construir e manter uma forte cultura da empresa, tendo como prioridade o bem-estar das pessoas. O foco principal dessa cultura é a mentoria e trabalho em equipe. A Cultura de Adhocracia é um tipo de cultura que gira em torno de inovação, sucesso e flexibilidade. As organizações com esta cultura estão constantemente pensando no futuro e no desenvolvimento de novos produtos. O foco principal é assunção de riscos e a inovação. A Cultura de Mercado é implacável e fortemente orientada para

resultados e desempenho. Os colaboradores são incentivados a estabelecer metas difíceis para si mesmos e trabalham duro para alcançá-las. O foco principal é a competição e o crescimento. A Cultura de Hierarquia é do tipo mais tradicional, fica em torno da estrutura e controle. O ambiente de trabalho é organizado com políticas e procedimentos e o foco principal é estrutura e estabilidade.

A abordagem de Cameron e Quinn fornece um diagnóstico momentâneo da organização e seus desejos de mudança. Serve de base para uma proposta inicial de mudanças organizacionais, mas se limita aos dados do diagnóstico. Existem outras possibilidades que poderiam ser exploradas para enriquecer esse diagnóstico, como por exemplo, observações, entrevistas e workshops. Através disso, realizar uma investigação criativa em busca de novas informações seria útil para o projeto. Com relação a colaboração, os autores exploram o tema na cultura de clã onde o trabalho em equipe é explorado. O diálogo não é abordado diretamente, mas para o funcionamento da cultura de clã, ele é essencial. No que tange os ciclos iterativos, podemos relacionar com a cultura de Adhocracia, que, por trilhar caminhos da inovação e de assumir riscos, podem se beneficiar dessa abordagem.

Wyrwicka e Chuda (2019) apresentam um modelo de mudança organizacional com base na aplicação de questionários baseado em Cameron e Quinn (1999). Como resultado, se tem o diagnóstico da cultura organizacional atual e o fator de mudança necessário para o alcance da cultura desejada. Os autores discutem a cultura organizacional como um componente crucial que pode tanto ajudar quanto inibir a implementação de mudanças. Eles destacam o Design Thinking como uma abordagem exploratória que envolve visualização, experimentação e prototipação. Eles abordam a necessidade de ter uma cultura adaptativa e proativa para facilitar a colaboração e impulsionar a inovação. Os autores ressaltam o Design Thinking como um processo iterativo que envolve a criação e prototipação de modelos. Este processo requer diálogo contínuo e visão compartilhada entre as partes interessadas para garantir que as soluções sejam relevantes. Os autores citam a utilização do design thinking em seu método, mas não chegam a aprofundar o tema nem demonstram tal utilização. Comentam sobre a possibilidade de usar o pensamento do design na implementação das ações, mas justamente esta parte não é explicada pelos autores.

Pianesi (2019) propõem o *Change Canvas* para planejamento da mudança organizacional. O autor faz uso do conceito de design adaptativo (Bernstein; Linsky, 2016) e do *Business Model Canvas - BMC* (Osterwalder; Pigneur, 2010). A proposta se concentra no planejamento das mudanças a partir do preenchimento do canvas que é realizado através de workshops com o grupo de trabalho do projeto. O foco principal é a adoção desses conceitos para abordar desafios organizacionais.

O autor destaca a relevância de ambos os conceitos no contexto de mudança organizacional e como eles podem ser aplicados em conjunto para abordar desafios complexos. A colaboração é vista como um elemento chave nas iniciativas de mudança, especialmente quando combinada com esses conceitos. Em seu trabalho, o autor não chega estabelecer relações diretas com diálogo, visão compartilhada ou ciclos iterativos. Adicionalmente, não é explorado a execução e o acompanhamento da mudança e não esclarece a vinculação com o design adaptativo no desenrolar da utilização do método.

Bezerra e Penhalbel (2016) apresentam um caso prático de transformação por processos, promovendo mudança nas pessoas, estratégia e na cultura organizacional. Os autores citam o design como uma alternativa para o desenvolvimento de processos centrados no usuário, entretanto, não aprofundam o tema em seu método. Apenas se apropriam da utilização de alguns valores como Empatia e Colaboração que alegam ser proveniente do pensamento de design.

Vallejo *et al.* (2015) propõem o desenvolvimento de capacidades para a mudança organizacional. Na sua proposta, primeiro analisa-se o contexto atual da organização por meio de diagnóstico e projeta-se três cenários de soluções. As mudanças são implementadas e o acompanhamento é realizado por meio de indicadores de negócio. O método não menciona a utilização do pensamento do design, mas sua projeção de cenário lembra a projeção de visões para tomada de decisão.

Yacovone (2007) apresenta um caso prático de design organizacional para a transformação de uma cadeia de suprimentos. O modelo proposto para realização do design organizacional tem como principal referência a estrutura de Galbraith (1977). Na sua proposta, inicialmente é realizada uma análise do ambiente seguido da definição dos objetivos de negócio e o estado futuro da organização. Apesar de referenciar o conceito de design organizacional, seu modelo não aborda nenhuma das características de uma cultura de design proposta nesta pesquisa. O significado

dado a palavra design no contexto do trabalho é “desenho”, no caso, desenho da organização.

Os trabalhos estudados até esse ponto da pesquisa trataram da construção de métodos para a mudança organizacional, entretanto, não foi possível identificar a adoção clara ou direta do pensamento de design. As propostas de Bezerra e Penhalbel (2016), Pianesi (2019), Wyrwicka e Chuda (2019), e Yacovone (2007) mencionam a utilização do design, mas não abordam em nenhum dos princípios do design, as relações com a disciplina são superficiais e sem profundidade. A proposta de Vallejo *et al.* (2015) não faz menção ao pensamento de design, mesmo demonstrando atuar com a projeção de cenários como base para as escolhas do projeto.

Nos trabalhos de Perides *et al.* (2020) e Naranjo-valencia e Calderón-hernández (2015) por apresentarem uma proposta para mudanças organizacionais, porém, não indicaram uma relação com o design nem foi possível relacionar sua abordagem com o pensamento de design. Os próximos trabalhos encontrados abordam o tema design com mais propriedade.

Bernstein e Linsky (2016) apresentam o conceito de Design Adaptativo como uma abordagem para liderar mudanças eficazes nas organizações. A proposta visa a integração de duas práticas: design thinking e liderança adaptativa. Os autores argumentam que esta combinação pode oferecer uma abordagem para impulsionar a transformação, principalmente em projetos sociais. Eles reforçam a necessidade de abordagens inovadoras em projetos de mudança, destacando a colaboração e a aprendizagem contínua como elementos-chave para isso. Os autores argumentam que uma abordagem colaborativa aumenta as chances de encontrar soluções adequadas para os desafios enfrentados pelas organizações. Não chegam a fornecer vínculos direto com diálogo, visão compartilhada ou ciclos iterativos. Ademais, não chegam a apresentar um modelo de aplicação.

Burns *et al.* (2006) apresentam o conceito de design transformacional reforçando o papel transformador do design nas organizações. Os autores exploram os mecanismos e abordagens de transformações organizacionais, com foco em como as organizações podem efetivamente gerenciar mudanças em ambientes complexos e em rápida evolução. O texto discute a diferença entre mudança transacional e transformacional. A mudança transacional refere-se a ajustes incrementais que uma organização faz para melhorar seus processos e operações

existentes. Em contraste, a mudança transformacional envolve uma revisão completa da direção ou estrutura de uma organização, muitas vezes em resposta a mudanças significativas no ambiente externo.

Na visão dos autores uma abordagem de design é composta por três princípios: olhando do ponto de vista do usuário final, tornando as coisas visíveis e por prototipagem. A partir disso, os autores conceituam o design transformacional e listam os fatores necessários para esse tipo de design: definindo e redefinindo o briefing, colaborando entre disciplinas, empregando técnicas de design participativo, capacitação sem gerar dependência, projetando além das soluções tradicionais e criando mudanças fundamentais.

Os autores reconhecem a importância da colaboração, especialmente em mudanças transformacionais. Eles argumentam que a colaboração entre membros da organização é importante para identificar novas oportunidades, compartilhar conhecimento e garantir a implementação de novas estratégias. A colaboração e o diálogo se relacionam com o primeiro princípio proposto pelos autores “olhando do ponto de vista do usuário final” e nos fatores do design transformacional listados no parágrafo acima. Enfatizam a necessidade de diálogo aberto durante processos de mudança, especialmente quando se busca uma transformação profunda.

A visão compartilhada está diretamente ligada com o princípio “tornando as coisas visíveis”. Desta forma, em momento de grandes mudanças, as organizações criam mecanismos para que todos estejam alinhados e comprometidos com a nova direção da estratégia da empresa. Os ciclos iterativos também são destacados como uma forma de ajustar e refinar abordagens em resposta a feedbacks contínuos, principalmente quando utilizada no momento de prototipagem, o último dos princípios proposto pelos autores.

O trabalho é uma das referências teóricas para definir o papel transformador do design nas organizações. Reforça a colaboração como uma maneira de aproveitar a diversidade de conhecimentos e perspectivas, permitindo que as organizações se adaptem e prosperem em ambientes incertos e voláteis. Entretanto, não chega a evoluir ao ponto de propor uma abordagem para a aplicação, um processo estruturado ou um modelo para ser utilizado.

Bertola e Teixeira (2003) discutem como o design pode ser integrado às estratégias organizacionais, enfatizando a importância de uma cultura organizacional que valorize a experimentação, a colaboração e o aprendizado contínuo. Os autores

argumentam que as organizações podem se beneficiar ao adotar abordagens de design que encorajem a participação de diferentes áreas, promovendo a diversidade de perspectivas e a cocriação de soluções. Eles discutem a importância do design como um agente de conhecimento. O foco é em como o design, enquanto um processo de conhecimento, é incorporado às organizações para promover a inovação.

Bertola e Teixeira veem o design como uma ferramenta fundamental para impulsionar a inovação nas organizações. O artigo sugere que o design, quando considerado como um processo de conhecimento, pode ser uma força poderosa para a mudança organizacional. Os autores não chegam a abordar o tema da colaboração diretamente, apenas dão ênfase na incorporação do design nas organizações e em como isso pode influenciar e beneficiar a inovação. Eles não fazem menção sobre diálogo, visão compartilhada ou ciclos iterativos, mas entendendo que esses são elementos importantes para estabelecer o aprendizado contínuo abordado pelos autores.

Buchanan (2008) argumenta que o design desempenha um papel fundamental na transformação das organizações, fornecendo abordagens e metodologias que podem ajudar a catalisar a mudança e impulsionar a inovação. O texto explora a natureza e o significado do design, propondo uma abordagem para entender os problemas de design e suas soluções. Na visão de Buchanan, o design pode contribuir para a mudança organizacional por meio da criação de experiências significativas para as partes interessadas, envolvendo equipes multidisciplinares para obter diversas perspectivas. O design é apresentado como uma forma de pensar e uma abordagem metodológica para resolver problemas.

O autor argumenta que existem quatro áreas principais de problemas de design: design de símbolos (comunicação visual e gráfica), design de coisas (produção de artefatos), design de ações (atividades e serviços organizados) e design de pensamentos (sistemas ou ambientes complexos). Ele sugere que, à medida que o design evolui, ele se move através desses quadrantes, enfrentando problemas cada vez mais complexos e abstratos.

Buchanan destaca a importância da colaboração interdisciplinar no design, principalmente ao abordar problemas mais complexos com âmbito das "ações" e "pensamentos". À medida que os problemas se tornam mais complexos, a necessidade de colaboração entre diferentes disciplinas e especialistas se torna

mais relevante. Ele enfatiza a importância do diálogo na prática do design, especialmente ao trabalhar em problemas complexos. Ele sugere que o diálogo entre designers, partes interessadas e usuários é fundamental para entender o problema e cocriar soluções. Embora o autor não use o termo Visão Compartilhada explicitamente, a ideia de cocriação e colaboração sugere a importância de alinhar visões e objetivos. Os ciclos iterativos também são implicitamente abordados, à medida que ele discute a evolução do design e a necessidade de visitar e refinar soluções à medida que novos desafios surgem.

Junginger (2008) discute como o desenvolvimento de produtos pode desencadear a mudança organizacional, abordando aspectos como inovação, aprendizado, colaboração e envolvimento dos usuários. A autora destaca a importância de uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de produtos, alinhando-o com os objetivos e a visão da organização. Segundo a autora, as organizações precisam pensar no desenvolvimento de produtos como uma investigação sobre si própria. Elas devem abrir caminho para a aplicação de métodos de design que possuem uma natureza integrativa e centrada no ser humano. A utilização do design participativo e processos iterativos facilitam a aprendizagem organizacional.

Junginger salienta a relevância do desenvolvimento de produtos como um meio de facilitar a transformação interna dentro das organizações. A autora enfatiza a necessidade de reconhecer o papel do desenvolvimento de produtos na promoção de mudanças organizacionais. Não existe uma relação direta no texto sobre diálogo e visão compartilhada, mas ao citar o design participativo podemos fazer isso indiretamente.

Lockwood (2008) explora a importância do design como uma estratégia para alcançar objetivos-chave nos negócios. O autor destaca a importância de uma abordagem centrada no usuário, da colaboração multidisciplinar e do alinhamento entre o design e as metas e valores da organização. Os autores argumentam que o design thinking, quando adequadamente gerenciado, pode ser uma ferramenta poderosa para abordar desafios complexos e criar soluções centradas no usuário. Em seu argumento, os autores abordam o conceito de design thinking como uma mentalidade e abordagem que prioriza a empatia, a experimentação e a colaboração. O artigo também explora vários métodos e ferramentas associados ao

design thinking, como a prototipagem rápida, a jornada do usuário e os workshops colaborativos.

O artigo destaca a natureza colaborativa do design thinking, sugerindo que a colaboração ocorra tanto dentro das equipes de design quanto entre designers e partes interessadas. Adicionalmente, indica que a colaboração deve ser facilitada através de ferramentas e métodos específicos. Os autores abordam a importância do diálogo no processo de design thinking, sugerindo que a comunicação aberta e o feedback contínuo são essenciais para refinar ideias e soluções. Eles também discutem sobre visão compartilhada, argumentando que o alinhamento entre as equipes é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa de design. No que tange os ciclos iterativos, esses são apresentados como uma característica central do design thinking, onde as soluções são continuamente testadas, avaliadas e refinadas.

Brown (2009) explora o conceito de Design Thinking e como ele pode ser aplicado para impulsionar a mudança e a inovação nas organizações. O autor argumenta que o Design Thinking é uma abordagem poderosa para resolver problemas complexos, desenvolver soluções criativas e promover a transformação organizacional. Ele apresenta um conjunto de princípios que podem ser adotados por organizações e indivíduos em diversos setores.

Segundo o autor, a colaboração é um componente essencial do design thinking, pois a interação entre disciplinas e perspectivas diversas potencializa o processo criativo, levando a soluções mais relevantes para o cliente final. Utiliza-se a empatia como uma abordagem essencial para entender profundamente as necessidades e os desejos dos usuários. O autor enfatiza que o design thinking não é um processo linear, mas sim iterativo, requerendo colaboração contínua e experimentação. Brown também aborda a importância de estabelecer uma visão compartilhada para alinhar os esforços da equipe.

Sangiorgi (2010) explora o conceito de serviços transformadores e o papel do design de transformação. A autora explora diferentes abordagens e metodologias de design de transformação, como o codesign, o design participativo e o design especulativo, e destaca a importância da colaboração como um princípio fundamental nessas abordagens, permitindo que diversas perspectivas e conhecimentos sejam integrados no processo de design. A autora introduz o conceito de design de transformação que visa projetar uma resposta a um problema

atual e criar mecanismos para uma adaptação contínua. O design de transformação tem o potencial de induzir mudanças radicais tanto em serviços públicos e comunitários quanto em empresas privadas ao introduzir uma cultura de design centrada no ser humano.

Segundo a autora, o design de transformação pode ser a chave para revitalizar serviços e processos organizacionais, enfatizando a importância da colaboração e da cocriação. A abordagem proposta promove a capacidade organizacional para uma aptidão a mudanças contínuas. Embora não mencione diretamente os termos Diálogo, Visão Compartilhada ou Ciclos Iterativos, é possível perceber que os conceitos estão implícitos na proposta de design de transformação.

No quadro 2 são apresentados os trabalhos estudados em relação aos elementos abordados nesta pesquisa. O objetivo foi resumir as coletas e percepções realizadas ao longo do estudo. A análise foi realizada utilizando os seguintes parâmetros:

- a) **Colaboração:** refere-se à adoção de processos colaborativos;
- b) **Diálogo:** refere-se à menção direta ou indireta da utilização de diálogo nos processos de trabalho;
- c) **Visão Compartilhada:** refere-se à utilização de esquemas para elaboração e comunicação de uma visão compartilhada;
- d) **Ciclos Iterativos:** refere-se ao tipo de abordagem adotada.

Quadro 2 – Visão geral dos trabalhos estudados

Trabalho	Colaboração	Diálogo	Visão Compartilhada	Ciclos Iterativos
Lewin (1947)	Não chega a abordar diretamente, mas para realização das etapas de mudança proposta pelo autor, se faz necessário.	Não aborda diretamente, mas na fase descongelar o diálogo se torna fundamental.	Não aborda diretamente, mas está associada a fase Mudança para estabelecer objetivos.	Não aborda com esse termo, mas seu modelo sugere a necessidade de revisão e ajuste contínuos para garantir o sucesso.
Galbraith (1977)	Desenho organizacional bem-sucedido é aquele que promove uma fluidez nas informações, por meio da colaboração entre equipes e departamentos.	Facilitador da tomada de decisão e na ajuda de identificação e resolução de problemas.	Alinhamento e coesão em objetivos comuns.	O desenho organizacional não é um processo estático, mas requer revisão e adaptação contínuas.

Mintzberg (1995)	Como facilitador do processo de formulação e implementação de estratégias.	Essencial para obter uma comunicação aberta entre as partes interessadas.	Para ter uma compreensão comum dos objetivos e direção da organização para implementação de estratégias.	Relação com a natureza dinâmica da estratégia e como ela se adapta e evolui ao longo do tempo.
Cameron e Quinn (2006)	A cultura de clã ressalta o trabalho em equipe e a colaboração.	Não aborda diretamente, mas está implícita na cultura de clã.	Não aborda diretamente.	A cultura de Adhocracia, pode se beneficiar dessa abordagem.
Wyrwicka e Chuda (2019)	Uma cultura adaptativa e proativa para facilitar a colaboração e impulsionar a inovação.	No processo que envolve a criação e prototipação para criar soluções relevantes.	No processo que envolve a criação e prototipação para criar soluções relevantes.	Vinculam o Design Thinking como um processo iterativo que envolve a criação e prototipação de modelos.
Pianesi (2019)	Componente essencial nas iniciativas de mudança, especialmente quando combinada com abordagens como o Design Thinking e a liderança adaptativa.	Não aborda diretamente.	Não aborda diretamente.	Não aborda diretamente, mas o design thinking proposto pelo autor opera por meio de iterações.
Bezerra e Penhalbel (2016)	Atribui a conexão com o design thinking alegando utilizar empatia e colaboração durante o mapeamento da situação atual da empresa.	Não aborda diretamente.	Não aborda diretamente.	Não aborda diretamente.
Vallejo <i>et al.</i> (2015)	Não aborda o tópico.	Não aborda o tópico.	Utilização de três cenários na projeção de soluções.	Não aborda o tópico.
Yacovone (2007)	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.
Naranjo-valencia e Calderón-hernández (2015)	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.
Perides <i>et al.</i> (2020)	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.	Não se aplica.

Bernstein e Linsky (2016)	Destacam a colaboração e a aprendizagem contínua como elementos-chave para liderar a mudança organizacional.	Não aborda diretamente.	Não aborda diretamente.	Não aborda diretamente.
Burns <i>et al.</i> (2006)	Eles destacam a importância de uma abordagem colaborativa e interdisciplinar na transformação organizacional.	Como base para o princípio "olhando do ponto de vista do usuário final".	Relacionada com o princípio "tornando as coisas visíveis".	Abordagem adequada para evolução do princípio de Prototipagem.
Bertola e Teixeira (2003)	Não aborda diretamente, mas entendem que incorporar o processo de design de forma estratégica, fornece as organizações um meio de criarem uma cultura de inovação e colaboração.	Não aborda diretamente.	Não aborda diretamente.	Não aborda diretamente.
Buchanan (2008)	Promover mudanças organizacionais requer que o design trabalhe em colaboração com outras disciplinas para alcançar resultados efetivos.	Enfatiza a importância do diálogo especialmente ao trabalhar em problemas complexos.	Não aborda diretamente, mas a ideia de cocriação e colaboração sugere a importância de alinhar visões e objetivos.	Não aborda diretamente, mas discute a necessidade de revisar e refinar soluções à medida que novos desafios surgem.
Junginger (2008)	O trabalho ressalta a necessidade de envolver diversas partes interessadas no processo de desenvolvimento de produtos.	Não aborda diretamente o tópico.	Não aborda diretamente o tópico.	Não menciona diretamente, mas indica que os processos iterativos facilitam a aprendizagem organizacional.
Lockwood (2008)	Destaca a importância da colaboração e da integração do design em toda a organização.	Essencial no processo de design thinking, sugerindo uma comunicação aberta e o feedback contínuo visando refinar ideias e soluções.	O alinhamento entre as equipes e os stakeholders, por meio de uma visão compartilhada, é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa de design.	Característica central do design thinking, onde as soluções são continuamente testadas, avaliadas e refinadas.
Brown (2009)	Defende que a colaboração é um componente essencial do design thinking.	Ferramenta principal para entendimento profundo e compartilhado dos problemas enfrentados.	Para alinhar os esforços da equipe.	Ressalta a natureza iterativa do design thinking.

Sangiorgi (2010)	O design de transformação requer a participação ativa e engajada de usuários, clientes, profissionais de serviço, designers e outras partes interessadas relevantes.	Não aborda diretamente.	Não aborda diretamente.	Não aborda diretamente.
------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no exposto, é possível observar a abrangência do tema mudança organizacional. A pesquisa realizada não foi exaustiva, então pode haver trabalhos sobre o mesmo tema que possivelmente não foram mencionados durante a pesquisa. Nessa busca foi realizado um recorte, selecionando os trabalhos mais reconhecidos nas áreas de conhecimento de Administração e Design Estratégico, as referências citadas nos trabalhos estudados, pesquisas exploratórias e uma pesquisa na base EBSCO utilizando as palavras-chave em inglês e português: Mudança Organizacional, Transformação Organizacional e Design.

Com o estudo dos textos, foi possível perceber que muitos autores já abordaram o tema mudança organizacional (Lewin, 1947; Galbraith, 1977; Mintzberg, 1995; Cameron; Quinn, 2006). Em alguns casos, até citando a utilização do pensamento de design (Wyrwicka; Chuda, 2019; Pianesi, 2019; Bezerra; Penhalbel, 2016; Vallejo *et al.*, 2015; Yacovone, 2007), mas sem explorar tal relação.

Outro aspecto observado é que existe diversos trabalhos que tratam da relação entre as mudanças organizacionais e o design com maior profundidade (Burns *et al.*, 2006; Buchanan, 2008; Brown, 2009; Lockwood, 2008; Bertola; Teixeira, 2003; Sangiorgi, 2010; Junginger, 2008; Bernstein; Linsky, 2016), mas que por sua vez não avançam em um modelo de aplicação ou um processo estruturado que pudesse apoiar na aplicação dos conceitos propostos.

Neste limiar, entre a teoria e a prática, que se enquadra essa pesquisa. A base desse estudo se encontra nos argumentos da fundamentação teórica, evidenciando a importância das mudanças organizacionais e da contribuição do Design Estratégico para esse tema. Muitos estudos avançaram com abordagens, métodos, modelos e propostas para suportar as empresas em meio a esse contexto dinâmico e complexo no qual estão inseridas. É chegado a hora de expandir os

estudos para a criação de mecanismos que auxiliem na aplicação prática desses conceitos pertinentes ao Design Estratégico e as organizações.

A criação do processo orientado pelo Design Estratégico defendido nesta tese surge com o intuito de suportar esse avanço através da articulação de conceitos, teorias e estudos da literatura com aplicações práticas, observações e experimentações que foram desenvolvidas. O principal objetivo é guiar o designer e as empresas em mudanças organizacionais, facilitando a realização desse processo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os métodos empregados para atingir os objetivos propostos nesta tese. Ele inicia pela contextualização e o âmbito da pesquisa, seguidos da estratégia de pesquisa adotada, descrevendo os ciclos e etapas, aprofundando-se nos procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A estratégia de pesquisa adotada nesta tese possui uma natureza aplicada, caráter exploratório e abordagem qualitativa. Os procedimentos adotados seguem o método da pesquisa-ação.

Figura 5 – Procedimentos Metodológicos

Natureza	Caráter	Abordagem	Procedimento
Aplicada	Exploratório	Qualitativa	Pesquisa-ação

Fonte: Elaborado pelo autor.

A natureza aplicada da pesquisa é uma abordagem que prioriza a geração de soluções práticas para problemas concretos e contextuais (Gil, 2018). Elas são voltadas para a solução de problemas específicos que impactam diretamente a sociedade, empresas ou indivíduos. Assim, o foco na aplicabilidade dos resultados assegura que o conhecimento gerado é imediatamente relevante e útil para a prática. Nessa tese, preocupa-se em gerar um processo que seja aplicável no contexto organizacional resultando em contribuições efetivas, tangíveis e mensuráveis.

O caráter exploratório, por sua vez, é essencial quando há pouco conhecimento acumulado sobre o fenômeno em estudo ou quando a pesquisa busca uma compreensão mais profunda sobre o tema (Yin, 2010). Esta natureza da pesquisa permite o levantamento de novas questões, hipóteses e a identificação de áreas ainda não exploradas, atuando como uma ferramenta fundamental para abrir novos caminhos de investigação. Considerando o dinamismo das organizações e a

possibilidade do surgimento de novas hipóteses ao longo da jornada de pesquisa, esse caráter se torna apropriado no contexto da tese.

A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar uma compreensão mais profunda e holística sobre o objeto em estudo (Denzin; Lincoln, 2011). Ela explora o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças e valores. Através dela, é possível alcançar nuances, particularidades e subjetividades que são essenciais para uma compreensão integral do fenômeno. A escolha pela abordagem qualitativa oferece uma perspectiva aprofundada e rica do contexto organizacional, ainda mais lidando com pessoas em processos colaborativos.

A pesquisa-ação é uma metodologia que combina ação e reflexão na busca de soluções práticas para problemas e na produção de conhecimento teórico. Essa abordagem é fundamentalmente colaborativa e envolve uma parceria entre pesquisadores e participantes na definição do problema, na coleta de dados, na análise e na implementação de soluções (Thiollent, 1986).

A pesquisa-ação se distingue de outros métodos por sua natureza iterativa, onde ações são implementadas, refletidas e então revisadas. Esse ciclo repetitivo permite a adaptabilidade em face de novas informações ou circunstâncias imprevistas, tornando-se uma ferramenta poderosa em ambientes dinâmicos. Além disso, essa metodologia é focada no aspecto prático, assegurando que as soluções propostas não sejam apenas teoricamente sólidas, mas também aplicáveis e eficazes na prática.

Ao analisar o contexto dessa tese, destacando a participação ativa dos envolvidos, os ciclos de reflexão, aprendizagem e melhoria contínua, a estratégia da pesquisa-ação se torna adequada para seguir com essa pesquisa. Essa estratégia propõe a realização de ciclos de avaliação, aprendizagem e adaptação.

É uma abordagem que não busca apenas observar os fenômenos, mas também tem como objetivo propor ações relevantes para atender efetivamente o problema existente. Os pesquisadores desempenham um papel ativo na própria realidade dos fatos observados.

Em um processo de mudança organizacional, os pesquisadores precisam estar imersos na empresa acompanhando os reflexos das ações executadas. Ao mesmo tempo que observa e analisa, ele também planeja e implementa. Segundo Tripp (2005, p. 447), “[...] pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que

utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática [...]”.

A pesquisa-ação possui uma natureza iterativa, onde a cada ciclo se busca refletir e analisar quais pontos podem ser melhorados. Esta característica se distingue de outras abordagens e se torna apropriada no contexto de mudança de organizacional.

Outra característica da pesquisa-ação é a reflexão constante durante todas as suas etapas. Não existe uma etapa específica para refletir sobre seu andamento e evolução. A reflexão deve ocorrer desde o início, observando a prática comum da organização durante o planejamento das ações, implementação e monitoramento (Tripp, 2005).

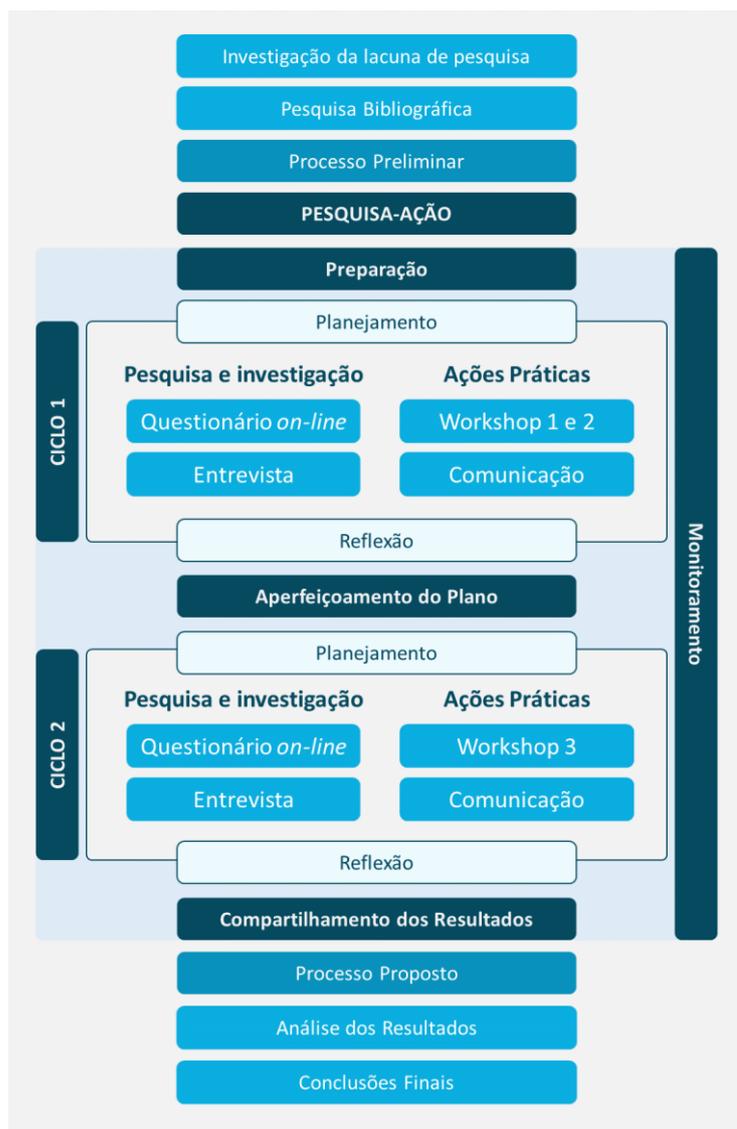
A pesquisa-ação possui uma natureza participativa, onde todas as pessoas envolvidas no processo, de algum modo, acabam participando da pesquisa. Em alguns casos, temos uma participação de caráter obrigatório onde as pessoas são obrigadas a participar e no outro extremo temos a colaboração onde as pessoas trabalham juntas na pesquisa. Entre esses dois extremos ainda temos algumas variações. Nessa pesquisa busca-se trabalhar com a colaboração.

Essas foram as principais características que levaram a adotar esta estratégia, visto que o objetivo em questão se trata da estratégia da organização, onde as ações e seus efeitos precisam estar sendo acompanhados e monitorados em ciclos iterativos. Outro fator é a pesquisa-ação ser apropriada para a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

3.2 Estratégia da Pesquisa

A estratégia adotada está relacionada ao problema a ser estudado e com os objetivos de pesquisa a serem alcançados. Nessa pesquisa, a estratégia metodológica partiu de uma pesquisa-ação de caráter exploratório-qualitativo. A Figura 6 apresenta o processo de desenvolvimento da estratégia de pesquisa e sua aplicação prática, demonstrando os métodos e técnicas utilizadas em cada uma das etapas.

Figura 6 – Diagrama da estratégia de pesquisa aplicada



Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente, foi previsto uma fase exploratória com o objetivo de investigar e definir a lacuna de pesquisa. Adicionalmente, foi estabelecido a estratégia a ser aplicada, a definição dos objetivos e a questão de pesquisa. Seguiu-se para a realização de uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de conceituar os tópicos necessários para o desenvolvimento dessa tese.

Foi necessário a organização e formalização de um processo preliminar que serviu de base para o início da parte prática da pesquisa-ação. Esse fluxo foi elaborado com base na experiência do pesquisador, devido já ter conduzido processos colaborativos para construção de direcionadores estratégicos.

A pesquisa passou por 2 ciclos. Em cada ciclo, foram gerados reflexões e diretrizes que contribuíram na elaboração do processo proposto. Em cada ciclo foram organizadas atividades relativas à pesquisa e atividades relacionadas às ações práticas. No início de cada ciclo foi realizado um planejamento das atividades que seriam realizadas e no final um momento de reflexão sobre a prática realizada. Também ao final de cada ciclo foi o momento de evoluir e aperfeiçoar a proposta.

O monitoramento da pesquisa-ação aconteceu durante todo o andamento dos ciclos. Os resultados foram compartilhados com o grupo de trabalho, foram coletadas as últimas contribuições e o processo proposto foi estabelecido. Os resultados foram analisados com base nas coletas realizadas. A pesquisa foi finalizada com algumas considerações finais e expectativas para evolução da tese.

Para a realização da estratégia de pesquisa foi estruturado um cronograma de atividades que foram realizadas durante o processo de investigação e que permitiram o alcance dos objetivos propostos. As principais etapas para a realização das atividades são apresentadas na figura 7.

Figura 7 – Cronograma de atividades

ETAPAS	2020		2021		2022		2023	
	1	2	1	2	1	2	1	2
Investigação da lacuna de pesquisa	■							
Pesquisa bibliográfica		■						
Processo Preliminar				■				
Pesquisa-ação								
Preparação					■			
Ciclo 1						■		
Ciclo 2							■	
Processo Proposto						■		
Análise dos Resultados							■	
Conclusões Finais								■

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Motivação da Pesquisa

A motivação para realizar este estudo surge em 2019, enquanto o pesquisador trabalhava em uma instituição financeira localizada na cidade de Porto Alegre. Na ocasião, surgiu a necessidade da realização de uma reestruturação em

alguns setores da empresa. Os gestores dos setores envolvidos desejavam criar um ambiente aberto a troca de conhecimento, que houvesse a colaboração entre pessoas e equipes, e que tivessem uma visão de futuro comum para todos.

Os objetivos do movimento de mudança foram identificados por meio de entrevistas, observações e encontros facilitados com os colaboradores e com os gestores. Como resultado, entendeu-se que esse trabalho deveria considerar a construção uma estratégia de negócio comum a todos os setores, elaboração de fluxos de trabalho mais flexíveis e ágeis, inovação nos serviços prestados, ganho de eficiência e a melhora na qualidade de vida dos colaboradores. A estratégia adotada não foi de entrar em todos os micros processos de cada setor a fim de ajustá-los, mas de criar uma gestão estratégica para direcionar as ações e planejamento destes setores. O que se buscava era que as pessoas, através do seu dia a dia, agissem e tomassem decisão de acordo com essa nova estratégia.

O grupo de trabalho inicial era composto pelo pesquisador e dois superintendentes, que eram os patrocinadores da iniciativa. Na sequência foi formado um time de colaboradores para atuar na definição e implementação das ações de mudança. Não houve um processo seletivo na formação desse grupo, pois o objetivo era que fosse algo livre e voluntário, composto por pessoas que de fato gostaria de participar. Foi estabelecido apenas alguns pré-requisitos para a reflexão do colaborador antes de se inscrever, como por exemplo, disposição em querer mudar, habilidades em comunicação e organização de tempo.

O início dos trabalhos partiu do estudo do modelo de Galbraith (1977) onde foram analisadas as dimensões para desenho organizacional. Em seguida, partiu-se em busca de como implementá-los e a surpresa é que não foi encontrado um modo de aplicação, uma abordagem que pudesse guiar o atingimento dos objetivos do movimento de mudança. Era de conhecimento dos envolvidos os modelos mais tradicionais, onde ocorre a definição pelos superiores e os funcionários precisam apenas acatar. Entretanto, essas abordagens iriam contra os princípios da iniciativa, colaboração e participação ativa das pessoas na construção.

Diante deste cenário, iniciaram uma série de encontros para conceber a abordagem que seria trabalhada. Foram ciclos de aprendizagem composto por projeção, experimentação e avaliação. Ao longo de dois anos e meio foi obtido diversos aprendizados, acompanhando a evolução do trabalho por meio de indicadores e por pesquisas de clima realizadas pela empresa. O processo

preliminar utilizado nesta pesquisa surge a partir dessas experiências práticas. No início da sua execução, não era de conhecimento do Design Estratégico e da abordagem metodológica pesquisa-ação, mas muitas atividades realizadas possuem sinergia com esses dois temas.

A intenção desta pesquisa é teorizar as práticas realizadas, criando algo útil e aplicável para outros contextos organizacionais. A evolução do processo estruturado e a validação da sua efetividade se deu através de ciclos da pesquisa-ação. A adoção deste método de pesquisa foi válida nesta situação pois à medida que os ciclos foram executados, pode-se modificar a proposta metodológica.

3.4 Contextualização

O objetivo da realização dessa estratégia de pesquisa é aplicar o processo proposto em uma organização, utilizando métodos e abordagens do Design Estratégico, analisar sua aplicabilidade e o aumento da colaboração da equipe envolvida. Para realizar essas atividades foi necessário primeiramente conhecer a área de pesquisa desse trabalho por meio de uma pesquisa bibliográfica. Depois, foi necessário estruturar o processo preliminar e escolher uma organização que atendesse alguns pré-requisitos para pesquisa. Após isso, passar para um período de preparação, execução dos ciclos da pesquisa-ação e, por fim, uma análise e divulgação dos resultados. Todos estes passos estão descritos nas próximas seções.

3.4.1 Pesquisa Bibliográfica

A etapa de pesquisa bibliográfica foi fundamental para o desenvolvimento do capítulo dois desta tese e para o alcance dos objetivos do trabalho. A pesquisa se focou em temas que foram abordados durante os estudos e interpretados por vários grupos de acadêmicos de diferentes campos de conhecimento. Isso permitiu uma visão multidisciplinar e enriquecedora dos temas em questão. Partindo disso, foi identificado e relacionado diversos trabalhos que abordam o tema Mudança Organizacional buscando encontrar relações com o Design Estratégico ou com processos colaborativos.

Levando em conta o tópico de pesquisa estabelecido, deu-se início ao levantamento teórico. Esta fase exploratória possibilitou um exame cuidadoso da literatura existente e a coleta de dados que fundamentaram o referencial teórico. Nesse sentido, bases de dados tanto nacionais quanto internacionais foram acessadas (conforme detalhado no Quadro 3). O objetivo foi descobrir contribuições teóricas preexistentes que auxiliassem na resolução das questões definidas para o estudo teórico.

Quadro 3 – Bases de dados exploradas na pesquisa teórica

Base de Dados	Endereço Virtual
EBSCO	https://www.ebsco.com/
Portal .periódicos. CAPES	http://www.periodicos.capes.gov.br
Google Scholar	https://scholar.google.com/

Fonte: Elaborado pelo autor.

A cada consulta, eram testados e utilizados termos-chave para a busca das referências. Foi utilizado as palavras-chave em inglês e português: Mudança Organizacional, Transformação Organizacional, Design e Design Estratégico. Esta busca trouxe um apanhado de métodos, modelos e abordagem já publicados, servindo de base para a evolução dessa tese.

À medida que os resultados das pesquisas surgiam, a seleção preliminar das referências bibliográficas era realizada com base na leitura dos títulos e resumos dos trabalhos. Isso facilitava a avaliação do quão relevantes essas fontes seriam para o objeto de estudo em questão.

Para as fontes em que a relevância não era imediatamente clara com base apenas no título ou resumo, uma leitura mais aprofundada do texto completo era realizada para determinar seu valor para o estudo. Todas as referências escolhidas eram então armazenadas digitalmente, organizadas em pastas separadas de acordo com o tópico ou área de estudo a que pertenciam, visando leituras mais detalhadas numa etapa posterior.

Para estabelecer quais materiais seriam incluídos no corpo de referências do estudo, foram criados critérios específicos de qualidade e análise. Esses critérios foram aplicados aos trabalhos que passaram pela primeira rodada de avaliação, que se baseou na leitura dos títulos e resumos. Isso permitiu uma triagem mais refinada,

garantindo que apenas as fontes mais pertinentes e confiáveis fossem utilizadas na pesquisa. Segue os questionamentos que foram realizados:

- a) O texto identificado está inserido em um campo de pesquisa bem estabelecido relacionado ao tema? Em outras palavras, ele se fundamenta em um conjunto preexistente de conhecimentos científicos e busca expandi-lo?
- b) O texto oferece uma contribuição única e acadêmica para o estudo do tema em questão, seja em aspectos conceituais, teóricos, metodológicos ou instrumentais?
- c) O texto menciona alguma relação direta com o pensamento de Design?
- d) O método ou abordagem, objeto do trabalho, possui elementos característicos de uma cultura de Design.

O levantamento foi conduzido por meio da avaliação dos conceitos, teorias e abordagens metodológicas vinculadas aos tópicos deste estudo. Pesquisas, fontes fundamentais e secundárias (incluindo livros, artigos e periódicos), bem como modelos conceituais e teóricos, foram examinados e analisados em relação aos temas centrais desta tese, como por exemplo, colaboração, diálogo, visão compartilhada e ciclos iterativos.

A análise do texto, a avaliação e a coleta de dados eram atividades que ocorriam em paralelo. À medida que as referências eram lidas, o material de análise também era desenvolvido. Esse material era composto por uma planilha eletrônica no Excel®, onde os dados obtidos da literatura eram organizados de acordo com os tópicos sob análise.

A planilha foi organizada com os seguintes dados para a análise: ano, título e autores da referência; abordagem para mudança organizacional; utilização de indicadores para acompanhamento; vínculo com o Design; uso de colaboração, uso de diálogo, uso de visão compartilhada, uso de ciclos iterativos. No Quadro 4 um exemplo de parte da planilha utilizada.

Quadro 4 – Exemplo de organização dos textos selecionados

Ano	Título	Autores	Abordagem	Indicadores	Vínculo com o Design
-----	--------	---------	-----------	-------------	----------------------

2019	The diagnosis of organizational culture as a change's factor in the context application of design thinking.	Wyrwicka, Magdalena Krystyna Chuda, Agnieszka	Para diagnóstico e cultura desejada usa o questionário <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> (Cameron e Quinn)	Não menciona	Comenta sobre a possibilidade de uso do Design Thinking, mas não demonstra nem aprofunda o tema.
2019	Design Thinking plus Adaptive Leadership: Leading Organizational Change with the Change Canva	Pianesi, Adriano	Canvas é preenchido através de workshop (2d) Lado esquerdo diagnóstico e propósito da mudança	Não menciona	Através do Design Adaptativo proposto por Bernstein e Linsky (2016)
2015	Desarrollo de las Capacidades Dinámicas para la Implementación de Cambios Organizacionales	Vallejo, Lidia María Pérez Corella, Carlos Manuel Vilariño Marisol Pérez Campaña	N/A	Uso de indicadores e BSC	Não menciona, mas faz uso de três cenários para projetar a mudança.
2007	Organizational Design for a Supply Chain Transformation: Best Practice at Johnson & Johnson Health Care Systems Inc	Yacovone, Lizbeth	N/A	Utilização de métrica de negócio (Crescimento, satisfação, lucro, etc.)	Design Organizacional
...

Fonte: Elaborado pelo autor.

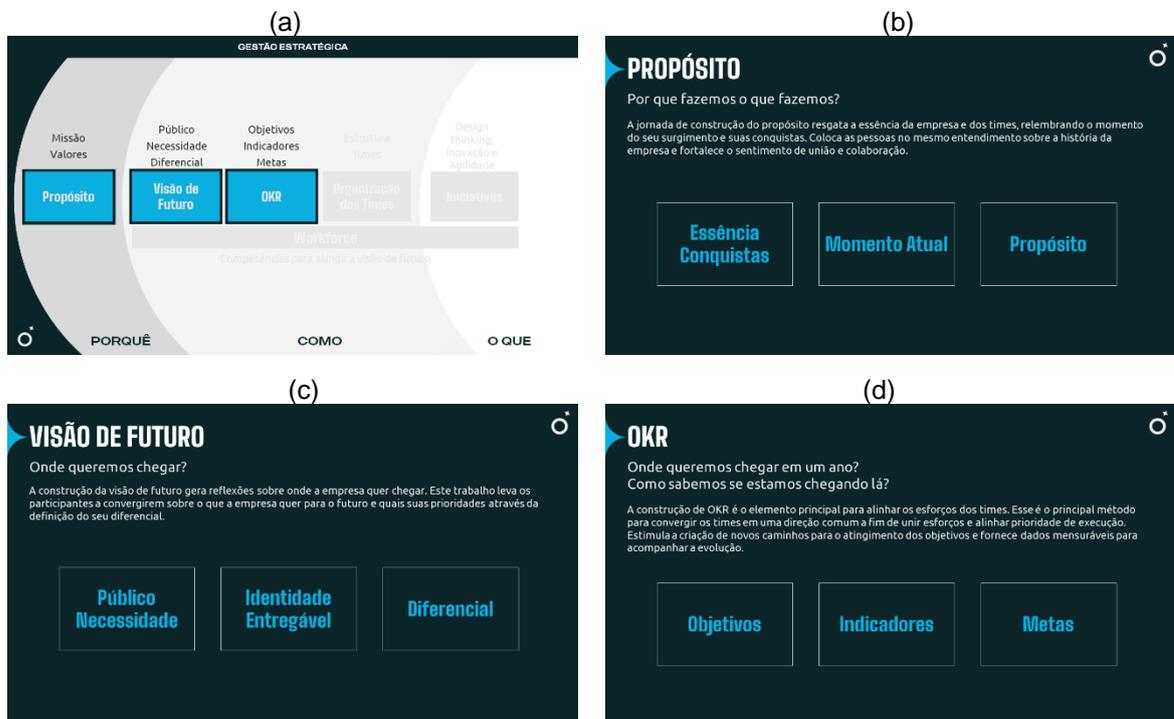
Após reflexão e interpretação, todos os tópicos foram avaliados, analisados e compilados de acordo com os dados levantados através dos textos. Os resultados alcançados com esta pesquisa serviram de base para a fundamentação teórica, apresentada no capítulo correspondente.

3.4.2 Processo Preliminar

A estruturação das atividades previstas na execução da estratégia de pesquisa partiu de um processo preliminar. Ele continha apenas as principais etapas para construção dos direcionadores estratégicos como missão, visão, objetivos e indicadores. Esse material guiou o planejamento e a proposta de execução dessa prática de campo. O processo preliminar surgiu com base em estudos exploratórios de temas relacionados e de conhecimento empírico. O material estava organizado pelos direcionadores estratégicos e divididos em etapas, mas sem nenhum aprofundamento. As etapas para execução não eram explicadas gerando dúvidas do

que realmente era necessário fazer. Dificilmente outra pessoa conseguiria realizar um processo apenas com esse material.

Figura 8 – Processo Preliminar



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse material foi a base para o início desse estudo. Ele serviu como referência para as conversas durante a fase de escolha da organização e nos primeiros encontros com os demais integrantes do projeto.

3.4.3 Escolha da Organização

O objetivo desta seção é apresentar os critérios, pré-requisitos e o processo de escolha da empresa para a realização da etapa de campo. Foram definidos dois critérios para a seleção das empresas:

- a) Ser uma microempresa ou uma empresa de pequeno porte, e ter entre 15 e 30 empregados. O motivo é que neste tamanho de empresa os impactos são mais rapidamente observáveis, assim havendo tempo hábil para realização das práticas e análise dos resultados para essa pesquisa.

- b) A empresa precisa ter passado recentemente por uma mudança decorrente por diversos fatores, como por exemplo: reestruturação de áreas e departamentos, fusão, aquisição, incorporação, crescimento exponencial, entre outros. O motivo é que nestas situações as empresas estão em um momento de reestruturação e buscam se organizar frente as mudanças principalmente no que tange seus direcionadores e estratégia de negócio.

Com base nesses critérios, foi elaborado um formulário online para que as empresas pudessem se inscrever para participar da prática aplicada (Apêndice A). Ele foi divulgado para contatos próximos e via rede social em Julho de 2022 e ficou disponível durante 4 semanas. O questionário não obteve nenhuma resposta durante esse período, em contrapartida, algumas pessoas procuraram para conversar, querendo entender do que se tratava o experimento. Durante as conversas foram coletas as informações de cada empresa buscando relacionar com os pré-requisitos. Nenhuma atendeu plenamente os requisitos, na maioria as empresas já tinham passado por mudanças e sua estratégia já estava organizada.

Uma das conversas chamou a atenção, que era de um departamento de uma empresa do ramo financeiro de Porto Alegre. Esse departamento tinha passado por duas grandes mudanças em menos de um ano, uma fusão entre dois departamentos e a mudanças das suas responsabilidades decorrente de uma reestruturação geral na empresa.

Era uma equipe composta por 26 colaboradores, sendo um gerente, dois coordenadores, uma pessoa com papel de facilitadora e os demais eram analistas. Durante a conversa com o gerente ficou claro que estavam precisando se reestruturar em termos de estratégia, processo de gestão e equipe. Foi identificado uma grande oportunidade de aplicar o processo nesse departamento, visto que, durante as práticas anteriores realizadas, cerca de 80% dos casos eram em departamentos dentro de empresas. Neste sentido, foi necessário reconsiderar o critério da aplicação do experimento em uma empresa por inteiro, para aplicá-lo em apenas um departamento de uma empresa.

O gerente foi comunicado sobre a escolha e convidado a realizar uma reunião de alinhamento onde foi explicado como deveria ser o experimento, o planejamento, os benefícios e os impactos possíveis em se tratando de um experimento. O fator

principal que ele informou era a criação de objetivos, indicadores e metas para guiar as decisões da equipe e na priorização dos projetos e iniciativas (figura 9).

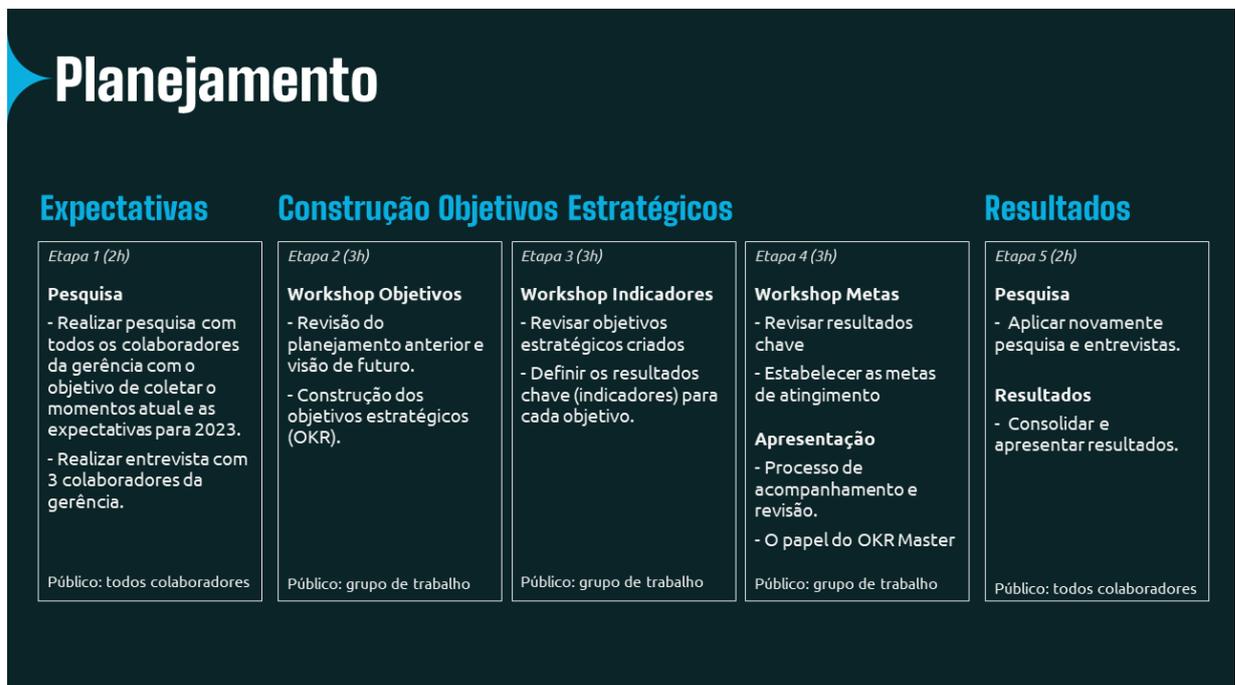
Figura 9 – Modelo proposto de construção



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com bases nas informações foi estabelecido uma proposta de atuação para construção da sua estratégia (figura 10).

Figura 10 – Etapas propostas para a construção



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gerente conversou com os coordenadores da sua equipe para alinhar a execução do trabalho. Em 12 de setembro de 2022 recebemos a aprovação dele para início do trabalho, reforçando a importância da construção, mas solicitando visitar com mais profundidade a missão e a visão anteriormente criada para os departamentos originais (devido a fusão realizada). Desta forma, na etapa 2 foi adicionado a revisão da missão e da visão, assim passando por todos os direcionadores estratégicos propostos na pesquisa.

3.5 Preparação para Pesquisa-ação

Nesta seção são apresentadas todas as etapas de preparação realizadas antes dos ciclos da pesquisa-ação. Essas etapas serviram para o reconhecimento do trabalho de campo, aprofundamento sobre o contexto atual da equipe e a preparação para as ações práticas.

3.5.1 Fase Exploratória

Esta é a primeira etapa e envolve o reconhecimento do problema específico que será abordado. É crucial entender a natureza do problema e como ele afeta a organização em questão. A fase exploratória é o momento de estar em contato com o problema (Gil, 2008). Assim, na fase exploratória, os pesquisadores coletam dados para entender melhor a situação e o contexto onde a pesquisa se passa. Isso pode ser feito através de entrevistas, observações, grupos focais, análise de documentos, entre outros métodos. É nessa etapa que ocorre a identificação do contexto atual da organização (Thiollent, 1986).

A fase exploratória da pesquisa aconteceu durante o período de setembro e início de outubro de 2022. Foram realizadas algumas reuniões com o gerente e seus coordenadores para alinhamento da execução da atividade, definição sobre a amostra, coletas de dados e a formulação do problema. O gerente do departamento também compartilhou alguns materiais que eram utilizados pela equipe. Documentos que continham os direcionadores estratégicos dos dois departamentos de origem e algumas apresentações que eram utilizadas para acompanhamento da evolução da sua estratégia e execução de projetos.

3.5.2 Formulação do Problema

Com base na análise preliminar, os pesquisadores e participantes definem conjuntamente os objetivos da pesquisa-ação e as ações que serão realizadas para abordar o problema identificado. Não apenas entender o problema, mas também o agir sobre ele, em estreita colaboração com aqueles que vivenciam o problema em seu cotidiano. Thiollent (1986) destaca a importância da formulação clara do problema e da proposição de hipóteses na estruturação de uma pesquisa-ação.

Com base nas conversas com os gerentes e os coordenadores durante a fase exploratória foi formulado o problema e algumas hipóteses. O problema foi definido em como aumentar o engajamento dos colaboradores com as atividades do departamento e a colaboração entre eles.

Uma forma de solucionar foi envolver o maior número possível de colaboradores da equipe durante a fase de construção da estratégia do departamento. Essas pessoas formariam um grupo de trabalho que ajudariam na proposição, desenvolvimento e execução das atividades.

Uma hipótese levantada pelo grupo é que devido as diversas mudanças ocorridas no departamento, muitas pessoas se “desconectaram” da equipe e por vezes estavam perdidas sobre o seu papel. Outra hipótese é que alguns profissionais com maior conhecimento técnico da área acabaram saindo da equipe. Diversos colegas tinham essas pessoas como referência e liderança técnica para alguns temas.

3.5.3 Seleção dos Participantes

A seleção dos participantes é de suma importância porque determina quem serão os participantes ativos no estudo e influencia o processo e os resultados da pesquisa. Tripp (2005) destaca a necessidade de envolver aqueles que enfrentam o problema na prática e que se beneficiarão das soluções propostas. A seleção deve considerar a disposição dos participantes em se engajarem reflexivamente, desafiando e questionando as práticas atuais visando buscar melhorias. Outro ponto importante, é levar em conta a participação voluntária das pessoas, pois pode influenciar na evolução da pesquisa.

O grupo de trabalho possuía 11 pessoas, uma quantidade bastante representativa para um total de 26 pessoas. A escolha das pessoas do grupo levou em conta ter pelo menos um representante de cada coordenação, pessoas de diferentes funções e graus de experiência.

3.5.4 Coleta de Dados

A coleta de dados em pesquisa-ação é intrinsecamente ligada à participação e à ação, e não apenas à observação. A coleta de dados é voltada para a obtenção de informações que permitam compreender o problema e, ao mesmo tempo, construir soluções em colaboração com os participantes (Thiollent, 1986). O autor sugere utilizar uma variedade de fontes e técnicas para coletar dados, como observações, entrevistas, questionários, grupos focais, entre outras, de modo a obter uma compreensão mais rica e abrangente do problema. A coleta de dados também inclui momentos de reflexão conjunta, onde os participantes e pesquisadores discutem as informações coletadas e suas implicações.

Para a coleta de dados da pesquisa foram utilizadas a estratégia de pesquisa e entrevistas. A pesquisa foi elaborada com base na conversa realizada com o gerente e os coordenadores, levando em conta o problema formulado e as hipóteses identificadas. Na primeira parte da pesquisa as questões eram fechadas e de caráter afirmativo. Para cada afirmativa, existem 5 (cinco) opções de resposta no formato da Escala de Likert (Likert, 1932), podendo ser escolhida apenas uma alternativa dentre as opções de 1 a 5. A questão final era uma pergunta seguindo a definição de *Employee Net Promoter Score* (eNPS), uma variação do *Net Promoter Score* (NPS) proposta por Reichheld (2003), utilizada para medir o nível de engajamento dos funcionários em relação à organização. O apêndice B apresenta as questões da pesquisa realizada.

A pesquisa foi realizada do período de 10 a 14 de outubro de 2022 e contou com a colaboração de 23 respondentes de uma população de 26 pessoas, uma taxa de 88% de adesão. O cálculo final para cada questão é obtido através da média das respostas. Para o cálculo do eNPS as respostas são categorizadas da mesma maneira que o NPS convencional: detratores (notas de 0 a 6), passivos (notas 7 e 8) e promotores (notas 9 e 10). O indicador é calculado subtraindo a percentagem de detratores da percentagem de promotores.

As entrevistas foram realizadas do período de 3 a 7 de outubro de 2022 e contou com a participação de três pessoas da equipe. A entrevista era do tipo estruturada, organizada com perguntas sobre a organização e ao tema colaboração. O roteiro pode ser visto no Apêndice D. Após as entrevistas, foi realizada uma etapa de análise e interpretação dos dados coletados. Esses foram organizados e categorizados numa tentativa de refletir a visão geral dos entrevistados. Foi elaborada uma apresentação com os três principais temas da pesquisa pontos positivos, pontos a melhorar e sobre a colaboração na equipe.

Todas essas informações fizeram parte do repositório do projeto. O material produzido foi apresentado no seminário para os participantes com o objetivo de aprofundarem seu conhecimento sobre o tema. Com base nisso, foi possível refletir sobre o contexto atual da equipe e refletir sobre as possíveis ações.

3.5.5 Seminário

O seminário é uma etapa que se destina a promover a reflexão coletiva sobre o problema em questão e possíveis soluções. Deve ser um momento onde o grupo se reúne para discutir, analisar e refletir sobre os dados coletados e as experiências vivenciadas durante o processo. Essa etapa é caracterizada pelo diálogo e pela troca de ideias, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o problema e construir coletivamente propostas de ação (Thiollent, 1986).

A preparação do seminário contou com o envio do convite para participar da agenda. O formato solicitado pelo gerente foi online, devido os colaboradores estarem trabalhando em formato híbrido (alguns dias presencial na empresa e outros remoto). Foi elaborado uma apresentação com todas as informações coletadas e algumas perguntas para gerar discussão e reflexão junto aos participantes.

No início do seminário, foi apresentado o resumo dos dados coletados, as observações e algumas análises preliminares, servindo de ponto de partida para a discussão. Foi proposto uma discussão aberta com os participantes para que possam expressar suas opiniões, fazer perguntas e compartilhar suas experiências. Foi um momento de geração de reflexão sobre todas as perspectivas e de começar a gerar insights sobre o problema.

Ao final do seminário, com os participantes tendo uma compreensão mais profunda do problema, foram levantadas propostas de atuação para enfrentá-lo. A próxima etapa da pesquisa-ação envolverá a implementação dessas propostas e a avaliação de seus resultados.

Toda a documentação foi consolidada em uma apresentação de slides. Esse material foi armazenado e compartilhado com os participantes. Essa documentação se torna útil para futuras referências e para a sistematização da pesquisa.

3.5.6 Planejamento de Ação

O planejamento de ações em pesquisa-ação é um exercício de colaboração e reflexão, onde a compreensão do problema e a vontade de agir se encontram. O objetivo é garantir que as ações propostas sejam não apenas relevantes, mas também viáveis e eficazes em abordar o problema em questão. Thiollent (1986) destaca que esta etapa é caracterizada pela construção coletiva de soluções.

O planejamento das ações foi apresentado ao final do seminário para os participantes. O que antecedeu esse momento foi um encontro realizado com o gerente, os coordenadores e o facilitador para analisarmos as informações e montarmos uma proposta de ações. O planejamento foi definido junto com os participantes ao final do seminário (figura 11).

Figura 11 – Planejamento das Ações da Pesquisa-ação

Planejamento			
Preparação	Construção Colaborativa		Resultados
Pesquisa - Realizar pesquisa com todos os colaboradores da gerência com o objetivo de coletar o momento atual e as expectativas para 2023. - Realizar entrevista com 3 colaboradores da gerência.	Workshop Objetivos - Revisão do planejamento anterior, missão e visão de futuro. - Construção dos objetivos estratégicos (OKR).	Workshop Indicadores - Revisar objetivos estratégicos criados - Definir os resultados chave (indicadores) para cada objetivo.	Workshop Metas - Revisar resultados chave - Estabelecer as metas de atingimento Apresentação - Processo de acompanhamento e revisão. - O papel do OKR Master
Resultados - Consolidar e apresentar resultados. Pesquisa - Aplicar novamente pesquisa e entrevistas.			
03/10 – 14/10	18/10	24/10	A definir

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi previsto a realização de dois workshops nos dias 18 e 24 de outubro de 2022 com o objetivo de envolver o grupo de trabalho na revisão da missão e visão de futuro do departamento e realizar a construção dos objetivos estratégicos, indicadores de resultado e metas. Com isso, esperava-se aumentar a colaboração e o engajamento desses colaboradores com relação a equipe. A principal medida a ser acompanhada é o eNPS, além dos indicadores complementares apurados durante a coleta dos dados.

Foi previsto também um momento de divulgação dos resultados para toda a equipe, que na ocasião não se tinha uma data definida, mas que acabou acontecendo dia 18 de novembro. Esse foi o planejamento para o ciclo 1 da pesquisa-ação, depois de um período de aproximado de quatro mês, ocorreram reuniões para avaliar o andamento e a necessidade de realizar um novo ciclo. O detalhamento da execução destes ciclos será apresentado nas próximas seções.

3.6 CICLO 1

O objetivo desse ciclo foi envolver os membros da equipe na construção dos direcionadores estratégicos do departamento. Com base nos dados coletados e no alinhamento com o grupo de trabalho, foi definido a realização de dois workshops e um evento de comunicação com todos os colaboradores.

O workshop 1 foi realizado no dia 18 de outubro de 2022, de forma presencial nas dependências da empresa com duração de 8 horas. Ele contou com a participação do grupo de trabalho de 11 pessoas. A condução do encontro foi realizada pelo pesquisador, no papel de designer facilitador. O objetivo foi revisar a missão e visão, e iniciar a construção de objetivos e indicadores. No quadro 5 pode ser visto a estrutura geral e as atividades realizadas no workshop.

Quadro 5 – Estrutura e atividades realizadas no Workshop 1

Tempo	Atividade
20min	Boas-vindas, apresentação do desafio, planejamento e o objetivo do workshop.
20min	Check-in – momento de acolhida dos participantes e coletas de como estão chegando para o workshop.
30min	Apresentação das informações consolidadas da pesquisa e das entrevistas.

30min	Contextualização sobre o que é uma Missão e uma Visão.
1 hora	Dinâmica em grupo para proposição da Missão do Departamento.
1 hora	Dinâmica em grupo para proposição da Visão do Departamento.
1 hora	<i>Intervalo para almoço</i>
20min	Contextualização sobre o que é Objetivo Estratégico.
40min	Dinâmica em grupo para identificação dos desafios.
1h30min	Dinâmica em grupo para construção dos objetivos.
10min	Definição de grupos para realização da atividade para o próximo workshop.
1 hora	Coleta de feedback sobre a construção de Missão e Visão realizada.
20min	Check-out – coleta de como os participantes estão saindo do encontro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante o workshop os participantes foram separados em pequenos grupos para realização de uma atividade para ser apresentada no workshop 2. A atividade consistia em trazer uma proposta de indicadores para os objetivos criados durante o workshop 1.

Figura 12 – Participantes realizando atividade em grupo



Fonte: Registrado pelo autor.

Ao final do workshop foi realizado um momento de feedback com os participantes visando avaliar as práticas realizadas e o quanto elas contribuíram para a evolução dos direcionadores estratégicos da equipe. Foi um momento muito rico onde os participantes puderam compartilhar sobre a experiência no workshop,

das práticas realizadas e a sua contribuição nesse processo de construção dos direcionadores do departamento. Todas essas reflexões ajudaram na evolução do processo proposto.

Uma das sugestões do grupo, visando envolver todos os colaboradores no processo construtivo, foi apresentar nas reuniões de trabalho da equipe, o que o grupo de trabalho tinha construído no workshop. A proposta foi coletar as percepções dos demais integrantes da equipe sobre a Missão e a Visão que tinham sido criadas. Essa percepção seria apresentada para o grupo de trabalho no workshop 2, e com essas informações em mãos, o grupo avaliaria a necessidade de realizar algum ajuste no que foi criado.

O workshop 2 foi realizado no dia 24 de outubro de 2022, também de forma presencial nas dependências da empresa, mas a duração foi de 4 horas. Ocorreu no mesmo formato do workshop 1, com a participação do grupo de trabalho de 11 pessoas e a condução do encontro realizada pelo pesquisador. O objetivo foi revisar a construção realizada até o momento (missão, visão e objetivos), apreciar a apresentação dos indicadores (atividade realizada pelos grupos) e definir a proposta final. No quadro 6 pode ser visto a estrutura geral e as atividades realizadas no workshop 2.

Quadro 6 – Estrutura e atividades realizadas no Workshop 2

Tempo	Atividade
10min	Boas-vindas e apresentação do objetivo do workshop.
20min	Check-in – momento de acolhida dos participantes e coleta de como estão chegando para o workshop.
30min	Compartilhamento das percepções dos times sobre a Missão e Visão.
30min	Apresentação dos Indicadores propostos pelos grupos.
1 hora	Dinâmica para definição dos direcionadores estratégicos do departamento.
15min	Apresentação dos próximos passos e continuidade do trabalho.
1 hora	Coleta de feedback sobre a construção realizada.
15min	Check-out – coleta de como os participantes estão saindo do encontro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No momento de coleta do feedback, os participantes identificaram a necessidade de realizar algumas ações junto a equipe. Essas ações tinham o objetivo de fortalecer o envolvimento de todos da equipe e de dar continuidade a construção realizada. A primeira ação foi incluir a pauta “Estratégia da Gerência” no encontro mensal realizado pela equipe com o intuito de acompanhar o andamento dos objetivos e indicadores mapeados. A segunda ação foi criar grupos de estudos para temas técnicos prioritários da gerência. A terceira ação foi realizar uma capacitação interna de um assunto que é prioritário para empresa e apenas um colaborador da equipe tinha conhecimento.

No dia 25 outubro de 2022 o material produzido durante o workshop foi compartilhado. O grupo de trabalho ficou com uma atividade de refinar os indicadores criados (regras e detalhamento) e propor metas de atingimento. Essas informações deveriam ser trabalhadas até a reunião de preparação, que antecede a comunicação para todos os colaboradores. O encontro de preparação ocorreu no dia 11 de novembro de 2022, um encontro on-line onde foi apresentado a versão final de cada objetivo, indicador e metas (atividade dos grupos) e discutido a programação do evento de comunicação.

No dia 18 de novembro de 2022 ocorreu a comunicação com todos os colaboradores. Nesse encontro o gerente do departamento realizou uma abertura do evento falando da importância da iniciativa, as etapas foram explicadas e foi apresentado os dados coletados (pesquisa e entrevistas). Na sequência o gerente apresentou a missão e a visão que foram criadas, logo após, os integrantes do grupo de trabalho apresentaram os objetivos e indicadores criados.

No dia 19 de novembro houve o compartilhamento do material final para toda a equipe, para utilizarem em suas reuniões de equipe e priorização de atividades. Foi combinado de acompanhar o time durante 3 meses e fazer uma avaliação para rodar um novo ciclo da pesquisa-ação.

A avaliação do andamento desse primeiro ciclo foi muito boa, pois as pessoas da equipe foram receptivas e abertas para realizar a aplicação do modelo. Nem todas as pessoas conheciam sobre o tema direcionadores estratégicos e aproveitaram a oportunidade para adquirir novos conhecimentos. Com relação a aplicação da prática, por ser presencial, facilitou a comunicação e a realização das dinâmicas. Alguns colegas faziam tempo que não se encontravam e outros nunca

tenham se visto presencialmente. A realização do workshop proporcionou esses encontros e reencontros.

Após a realização da prática foi possível refletir sobre oportunidades de melhorias na proposta. Essas foram identificadas durante os momentos de feedback dos workshops e a durante os encontros com o gerente do departamento e o grupo de trabalho. Segue os pontos incorporados a proposta após o ciclo 1:

- a) Desde o início da pesquisa, a expectativa foi de aplicar o processo proposto em uma organização por inteiro. Devido as questões mencionadas anteriormente, a aplicação ocorreu em um departamento de uma empresa. Com isso, abre um leque de maior oportunidade de sua aplicação para contribuir ainda mais com a evolução das organizações;
- b) O processo preliminar levava em conta a construção dos direcionadores estratégicos, sem considerar se já tinha algo já criado para a equipe. Todas as construções, anteriormente realizadas, devem entrar como forma de preparação para a construção dos direcionadores;
- c) Sugestão de envolver a todos os colaboradores, pode ser por meio mais formal (como pesquisas, entrevistas, por exemplo), em diálogos abertos nas reuniões do time ou por meio de conversas informais com as pessoas do time.

3.7 CICLO 2

O objetivo desse ciclo foi efetuar a avaliação da equipe após um período de acompanhamento. Para isso, foi realizado uma nova coleta de dados para discussão com o grupo de trabalho, que ocorreu por meio de um workshop, gerando novas ações. Inicialmente foi realizado uma conversa o gerente do departamento, com o objetivo de alinhar a coleta de dados e o envolvimento do grupo de trabalho.

A nova pesquisa junto aos colaboradores foi realizada do período de 29 de março até dia 6 de abril de 2023 e contou com a participação de 16 respondentes de uma população de 26 pessoas, uma taxa de 62% de adesão. Todas as perguntas se mantiveram as mesmas, para que seja possível comparar com o ciclo 1. Adicionalmente, ao final da pesquisa foram incluídas duas perguntas referente a implantação do modelo de gestão ocorrido em novembro de 2022 (figura 13).

Figura 13 – Questões adicionais do questionário do ciclo 2

14. Você está no time da GAF desde o início da implantação dos Direcionadores Estratégicos (Novembro de 2022)? *

Sim

Não

15. Desde a adoção do novo modelo de gestão ocorrido em Novembro de 2022, você percebeu alguma **mudança no time**, principalmente no que tange a **colaboração**? Qual foi essa mudança percebida?

Insira sua resposta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas foi possível extrair a percepção dos colaboradores em relação as ações propostas. As entrevistas foram realizadas do período de 03 até 13 de abril de 2023 e contou com a participação de três pessoas da equipe. Ela seguiu o mesmo roteiro inicial, entretanto, dando maior ênfase ao tema relacionado à colaboração. A discussão desses resultados será apresentada no capítulo 5.

O material produzido foi apresentado no workshop 3, realizado no dia 17 de abril de 2023 no formato on-line e com duração de 3 horas. O evento contou com a participação de um grupo de 5 pessoas (parte do grupo de trabalho) devido ao alto volume de demanda que a equipe estava passando. O objetivo foi apresentar as informações coletadas, refletir sobre a apuração e definir possíveis ações para a melhoria da colaboração no time. No quadro 7 pode ser visto a estrutura geral e as atividades realizadas no workshop 3.

Quadro 7 – Estrutura e atividades realizadas no Workshop 3

Tempo	Atividade
10min	Boas-vindas e apresentação do objetivo do workshop.
10min	Check-in – momento de acolhida dos participantes e coleta de como estão chegando para o workshop.
20min	Compartilhamento das informações coletadas.
40min	Discussão aberta sobre os resultados atingidos.
1 hora	Dinâmica para definição das ações a serem realizadas.
30min	Coleta de feedback sobre a atividade realizada.

10min	Check-out – Coleta de como os participantes estão saindo do encontro.
-------	-----------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

As ações resultantes do workshop visavam manter a estratégia do departamento presente no dia a dia da equipe. As ações elencadas foram:

- a) Manter a pauta “Estratégia da Gerência” no encontro mensal da equipe. Em um dos meses a equipe acabou não abordando o assunto;
- b) Reforçar a utilização do material contendo os direcionadores estratégicos do departamento em todas as reuniões de planejamento e priorização de atividades;
- c) Disponibilizar o material em um diretório virtual em que todos os colaboradores do departamento tenham acesso;
- d) Atribuir a pessoa facilitadora da equipe a responsabilidade de manter o assunto “vivo” nas reuniões de equipe;
- e) Realizar um processo de reflexão e ação (semelhante ao realizado no ciclo 2) a cada 3 ou 4 meses. A pessoa facilitadora deverá organizar a realização dessa cadência.

No momento de coleta do feedback, os participantes salientaram que seria importante a participação de todos do grupo de trabalho, mas como estavam passando por um alto volume de demandas decorrente de algumas mudanças na equipe, isso não foi possível.

No dia 18 de abril as informações foram compartilhadas com os participantes da reunião e no dia 24 de abril foram compartilhadas com todos os membros da equipe. Também foi o momento de compartilhar os resultados obtidos com a pesquisa e um agradecimento a todos que puderam contribuir com a evolução do trabalho.

A avaliação desse segundo ciclo foi boa, pois mesmo com o alto volume de trabalho que as pessoas da equipe estavam passando, foi possível realizar o ciclo e a continuidade de aplicação do modelo. Com relação a aplicação da prática, muito já saibam previamente como seria e isso tornou o momento fluido e bastante proveitoso.

Analisando as oportunidades de melhoria que se obteve para evolução da proposta, podemos listar os seguintes pontos:

- a) Estabelecer o período de acompanhamento. A sugestão de ciclos foi trimestral e mesmo assim rodou em 4 meses. O acompanhamento foi executado de forma esporádica apenas com o gestor. Devido estarem no final do ano, o time estava bastante envolvido com demandas decorrentes do fechamento anual. A sugestão foi de definir o período do ciclo de acompanhamento e a data de apuração dos indicadores e metas logo ao iniciar o ciclo. Assim é possível saber quando ele começa e quando ele termina. Por mais que se tinham uma expectativa de fazer trimestral, não ficou claramente definido e por esse motivo demorou mais tempo do que esperado. Em um período de três meses se mantém a proximidade com a estratégia e os indicadores;
- b) Definir a pessoa que manterá o assunto “vivo” na equipe. Pois em um dos meses a equipe não divulgou o andamento da estratégia do departamento na sua agenda mensal. Alguns entendiam que a responsabilidade era do gerente enquanto o gerente achou que o grupo de trabalho faria. O ponto é que isso não ficou claro. Foi definido que a pessoa com o papel de facilitadora seria responsável por organizar essa pauta na agenda mensal da equipe.

3.8 Conclusões dessa Etapa

Com a realização da pesquisa-ação foi possível aperfeiçoar o processo proposto nessa tese. Apesar de muitos dos métodos já terem sido aplicados em outros contextos organizacionais durante uma fase anterior a realização desta pesquisa, nunca se tinha dado a devida atenção a produção científica. Essa foi uma oportunidade de formatar o conhecimento gerado em uma pesquisa de modo a contribuir com a área de conhecimento do Design Estratégico.

Durante a realização da estratégia de pesquisa, foi possível identificar algumas recomendações para a prática profissional do processo estruturado:

- a) Planejamento antecipado dos encontros com as pessoas envolvidas no processo de construção;
- b) Durante o processo de construção, desenvolver alternativas para o envolvimento de todos os colaboradores;
- c) Após a construção dos direcionadores estratégicos, comunicar todos os colaboradores;
- d) Criar estratégias para aproveitar os artefatos anteriores da equipe. Não partir a criação como se fosse do zero, a não ser que realmente seja;
- e) Estabelecer o período de acompanhamento e quando será realizada a reflexão do ciclo. Com isso, ocorre um alinhamento de expectativas;
- f) Definir a pessoa responsável pelo assunto dentro da equipe. Esse ponto é fundamental para a continuidade da gestão estratégica da equipe e continuidade da utilização dos direcionadores estratégicos criados.

Com relação a utilização do processo de pesquisa-ação ele se tornou bastante apropriado no contexto de pesquisa. A participação ativa dos envolvidos durante esse processo e os ciclos de reflexão e aprendizagem se mostraram aderentes na realização da pesquisa.

Em trabalhos futuros, recomenda-se dar atenção ao período de realização dos ciclos em relação ao envolvimento das pessoas no processo. Nesta tese, essa situação não chegou a ser prejudicial, mas se todos tivessem participado dos últimos encontros, poderia ter se obtido maiores contribuições.

4 PROCESSO ORIENTADO PELO DESIGN ESTRATÉGICO

Essa pesquisa tem como objetivo desenvolver um processo orientado pelo Design Estratégico para facilitar mudanças nos direcionadores estratégicos da organização. A revisão bibliográfica possibilitou aprofundar os conhecimentos sobre Design Estratégico, colaboração e mudanças organizacional. A partir das experiências práticas foi possível elaborar um processo preliminar que foi o insumo para o início dos trabalhos da pesquisa-ação. Após a execução dos ciclos, obteve-se um maior aprofundamento das práticas realizadas e da aplicação, fornecendo informações valiosas para propor esse processo estruturado.

Optou-se pela estratégia de criação de um processo estruturado devido a possibilidade de demonstrar a aplicação prática dos conceitos estudados. O benefício desta atuação é a consolidação do conhecimento fornecendo diretrizes claras para a implementação prática sendo útil para profissionais que desejam explorar os temas desta pesquisa em contextos organizacionais. A interação entre teoria e prática enriquece ambos os campos, promovendo uma evolução contínua do conhecimento e da prática.

Nas próximas seções serão detalhadas a proposta metodológica para a projeção de mudanças organizacionais, começando pela caracterização da organização, o grupo de trabalho e, posteriormente, cada uma das etapas que compõem o processo orientado pelo Design Estratégico.

4.1 Caracterização da Organização

O objetivo desta seção é apresentar os critérios e pré-requisitos para a seleção de empresas para aplicação do processo estruturado. Durante a fase de pesquisa foram estabelecidos parâmetros com relação ao tamanho da empresa, devido ao espaço de tempo para aplicação e coleta dos resultados, julgando que em uma empresa ou equipe menor seria mais oportuno para realização do experimento.

Entretanto, a aplicação do processo estruturado não precisa levar em conta o tamanho da empresa. Ele pode ser aplicado em contextos empresariais de quaisquer tamanhos desde que se leve em conta as formas de envolvimento de todos os colaboradores. Essa estratégia precisa estar claramente definida e que seja aplicável no contexto organização que se propuserem a realizar. Uma questão

adicional é que o grupo de trabalho também tem que estar condizente com o tamanho da empresa em uma escala proporcional e que seja uma amostra representativa válida.

Outra questão é sobre o contexto atual da empresa. Durante a pesquisa buscou-se por empresas que tivessem passado por mudanças recentes e que precisassem de certo modo se estruturar estrategicamente. Com isso, esperava uma maior adesão na aplicação. Essa abordagem não elimina, em nenhum aspecto, sua aplicação em empresas que estão começando e que não tenham nenhum direcionador criado. O processo estruturado pode ser utilizado para conceber tais direcionadores da empresa.

Para concluir o processo de utilização do processo proposto, recomenda-se uma conversa com a liderança da empresa para que haja um alinhamento de expectativas e planejamento das ações que serão realizadas.

4.2 Designer e o Grupo de Trabalho

Para iniciar a aplicação do processo orientado pelo Design Estratégico é necessário estabelecer um grupo de funcionários da empresa que irá atuar diretamente no desenvolvimento do projeto, chamamos esse de Grupo de Trabalho (GT). Serão esses colaboradores que atuarão mais ativamente na proposição de iniciativas, sugestões de melhorias para os processos e serão um dos elos de comunicação com os demais colaboradores.

A expectativa, em termos de colaboração, é envolver ativamente todos os funcionários no projeto. Entretanto, dependendo do tamanho da organização, isso se torna inviável, sendo necessário o uso de estratégias que permitam envolver a todos. Nesses casos, a formação do grupo se torna importante, pois eles representam os funcionários da empresa nas construções colaborativas, mas também definem formas de coletar as necessidades e sugestões de todos os demais.

Em workshops e construções colaborativas, para projetar as ações de mudanças ou construir os direcionadores estratégicos, por exemplo, deve ser realizada com o Grupo de Trabalho. Já as informações que serão utilizadas como insumo para esses encontros podem ser fornecidas por meio de questionário, pesquisas ou votações. Nesse caso, envolvendo todos da empresa, em um caráter mais consultivo.

Diversos autores reconhecem a importância dos grupos de trabalho como espaços de colaboração, diversidade de conhecimentos e experiências, e troca de ideias para abordar problemas complexos e desenvolver estratégias inovadoras. A combinação de habilidades e perspectivas diferentes em um grupo de trabalho pode levar a soluções mais criativas, eficazes e adaptadas às necessidades dos usuários e às demandas do mercado (Sanders; Stappers, 2008; Buchanan, 1992; Liedtka; Ogilvie 2011).

A escolha destes colaboradores pode ocorrer de forma espontânea e voluntária, onde os próprios colaboradores se candidatam a participar. O ideal é que tenha pelo menos um representante de cada departamento envolvido na mudança. O grupo de trabalho passa por um período de construção da sua identidade, onde os participantes se conhecem, relatam suas expectativas pessoais e constroem juntos suas aspirações quanto à iniciativa. Adicionalmente, eles devem passar por uma capacitação em Design para desempenhar seu papel, onde entendem sua função, responsabilidade e aprendem sobre habilidades e técnicas necessárias para atuarem no projeto. Essa atividade de formação e capacitação dos participantes é realizada pelo Designer responsável pelo projeto.

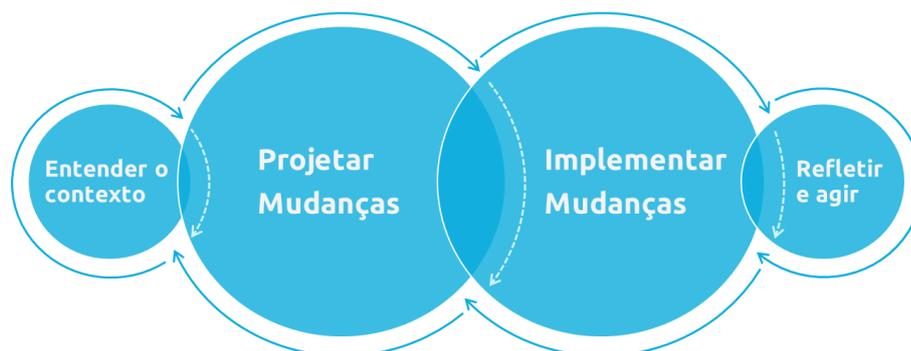
O designer atua no projeto como um facilitador de todo o processo de mudança, sendo capaz de orientar a ação projetual e as ações organizacionais em direção as mudanças. O designer possui a habilidade de articulação entre os diferentes atores, leitura e interpretação da realidade tornando as informações visíveis e a projeção de futuros possíveis, auxiliando a todos na tomada de decisão das escolhas do projeto.

Este papel poderá ser assumido por uma pessoa designada pela própria organização ou por uma pessoa externa. Em ambos os casos, requer que a pessoa escolhida tenha as habilidades e os conhecimentos necessários para executar seu papel. Pode também, esta função ser ocupada por um grupo de designers.

4.3 Processo Orientado pelo Design Estratégico para Mudança Organizacional

Nesta seção será apresentada a abordagem para mudança organizacional que defendo nessa pesquisa. Ela leva em conta os estudos realizados na fundamentação teórica, a prática destes últimos anos e os ciclos realizados da pesquisa-ação. A proposta está organizada conforme mostra a figura 14.

Figura 14 – Visão Geral do Processo



Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa tem por objetivo **entender** o contexto da organização, coletando informações por meio de pesquisa, entrevistas e observações do ambiente. Essas informações servem para melhor compreender as necessidades, para estruturar os processos de mudança organizacional. O Design Estratégico apoia nesta etapa provendo métodos para criar a esquemas que traduzam a realidade da organização e auxiliando no entendimento da situação-problema (Meroni, 2008; Buchanan, 1992; Scaletsky; Costa, 2019; Zurlo, 2010; Burns *et al.*, 2006).

A segunda etapa ter por objetivo **projetar** as mudanças organizacionais. É um momento de construção colaborativa onde se reflete sobre os esquemas produzidos e se explora as possibilidades para o futuro da organização. A evolução dessa etapa se dá à medida que os direcionadores estratégicos da organização, como missão, visão, objetivos e indicadores, são debatidos e tratados por meio de encontros facilitados. O Design Estratégico nesta etapa tem um papel fundamental em ajudar nos diálogos estratégicos entres os múltiplos atores envolvidos (Meroni, 2008; Freire, 2014; Zurlo, 2010; Franzato, 2017; Sanders; Stappers, 2008; Lockwood, 2008), levando-os a construção de propostas viáveis para o futuro da organização (Scaletsky; Costa, 2019; Manzini, 2016; Buchanan, 2015; Jégou; Manzini, 2006).

A terceira etapa ter por objetivo **implementar** os processos de mudança definidos. Nesta etapa a equipe desenvolve e implanta processos, ações ou iniciativas para viabilizar as mudanças projetadas para a organização. O pensamento do design pode contribuir nesta etapa auxiliando a explorar novas possibilidades, realizando experimentações, protótipos e validando hipóteses (Buchanan, 2015; Burns *et al.*, 2006; Brown, 2009).

A quarta etapa tem por objetivo **refletir** sobre o andamento do processo de mudança e **agir** em direção a visão estabelecida propondo ações. São coletadas informações primárias por meio de pesquisas gerando indicadores e métricas sobre a evolução da mudança organizacional. Pode também ser realizado entrevistas e workshops para coletar mais informações. A partir disso, o grupo de trabalho analisa os resultados obtidos, reflete sobre o andamento e estabelece novas ações e iniciativas a serem realizadas durante o próximo ciclo. Esta etapa estabelece a continuidade de um ciclo iterativo de análise, reflexão e ação (Schön, 1983; Franzato, 2011; Scaletsky; Costa, 2019; Manzini, 2016; Brown, 2009). Nesse momento também são atualizados todos os esquemas do projeto com bases em novas informações coletadas ao longo do ciclo.

Figura 15 – Detalhamento do Processo Orientado pelo Design Estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas próximas seções serão detalhadas as quatro etapas que compõem o processo orientado pelo Design Estratégico para facilitar mudanças organizacionais. Em cada etapa será apresentada seu objetivo, os procedimentos realizados e os artefatos gerados.

4.4 ETAPA 1 - Entendimento do Contexto Organizacional

Essa etapa inicial é responsável por realizar a coleta das informações do contexto da organização. A busca é pela compreensão da situação-problema onde o projeto reside. Podem ser realizadas diversas atividades nessa etapa, como a aplicação de questionário, realização de entrevistas e a observação do dia a dia da organização. A etapa conclui com a construção de esquemas de modo a traduzir todas as informações levantadas.

A análise contextual sendo realizada no início do processo, proporciona o conhecimento do ambiente no qual o problema está inserido (Celaschi; Deserti, 2007; Meroni, 2008; Zurlo, 2010). Utiliza-se um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas capazes de analisar e interpretar os vínculos do ambiente, da organização, seus indivíduos e suas interações, entendidos como um sistema de relações.

A proposta é que essa etapa seja executada por meio de técnicas de entrevistas, aplicação de questionário e observação. As informações são analisadas a fim de gerar um esquema geral da organização através de um diagnóstico e da construção de personas. Nas próximas subseções serão detalhadas cada uma destas atividades.

4.4.1 Questionário

A aplicação do questionário é realizada com todos os colaboradores envolvidos ou impactados pelo processo de mudança. Seu objetivo é coletar informações sobre aspectos relacionados à colaboração. O questionário é composto por um conjunto de perguntas propostas pelo grupo de trabalho e uma pergunta final para avaliar o nível de engajamento dos funcionários.

As perguntas propostas pela equipe do projeto são fechadas e de caráter afirmativo. Para cada afirmativa, existem 5 (cinco) opções de resposta no formato da Escala de Likert (Likert, 1932), podendo ser escolhida apenas uma alternativa:

1. Não concordo
2. Discordo parcialmente
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo plenamente

A pergunta final do questionário é utilizada para medir o nível de engajamento dos funcionários em relação à organização. Para essa pergunta deve ser utilizado o *Employee Net Promoter Score* (eNPS), uma variação do *Net Promoter Score* (NPS) proposta por (Reichheld, 2003). Essa adaptação da metodologia NPS surgiu ao longo do tempo, por profissionais de recursos humanos e gestão, como uma maneira prática de aplicar a mesma lógica do NPS para medir o engajamento e a lealdade dos funcionários. Devido a esta origem mais prática e menos acadêmica,

não há uma referência de trabalho científico única para o eNPS. No entanto, é uma metodologia amplamente aceita e utilizada em muitos estudos de caso sobre sua implementação e uso.

As perguntas precisam ser previamente elaboradas e apresentadas aos dirigentes da organização para validação. Logo após estarem revisadas e condizentes com as intenções da organização, a pesquisa pode ser realizada. Os questionários devem ser aplicados com todos os indivíduos que serão impactados ou envolvidos pelos processos de mudança. No Apêndice B é apresentado um modelo de questionário.

Após concluir o período para os participantes responderem, as respostas são apuradas e calculada a média de cada questão. Para o cálculo do eNPS as respostas são categorizadas da mesma maneira que o NPS convencional: detratores (notas de 0 a 6), passivos (notas 7 e 8) e promotores (notas 9 e 10). O indicador é calculado subtraindo a percentagem de detratores da percentagem de promotores.

Esses dados são a referência do início do trabalho e serão utilizados para acompanhamento da evolução a cada ciclo. Através desse resultado é possível orientar a ação projetual, servindo de base para projetar novas ações e processos de mudança que serão implementados.

4.4.2 Entrevista

As entrevistas servem para a obtenção de dados qualitativos e possibilitam o enriquecimento desta etapa ouvindo e interpretando as necessidades das pessoas da organização. A entrevista deve ser realizada com uma amostragem dos funcionários. Sabe-se que o tamanho adequado da amostra depende do tamanho da população e do nível de confiança desejado. Por uma questão de tempo e esforço, deve ser tomando alguns cuidados na escolha dos participantes para que a amostra forneça resultados estatisticamente significativos.

A amostra deve ser representativa da população-alvo, o que significa que as características dos participantes selecionados devem espelhar as características da população em termos de atributos relevantes para a pesquisa. Os participantes da amostra devem ser selecionados de forma aleatória ou sistemática, evitando viés e garantindo a imparcialidade na seleção. No âmbito dessa pesquisa, os critérios

sugeridos para a diferenciação do grupo devem levar em conta o tempo de trabalho na empresa, o departamento onde atua e se o cargo é de liderança ou não. Desta forma, a amostra selecionada tende a não favorecer um grupo específico da população.

A entrevista é do tipo estruturada, organizada com perguntas sobre a organização e ao tema colaboração. A principal vantagem da entrevista ser estruturada é a possibilidade de comparar as respostas dos entrevistados de forma sistemática, facilitando a análise e interpretação dos dados coletados. Além disso, a padronização das perguntas ajuda a garantir que todos os entrevistados sejam expostos às mesmas questões, permitindo uma comparação mais objetiva e imparcial dos resultados. No Apêndice D é possível verificar um exemplo de roteiro de entrevista.

Para interpretação das entrevistas, deve ser utilizado a técnica de análise de conteúdo proposta por Moraes (1999), seguindo as cinco etapas propostas pelo autor: preparação das informações, transformação do conteúdo em unidades, categorização das unidades em categorias, descrição e interpretação. Segundo o autor, essa técnica objetiva à interpretação das informações a partir de conteúdos considerado matéria-prima, que chegam ao pesquisador em estado bruto e necessitam ser processados para facilitar a compreensão, interpretação e a inferência que se busca pela análise de conteúdo.

4.4.3 Observação

A técnica de observação tem por objetivo fazer os registros dos colaboradores durante a execução das suas atividades, momentos de alinhamento, reuniões, entre outras situações. Essa é mais uma fonte de informação para o entendimento da organização. A técnica deve ser realizada pelo Grupo de Trabalho e o designer. Os principais momentos a serem observados são as situações do dia a dia do trabalho das equipes.

Os registros devem ser realizados individualmente em um diário de observação e classificados. Ao final do período de observação, o grupo se reúne para compartilhar as anotações realizadas e elaboram um diário coletivo, buscando convergir os pontos de vista de cada participante da atividade.

4.4.4 Esquemas

Para facilitar a compreensão sobre o entendimento da organização devem ser construídas personas, um quadro resumo das entrevistas e o resultado consolidado da aplicação do questionário resultando em um diagnóstico.

A persona é o instrumento utilizado para representar os colaboradores e as lideranças da organização. Segundo Curedale (2013), uma persona é um personagem padronizado que representa um grupo de usuários em um determinado papel e que compartilham objetivos comuns, atitudes e comportamentos quando interagem com um determinado contexto.

Com base nas informações descobertas provenientes das entrevistas e observação, se desenvolve as personas. Na maioria dos casos, se opta por ter uma persona representando os colaboradores e outra representando os líderes, mas dependendo do contexto podem ter mais variações tanto para os colaboradores quanto para os líderes.

No contexto desta pesquisa, cada persona é detalhada por meio de 4 quadrantes: (1) nome e desenho ou foto, (2) dados demográficos, (3) comportamento e (4) necessidades. Na figura 16 pode ser observada um exemplo da construção de personas.

Figura 16 – Construção de Personas



Fonte: Registrado pelo autor.

Após a realização de todas as entrevistas é elaborado um quadro resumo. Nesse quadro as anotações são interpretadas, agrupadas e categorizadas procurando identificar pontos comuns entre as respostas dos entrevistados.

O resultado consolidado das respostas do questionário também é organizado. Para as perguntas que utilizam a escala Likert, é realizado uma média das respostas e para a pergunta sobre o eNPS é apresentado o resultado seguindo a fórmula definida na metodologia.

4.5 ETAPA 2 - Projetar Mudanças

O objetivo dessa etapa é guiar o projeto de modo a projetar as mudanças esperadas pela organização. Com base nas informações produzidas, o Grupo de Trabalho reflete sobre o que foi gerado e explora os futuros possíveis para organização. Essa etapa é a base do processo estruturado, pois as principais decisões e direcionamento do projeto de design acontecem nela. É o momento de realizar as construções colaborativas e estabelecer as ações para a implantação das mudanças.

Essa etapa está dividida em 3 momentos. Primeiro a preparação e definição sobre o que precisa ser discutido e tratados com relação aos direcionadores estratégicos missão, visão e objetivos. O segundo momento é a própria construção colaborativa desses elementos. O terceiro e último momento, a geração de ideias e a escolha das ações que serão colocadas em prática para comunicar e estabelecer os direcionadores estratégico, ora atualizados, para todas as equipes e funcionários da organização.

4.5.1 Preparação e definição

O objetivo desta atividade é dar clareza sobre quais direcionadores precisam ser tratados, alterados ou construídos na organização. Esses elementos uma vez atualizados, representam o cenário futuro da organização, ou seja, são o norteador para a proposição de ações durante o processo de mudança.

Os direcionadores estratégicos da organização são elementos-chave que orientam e influenciam as decisões e ações em busca do alcance dos objetivos

estratégicos da empresa. Esses direcionadores podem incluir a missão, visão e valores da organização, bem como suas metas, prioridades estratégicas, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do ambiente externo. Eles fornecem a base para o planejamento estratégico, ajudando a definir o caminho a ser seguido pela empresa e alocando recursos de forma mais eficaz para atingir seus objetivos a longo prazo. Nessa pesquisa é feito um recorte com relação aos direcionadores estratégicos focando em 4 principais elementos: missão, visão, objetivos e indicadores.

A definição de quais desses elementos serão tratados durante as construções colaborativas (atividade seguinte) ocorre por meio de momentos de discussão com o Grupo de Trabalho. Primeiro, deve ser apresentado todos os esquemas criados (quadro resumo das entrevistas, questionário, personas, entre outros), depois inicia-se um diálogo aberto sobre o entendimento do grupo quanto aos direcionadores estratégicos. Havendo desalinhamento no entendimento dos participantes é um indicativo de que o tema em questão precisa passar para um momento maior de aprofundamento e de construção colaborativa.

Essas diferenças no entendimento da estratégia da organização podem ser causadas por inúmeros fatores. Por exemplo, mudanças na estrutura da empresa onde os direcionadores não foram atualizados e não refletem mais a realidade de empresa, processo de fusão entre empresas ou aquisição de uma nova, ou até mesmo a empresa pode nunca ter construído esses direcionadores. A importância de ter clareza nos direcionadores estratégicos é um tema que tem sido discutido por muitos pensadores de gestão e estratégia, incluindo, mas não se limitando a Porter (1996), Drucker (1993) e Kaplan e Norton (2001).

Para ajudar no andamento nessa etapa foi definido um conjunto de questões direcionadoras relacionadas com cada um dos elementos, como forma de ajudar na condução dos momentos de diálogo (figura 17). Essa estratégia foi inspirada pelo trabalho de Drucker (2006) que enfatizou a importância de fazer as perguntas certas para direcionar a tomada de decisão e desenvolver a estratégia correta. As questões direcionadoras têm um papel fundamental na formulação da estratégia de uma organização, pois oferecem uma maneira clara e focada de identificar objetivos estratégicos e priorizar ações. Elas ajudam a definir o rumo da organização, focando a atenção naquilo que é mais crítico para o seu sucesso. Ao formular questões direcionadoras, a organização pode esclarecer seu propósito, identificar seus

objetivos e entender o que precisa fazer para alcançá-los. Através deste processo, a organização é capaz de esboçar sua visão e missão de uma maneira que é facilmente compreendida por todos os membros da equipe.

As questões direcionadoras promovem o pensamento estratégico em todos os níveis da organização. Elas incentivam a tomada de decisão informada e a ação intencional, ao invés de reações rápidas a problemas emergentes. Essas questões podem trazer à tona as lacunas entre a situação atual e a visão desejada da organização, ressaltando a importância de uma atualização ou de uma construção. Elas também estimulam o diálogo e a discussão, criando um espaço para o envolvimento e contribuição de todos os membros do Grupo de Trabalho. A figura 17 apresenta os direcionadores estratégicos tratados nesta pesquisa, bem como, a questão direcionadora relacionada.

Figura 17 – Direcionadores Estratégicos

Missão	Visão	Objetivos e Indicadores
Por que fazemos o que fazemos?	Onde queremos chegar? (Visão de Longo Prazo)	O que queremos atingir? Como sabemos se estamos no caminho? (Visão de Curto Prazo)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir destas questões, o designer pode elaborar e propor dinâmicas com o objetivo de saber quais direcionadores precisam ser tratados. Em algumas empresas, por exemplo, pode estar muito claro para o Grupo de Trabalho e os funcionários qual é a missão da empresa, mas eles não têm clareza sobre a visão de futuro e o que a empresa pretende atingir nos próximos anos. Nesse caso, a recomendação é que seja trabalhada a Visão, Objetivos e Indicadores na etapa de construção colaborativa. O contrário também pode ocorrer, onde os funcionários sabem o que a empresa quer para o futuro, entretanto, sentem falta de um senso de propósito durante a execução do trabalho. Nesse caso, a missão precisa ser trabalhada.

Ao final dessa atividade o Grupo de Trabalho precisa ter definido quais serão os elementos a serem tratados. As questões direcionadoras fornecem uma base para estimular o pensamento crítico e as discussões em torno do que realmente importa para a gestão estratégica da empresa. Cabe ao designer propor para o grupo a melhor maneira de conduzir essa etapa. O processo estruturado serve

justamente para isso, ajudar o designer e o grupo nessa escolha, trazendo uma abordagem colaborativa para essa construção. Com base nas estruturas propostas para a construção dos direcionadores, pode o designer explorar diferentes abordagens de design para conduzir junto ao grupo e à organização. O ponto importante é ter um consenso entre o Grupo de Trabalho sobre o que será trabalho nas próximas etapas.

4.5.2 Construção Colaborativa

O objetivo dessa atividade é projetar os direcionadores estratégicos da organização por meio de construções colaborativas. Esta abordagem valoriza a contribuição de todos os membros do Grupo de Trabalho incentivando a partilha de ideias, conhecimentos e experiências. Importante ressaltar que é nesse ponto que inicia a construção dos direcionadores da empresa, entendendo e refletindo sobre o contexto atual da organização e projetando aquilo que a empresa quer para o futuro.

Em um ambiente de construção colaborativa, as decisões são frequentemente tomadas por meio de um processo de consenso, em vez de serem impostas. Isto pode levar a resultados com melhor qualidade, soluções inovadoras e processos eficazes, já que as ideias são examinadas e refinadas através da interação e do feedback de muitos indivíduos diferentes. A construção colaborativa também pode fortalecer as relações entre os membros do grupo e promover um sentimento de compromisso com os objetivos da organização. Além disso, pode ajudar a desenvolver habilidades importantes, como comunicação, resolução de problemas e trabalho em equipe.

Para a realização dessas construções é indicada a realização de workshops com o Grupo de Trabalho, sendo conduzidos por um ou mais designers. Os workshops devem ser projetados para serem altamente participativos, incluindo uma variedade de atividades, como discussões em grupo, exercícios práticos, dinâmicas, estudos de caso e encenações. O objetivo é proporcionar um envolvimento de todos durante as discussões dos temas e na proposição dos direcionadores. Os insumos para os workshops são os esquemas criados na etapa de entendimento e o resultado das atividades já concluídas ao longo da jornada do projeto. O designer tem um papel importante, pois precisa tornar essas informações visíveis para todos e conduzi-los até o objetivo proposto para cada atividade.

A programação de cada encontro deve ser pensada de acordo com o tema a ser tratado. Entretanto, existem alguns momentos chave que precisam ser considerados para garantir uma melhor efetividade do workshop. Esses momentos foram estabelecidos a partir de práticas e coleta de feedbacks com participantes de workshop conduzidos nos últimos anos, além dos estudos de algumas referências (Brown, 2009; Kelley; Kelley, 2013; Kaner, 2014; Caroli; Coimbra, 2020; Gray *et al.*, 2010; Liedtka; Ogilvie, 2011; Jones, 1992). No Quadro 8 é apresentado os momentos chave sugeridos para a realização de workshops.

Uma programação bem planejada é fundamental para criar uma sequência lógica das atividades guiando os participantes desde o início até o fim de forma organizada e eficiente. Ajuda os participantes a compreenderem o propósito do evento sendo possível planejar as atividades para manter o interesse e o engajamento ao longo do workshop, tornando a experiência mais produtiva e satisfatória.

Embora a programação do workshop deva ser planejada antecipadamente, ela também deve permitir flexibilidade para ajustes conforme necessário. Isso possibilita o designer adaptar as mudanças de última hora ou necessidades emergentes, mantendo a eficácia do workshop.

Quadro 8 – Momentos chave para realização de workshops

Momento chave	Explicação e objetivo
Check-in	Momento inicial do workshop em que os participantes são convidados a compartilhar como estão chegando para o encontro. Isso ajuda todos a se sentirem mais conectados e presentes, e para identificar como os participantes estão se sentindo e aptos para realizar as atividades propostas.
Check-out	Ocorre no final do workshop sendo uma oportunidade para os participantes compartilharem como estão saindo do encontro, reflexões sobre como foi a experiência e os aprendizados gerados. Também pode ser um momento rico para coletar feedback da prática realizada.
Warm-up	É uma atividade de aquecimento projetada para preparar os participantes para o trabalho que eles farão durante o workshop.

Divergência	Busca explorar e desenvolver ideias de forma aberta e criativa junto aos participantes do workshop. Nesse momento todas as opções são válidas, evitando críticas e questionamentos sobre as sugestões compartilhadas.
Convergência	É o momento de fazer escolhas com base nas ideias e informações geradas no momento de divergir. Pode ser estabelecidos critérios para a realização das escolhas ou apenas processo de votação, garantindo assim que as soluções finais estão bem fundamentadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O conceito de "check-in" e "check-out" são práticas comuns em workshops, bastante utilizados em facilitação e dinâmicas de grupo para promover a participação ativa e o engajamento dos participantes (Kaner, 2014; Caroli; Coimbra, 2020). O check-in refere-se ao momento inicial do workshop em que os participantes são convidados a compartilhar suas expectativas, sentimentos ou experiências pessoais em relação ao tema do workshop. Essa prática também ajuda a criar um ambiente seguro e acolhedor, permitindo que todos os participantes se sintam ouvidos e conectados desde o início.

A partir das informações compartilhadas no check-in, algumas atividades podem ser ajustadas para que tenham mais adesão dos participantes. Esse é o papel que o designer deve ser capaz de fazer, adaptando a jornada em curso visando manter o engajamento dos participantes para chegarem ao objetivo proposto para o workshop. Como exemplo, imagine uma situação hipotética onde todos os participantes estão chegando para o encontro muito cansados e esgotados mentalmente para realizarem as atividades. Mesmo com uma atividade de aquecimento (*warm-up*), seria difícil propor uma dinâmica mais ativa de encenação ou teatral, e ainda contar com uma boa adesão, envolvimento dos participantes e um resultado de qualidade. O designer precisa perceber quão aptas as pessoas estão para realizarem as atividades propostas e adequá-las buscando coletar um resultado satisfatório ao final do workshop.

No momento de check-in podem ser aplicadas diversas dinâmicas que tenham essa essência de coletar como os participantes estão chegando para o encontro. Para exemplificar, segue duas atividades que podem ser utilizadas no check-in:

- a) Círculo dos sentimentos: os participantes se reúnem em um círculo e, um por um, compartilham brevemente como estão se sentindo no momento. Pode ser uma palavra ou uma frase para expressar suas emoções;
- b) Expectativas em uma palavra: cada participante compartilha suas expectativas para o workshop, expressando em apenas uma palavra o que eles esperam obter ou alcançar.

O check-out ocorre no final do workshop, é uma oportunidade para os participantes refletirem sobre o que aprenderam, compartilharem seus pensamentos finais ou um feedback sobre a sessão em si. É uma forma de encerrar a experiência de forma significativa e permitir que os participantes compartilhem suas percepções e fechem o ciclo da dinâmica de forma positiva. Isso pode ajudar a consolidar a aprendizagem, encorajar a aplicação do que foi aprendido e melhorar futuros workshops. O papel do designer é estar atento as colocações relatadas para adaptar os próximos workshops, caso necessário. Para exemplificar, segue duas atividades que podem ser utilizadas no check-out:

- a) Retrospectiva em uma palavra: cada participante compartilha em uma palavra como se sente após o workshop ou o que mais marcou para ele;
- b) Duas coisas e um desejo: cada participante compartilha duas coisas positivas que obteve durante o workshop e um desejo para o futuro.

O *warm-up* refere-se a uma atividade ou conjunto de atividades realizadas logo após a realização do check-in com o objetivo de preparar os participantes para a construção que farão durante o workshop. A ideia por trás do *warm-up* é que ele ajuda a “aquecer” a mente dos participantes, encorajando-os a pensar de maneira mais aberta e criativa. Conforme Gray *et al.*, (2010, p.34),

Antes de mergulhar no trabalho sério, é importante preparar o terreno para uma sessão de sucesso. Um bom ‘warm-up’ pode ajudar os participantes a relaxarem, ficar à vontade e entrar no espírito certo. Um ‘warm-up’ eficaz pode criar uma atmosfera de abertura e criatividade, permitindo que as pessoas estejam mais abertas para compartilhar ideias e colaborar de forma mais efetiva.

As atividades propostas para o *warm-up* devem criar um ambiente acolhedor, promover a integração dos participantes e prepará-los para a dinâmica principal que

será realizada. Essas atividades costumam ser lúdicas, interativas e destinadas a estimular a criatividade e a colaboração, enquanto ajudam os participantes a se sentirem mais à vontade. Ela também ajuda a estabelecer uma atmosfera positiva e colaborativa, e pode facilitar a construção de relacionamentos entre os participantes.

Existem várias formas de *warm-up* que podem ser utilizadas, como jogos de quebra-gelo, exercícios de apresentação, dinâmicas de grupo ou até mesmo exercícios físicos leves. Os *warm-ups* podem assumir muitas formas, dependendo do objetivo do workshop e das preferências do facilitador. Importante salientar que o *warm-up* deve ser escolhido e projetado de acordo com o perfil dos participantes e a cultura da organização, para que seja eficaz e benéfico para o processo geral do workshop. Segue duas atividades que podem ser utilizadas no *warm-up*:

- a) Mapa de Interesses: Os participantes são convidados a desenhar um mapa representando seus interesses pessoais e profissionais. Em seguida, eles compartilham seus mapas em grupos e exploram possíveis pontos de conexão e interesses em comum;
- b) Três Coisas em Comum: Os participantes são divididos em grupos e têm a tarefa de descobrir três coisas em comum entre eles. Essa atividade ajuda a criar um senso de comunidade e pertencimento entre os participantes.

A construção colaborativa é o momento principal do workshop onde o tema foco deve ser tratado. Nessa parte do workshop é importante introduzir os conceitos utilizados em processos de design, “divergência” e “convergência” (Jones, 1992; Brown, 2009; Kelley; Kelley, 2013; Liedtka; Ogilvie, 2011). A fase de divergência permite a exploração de ideias e a geração de alternativas, enquanto a fase de convergência traz foco e direcionamento para selecionar as melhores ideias e levá-las adiante no projeto. Na visão de Liedtka e Ogilvie (2011) para criar uma solução inovadora para os problemas que está tentando resolver é necessário divergir para gerar uma grande quantidade de ideias e, em seguida, convergir para selecionar e refinar as melhores. Segundo Brown (2009), o pensamento divergente envolve a ampliação do espectro de ideias e soluções potenciais, ao passo que o pensamento convergente se refere à capacidade de concentrar-se nas melhores ideias e concretizá-las em ações específicas.

O conceito de Divergência é a fase de exploração e geração de ideias. Os participantes são incentivados a pensar livremente e gerar o maior número possível de ideias. O objetivo é explorar um amplo horizonte de possibilidades sem críticas ou julgamentos prematuros, evitando restringir o pensamento muito cedo. O termo "divergir" vem do sentido de se afastar de um ponto central para uma variedade de direções. O objetivo é gerar uma grande quantidade de ideias, opções ou soluções, os participantes devem compartilhar todas as informações válidas e oportunas para o processo de construção.

A fase de divergência é caracterizada por um ambiente aberto, colaborativo e livre de julgamentos, onde os participantes são encorajados a explorar novas direções e a desafiar premissas estabelecidas. A diversidade de ideias geradas durante essa fase permite que os designers explorem caminhos inovadores e inesperados, evitando soluções óbvias e limitadas (Jones, 1992). Segue duas atividades que podem ser utilizadas de divergência em workshops:

- a) Brainstorming: Os participantes são convidados a apresentar ideias livremente, sem restrições ou avaliações;
- b) Mapas mentais: Os participantes criam mapas visuais com ideias interconectadas para explorar várias possibilidades.

O momento de Convergência é uma fase de síntese, a ênfase está na análise crítica, avaliação e tomada de decisão. Após a fase de divergência, as ideias geradas são avaliadas, filtradas e sintetizadas. Os participantes devem refinar e priorizar as ideias geradas. O objetivo é convergir para uma quantidade menor de ideias, que pareçam ser mais promissoras com a proposta da atividade. Deve-se reduzir o número de ideias para focar nas melhores soluções. A "convergência" se refere ao sentido de se aproximar de um ponto central a partir de uma variedade de direções.

A fase de convergência envolve a aplicação de critérios de avaliação, levando em consideração aspectos como viabilidade técnica, viabilidade econômica, adequação ao contexto e alinhamento com os objetivos do projeto. Essa etapa permite que os designers escolham as ideias mais promissoras e as desenvolvam em conceitos sólidos e aplicáveis (Jones, 1992). Segue duas atividades que podem ser utilizadas em momentos de convergência em workshops:

- a) *Dot Voting*: Os participantes recebem pontos (*dots*) para votar nas ideias que consideram mais valiosas;
- b) Matriz de decisão: Uma ferramenta que ajuda a avaliar e comparar as ideias em relação a diferentes critérios de decisão.

O processo de divergir e convergir permite que o grupo trabalhe de forma mais eficaz, explorando uma ampla gama de ideias antes de se concentrar nas melhores soluções. As próximas seções irão detalhar as atividades para a construção colaborativa dos direcionadores estratégicos propostos nessa pesquisa: missão, visão, objetivos e indicadores.

4.5.3 Missão

A construção da missão faz o resgate da essência da empresa, lembrando o momento do seu surgimento e sua trajetória de conquistas. Coloca as pessoas no mesmo entendimento sobre a história da empresa e fortalece o sentimento de união e colaboração. A questão orientadora a ser respondida ao final deste workshop é “Por que fazemos o que fazemos?”.

A declaração de missão define o propósito fundamental da empresa, inspira os funcionários e serve como base para a construção da visão, do desenvolvimento de objetivos e estratégias que guiem o sucesso e a sustentabilidade da organização. Segundo Collins e Porras (1994), a missão é uma declaração ampla e abrangente do propósito da organização, indo além do lucro e do desempenho financeiro. Ela deve inspirar os funcionários e criar um senso de significado e pertencimento.

Uma missão clara e bem formulada é essencial para orientar o pensamento estratégico e o processo de tomada de decisão, garantindo que a organização esteja alinhada em seus objetivos e com suas aspirações para o futuro. Para Hamel e Prahalad (1994), a missão é o ponto de partida para o desenvolvimento da estratégia. Ela define a identidade e o propósito da empresa, fornecendo uma base sólida para o pensamento estratégico e para a criação do futuro desejado.

Durante esse processo de construção, incluir os colaboradores pode aumentar o comprometimento, o engajamento e a identificação com a missão, tornando-a mais significativa e relevante para todos na organização. Envolvê-los

nesse processo pode levar a uma declaração mais autêntica e representativa do propósito da empresa. Essa participação pode ser feita por meio de pesquisas, grupos de discussão, workshops ou outras atividades que permitam que eles compartilhem suas perspectivas e ideias sobre a missão da empresa. Isso cria um senso de propriedade e orgulho entre os colaboradores, tornando a missão uma declaração verdadeiramente coletiva e inspiradora para todos na organização.

Para realizar esse envolvimento, foi elaborado uma estrutura com o objetivo de orientar o designer e o grupo de trabalho durante o processo de construção (quadro 9). Essa estrutura fornece uma sequência lógica para que possa ser projetada a missão da empresa. Não se tem a pretensão de limitar o processo criativo, mas de criar um referencial que ajude o designer na proposição de encontros e workshops.

O que está sendo apresentado é uma lógica construtiva para a Missão da empresa, considerando as premissas de Colaboração propostos nessa pesquisa. Sendo assim, cabe ao designer e ao Grupo de Trabalho explorarem os métodos de design a serem utilizados levando em conta o contexto da organização, o projeto em si e as pessoas envolvidas. A referência visa orientar e não definir exatamente o que deve ser realizado. Essa mesma abordagem será utilizada na construção da Visão, Objetivos e Indicadores.

Quadro 9 – Estrutura para Construção Colaborativa da Missão.

Etapa	Momento	Orientação da Atividade
Preparação	Divergência	1) Como seria o mundo se a empresa não existisse?
Preparação	Divergência	2) Quais são as grandes conquistas desde o surgimento da empresa até os dias atuais?
Preparação	Convergência	3) Elaboração de esquemas.
Construção	Divergência	4) Quais as palavras que representam a empresa?
Construção	Divergência	5) O que nossa empresa faz? Por que ela faz o que faz?
Construção	Convergência	6) Grupo de Trabalho indica 3 respostas.
Construção	Convergência	7) Frases são levadas para votação dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A construção inicia com uma etapa de preparação, que ajudará os participantes a se conectarem com o tema por meio de um momento de reflexão. Com isso, são elaborados esquemas que representem esse momento e prepara a todos para o momento de construção gerar um arcabouço de informações.

No momento de divergência, os participantes são convidados a refletirem sobre (1) como seria o mundo se a organização não existisse e (2) quais são as grandes conquistas desde o surgimento até os dias atuais. O importante aqui é exercitar o diálogo entre os participantes. Essa atividade pode ser projetada como uma “roda de conversa”, um debate aberto ou organizado em grupos.

Para convergir o resultado do diálogo realizado, os participantes são convidados a (3) construir esquemas que representem o conteúdo das conversas realizadas. Nesse momento o grupo deve produzir uma representação gráfica que traduzirá a essência da empresa e as conquistas realizadas. Essa é uma forma de criar uma visão compartilhada da discussão. Como sugestão, essa atividade pode ser realizada por meio de desenhos em papel, fotos, gravuras, pinturas ou até mesmo em uma apresentação de slides. O tipo a ser adotado depende do formato do evento, presencial ou on-line, e da adoção do grupo a atividade. Na figura 19 pode ser visto um exemplo do resultado gerado através de desenhos em papel.

Figura 18 – Essência e Conquistas



Fonte: Registrado pelo autor.

A etapa de construção inicia com um momento divergência por meio de diálogo para (4) explorar as palavras que representam a empresa. O registro dessas

palavras pode ser realizado por meio de *post-it* ou pela construção interativa de uma nuvem de palavras. Em seguida, cada participante é convidado a (5) elaborar individualmente uma frase respondendo às perguntas “O que nossa empresa faz?” e “Por que ela faz o que faz?”.

Logo após, dando início ao momento de convergência, os participantes são orientados a se juntarem em duplas onde precisam convergir suas frases em apenas uma frase para dupla. Na sequência, cada dupla se une a outra aonde tem o objetivo de convergirem em apenas uma frase para o quarteto formado. Por fim, as frases de cada quarteto são compartilhadas com todos. Essa dinâmica de convergência é chamada de *1-2-4-all* (Lipmanowicz; Mccandless, 2014) que tem por objetivo fazer um processo de convergência, envolvendo cada indivíduo na busca de resposta e levando naturalmente a todos em direção ao consenso ou entendimento compartilhado. Ela pode ser usada em diversos momentos devido sua praticidade de execução e facilidade em levar os participantes a convergirem.

Com as frases dos quartetos compartilhadas, realiza-se (6) um processo de votação com os participantes para que convirjam até terem 3 frases, finalizando assim a atividade com o grupo de trabalho. Nesse momento pode ocorrer uma revisão ortográfica mais apurada das frases bem como pequenos ajustes sem que se perca a essência da escrita inicialmente proposta. Essas frases são compartilhadas com todos da organização e é (7) aberto um período de votação online para que os funcionários tenham a oportunidade de participar. Ao concluir a votação, a frase mais votada é a missão definida para a organização.

4.5.4 Visão

A construção da visão gera reflexões sobre onde a empresa quer chegar. Esta atividade leva os participantes a convergirem sobre o que a empresa quer para o futuro e quais suas prioridades através da definição do seu diferencial. A expectativa é a construção de uma visão de longo prazo. A questão orientadora a ser respondida ao final dessa atividade é “Onde queremos chegar?”.

A visão é uma declaração do que a empresa quer se tornar e das metas que ela deseja alcançar no longo prazo. Ela fornece uma direção clara para a estratégia e ajuda a identificar tendências e oportunidades (Porter, 1996; Drucker, 1993). Ter uma definição clara do horizonte da empresa no futuro é uma estratégia que orienta

as ações da organização, inspira e motiva as pessoas. Segundo Mintzberg (1995), a visão é a imagem que uma empresa tem de si mesma em um momento futuro distante, no qual ela está desempenhando bem suas atividades, sendo bem-sucedida em seus negócios e alcançando suas metas estratégicas. Ela é a aspiração de uma empresa, a imagem de futuro que ela quer tornar realidade. Para Kaplan e Norton (2001), uma visão clara e compartilhada é fundamental para orientar as ações da empresa e garantir o alinhamento de todos os membros da organização. A visão de longo prazo inspira e motiva as pessoas a trabalharem juntas em direção a um objetivo comum.

Quando os colaboradores são convidados a contribuir com suas ideias e perspectivas, eles se sentem valorizados e comprometidos com a visão e são mais propensos a se empenhar em alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Vejo a construção da visão como um esforço coletivo, pois envolve os colaboradores da empresa em diálogos significativos e abertos sobre o propósito e a direção da organização, cria-se uma visão compartilhada que pode ressoar por todos. Assim como na missão, a participação dos colaboradores na construção da Visão pode se dar por meio de pesquisas, grupos de discussão, entre outras estratégias. No quadro 10 é apresentado a estrutura construtiva para a Visão da empresa, considerando as premissas de Colaboração propostos nessa pesquisa.

Quadro 10 – Estrutura para Construção Colaborativa da Visão.

Etapa	Momento	Orientação da Atividade
Preparação	Divergência	1) Como queremos que a nossa empresa seja lembrada no futuro?
Preparação	Divergência	2) Palavras, frases e desenho que representam a reflexão realizada.
Preparação	Convergência	3) Manchete de jornal.
Construção	Divergência	4) Elaboração de frases.
Construção	Convergência	5) Votação em cada tópico da frase.
Construção	Convergência	6) Divulgação em local público para coleta de sugestões.
Construção	Convergência	7) Grupo de trabalho análise e efetua correções.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No início da etapa de preparação temos um momento de divergência, onde os participantes são convidados a (1) refletirem sobre como organização quer ser lembrada no futuro por meio de um diálogo aberto. O ideal é que estejam sentados de forma que todos se enxerguem, em círculo ou meia lua, assim evita que a fala das pessoas fique direcionada para o facilitador. Com isso, os participantes se conectam entre eles e com o tema. Ao finalizar o diálogo, os participantes são convidados a (2) escrevem palavras, frases ou desenhos sobre a reflexão realizada. Eles colocam em um local visível servindo de consulta e inspiração para todos. Essa atividade é chamada de Mural dos Desejos, na figura 19 pode ser visto um exemplo do resultado gerado por essa atividade.

Figura 19 – Mural dos desejos



Fonte: Registrado pelo autor.

Para convergirem as ideias e pensamentos sobre os desejos e aspirações para o futuro da empresa, os participantes são organizados em grupos para que (3) escrevam uma manchete de jornal falando sobre o sucesso da empresa daqui a 10 anos. Na figura 20, um exemplo realizado através de apresentação de slide realizado em um workshop on-line. Essa atividade estimula os participantes a explorem as possibilidades para o futuro, servindo de aquecimento para continuidade do workshop e a construção da visão.

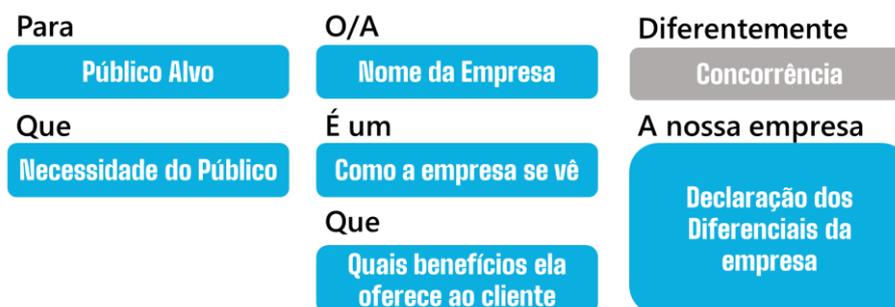
Figura 20 – Manchete do Jornal



Fonte: Registrado pelo autor.

A etapa de construção inicia com um momento de divergência onde os participantes são organizados em grupos para (4) escreverem uma frase referente a visão seguindo um formato proposto Moore (1991). Na figura 21, pode ser visto a estrutura da frase utilizada durante essa atividade.

Figura 21 – Frase para construção da Visão



Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada grupo compartilha sua frase e inicia-se um processo convergência para a formação da frase coletiva. Os participantes debatem sobre as frases esclarecendo dúvidas e identificando semelhanças e diferenças. Eles são convidados a (5) votarem em cada um dos tópicos que compõem a frase, um de cada vez. Ao final da atividade, os tópicos com mais votos são agrupados formando a frase definidas pelo grupo. Como a frase final é elaborada com trechos das frases

dos grupos, é necessário realizar pequenos ajustes em concordâncias e correções ortográficas.

A frase é (6) compartilhada em um local público da empresa durante um período pré-definido, possibilitando que os colaboradores possam compartilhar suas sugestões, dúvidas de entendimento e até mesmo críticas. O Grupo de Trabalho (7) analisa as respostas, efetua correções pertinentes e pontuais sem perder a essência da frase criada e assim a frase de visão da empresa está definida.

4.5.5 Objetivos e Indicadores

A construção de objetivos e indicadores é responsável por fornecer uma visão de curto prazo. Essa é uma forma de auxiliar os times a convergirem uma direção comum unindo esforços e alinhando prioridades. Essa construção estimula a criação de novos caminhos para o atingimento dos objetivos e fornece dados tangíveis e mensuráveis para acompanhar a estratégia da empresa. As questões orientadoras a serem respondidas até o final desta atividade são “O que queremos atingir?” e “Como sabemos se estamos no caminho?”.

Os objetivos estratégicos ou de curto prazo são etapas essenciais para alcançar a visão de longo prazo da organização. Eles fornecem um roteiro para a implementação da estratégia e são fundamentais para garantir que a empresa esteja avançando na direção certa para cumprir sua visão de futuro.

Uma visão de curto prazo geralmente está relacionada a metas e objetivos específicos que a organização pretende alcançar em um período relativamente curto, normalmente em um horizonte de até um ano. Esses objetivos de curto prazo são parte fundamental na implementação da estratégia geral da organização e podem ser usados para medir sua evolução. Segundo Hamel e Prahalad (1994), os objetivos de curto prazo são metas específicas que a organização precisa alcançar para avançar em direção à sua visão de futuro. Eles são partes fundamentais da estratégia e direcionam a alocação de recursos e esforços para o sucesso a longo prazo. Na visão de Porter (1996), os objetivos estratégicos são os alvos para o desempenho futuro da empresa, refletindo os resultados que a empresa deseja alcançar no curto e médio prazo. Indicadores de curto prazo são usados para medir o progresso em direção a esses objetivos e garantir a implementação bem-sucedida da estratégia.

Existem duas principais abordagens para a construção de objetivos e indicadores nas organizações, BSC (*Balanced Scorecard*) (Kaplan; Norton, 2001) e OKR (*Objectives and Key Results*) (Wodtke, 2016; Doerr, 2019; Niven; Lamorte, 2016). Tanto OKR quanto BSC são direcionadores estratégicos amplamente utilizados nas organizações para traduzir a visão e a estratégia em metas mensuráveis e orientar o desempenho da empresa.

As duas abordagens servem para alinhar a estratégia da organização com os objetivos de curto prazo e monitorar o progresso em direção a esses objetivos. Elas ajudam a criar um sistema de gestão estratégica orientado à resultados, garantindo que a organização esteja focada em alcançar suas metas estratégicas e cumprir sua visão de futuro.

Segundo Kaplan e Norton (2001, p. 5),

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica que transforma a visão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que proporcionam a estrutura para um sistema de gerenciamento estratégico e orientado a resultados.

De acordo com Doerr (2019, p. 5).

Os OKRs são um sistema de gestão de desempenho que permite definir metas claras e mensuráveis e alinhar todos os esforços da organização em direção a esses objetivos. Eles ajudam a priorizar o trabalho e garantir que todos estejam trabalhando em conjunto para alcançar as metas mais importantes.

Uma diferença importante entre as duas abordagens é como orientam a definição dos objetivos estratégicos. A metodologia BSC propõem quatro perspectivas que precisam ser analisadas e consideradas: Financeira, Cliente, Processos Internos, e Crescimento e Aprendizagem. Isso de certa forma a torna limitante, pois direciona os objetivos a serem criados.

Em contrapartida, a criação dos objetivos estratégicos pela metodologia OKR começa pelas pessoas e os desafios que elas enxergam para a empresa. Desta forma, abre espaço para uma construção colaborativa, com diálogos abertos sobre as necessidades da empresa e como atingir os desafios propostos na visão de longo. Essa abordagem abre caminho para explorar formas de atender essa visão, usando os colaboradores e oportunizando momentos colaborativos e criativos.

Nesse contexto, a metodologia mais aderente aos princípios dessa pesquisa é a abordagem OKR (Wodtke, 2016; Doerr, 2019, Niven; Lamorte, 2016).

Existem outros fatores que corroboram com essa escolha. A importância dada para a transparência e a comunicação aberta na implementação dos OKRs. Os colaboradores são convidados a desempenhar um papel ativo durante sua definição por meio de diálogos, workshops, pesquisas, entre outros. Desta forma, adquirem uma compreensão clara das metas e dos resultados esperados para que possam se alinhar e colaborar efetivamente. Isso faz com que criem uma visão compartilhada da estratégia organizacional.

Outro aspecto é a mensuração do progresso por meio de ciclos. Cada ciclo OKR permite que a organização tenha a oportunidade de reavaliar e reajustar seus objetivos em resposta a novas informações ou mudanças no ambiente de negócios. Fornece também uma oportunidade para as equipes avaliarem seu progresso em direção aos objetivos e ajustarem suas estratégias caso necessário. Atuar em ciclos, cria momentos de verificação onde as equipes podem celebrar o progresso, refletir sobre os desafios e estabelecer novos objetivos. Isso ajuda a manter a equipe focada e envolvida.

O ciclo também é uma oportunidade de gerar aprendizados. As equipes analisam o que funcionou, o que não funcionou e como podem melhorar no próximo ciclo. Isso cria uma cultura de melhoria contínua e aprendizado, gerando reflexões para a empresa e para todos os colaboradores. Essa abordagem gera ciclos iterativos com a criação de espaços de colaboração e aprendizagem.

Todos esses aspectos reforçam que a metodologia OKR pode ser incorporada em uma abordagem de Design Estratégico, em especial nessa tese, como uma ferramenta para auxiliar na construção de uma visão de curto prazo. No quadro 11 é apresentada a estrutura para a construção colaborativa para os objetivos e indicadores da organização.

Quadro 11 – Estrutura para Construção Colaborativa de Objetivos e Indicadores.

Etapa	Momento	Orientação da Atividade
Preparação	-	1) Debate sobre os direcionadores criados até o momento.
Construção	Divergência	2) Quais os 3 principais desafios para nossa empresa no próximo ano?

Construção	Convergência	3) Quais os principais objetivos da nossa empresa para o próximo ano?
Construção	Convergência	4) Divulgação em local público para coleta de sugestões.
Construção	Divergência	5) Qual a principal métrica de sucesso para cada objetivo?
Construção	Convergência	6) Grupo de Trabalho vota nas principais métricas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente, deve ser dada atenção a (1) revisar todos os materiais produzidos até o momento, pois serão a base para a construção, neste caso a Missão e a Visão. Importante abrir um espaço para diálogo sobre o entendimento dos direcionadores estratégicos criados. Para que essa atividade seja efetiva é preciso que o grupo de trabalho não tenha dúvidas com relação à estratégia da empresa.

Nessa atividade, primeiro é realizado um momento de divergência e convergência para definir os objetivos estratégicos, e depois o mesmo processo para definir os indicadores de cada objetivo. O objetivo estratégico resulta em uma frase com viés qualitativo e inspiracional. Já os indicadores estão associados a cada um dos objetivos e possuem um viés quantitativo e racional. Os objetivos são grandes caminhos a serem percorridos pela empresa e servem para comunicar justamente isso para os funcionários. Os indicadores trazem a lógica de como o objetivo deve ser alcançado por meio de números com medições de progresso e acompanhamento. A construção de objetivos visa atender a questão orientadora “O que queremos atingir?” e a construção de indicadores visa atender a questão orientadora “Como sabemos se estamos no caminho?”.

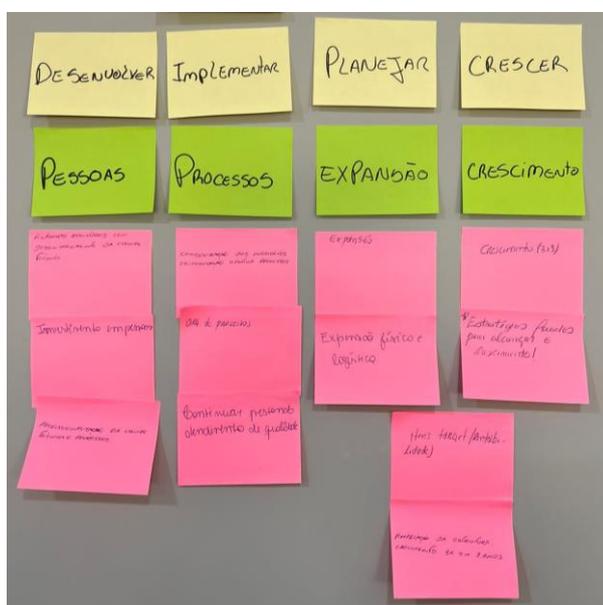
A construção dos objetivos começa com um momento de divergência onde cada participante é convidado a definir (2) quais os 3 principais desafios para a empresa num horizonte de um ano. Logo após, para iniciar o momento de convergência, é realizada a dinâmica 1-2-4-all, ou seja, as pessoas se juntam em duplas para definir 3 principais desafios. Depois, juntam-se duplas com duplas para definirem 3 principais desafios para o quarteto formado.

Para convergir os objetivos definidos em uma visão coletiva, cada grupo apresenta quais foram os 3 desafios escolhidos e à medida que forem sendo apresentados, eles são agrupados por similaridade. Os agrupamentos mais

referenciados se tornam os desafios escolhidos para se tornarem objetivos estratégicos. Como boa prática e recomendação da metodologia OKR, uma boa quantidade de objetivos é entre 3 e 5.

Para cada agrupamento é definido um nome que represente o tema e um verbo de ação com o intuito de (3) estabelecer qual o objetivo necessário para superar os desafios inicialmente pensados. Desta forma é criada a frase inspiracional que represente os objetivos ou os alvos a serem atingidos. Na figura 22, pode ser visto um exemplo da realização dessa etapa da construção.

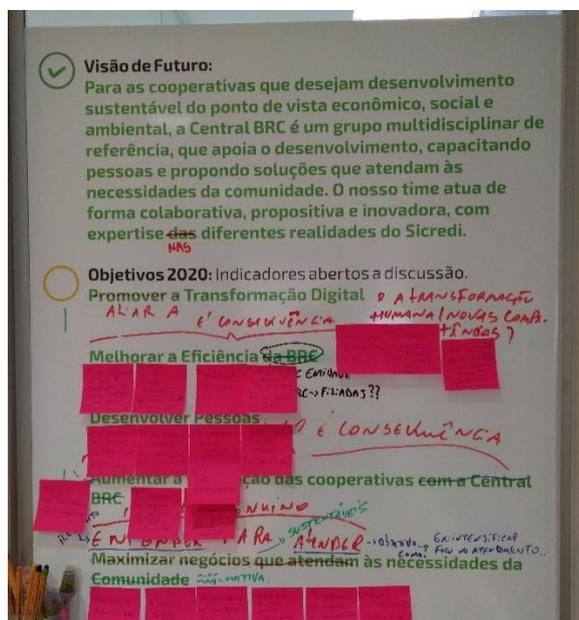
Figura 22 – Exemplo de construção de objetivos



Fonte: Registrado pelo autor.

Para concluir a etapa de convergência, a construção realizada até o momento é (4) compartilhada em local público para que os colaboradores possam ajudar a contribuir com essa construção. Na figura 23 pode ser visto um exemplo desta atividade. Na ocasião, a etapa de construção de visão já estava concluída e os funcionários estavam colaborando com a construção de objetivos e sugerindo indicadores para a etapa seguinte.

Figura 23 – Coleta de contribuições sobre os objetivos



Fonte: Registrado pelo autor.

Após finalizar a construção dos objetivos, inicia-se a identificação dos indicadores com um momento de divergência. Os participantes são convidados a definirem individualmente (5) qual a principal métrica de sucesso para cada objetivo. As indicações são compartilhadas e agrupadas por similaridade, e abre-se um momento de diálogo aberto, para que todos entendam as sugestões e esclareçam dúvidas. Importante orientar as discussões para sejam realizadas um objetivo de cada vez.

Em seguida, os participantes são convidados (6) a votarem na principal métrica de cada objetivo. Desta forma, as indicações mais votadas traduzem a visão compartilhada do grupo. Entretanto, mesmo com a indicação do grupo, é necessário um refinamento dos indicadores sugeridos junto as pessoas especialistas no tema proposto pelo objetivo.

Para finalizar essa construção, os participantes são divididos em grupos, um para cada objetivo, e organizados por afinidade e conhecimento sobre o tema do objetivo. Cada grupo deverá analisar o resultado da votação e propor um conjunto de 2 a 4 indicadores que sejam possíveis de serem medidos e que reflitam a evolução de tal objetivo.

A versão dos indicadores proposta por cada grupo é apresentada para todos. Ainda pode-se abrir mais um momento de diálogo e discussão sobre a construção realizada. Neste momento ainda podem ser realizados pequenos ajustes. Após todos estarem de acordo, a construção é concluída.

Os objetivos e indicadores criados finalizam a construção dos direcionadores estratégico da organização. Eles representam o desmembramento da estratégia, passando anteriormente pela Missão e Visão. Com base na criação dos objetivos e indicadores é possível medir e acompanhar a evolução da empresa em direção a estratégia definida.

4.5.6 Proposição de Ações

O objetivo da proposição de ações é encontrar meios de disseminar os direcionadores criados, fazendo com que os colaboradores se apropriem da estratégia no seu dia a dia. Essa etapa é responsável por projetar e implantar os processos que ajudaram na mudança da organização para a estratégia criada. É por meio dessas atividades que iniciam efetivamente as mudanças. Existe uma participação ativa do grupo de trabalho durante essa etapa, pois além de ajudarem a projetar os processos, eles serão os responsáveis por implementarem na organização. As atividades desta etapa seguiram as orientações segundo Buchanan (2015) e Burns *et al.* (2006) no que diz respeito ao pensamento de design na prática de gestão da organização. Com base nesses estudos, as atividades foram organizadas de modo que duas atividades ficassem nessa etapa e as outras duas atividades ficassem na etapa seguinte de Implementar Mudanças. A figura 24 apresenta as atividades propostas nesta etapa.

Figura 24 – Proposição de Ações



Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira atividade é a geração de ideias sobre quais processos, ações ou iniciativas podem ser realizadas. Essas ações visam auxiliar a organização a agir em

direção a estratégia desejada por meio dos funcionários da empresa. O grupo de trabalho retoma os resultados da pesquisa e das entrevistas como forma de preparação para essa geração, além de revisitarem os direcionadores estratégicos da organização. Todos recebem uma atividade prévia que consiste na coleta de ideias e percepções junto aos seus colegas de equipe. Essas informações servirão como uma preparação para os encontros do grupo de trabalho.

No momento de divergência, exploram o maior número de ações possíveis para que os colaboradores conheçam e utilizem a estratégia definida no seu dia a dia. Eles realizam um processo estruturado para geração de ideias ou *brainstorming*. As ideias são compartilhadas para o grupo e agrupadas por similaridade. Os grupos de ideias sugeridas são categorizadas de acordo com seu contexto de atuação Pessoas, Processos e Ferramentas.

No momento de convergência, as ideias sugeridas são debatidas e avaliadas sobre sua real importância para o processo de mudança. Para realizar essa atividade os participantes são convidados a decidirem por meio de votação se uma determinada ideia sugerida é “Essencial” para o atingimento dos objetivos da mudança ou se ela é apenas “Desejável”. Todas as ideias classificadas como “Essencial” seguem no processo.

Algumas ideias podem ter um caráter mais prático de implantação de um determinado processo, outras podem ter uma natureza de comunicação, no intuito de disseminar conhecimento e de ampliar a consciência dos colaboradores sobre algo e um último tipo são os protótipos e experimentos, ideias que visam validar hipóteses. O tratamento para cada um desses casos se dá na etapa a seguir de Implementar a Mudança.

Importante ser definido o período de implementação das ações relacionando com o fechamento do ciclo de acompanhamento. Com base nisso, é possível fazer o planejamento da execução das ações e estabelecer a data para o momento de reflexão e ação, ou seja, a virada de um novo ciclo. A sugestão é que esses ciclos sejam no máximo de três meses, evitando ser algo repetitivo e desgastante sem grandes mudanças, caso seja mensal, ou a ponto de perder a conexão e alinhamento com a estratégia, caso seja maior que 3 meses.

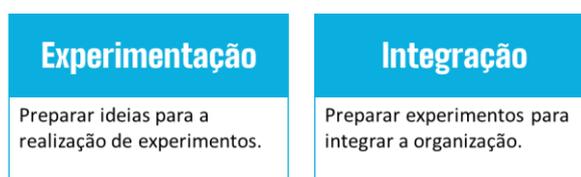
O resultado dessa atividade é a definição de um conjunto de ações e o planejamento para execução. Essas são compartilhadas para conhecimento de todos por meio de um evento de comunicação ou por meio de comunicados. Nessa

comunicação deve ser divulgado os Direcionadores Estratégicos, que dependendo do momento das empresas, pode ter sido criado ou atualizado, e as ações que serão realizadas para colocá-los em prática.

4.6 ETAPA 3 - Implementar Mudanças

O objetivo desta atividade é definir e preparar as ideias para a realização de experimentos ou prepará-las a institucionalização do experimento, dependendo do estágio em que a ideia se encontra. Essas são etapas fases finais propostas por Buchanan (2015) e Burns *et al.* (2006). Na figura 25 é apresentado as duas atividades realizadas nessa etapa.

Figura 25 – Experimentação e Integração de Ações



Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente o grupo de trabalho precisa avaliar o conjunto de ações definidas. Essa avaliação consiste em saber quais delas já estão aptas para serem implementadas e quais ainda precisam de um maior aprofundamento, um entendimento mais claro ou até mesmo a validação de algumas hipóteses. Nesse último caso, elas passam pela atividade de experimentação.

A atividade de experimentação é o momento em que, para uma determinada ação, se opta por realizar protótipos e experimentos em um ambiente controlado. É preparar a ação para entrarem em um estágio de experimentação. A partir da execução de experimentos, busca-se criar uma conexão da ação com os processos de mudanças. É o momento de avaliar a efetividade do que está sendo realizado, analisando se está gerando um impacto positivo na condução da organização em direção a estratégia desejada. A experimentação permite uma abordagem iterativa, onde as soluções são refinadas e aprimoradas ao longo do tempo, garantindo que sejam mais adequadas e eficazes na implementação.

Segundo Michlewski (2015) a experimentação é uma parte crucial da atitude do design. Designers adotam uma mentalidade que os encoraja a explorar várias

possibilidades, testar ideias e aprender com os fracassos. Na visão de Sanders e Stappers (2018) a experimentação adota uma abordagem iterativa que é essencial para a cocriação bem-sucedida, pois permite que os participantes aprendam, adaptem e melhorem suas propostas ao longo do tempo. Brown (2009) destaca a importância da experimentação e da prototipagem como um meio de moldar e dar forma às ideias. Ao invés de tentar prever completamente o futuro, o processo de prototipagem permite que as equipes criem representações tangíveis e funcionais de suas ideias, permitindo uma avaliação prática e iterativa. Burns *et al.* (2006) ressaltam a importância da experimentação no processo de transformação de organizações. Buchanan (2015) observa que a experimentação também está relacionada ao desenvolvimento de uma cultura de aprendizado e melhoria contínua nas organizações, impulsionando a inovação e a capacidade de se adaptar a mudanças no ambiente de negócios.

Para a realização do experimento com uma determinada ação é necessário definir uma equipe específica da organização e um responsável por organizar e acompanhar a realização do experimento, normalmente alguém do grupo de trabalho do projeto. Por ser uma experimentação, sua execução deve ocorrer em um ambiente controlado, normalmente com apenas um departamento.

Ao final de cada ciclo, os resultados do experimento deverão ser apresentados e discutidos. Com base nisso, se refina a ideia e reúne os elementos necessários para integração na organização, ou seja, a expansão para outros setores da empresa e sua institucionalização.

Nos casos em que a ideia está apta para ser implementada ou já passou por um experimento e obteve sucesso, é necessário levar esse experimento para institucionalização na organização. O responsável por ter conduzido o experimento apresenta os pré-requisitos para realizar a expansão para o grupo de trabalho e definem um plano de ação para realizar tal atividade.

Uma vez projetados os processos de mudança, eles são implementados na organização e após um determinado período é realizada uma avaliação sobre sua efetividade por meio dos ciclos. O período sugerido para a realização do ciclo é trimestral. Esse é um tempo adequado para medir pequenas evoluções dos processos, realinhar todos com os objetivos e indicadores estratégicos e ainda efetuar pequenas correções de rotas, caso algo não esteja tendo os resultados conforme o esperado (Doerr, 2019).

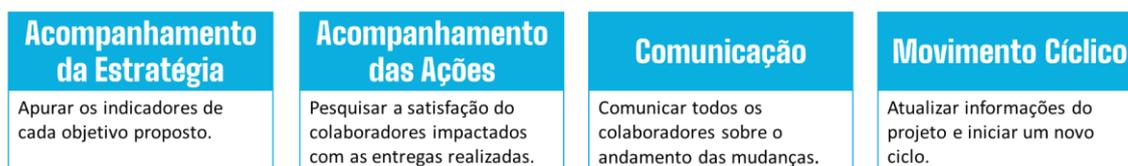
4.7 ETAPA 4 - Refletir e Agir

O objetivo da etapa é acompanhar a evolução da organização em direção as mudanças projetadas. Nessa etapa também é onde ocorre um movimento cíclico, trazendo à tona uma abordagem iterativa permitidos que todos possam refletir sobre a evolução e agir com base nos aprendizados gerados. Schön (1983) defende que os profissionais de design devem estar abertos a aprender com suas experiências e ajustar suas abordagens por meio de ciclos de reflexão e ação, permitindo a melhoria contínua dos projetos e soluções. Segundo Brown (2009) a abordagem iterativa é um dos elementos centrais do processo de design. O autor reforça a necessidade de prototipagem rápida e iteração constante para desenvolver soluções que atendam efetivamente às necessidades dos usuários.

Conforme os processos de mudança vão sendo implantados na organização, seus efeitos geram impactos no dia a dia da empresa, os benefícios da mudança vão sendo percebidos pelos colaboradores e alguns indicadores são afetados. No final do ciclo, realiza-se a apuração de todos os indicadores propostos. Para todas as ações concluídas durante o período (por exemplo, implantação de um novo processo, realização de um experimento, treinamentos, eventos, entre outros) é realizado uma pesquisa de satisfação com os colaboradores impactados.

Todas essas informações são compartilhadas com os colaboradores por meio de eventos, reuniões ou envio de comunicação. O grupo de trabalho utiliza essas informações para atualizar os esquemas iniciais do projeto e revisar os direcionadores estratégicos, caso seja necessário. Partindo disso, inicia-se um novo ciclo. Na figura 26 é possível ver as principais atividades dessa etapa e nas subseções seguintes, um maior detalhamento de como elas ocorrem.

Figura 26 – Etapa Reavaliar



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.7.1 Acompanhamento da Estratégia e das Ações

Para acompanhar a evolução da estratégia é preciso acompanhar os resultados gerados por meio de métricas e indicadores. Essa atividade consiste em realizar as medições de cada um dos indicadores definidos. Para acompanhar a evolução das ações da mudança é realizado a medição da satisfação das entregas realizadas. As atividades são executadas pelo designer e com o auxílio do grupo de trabalho. Esse acompanhamento é realizado a cada ciclo assim mantendo uma recorrência e demonstrando a evolução da estratégia de forma quantitativa.

Com relação a satisfação dos colaboradores para as entregas realizadas. Ao final do ciclo, todas as atividades que foram implementadas passam por um processo de avaliação junto aos colaboradores impactados. O objetivo é saber quanto a efetividade da ação realizada, pois essa informação será a base para a continuidade ou não da ação. No Apêndice E é apresentado um modelo de aplicação desta pesquisa.

Após a coleta das medições dos indicadores e da satisfação das entregas realizadas é organizado a comunicação do andamento da mudança para todos os colaboradores. Essa comunicação pode ocorrer através de um encontro com todos os colaboradores onde é apresentado (1) os direcionadores estratégicos da organização, (2) os objetivos e a apuração dos indicadores, (3) as entregas realizadas durante o período e todas as medições de satisfações realizada e, para concluir, o (4) planejamento para o próximo ciclo.

4.7.2 Movimento Cíclico

O objetivo desta atividade é fazer a atualização das informações do projeto com base nas descobertas realizadas ao longo deste ciclo. Com base nessas informações o grupo de facilitadores analisa e reflete sobre o andamento do projeto e se prepara para um novo ciclo de ação.

Primeiro, avalia a necessidade de atualização das personas inicialmente criadas. Os pontos de maior atenção são os quadrantes de comportamento e necessidades, pois ao longo da implementação das mudanças esses dois quadrantes podem não refletir mais a situação atual dos colaboradores e dos líderes.

Uma segunda análise é referente ao diagnóstico. Se o grupo perceber que novas mudanças estão acontecendo a cada ciclo, indica que a organização já não é mais a mesma do início do projeto. Neste caso, pode-se optar por aplicar novamente os questionários, obtendo assim um diagnóstico atualizado. Um outro fator que justifique a atualização do diagnóstico é o tempo, recomenda-se ele seja atualizado no máximo em 1 ano após o início do projeto.

A terceira análise é sobre a necessidade de revisar os objetivos e indicadores. A cada ciclo que se encerra, as medições são atualizadas e elas servem de base para realizar essa análise. O que precisa ser feito é avaliar se a proposição dos indicadores é algo que já foi atingido ou que a organização ainda está em busca. Essa análise precisa ser realizada para que os indicadores continuem a indicar o caminho para a organização refletindo o alvo definido pelos objetivos.

Ao final, quando todas as informações do projeto estarem atualizadas e condizentes com a realidade do contexto organizacional, inicia-se um novo ciclo de proposição de ações mudança através da etapa Projetar a Mudança. Vale destacar que são os ciclos que dão o ritmo as mudanças na organização, e por meio deles que as mudanças continuam a existir guiando a organização na busca da estratégia desejada.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos durante a execução da estratégia de pesquisa definida e as análises efetuadas. Esse capítulo está estruturado de acordo com as etapas desenvolvidas e apresentadas no capítulo 3. Primeiro serão apresentados os resultados obtidos durante a fase de preparação da pesquisa-ação e depois sobre os ciclos executados.

5.1 Resultados da Preparação da Pesquisa-ação

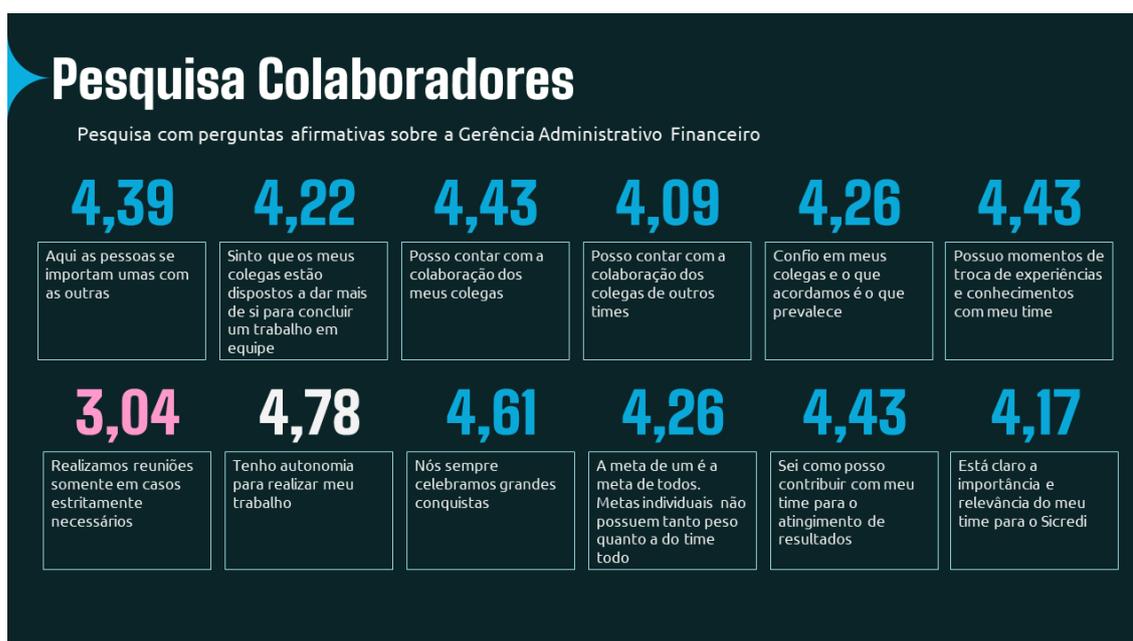
Uma vez que a realização da prática junto a equipe da organização estava confirmada e planejada, iniciou-se a fase preparação. Essa fase compreendeu a coleta de inúmeras informações para auxílio na execução das atividades propostas e para posterior análise dos resultados obtidos. As informações foram coletadas em sua maioria por meio de entrevistas, aplicação de questionário e com a realização de workshops.

A primeira pesquisa realizada com a equipe, do período de 10 a 14 de outubro de 2022, obteve a participação de 23 respondentes de uma população de 26 pessoas, resultando em uma taxa de 88% de adesão. Nesse aspecto, a expectativa tanto minha enquanto pesquisador quando do gerente do departamento era obter uma taxa de 100% de adesão, visto que se tratava de um grupo pequeno de participantes. Apesar dos avisos e reforços de comunicação que foram feitos, isso não ocorreu.

O gerente solicitou auxílio dos coordenadores para tentarmos entender o motivo de 3 pessoas não terem respondido o questionário. O colaborador A, estava de folga em alguns dias da semana em que aconteceu a coleta das respostas e por isso acabou não respondendo. Os colaboradores B e C disseram que viram o pedido para responder o questionário e os avisos de reforço, mas acabaram esquecendo.

O resultado obtido com a realização da pesquisa está apresentado na figura 27. O número apresentado para cada uma das afirmações é obtido pela média das respostas dos participantes.

Figura 27 – Resultado do Questionário de Coleta de Dados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas informações foram apresentadas no seminário que antecedeu o início do ciclo 1 da pesquisa-ação. Durante o momento de discussão e reflexão os colaboradores foram questionados sobre os motivos para esses resultados. Foi aprofundado mais as discussões nas afirmativas em destaque na figura, a que teve a melhor média e a afirmativa que teve a pior média.

Com relação a afirmação com pior média “*Realizamos reuniões somente em casos estritamente necessários*”, o ponto principal relatado pelos colaboradores é que existia uma cultura na gerência onde todos devem ser envolvidos em tudo. Ou seja, na definição de uma nova atividade é importante coletar as percepções de todos, na execução da atividade e para buscar ideias e opiniões. Isso acaba acarretando na necessidade de realizar muitas reuniões internas.

Neste contexto, podemos refletir o excesso de colaboração. O envolvimento de todos, de certo modo, é vista como uma força positiva para gerar novas ideias, aumentar a eficácia e fomentar o aprendizado em equipe (Senge,1990). Entretanto, quando a colaboração se torna algo excessivo pode haver uma sobrecarga de informações, onde, com tantas contribuições, se torna difícil tomar decisões e avançar com eficácia. As percepções geradas com essa situação são negativas.

Com relação a afirmação com melhor média “*Tenho autonomia para realizar meu trabalho*”, o grupo relatou que se sente bem à vontade na realização do

trabalho. Eles possuem uma certa liberdade para realização das atividades, uma vez sabendo o que precisa ser feito, possuem autonomia na escolha da melhor forma de fazer a tarefa.

A autonomia impulsiona a motivação intrínseca e proatividade, fazendo com que as pessoas tenham atitudes mais rápida ao que precisa ser feito. Entretanto, isso pode levar a uma falta de alinhamento se não for combinado com uma comunicação adequada. Nesse contexto, precisa-se atuar com a autonomia responsável, onde se promove a autonomia de modo que cada pessoa possa alinhar suas ações com a visão e os objetivos compartilhados. De acordo com Manzini (2018, p.164), “[...] podemos observar uma forte correlação entre autonomia e colaboração: quando uma cresce, a outra também cresce e vice-versa [...]”.

O resultado da parte final do questionário, a pergunta referente ao eNPS, pode ser observado na figura 28. O eNPS obtido foi de 43%, é um nível razoável, mas com boa possibilidade de melhora. A questão principal que foi observada é que grande parte das notas foram entre 7 e 8, o que, segundo o método, são pessoas consideradas neutras e com isso não contribuíram para o aumento da nota desse indicador. Lembrando que os detratores são as aquelas notas de 0 a 6, os passivos ou neutros são as notas 7 e 8, e os promotores são as notas 9 e 10. O indicador é calculado subtraindo a percentagem de detratores da percentagem de promotores.

A classificação das faixas de atingimento pode ser organizada em Excelente (75-100), Muito Bom (50-74), Bom (25-49), Regular (0-24) e Ruim (-100 a -1), mas isso é muito relativo pois precisa levar em conta o setor e a região. É importante observar que as faixas específicas de interpretação do NPS e os limites numéricos associados a elas podem variar entre os diferentes ramos de atividade.

Figura 28 – Resultado do Questionário de Coleta de Dados eNPS

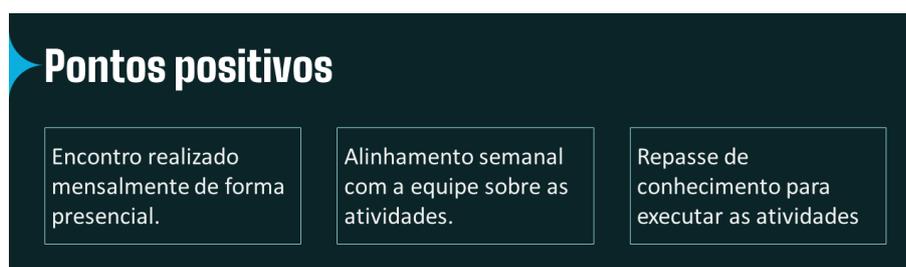


Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando questionados sobre o atingimento dessa nota, muitos colaboradores relataram que ficaram surpresos, pois a percepção é que no dia a dia todos se sentem muito engajados. Entretanto, a nota obtida não refletiu essa percepção. Por mais que tenham indicado uma nota boa (7-8) e estejam relativamente satisfeitos, eles não são entusiasmados a ponto de promover a sua equipe de trabalho. Os passivos não fazem publicidade negativa, mas também não chegam a ser grandes defensores.

Complementando a coleta dos dados de preparação da pesquisa-ação, foram realizadas entrevistas do período de 3 a 7 de outubro de 2022 com três pessoas da equipe. Os registros dessas entrevistas foram analisados e interpretados a fim de categorizar as informações numa tentativa de refletir a visão geral dos entrevistados. As informações mais comuns entre os registros dos participantes foram agrupadas e organizadas em três grandes tópicos: pontos positivos (figura 29), pontos a melhorar (figura 30) e a colaboração na equipe (figura 31).

Figura 29 – Resultado das entrevistas – pontos positivos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre os pontos positivos relatados pelos colaboradores, foi interessante observar que a gerência já possui uma rotina de comunicação mensal e semanal com todos da equipe. Também, é observado que existe um bom relacionamento entre os colegas tendo em vista o relato dos entrevistados sobre o repasse de conhecimento entre eles.

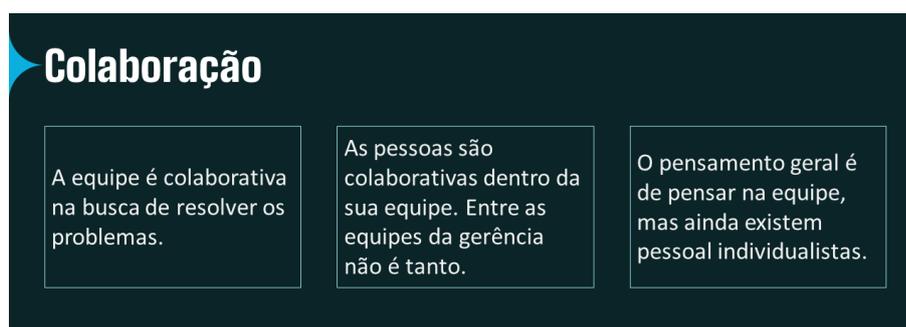
Figura 30 – Resultado das entrevistas – pontos a melhorar



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação aos pontos a melhorar, os entrevistados apontaram questões técnicas do seu dia a dia. Eles relataram sobre a falta de manual de alguns processos e a curva de aprendizado ser muito demorada para utilização do sistema principal da gerência. Um ponto que ficou bastante marcado é a sobrecarga de trabalho que estavam passando devido a troca de muito profissionais.

Figura 31 – Resultado das entrevistas – sobre colaboração



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange o tema da colaboração, todos entrevistados falaram que a equipe é bastante colaborativa, principalmente quando precisam se unir para resolver um determinado problema. Apesar de existirem alguns colegas que são mais individualistas nas execuções, boa parte das pessoas tem um pensamento geral na equipe como um todo. Dentro da gerência existe uma subdivisão entre as coordenações, entre essas subequipes foi apontado que não existe tanta colaboração.

Todas as informações foram apresentadas e discutidas no seminário, com o objetivo de prepará-los para o início do ciclo 1. De maneira geral, percebeu-se que a equipe já possuía atitudes que demonstravam aspectos de trabalho colaborativo. Isso foi observado nos resultados apresentados e em conversas com o gerente e os coordenadores. Apesar disso, existia uma oportunidade de melhoria no engajamento e na participação dos colaboradores da gerência. As ações sugeridas ao final desta etapa tinham o objetivo de envolver mais os colaboradores na construção dos direcionadores estratégico da gerência. A expectativa foi de elevar o nível de engajamento e colaboração.

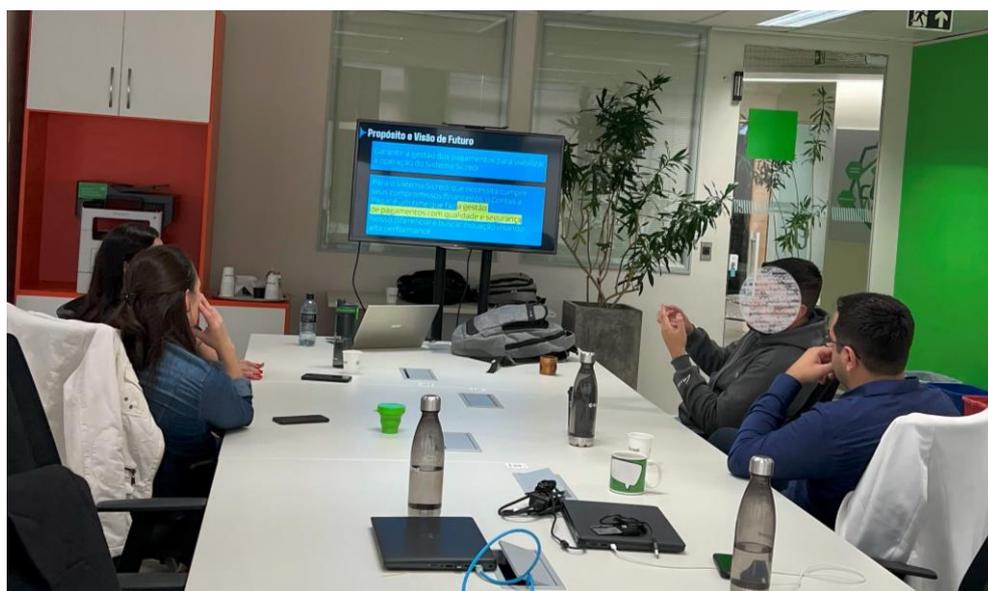
5.2 Resultados do Ciclo 1 da Pesquisa-ação

Nessa seção serão apresentados os resultados obtidos com a realização dos workshops propostos para o ciclo 1. O objetivo do Workshop 1 foi definir a missão e visão, e iniciar a construção de objetivos. O objetivo do Workshop 2 foi revisar a construção realizada até aquele momento (missão, visão e objetivos) e definir os indicadores.

O workshop 1 foi realizado no dia 18 de outubro de 2022. Esse foi o primeiro momento construtivo junto com a gerência, tiveram outros momentos, mas com ênfase em apresentação de resultado e discussão. A programação do encontro começava com um momento de acolhida dos participantes e a apresentação dos objetivos para o dia. Em seguida, o gerente apresentou uma breve contextualização sobre o momento em que a equipe estava passando, no sentido de embasar a todos sobre as mudanças que tinham ocorrido.

A primeira dinâmica realizada teve o objetivo de construir a missão da gerência. Na realização da atividade foi utilizado como referência a estrutura proposta para construção de missão (detalhada na seção 4.5.3). A segunda dinâmica realizada foi para a construção da visão da gerência e para essa atividade foi utilizado como referência a estrutura para construção da visão (detalhada na seção 4.5.4).

Figura 32 – Atividade em grupo para construção da Missão e Visão



Fonte: Registrado pelo autor.

A terceira dinâmica realizada teve o objetivo de construir os objetivos estratégicos da gerência. Os passos para essa atividade seguiram conforme a proposta para construção de objetivos e indicadores (detalhada na seção 4.5.5).

Figura 33 – Atividade em grupo para construção dos Objetivos Estratégicos



Fonte: Registrado pelo autor.

Para realizar essa construção foi utilizado a ferramenta Miro para facilitar o momento de convergência entre os grupos e embasar as discussões. Na figura 34 pode ser observado as contribuições de cada grupo indicado pelos cartões nas cores amarelo, verde e rosa. A consolidação de cada objetivo se deu por meio do agrupamento dos cartões por similaridade, organizados em colunas. Cada coluna recebeu um nome referente ao tema e, logo em seguida, um verbo de ação indicando qual seria o atingimento do objetivo. Assim, os objetivos estratégicos da gerência foram criados.

Figura 34 – Construção dos Objetivos Estratégicos utilizando ferramenta digital



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após essa atividade, os participantes se organizaram em grupos por afinidade com relação a um determinado objetivo estratégico. Os grupos formados ficaram com a atividade de propor indicadores para seu objetivo e apresentar nos próximos workshop.

Ao final do encontro, o grupo realizou a construção da missão e visão da gerência e os objetivos estratégicos. A recomendação do grupo, de forma a integrar todos os funcionários no processo criativo, foi compartilhar nas reuniões de equipe o que foi desenvolvido no workshop pelo grupo de trabalho. A finalidade era reunir as impressões dos outros membros da equipe a respeito da Missão e da Visão que foram formuladas. Tais impressões seriam, posteriormente, apresentadas ao grupo de trabalho no segundo workshop, onde, com base nestas novas informações, o grupo consideraria a possibilidade de fazer modificações no que foi previamente estabelecido.

O workshop 2 foi realizado no dia 24 de outubro de 2022. Seu objetivo foi revisar a construção realizada até o momento (missão, visão e objetivos), apreciar a contribuições dos demais coletas e avaliar a proposta de indicadores realizada pelos grupos. Ao final, estabelecer uma proposta final para os direcionadores estratégicos da gerência.

O evento começou com uma acolhida aos participantes e alinhamento sobre os objetivos do encontro. Cada integrante compartilhou as percepções do seu time com relação à Missão, Visão e Objetivos e, logo após, iniciou a apresentação dos indicadores propostos pelos grupos. Foi realizada uma dinâmica onde os participantes puderam contribuir com os indicadores propostos, chegando assim em uma versão final dos direcionadores estratégicos do departamento. Para concluir o workshop foi alinhado sobre os próximos passos, que inclui a divulgação dessa construção com todos os colaboradores, a coleta das percepções sobre andamento do trabalho e os próximos passos.

O resultado desses workshops consolida a visão compartilhada para os direcionadores estratégicos da gerência. Nele foram projetadas as mudanças esperadas para os meses seguintes da equipe. O material final produzido durante essas construções pode ser visto no Apêndice F.

Um ponto positivo que foi observado ao longo desse primeiro ciclo, foi o despertar dos participantes para envolver toda a equipe. Durante a jornada eles foram definindo ações que visavam fortalecer o envolvimento de todos e de dar continuidade ao trabalho realizado.

De maneira geral, a avaliação desse ciclo foi bastante positiva desde o início, com a recepção e a abertura da equipe, e a compreensão sobre os benefícios que estariam gerando para eles. Foram criados espaços para um diálogo aberto onde todos se sentiam seguros para falar, bem como, a oportunidade de participar da construção colaborativa da visão compartilhada da estratégia da gerência. Todos os feedbacks ao final dos encontros foram muito positivos com falas do tipo “*Saio desse encontro me sentindo mais engaja*”, “*Saber mais do meu time me faz trabalhar melhor*” e “*Estar em sintonia com todos me motiva*”.

A própria equipe indicou ações que iriam melhorar a colaboração entre eles e ajudaria a trabalhar em sintonia para o alcance da estratégia que foi construída. Segue um resumo dessas ações sugeridas para melhorar o envolvimento e engajamento dos colaboradores.

No primeiro workshop, a fala inicial do gerente para os participantes foi com a intenção de criar um ambiente seguro para que todos estejam abertos a contribuir. Essa atitude ajudou com que os workshops fluíssem com momentos de diálogos abertos onde todos se sentiam confortáveis em participar (Sanders; Stappers, 2008; Sangiorgi, 2010; Brown, 2009; Buchanan, 2008; Manzini, 2016).

Entre os workshops, surgiu a necessidade de compartilhar o andamento do trabalho com o restante da equipe com o objetivo de coletar a percepção de todos. Esse foi uma das questões que estavam proposta na estruturação do processo, que com essa atitude, reforçou ainda mais sua importância;

O compartilhamento de conhecimento entre a equipe com a criação de grupos de estudo para temas técnicos no qual precisaram se desenvolver. Adicionalmente, a realização de uma capacitação interna de um assunto que era prioridade da empresa (objetivo estratégico 4 da gerência) e apenas 2 colaboradores sabiam sobre o assunto. Nesse ponto, ressaltando o aprendizado em equipe e o aprendizado organizacional (Senge, 1990; Nonaka, 1994);

Foi proposto um evento de comunicação geral para compartilhamento dos direcionadores estratégicos da gerência. Esse tema passou a fazer parte da reunião mensal da equipe como uma das pautas recorrentes. O objetivo era manter todos alinhados com a visão compartilhada da estratégia da gerência. Essa atitude reforça o aspecto sobre a colaboração ser suportada pela construção de uma visão compartilhada (Liedtka; Ogilvie, 2011; Manzini, 2016; Buchanan, 1992; Cross, 2011; Zurlo, 2011; Sangiorgi, 2011).

O grupo de trabalho definiu que a cada 3 meses iriam se reunir para avaliar o andamento do time, apurar indicadores e planejar novas ações. A pessoa responsável por organizar seria o papel de facilitador já existente no time. Apesar do estímulo feito para que isso acontecesse, o próprio grupo entendeu a importância de manter um acompanhamento próximo da estratégia da gerência, fazendo com que a colaboração pudesse evoluir por meio de ciclos iterativos de análise, reflexão e ação (Schön, 1983; Brown, 2009; Franzato, 2011; Scaletsky; Costa, 2019).

Vale ressaltar que com a realização desse ciclo foram realizados ajustes e adaptações no processo proposto. Com o andamento dos encontros foi possível coletar diversos feedback e percepções que contribuíram na sua evolução. A prática aplicada fez refletir sobre oportunidades de melhorias que de outra forma não seriam possíveis.

No início estudo, o objetivo era implementar o processo em uma organização, mas devido às circunstâncias já destacadas, a implementação se restringiu a um departamento específico de uma empresa. Isso não teve nenhuma perda na sua aplicação e ao mesmo tempo ampliou o leque de oportunidades para sua utilização.

O processo inicial considerava a formulação dos direcionadores estratégicos, sem verificar a existência de algo previamente estabelecido para a equipe. Devido ao contexto da aplicação do experimento, essa situação foi incorporada como parte do preparo para a construção dos direcionadores.

Por fim, o reforço da importância de envolver a todos os colaboradores durante o processo de construção. Um modo de fazer que eles contribuíssem com a construção e se sentissem parte de algo maior. Isso se deu por meio de pesquisas, entrevistas, em diálogos abertos ou por meio de conversas informais.

5.3 Resultados do Ciclo 2 da Pesquisa-ação

A coleta de dados para o ciclo 2 da pesquisa-ação iniciou com a aplicação de um questionário junto aos colaboradores do departamento. Essa pesquisa foi realizada do período de 29 de março até dia 6 de abril de 2023. Ao total foram 16 colaboradores que responderam à pesquisa de uma população total de 26 pessoas.

Nessa edição da pesquisa, a taxa de adesão foi de 62%, uma adesão mais baixa quando comparada com a primeira edição realizada que foi de 88%. Tínhamos uma expectativa de que todos os colaboradores iriam participar visto todo o movimento e envolvimento que estávamos fazendo com eles, mas de fato isso não aconteceu. Da mesma forma, foi solicitado o auxílio para os coordenadores para tentar entender junto aos colaboradores os motivos que levarão a não participação de alguns. O retorno que obtivemos em sua maioria foi sobre o período escolhido para realização da pesquisa, pois conflitou com datas que compreendem o fechamento do mês e os primeiros dias úteis do mês subsequente, épocas que naturalmente a equipe tem mais trabalho. A única exceção foi de uma colaboradora que estava de férias durante o período da pesquisa.

Com relação ao resultado obtido com a aplicação do questionário, as questões com a pior e a melhor média se mantiveram as mesmas, ocorreu apenas uma pequena variação no seu resultado. De maneira geral, todas as notas tiveram uma leve redução na sua média. Se analisarmos as médias de todas as notas obtidas na fase de preparação teremos 4,26, enquanto se fizeram a média das respostas do ciclo 2 teremos 4,18. Na figura 35 pode ser observado o resultado geral obtido com a pesquisa e a comparação com os dados da primeira aplicação do questionário.

Figura 35 – Ciclo 2 - Resultado da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado obtido no eNPS e a comparação com os dados do primeiro ciclo por ser visto na figura 36. Houve uma melhora no atingimento da nota fazendo com que a faixa de atingimento aumentasse, passando de “Bom” para “Muito Bom”.

Figura 36 – Ciclo 2 - Resultado da pesquisa eNPS



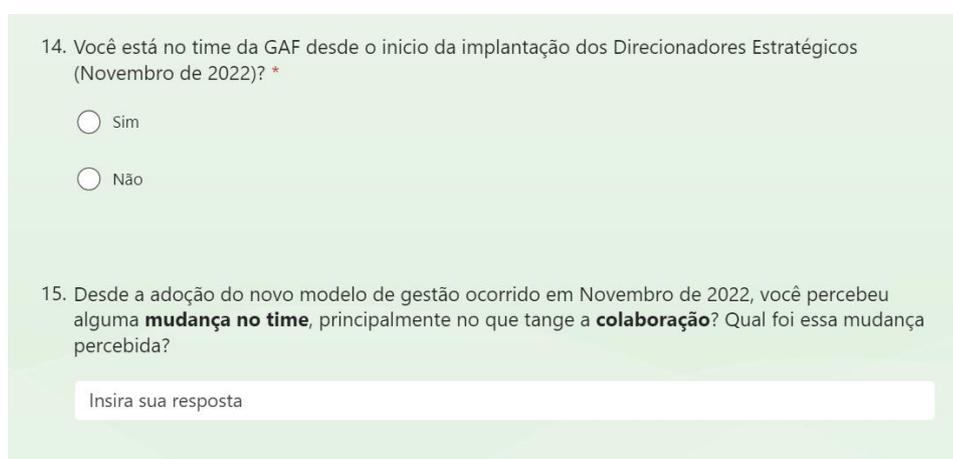
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados foram apresentados e debatidos no workshop 3. Ao compartilhar com o grupo, a questão que foi levantada girou em torno da seguinte questão: devido a adesão de participantes ter baixado em relação a primeira execução da pesquisa e nota do eNPS ter aumentado, será que quem respondeu ao questionário está mais engajado e por isso a nota do eNPS melhorou? E aqueles

que não responderam, não estão engajados e por isso não se deram o trabalho de participar?

Para complementar a análise dessa pesquisa, foram adicionadas duas perguntas finais do questionário (apêndice B). Elas eram sobre o envolvimento dos colaboradores desde o início da implantação dos direcionadores estratégicos e se eles perceberam alguma mudança desde então, principalmente no que tange a colaboração (figura 37). A pergunta final não era de cujo obrigatório justamente para deixar os participantes a vontade na hora de responderem.

Figura 37 – Perguntas adicionadas no questionário para o ciclo 2



14. Você está no time da GAF desde o início da implantação dos Direcionadores Estratégicos (Novembro de 2022)? *

Sim

Não

15. Desde a adoção do novo modelo de gestão ocorrido em Novembro de 2022, você percebeu alguma **mudança no time**, principalmente no que tange a **colaboração**? Qual foi essa mudança percebida?

Insira sua resposta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os 16 respondentes da pesquisa, 13 participantes deixaram seus comentários falando se perceberam uma mudança na equipe com relação a colaboração. Ao analisar as respostas, 6 informaram que não houve mudança alguma e 7 respondentes indicaram que algumas mudanças aconteceram.

Dos participantes que responderam que não perceberam melhora no quesito colaboração, tiveram dois que indicaram que o caminho seguido pela gerência estava adequado. Respondente A: *“Acredito que as mudanças ainda estão por vir nesse ano de 2023”*. Respondente B: *“Ainda não, pois estamos iniciando as Sprints [formato de planejamento da equipe] de 2023 no mês de abril, onde acredito que é uma boa oportunidade de aplicarmos os OKRs.”*

Teve um grupo de participantes que perceberam as mudanças e indicaram que essas ainda estariam apenas no começo. Respondente C: *“Entendo que estamos caminhando, para o caminho de decisões baseada em dados [Objetivo estratégico estabelecido pelo grupo]”*. Respondente D: *“O time ainda tem dificuldade*

em estabelecer as metas para o OKR. A visão de kpi da operação ainda é muito forte. mas com as conversas e alinhamentos isso está ficando mais claro”.

Demais participantes alegaram que perceberam uma mudança com relação a colaboração na equipe. Respondente E: *“O time está mais unido e colaborativo”.* Respondente F: *“Sim, todos ajudam quando solicitados.”.* Respondente G: *“Sim, principalmente a convivência e empatia entre os colegas.”.* Respondente H: *“Maior integração entre o grupo para que o operacional não ultrapasse os momentos de pensarmos nas ações.”.* Respondente I: *“Maior engajamento dos colegas!”*

Para complementar a coleta dos dados nesse ciclo, foram realizadas entrevistas do período de 03 até 13 de abril de 2023 com três pessoas da equipe. O roteiro seguiu nos moldes da primeira edição realizada, porém com maior aprofundamento sobre a colaboração da equipe. Da mesma forma como na pesquisa anterior, os registros dessas entrevistas foram categorizados numa tentativa de refletir a visão geral dos entrevistados. As informações mais comuns foram agrupadas em dois tópicos: mudanças percebidas (figura 38) e a colaboração na equipe (figura 39).

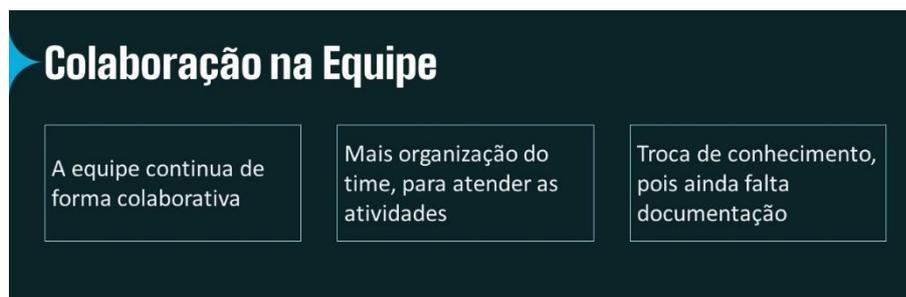
Figura 38 – Resultado das entrevistas 2 – Mudanças Percebidas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação às mudanças percebidas pelos entrevistados, todos mencionaram que houve uma mudança positiva nas rotinas de gestão da equipe. Algumas reuniões que eram realizadas no passado foram retomadas com base no trabalho que foi feito no ciclo 1. A partir dessas práticas, os indicadores estratégicos entraram na pauta das reuniões da equipe e, com base nisso, os colaboradores tiveram maior proximidade com a estratégia da gerência. Outro fator positivo, que estava presente na fala dos entrevistados, é que as pessoas sabem o que cada um está fazendo e com isso, conseguem solicitar ou oferecer ajuda.

Figura 39 – Resultado das entrevistas 2 – Colaboração na Equipe



Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro ponto relatado pelos entrevistados foi que a equipe continuava sendo colaborativa, ou seja, já tinham o sentimento que existia a colaboração entre eles. Apenas de ter melhorado em alguns aspectos, não foram as mudanças que geraram a colaboração pois ela já estava lá.

Eles salientaram que houve um maior senso de organização com a forma de trabalho proposta, pois as pautas recorrentes sobre a estratégia faziam as equipes se organizarem para atender aos objetivos do departamento. Por fim, a troca de conhecimento foi um fator bem comentado. Existiam temas que poucas pessoas dominavam e, por falta de oportunidade ou da criação de espaços para diálogos, acabam não compartilhando o conhecimento.

Todas as informações coletadas foram organizadas em uma apresentação, compartilhada no workshop 3 que ocorreu no dia 17 de abril de 2023. O encontro começou com um momento de recepção dos participantes, solicitando que eles indicassem como estavam chegando para aquele encontro. Logo em seguida, foi alinhado as expectativas com relação aos objetivos do workshop.

As informações coletadas na pesquisa e na entrevista foram apresentadas para o grupo. Houve uma discussão aberta sobre os resultados atingidos durante o período. Foi orientado para que indicassem pontos positivos e pontos negativos. Com base nessa conversa, foi realizado uma dinâmica para a definição das ações a serem realizadas no próximo ciclo. Ao final, foi coletado alguns feedbacks sobre a atividade realizada.

Um dos pontos trazidos pelos participantes foi que devido estarem passando por um alto volume de atividades, nem todos os participantes do grupo de trabalho puderam participar do encontro. Eles entenderam que isso pode acontecer em qualquer momento e que só reforça a continuidade desse trabalho por meio de

ciclos iterativos de análise, reflexão e ação, visando manter a estratégia atualizada e o assunto em pauta. A partir desse relato, eles começaram a definir ações que iriam promover a continuidade da estratégia da gerência do dia a dia da equipe. Esse que era o principal resultado a ser alcançado com o workshop.

O grupo optou por manter uma pauta recorrente sobre o tema no encontro mensal da equipe e delegando a pessoa facilitadora da equipe a responsabilidade de organizar e compartilhar o assunto na reunião. Estabeleceram um repositório único para disponibilização dos materiais estratégicos da gerência e reforçam a sua utilização em todas as reuniões onde fosse ser discutido a prioridade de demandas. Uma última ação pontuada, foi a definição de um processo de reflexão e ação (semelhante ao realizado no ciclo 2) a cada 3 ou 4 meses, onde a pessoa facilitadora deverá organizar a realização desse evento.

Mesmo diante do alto volume de trabalho enfrentado pela equipe, a avaliação desse segundo ciclo foi positiva, permitindo a continuidade do trabalho. Com a realização desse ciclo, foi possível identificar pontos de melhoria no processo proposto. Os feedbacks realizados, bem como as ações sugeridas pela equipe, deram luz às contribuições importantes na proposta.

Estabelecer explicitamente o período de acompanhamento e a virada para um novo ciclo. Durante o andamento não ficou acertada uma data para virada do ciclo, se tinha uma expectativa de fazer em 3 meses, mas acabou se estendendo para 4 meses.

Definir a pessoa que será responsável por manter a cadências das reuniões e o acompanhamento do ciclo. Como lição aprendida, por não ter definido uma pessoa específica, em alguns meses a equipe simplesmente esqueceu de divulgar o andamento da estratégia do departamento na sua agenda mensal. No fechamento do ciclo 2 uma das ações foi justamente essa, definida a pessoa facilitadora como a responsável pelo tema dentro da equipe.

5.4 Análise Geral dos Resultados Obtidos

Realizar esses ciclos trouxe grandes aprendizados e boas contribuições para a evolução do processo proposto nessa pesquisa. Esse capítulo buscou traduzir todos os resultados obtidos ao longo da sua aplicação e uma análise destes

resultados. De forma resumida e agrupada, segue os principais pontos identificados ao longo dessa jornada:

- a) Realizar um planejamento antecipado dos encontros com as pessoas envolvidas no processo de construção;
- b) Estabelecer um ambiente seguro e de confiança para que todos se sintam à vontade para contribuir;
- c) Durante o processo de construção, desenvolver alternativas para o envolvimento de todos os colaboradores;
- d) Após a construção dos direcionadores estratégicos, comunicar todos os colaboradores;
- e) Criar estratégias para aproveitar os artefatos anteriores da equipe. Não partir a criação como se fosse do zero, a não ser que realmente seja necessário;
- f) Estabelecer o período de acompanhamento e quando será realizada a reflexão do ciclo. Com isso, ocorre um alinhamento de expectativas;
- g) Definir a pessoa responsável pelo assunto dentro da equipe. Esse ponto é fundamental para a continuidade da gestão estratégica da equipe e continuidade da utilização dos direcionadores estratégicos criados.

Com base no trabalho desenvolvido é possível atestar a aplicabilidade do processo orientado pelo Design Estratégico em um contexto de mudança organizacional. Os resultados obtidos e a análise realizada confirmam sua aderência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando ao final desta pesquisa, cabe lembrar os motivadores desse estudo. A intenção do pesquisador foi teorizar as práticas realizadas, consolidando um conjunto de conhecimento visando ser aplicado por mais pessoas em outros contextos organizacionais. Analisando a jornada, é possível observar uma grande evolução tanto no processo estruturado, por meio dos ciclos da pesquisa-ação, quanto no desenvolvimento pessoal e profissional do pesquisador.

No início da pesquisa, a formulação do problema passou por muitos ajustes e adaptações. Não se sabia bem ao certo como unir as inúmeras habilidades do Design Estratégico com a situação evidente de mudanças nas organizações. Após diversas leituras, orientações da banca de qualificação e conversas com professores e colegas, foi estabelecido a questão orientadora de pesquisa: partindo da perspectiva do Design Estratégico, como facilitar os processos de mudança que impactam os direcionadores estratégicos da organização?

A partir dessa definição, foi possível estabelecer o objetivo geral do trabalho que consistiu em desenvolver um processo orientado pelo Design Estratégico para facilitar mudanças organizacionais. A base do desenvolvimento do trabalho se deu pelos princípios de Design sendo aplicados em um contexto estratégico organizacional. Esse objetivo geral foi dividido em alguns objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi verificar a relação existente entre o Design Estratégico, colaboração e as organizações. O capítulo 2 se deteve a explorar essa relação, identificando relações entre os temas e possibilitando encontrar a lacuna teórica que foi explorada nessa pesquisa.

O segundo objetivo específico foi propor um processo estruturado para mudanças nos direcionadores estratégicos da organização. O capítulo 4 foi destinado a explicar todos os elementos que compõem esse processo. Foram feitas menções aos estudos realizados na fundamentação, conseguindo relacionar com os princípios do design e com teorias da administração.

O terceiro objetivo específico foi aplicar a abordagem proposta em um contexto organizacional. No capítulo 3 é explicado como esse processo foi realizado. Nele são apresentadas as etapas, as atividades realizadas e as técnicas para o atingimento desse objetivo.

O quarto objetivo específico se propunha a analisar a aderência e aplicabilidade. Com base no planejamento e organização realizados no capítulo 3, foi possível aplicar o modelo em um contexto organizacional. Tal aplicação gerou os insumos necessários para o atingimento desse objetivo, descrito no capítulo 5.

Com relação ao método de pesquisa escolhido. Foi uma grata surpresa encontrar na pesquisa-ação o suporte necessário para a realização desse trabalho. Os fatores que contribuíram foram a participação ativa dos envolvidos, os ciclos de reflexão, aprendizagem e melhoria contínua. O que motivou também é que nessa abordagem o pesquisador tem um papel além de apenas observar os fatos, ele tem uma atuação relevante em propor soluções para atender o problema existente. O pesquisador desempenha um papel ativo na própria realidade dos fatos observados.

Para próximos pesquisadores que forem usar essa abordagem de pesquisa, principalmente em contextos organizacionais, a recomendação é adequar a nomenclatura dos termos utilizados. Em alguns casos, foi necessário recorrer a nomes de domínio comum da empresa para não criar barreiras na execução das atividades. Por exemplo, não se chamou o evento de Seminário, conforme proposto na pesquisa-ação, ele foi chamado apenas de Reunião do Grupo de Trabalho.

Quanto à realização do experimento. O tempo para definição da organização demorou mais tempo do que o esperado. Isso permitiu expandir para novos horizontes, encontrando na aplicação do modelo em um departamento específico, um leque de novas possibilidades. A necessidade em que se encontrava a equipe era uma situação de muitas mudanças, em busca de meios para se fortalecerem com time. A percepção obtida é que muitas pessoas estavam perdidas com relação ao seu papel. Nesse contexto, a estratégia adotada foi envolver o maior número possível de colaboradores na construção da estratégia do departamento.

A implementação da metodologia de pesquisa-ação possibilitou a refinamento do processo delineado nesta tese. Muitos dos métodos empregados já tinham sido explorados pelo pesquisador em diferentes contextos organizacionais, entretanto, a atenção à produção científica não era observada. Esta pesquisa proporcionou uma ocasião única para estruturar o conhecimento acumulado de maneira que enriqueça significativamente o campo acadêmico do Design Estratégico.

A preparação inicial do experimento serviu para o reconhecimento do trabalho de campo, o aprofundamento sobre o contexto atual da equipe e a estruturação das ações práticas. Foram realizadas atividades exploratórias, análises de documentos e

a coleta de dados por meio de entrevistas e pesquisa. O problema foi formulado, houve um momento de compartilhamento das informações e a execução do primeiro ciclo foi planejada. O ciclo 1 teve o objetivo de engajar os integrantes da equipe na formulação dos direcionadores estratégicos do departamento. A partir dos dados reunidos e da concordância com o grupo de trabalho, optou-se pela execução de dois workshops e uma sessão de comunicação envolvendo todos os colaboradores. O ciclo 2 teve como objetivo realizar uma nova avaliação da equipe após um período de acompanhamento. Para tal, foi realizado uma nova coleta de dados para serem debatidos com o grupo de trabalho durante um workshop, resultando em novas ações. A realização desses ciclos trouxe muitas contribuições para a evolução do processo proposto nessa pesquisa.

Este estudo reforçou a importância do Design Estratégico estar presente nas organizações, ajudando-as a evoluir e a atingir seus objetivos de negócio. A relevância da pesquisa foi em aportar conhecimento sobre a aplicação prática do processo proposto com a premissa da colaboração e de princípios do design. O desafio foi apoiar com métodos e abordagens que facilitassem a mudança organizacional. A pesquisa evidenciou que ao adotar uma abordagem colaborativa na construção de direcionadores estratégico de uma equipe ocorre um maior engajamento das pessoas no dia a dia do trabalho. Neste contexto, o diálogo foi a base para fomentar a colaboração. Sem diálogo não há colaboração. Ele é importante ao estabelecer mudanças organizacionais, pois é necessário dialogar com quem toma as decisões na organização, mas também ao longo de todo o projeto. O diálogo precisa estar presente desde o início no entendimento da situação atual da organização, nas construções colaborativa, projetando soluções e propondo ações de melhoria. A mudança organizacional é positivamente influenciada pela convergência da colaboração e do diálogo. Essa interligação não apenas amplifica o processo de design, mas também melhora o progresso do projeto. O diálogo foi essencial para o processo de pesquisa-ação. Algumas vezes por orientação do pesquisador ou por sugestão do grupo de trabalho, através de meios formais (entrevistas e workshops) ou informais (conversa com as pessoas do time).

Os momentos colaborativos oportunizaram o compartilhamento de ideias, trocas de conhecimento e discussões pertinentes ao projeto. As informações geradas nesses encontros eram registradas através de esquemas que representavam a visão compartilhada do grupo. Ter uma visão compartilhada

corroborar com a colaboração pois ajuda no alinhamento dos esforços, gerando maior engajamento e comprometimento de todos. O fato de ter uma visão compartilhada faz com que a comunicação seja mais assertiva e facilmente compreendida pelos colaboradores da organização, proporcionando uma orientação clara para a tomada de decisão durante o processo de mudança. A construção dos direcionadores estratégicos, realizada durante os ciclos da pesquisa-ação, é uma forma de representar essa visão compartilhada. Além disso, todos os esquemas produzidos que fizeram parte do processo são uma forma de representar essa visão.

Para realizar os processos de mudanças, é necessária uma força motriz que faz as coisas acontecerem e isso se deve aos ciclos iterativos. Esse é o principal elemento que faz as iniciativas propostas perdurarem na organização. O mesmo ocorre no contexto de mudanças organizacionais e de promoção da colaboração. Ações ou iniciativas únicas podem ajudar em determinado aspecto, mas sozinhas não consolidam um grande movimento de transformação. Para aumentar o engajamento e a colaboração precisam ser realizados diversas ações e iniciativas que podem ser pautadas pelo diálogo, pela visão compartilhada e ativadas por ciclos iterativos. Com eles, podemos avaliar como a ação projetual está impactando na organização, faz com que os profissionais reflitam sobre o seu trabalho, ajustando e aprimorando sua prática de maneira reflexiva. É uma forma de promover uma mudança organizacional contínua e adaptativa.

Para a continuidade e evolução desta pesquisa, algumas questões podem ser exploradas. Primeiro, sobre a aplicação em outros contextos organizacionais. A aplicação ocorreu apenas em um departamento de uma empresa, seria muito agregador utilizá-los em outras empresas pois iria despertar questões que até então não foram levantadas. Cada empresa possui suas características, cultura e modo próprio de operar, isso poderia gerar novas percepções e contribuições para o processo proposto. Nessa pesquisa não houve tempo hábil para realizar esse passo, mas será de grande importância para a evolução desta pesquisa.

Um outro aspecto que pode ser pesquisado em trabalhos futuros é sobre autonomia e colaboração em um contexto de mudança organizacional. No decorrer do trabalho foi abordado o tema autonomia responsável, a partir disso, foi percebido o quanto ele se relaciona com a colaboração. Essa correlação, até mesmo citada por Manzini (2018), pode afetar o processo de construção colaborativa. De forma superficial, podemos entender que os times onde não é dada autonomia para

exercer seu trabalho, tende a estarem menos adeptos ou ora preparados, para interagir num ambiente mais colaborativo. Pode-se observar também como as pessoas alinham suas ações com a visão e os objetivos compartilhados. Essa relação requer um estudo mais aprofundado e é de interesse tanto do design quanto das organizações.

Uma possibilidade de trabalho futuro que poderá agregar na evolução desta tese é a aplicação de uma abordagem metaprojetual na concepção da situação-problema. Ao iniciar uma mudança organizacional, o entendimento do momento e do contexto da empresa é fundamental. Nesse sentido o conceito de Metaprojeto (De Moraes, 2010) poderá contribuir com a estruturação de processos de design antes da execução efetiva do projeto. Esta abordagem prioriza a reflexão e a estratégia, e pode proporcionar uma compreensão mais profunda e holística da situação-problema, permitindo a identificação de informações relevantes para o projeto. Incorporar essa perspectiva metaprojetual enriquecerá a construção da situação-problema e ainda poderá proporcionar diretrizes importantes para futuros projetos de design para transformações organizacionais.

Por fim, uma outra possibilidade de trabalho futuro relacionado a esta tese é investigar as habilidades específicas do designer para liderar projetos da natureza proposta. A questão é identificar quais são as habilidades que o designer precisa expandir diante de desafios complexos e interdisciplinares como as mudanças organizacionais. A capacidade de liderança, empatia para compreender múltiplas perspectivas, habilidades de comunicação para articular visões e competências estratégicas para navegar em ambientes dinâmicos tornam-se essenciais. Ao analisar e desenvolver tais habilidades, o designer poderá reforçar seu papel de agente transformador em contextos organizacionais.

Obrigado estimado(a) leitor(a) por acompanhar durante essa jornada até aqui. Que esse seja apenas o começo de grandes mudanças nas organizações, valorizando cada vez mais os indivíduos e as relações, criando um movimento onde a soma das partes sempre será maior que o todo. Nada supera a força do coletivo.

REFERÊNCIAS

- BERNSTEIN, M.; LINSKY, M. **Leading Change Through Adaptive Design**. Stanford Social Innovation Review, Winter, 2016. p.47-54.
- BERTOLA, P.; TEIXEIRA, J. C. **Design as a knowledge agent How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation**. Design Studies, 24(2003), 181–194. [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(02\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(02)00036-4)
- BEZERRA, V.; PENHALBEL, M. **Transformação por processos centrada nas pessoas e absorvida pela cultura organizacional – um estudo de caso**. 1. 4, 2016. 160–174. <https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.77>
- BROWN, T. **Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation**. Harper Collins, 2009.
- BUCHANAN, R. **Wicked Problems in Design Thinking**. Design Issues, 8(2), 1992. 5–21 p.
- BUCHANAN, R. **Introduction : Design and Organizational Change**. Design Issues, 24(1), 2008. 2–10 p.
- BUCHANAN, R. **Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture**. She Ji, 1(1), 2015. 5–21 p. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2015.09.003>
- BURNES, B. **Managing Change** (Fourth edition). Pearson Books, 2004.
- BURNS, C.; COTTAM, H.; VANSTONE, C.; WINHALL, J. **Transformation Design**. Design Council. RED. Paper 02, 2006.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons, 2006.
- CAROLI, P.; COIMBRA, T. C. **FunRetrospectives: Activities and Ideas for Making Agile Retrospectives More Engaging**. Editora Caroli, 2020.
- CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Carocci Editore, 2007.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Building your company's vision**. Harvard Business Review, 74(5), 1996. 65-77 p.
- CROSS, N. **Understanding design thinking**. Notes on doctoral re-search in design: Contributions from the Politecnico Di Milano. FrancoAngeli, 2011. 19-37 p.
- CUREDAL, R. **50 Selected Design Methods: To Inform Your Design**. Design Community College Incorporated, 2013.
- DE MORAES, D. **Metaprojeto como modelo projetual**. Strategic Design Research Journal, v. 3, n. 2, 2010. 62-68 p.

- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- DESERTI, A.; RIZZO, F. **Design and the Cultures of Enterprises**. Design Issues, 30(1), 2014. 36-56 p. <https://doi.org/10.1162/DESI>
- DOERR, J. **Avalie o que importa**. Alta Books, 2019.
- DORST, K. **Design problems and design paradoxes**. Design Issues, 22(3), 2006. 4–17 pp. <https://doi.org/10.1162/desi.2006.22.3.4>
- DRUCKER, P. **The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization**. Jossey-Bass, 2006.
- DRUCKER, P. F. **Managing for the Future: The 1990s and Beyond**. Truman Talley Books, 1993.
- FRANZATO, C. **O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico**. REDIGE, 2(1), 2011. 50–62 p.
- FRANZATO, C. **Redes de projeto: formas de organização do design contemporâneo em direção à sustentabilidade**. In *Ecovisões projetuais: pesquisas em design e sustentabilidade no Brasil*, 2017. 99–110 p.
- FRANZATO, C.; GAUDIO, C. Del; PARODE, F.; BORBA, G.; FREIRE, K.; BENTZ, I. **Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos**, 2015. 157–182 pp.
- FREIRE, K. de M. **Design Estratégico: Origens e Desdobramentos**. 1, 2014. 2815–2829. <https://doi.org/10.5151/designpro-ped-01074>
- FRIEDMAN, K. **Theory construction in design research Criteria: Approaches, and methods**. Design Studies, 24(6), 2003. 507–522 p. [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(03\)00039-5](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(03)00039-5)
- GALBRAITH, J. **Organization design**. Prentice Hall, 1977.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.
- GRAY, D.; BROWN, S.; MACANUFO, J. **Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers**. O'Reilly Media, 2010.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Harvard Business School Press, 1994.
- JÉGOU, F; MANZINI, E. **Collaborative services: social innovation and design for sustainability**. Milano: Edizioni Poli.design, 2006.
- JONES, J. C. **Design methods**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992.
- JUNGINGER, S. **Product development as a vehicle for organizational change**. Design Issues, 24(1), 2008. 26–35 p. <https://doi.org/10.1162/desi.2008.24.1.26>

JUNGINGER, S.; SANGIORGI, D. **Service Design and Organizational Change: Bridging the Gap Between Rigour and Relevance**. IADSR, 2009. 4339–4348.

KANER, S. **Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making**. John Wiley & Sons, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Harvard Business Review Press, 2001.

KELLEY, T.; KELLEY, D. **Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All**. Crown Business, 2013.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Harvard Business Press, 1996.

LEWIN, K. **Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change**. Human Relations, 1(1), 1947. 5–41 p. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. **Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers**. Columbia University Press, 2011

LIKERT, R. **A Technique for the Measurement of Attitudes**. Archives of Psychology, 22(140), 1932. 1-55 p.

LIPMANOWICZ, H.; MCCANDLESS, K. **The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash a Culture of Innovation**. Liberating Structures Press, 2014.

LOCKWOOD, T. **Building design strategy: using design to achieve key business objectives**. Allworth Press, 2008.

LOCKWOOD, T.; COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. **Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective**. Design Management Review, 20(2), 2009. 46–55 p. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00007>.

MANZINI, E. **Design Culture and Dialogic Design**. Design Issues, 32(1), 2016. 52–59 p. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00364

MANZINI, E. **Autonomy, collaboration and light communities: Lessons learnt from social innovation**. Strategic Design Research Journal, 11(2), 2018. 162-166 p.

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

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

MERONI, A. **Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline**. Strategic Design Research Journal, 1(1), 2008. 31–38 p. <https://doi.org/10.4013/sdrj.20081.05>

- MICHELLEWSKI, K. **Design Attitude**. Routledge. 2015.
<https://doi.org/10.4324/9781315576589>
- MILLER, D.; FREISEN, P. H. **Organizations: A Quantum View** (Englewood). Prentice-Hall, 1984.
- MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Free Press, New York, 1994.
- MINTZBERG, H. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos**. Artmed, 1985.
- MINTZBERG, H. **Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**. Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. **Strategy Formation in an Adhocracy**. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 1985. 160–197 p.
<https://doi.org/10.2307/2393104>
- MOORE, G. A. **Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers**. HarperBusiness, 1991.
- MORAN, J. W.; BRIGHTMAN, B. K. **Leading organizational change**. *Career Development International*, 6(2), 2001. 111–119 p.
- MOZOTA, B. B. De. **The Four Powers of Design : A Value Model in Design Management**. *Design Management Review*, v.17(n.2), 2006.
- NARANJO-VALENCIA, J. C.; CALDERÓN-HERNÁNDEZ, G. **Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural**. *Estudios Gerenciales*, 31, 2015. 223–236 p.
- NIVEN, P.R.; LAMORTE, B. **Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs**. John Wiley & Sons, 2016.
- NONAKA, I. **A dynamic theory of organizational knowledge creation**. *Organization Science*, 5(1), 1994. 14–37 p. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimentos na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010.
- PERIDES, M. P. N.; VILELA, N. G. S.; SOUSA, C. B.; DUTRA, J. S.; CASADO, T. **Cultura Organizacional e Gestão por Competências: Caso Gerdau**. *R. Adm. FACES Journal*, v.19(n.3), 2020. 26-46 p.
- PIANESI, A. **Design Thinking plus Adaptive Leadership: Leading Organizational Change with the Change Canvas**. *Organization Development Journal*, v.37(n.3), 2019. 45-58 p.

- PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, 74(6), 1996. 61-78 p.
- REICHHELD, F. F. **The One Number You Need to Grow.** Harvard Business Review, 81(12), 2003. 46-54 p.
- SANDERS, E. B.; STAPPERS, P. J. **Co-creation and the new landscapes of design.** International Journal of CoCreation in Design and the Arts, 4(1), 2008. 5–18 p. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- SANGIORGI, D. **Transformative Services and Transformation Design.** International Journal of Design, 5(1), 2010. 29–40 p.
- SCALETSKY, C. C.; COSTA, F. C. X. da. **Design management & strategic design: Cross perspectives.** Strategic Design Research Journal, 12(1), 2019. 27–42 p. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.03>
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership.** 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
- SCHÖN, D. A. **The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action.** Basic Books, New York, 1983.
- SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization,** Doubleday/Currency, New York, NY, 1990.
- SIMON, H. A. **The logic of rational decision.** British Journal for the Philosophy of Science, 16(63), 1965. 169–186 p. <https://doi.org/10.1093/bjps/XVI.63.169>
- SIMON, H. A.; PEREIRA, L. M. **As ciências do artificial.** In Coleção Stvdivm, 1981.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação.** Cortez, 1986.
- TRIPP, D. **Action research: a methodological introduction.** Educação e Pesquisa, 31(3), 2005. 443–466 p.
- TUSHMAN, M. L.; NEWMAN, W. H.; ROMANELLI, E. **Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution.** California Management Review, 29(1), 1986. 29–44 p. <https://doi.org/10.2307/41165225>
- VALLEJO, L. M. P.; CORELLA, C. M. V.; CAMPAÑA, M. P. **Desarrollo de las Capacidades Dinámicas para la Implementación de Cambios Organizacionales.** 2015. 81–93 p.
- WODTKE, C. **Introduction to OKRs.** O'Reil, 2016.
- WYRWICKA, M. K.; CHUDA, A. **The diagnosis of organizational culture as a change's factor in the context application of Design thinking.** LogForum 15(2), 2019. 279–290 p.
- YACOVONE, L. **Organizational Design for a Supply Chain Transformation: Best Practice at Johnson & Johnson Health Care Systems Inc.** Organization Development Journal, v.25(n.3), 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2010.

ZURLO, F. **Design Estratégico**. The Green Studio Handbook, IV, 2010. 29–306 p.

APÊNDICE A - FORMULARIO DE SELEÇÃO DE EMPRESAS

SELEÇÃO DE EMPRESAS PARA EXPERIMENTO

Este formulário faz parte de um processo seletivo de empresas para participarem de um experimento relacionado a Estruturação de Processos para Mudança Organizacional, parte integrante da pesquisa de tese de doutorado de Luís Gustavo Araújo Ferreira.

Para participar, responda as perguntas abaixo:

1. Qual seu nome?
2. Informações de contato (e-mail ou telefone):
3. Qual o nome da sua empresa?
4. Qual o porte da sua empresa?
 - a. Microempresa
 - b. Pequeno porte
 - c. Médio porte
 - d. Grande porte
5. Qual a quantidade de funcionários?
 - a. 01-05
 - b. 06-14
 - c. 15-30
 - d. 21-50
 - e. Mais que 51
6. Sua empresa passou recentemente por alguma mudança significativa em sua estrutura ou organização?
 - a. Sim
 - b. Não
7. Sua empresa sente a necessidade de se estruturar frente as mudanças ocorridas?
 - a. Sim
 - b. Não
8. Se sim, explique o motivo.
 - a. [descritivo]

APÊNDICE B - PESQUISA ENTENDIMENTO CONTEXTO

Pesquisa com perguntas afirmativas sobre a [Nome da Empresa]. Para cada afirmativa são 5 (cinco) opções de resposta em formato de Escala de Likert, onde deverá ser escolhida apenas uma alternativa:

1 = Não concordo

2 = Discordo parcialmente

3 = Não concordo, nem discordo

4 = Concordo Parcialmente

5 = Concordo plenamente

a. Aqui as pessoas se importam umas com as outras.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

b. Sinto que os meus colegas estão dispostos a dar mais de si para concluir um trabalho em equipe.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

c. Posso contar com a colaboração dos meus colegas.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

d. Posso contar com a colaboração dos colegas de outros times.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

e. Confio em meus colegas e o que acordamos é o que prevalece.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

f. Posso momentos de troca de experiências e conhecimentos com meu time.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Não concordo	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo plenamente
--------------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	---------------------

g. Realizamos reuniões somente em casos estritamente necessários.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------	--------------------------

h. Tenho autonomia para realizar meu trabalho.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------	--------------------------

i. Nós sempre celebramos grandes conquistas.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------	--------------------------

j. A meta de um é a meta de todos.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------	--------------------------

k. Metas individuais não possuem tanto peso quanto a do time todo.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------	--------------------------

l. Sei como posso contribuir com meu time para o atingimento de resultados.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------	--------------------------

m. Está claro a importância e relevância da minha equipe para a empresa.

1 Não concordo	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo Parcialmente	5 Concordo plenamente
-------------------	----------------------------	---------------------------------	----------------------------	--------------------------

n. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa como um lugar para trabalhar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) de forma voluntária por Luís Gustavo Araujo Ferreira, com o objetivo de escrever possíveis artigos acadêmicos e outras publicações, desenvolvidos no Programa de Pós-Graduação em Design, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Fui informado ainda de que a pesquisa é orientada pelo professor Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa, quem poderei contatar/consultar a qualquer momento que julgar necessário por meio do e-mail ou telefone.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade. Fui informado(a) do objetivo da pesquisa que em linhas gerais é “desenvolver um processo orientado pelo Design Estratégico para facilitar as mudanças nos direcionadores estratégicos da organização”. Fui também esclarecido(a) de que eventuais divulgações dessa pesquisa manterão o anonimato dos voluntários sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Os responsáveis por esta pesquisa são o pesquisador Luís Gustavo Araujo Ferreira, que pode ser contatado pelo telefone (51) 99261-3201, bem como pelo e-mail luis.gustavo.af@gmail.com e o orientador Filipe Campelo Xavier da Costa, que pode ser contatado pelo telefone (51) 99116-2234, bem como pelo e-mail fcampelo@unisinos.br.

Este termo será validado através de assinatura digital ficando desta forma em posse do participante da pesquisa e da pesquisadora responsável.

Eu, _____ declaro ter lido e compreendido o Termo de Consentimento e concordo participar desta pesquisa.

Porto Alegre, _____ de _____ de _____.

Assinatura do participante

Luís Gustavo Araujo Ferreira

Pesquisador Responsável

Filipe Campelo Xavier da Costa

Orientador da pesquisa

APÊNDICE D - ROTEIRO DA ENTREVISTA

Roteiro para entrevista com os funcionários com o objetivo de apurar as informações referente à organização, o momento atual e ao tema colaboração.

- a. Na sua visão, o que a sua equipe faz e por que ela faz?
- b. Com relação ao momento atual da sua equipe, quais são os principais **Pontos Positivos**?
- c. Com relação ao momento atual da sua equipe, quais são os principais **Pontos de Melhoria**?
- d. Qual a sua percepção com relação a **Colaboração** na sua equipe.

APÊNDICE E - PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Durante os últimos meses você esteve participando da [Nome da Iniciativa] que tem por objetivo [Objetivo da Iniciativa]. Essa é uma iniciativa decorrente do nosso processo de mudança organizacional e para saber se estamos no caminho certo, queremos saber como foi sua experiência com relação ao que foi realizado.

1. Como foi sua participação na iniciativa [Nome da Iniciativa]?
 - a. Participei ativamente
 - b. Fui envolvido(a) algumas vezes
 - c. Tive conhecimento, mas não fui envolvido(a)
 - d. Não tive conhecimento

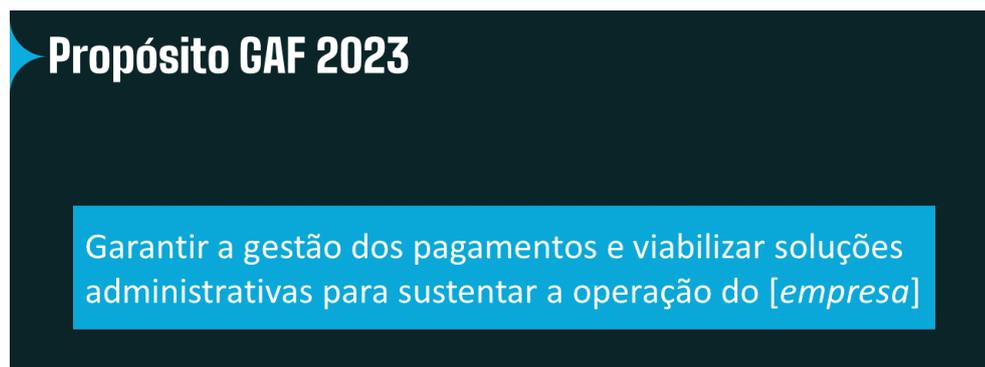
2. Com relação a iniciativa [Nome da Iniciativa], como você avalia a contribuição dela para o atingimento do objetivo [Nome do Objetivo]:


3. Por qual motivo você avalia com esta nota?
 - a. [descritivo]

APÊNDICE F - DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

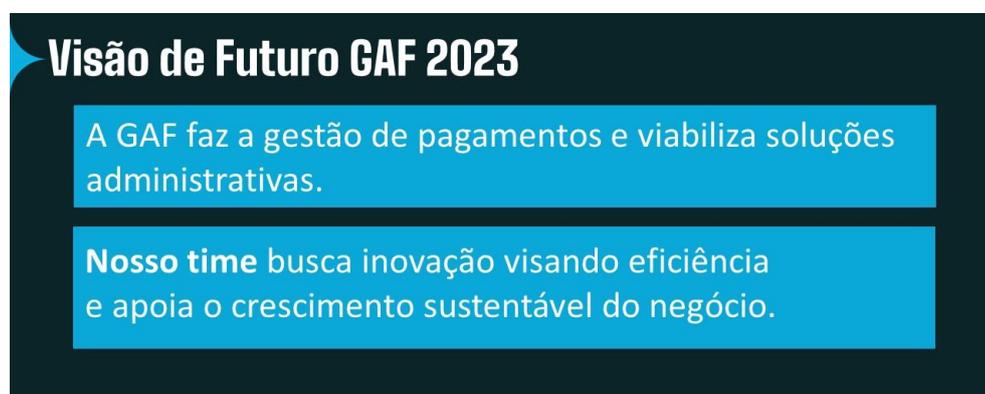
Nessa seção é apresentado o material consolidado dos direcionadores estratégicos construídos ao longo dos workshops junto a gerência participante do experimento.

Figura 40 – Missão e Propósito da equipe



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 41 – Visão de Futuro da equipe



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 42 – Objetivo Estratégico 1 e seus indicadores

GAF OKR 2023			
1 Evoluir Automações			
Indicadores	De (base 2022)	Para (meta)	Origem
Quantidade de processos automatizados	24 Atividades	80% dos processos automatizados	Planilha de FTE
Redução do tempo de execução das atividades	FTE 4,071	Redução de 80%	Planilha de FTE
Redução do % (quantidade de erros operacionais / total de lançamentos mês)	40 Ajustes	Reduzir 80% dos ajustes	Planilha de ocorrências
Projetos	Início	Entrega	Responsável

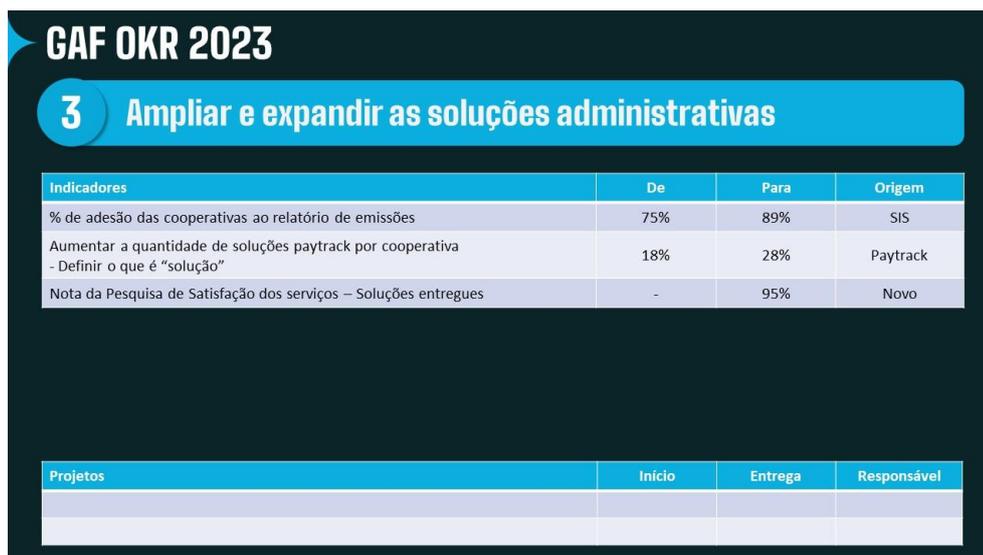
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 43 – Objetivo Estratégico 2 e seus indicadores

GAF OKR 2023			
2 Reestruturar Atendimento			
Indicadores	De	Para	Origem
Quantidade de processo com Atendimento Centralizado	1. Lançamentos / Consultas	6. Repasse	
- Identificar/mapear 100% dos processos	2. Ajustes	7. Comprovante IB	
- Documento atualizado	3. Cadop	8. Paytrack	
- Treinamentos	4. Guias	9. Viagens	
- Equipe capacitada	5. Conciliação	10. Rejeições	
Nota da avaliação do atendimento	-	11. Inventário	
		90%	Geral
Projetos	Início	Entrega	Responsável

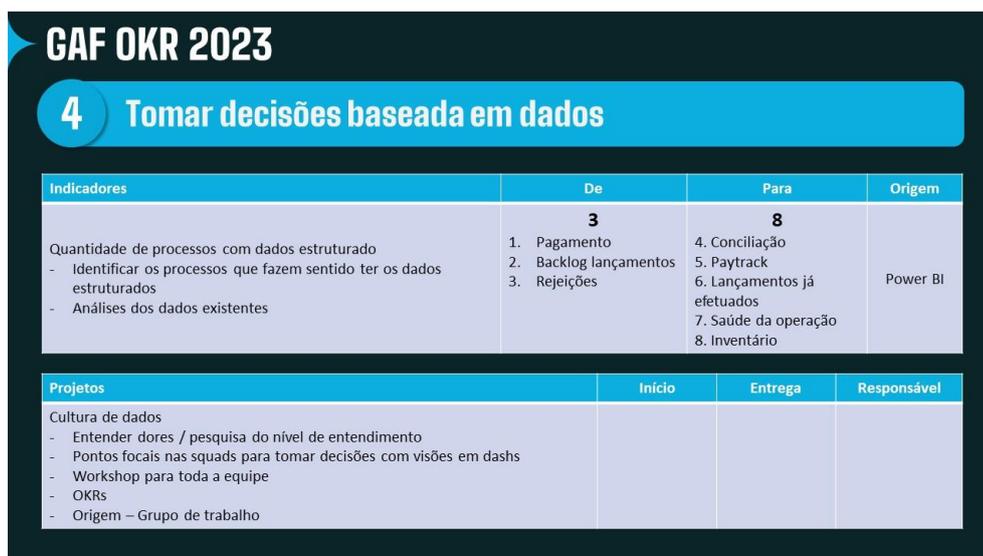
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 44 – Objetivo Estratégico 3 e seus indicadores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 45 – Objetivo Estratégico 4 e seus indicadores



Fonte: Elaborado pelo autor.