

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

DIEGO ALEGRE

**A construção de cenários de design como elemento capaz de ressignificar a
busca por inovação em organizações tradicionais**

Porto Alegre

2021

DIEGO ALEGRE

**A construção de cenários de design como elemento capaz de ressignificar a
busca por inovação em organizações tradicionais**

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

Orientador: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky

Porto Alegre

2021

A366c Alegre, Diego.

A construção de cenários de design como elemento capaz de ressignificar a busca por inovação em organizações tradicionais / por Diego Alegre. -- Porto Alegre, 2021.

140 f. : il. (algumas color.) ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, RS, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky, Escola de Design.

1.Design estratégico. 2.Inovação – Processos de design. 3.Cultura organizacional. 4.Desenvolvimento organizacional. 5.Pensamento criativo. I.Scaletsky, Celso Carnos. II.Título.

CDU 7.05:658.011.8
7.05:658.014.1

DIEGO ALEGRE

**A construção de cenários de design como elemento capaz de ressignificar a
busca por inovação em organizações tradicionais**

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

Aprovado em: 04 de agosto de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

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

Prof. Dr. Guilherme Englert Corrêa Meyer – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Ricardo Triska – Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar as contribuições percebidas pela construção de cenários orientados pelo design estratégico como elemento capaz de ressignificar a busca por inovação em organizações tradicionais. Organizações tradicionais são aqui definidas como: coletivos com fortes traços culturais que, ao longo do tempo, estabeleceram um modo característico de pensar e agir, promovendo um ambiente pouco inovador e aberto às transformações - seja relacionado à criação de novos produtos, serviços, processos ou experiências. Propõe-se um diálogo teórico entre as abordagens de autores do design, a fim de gerar caminhos que possibilitem às organizações de projetarem cenários inovadores alternativos, esses capazes de orientá-las nos processos de tomada de decisão mais conscientes e alinhados aos novos desafios que emergem neste tempo. O método utilizado pode ser caracterizado como pesquisa aplicada, de natureza exploratória e qualitativa, o qual tem por objetivo proporcionar maior compreensão do problema de forma a torná-lo explícito. Os principais resultados alcançados durante este estudo estão relacionados à identificação - a partir do cruzamento da teoria com a prática - das quatro dimensões que surgem da construção de cenários, futuros, incerteza, diálogo, reflexão e criatividade, bem como da sua relação e aplicação dentro do contexto de uma organização tradicional. Essa abordagem promoveu o entendimento da forma como a organização significa temas como design, inovação e futuro, além de sensibilizar, mesmo que de forma inicial, os membros desta cultura promovendo um ambiente estimulante de troca e criatividade entre os participantes da pesquisa ao projetarem futuros alternativos. Entende-se aqui a construção de cenários como uma abordagem com potencial de promover a inovação em organizações tradicionais, ao gerar o encontro entre a cultura vigente e a cultura de design. A partir deste estudo, percebeu-se também que a prática com membros da organização pode gerar uma série de reflexões sobre os atuais padrões e paradigmas, ao destravar *insights* e novas perspectivas relacionados à inovação. Por fim, percebe-se que a construção de cenários se apresenta como uma alternativa capaz de promover trocas, diálogos e, principalmente, uma visão de futuro, que pode direcionar os esforços da organização na busca pelo novo.

Palavras-chave: Design. Design estratégico. Cenários futuros. Cultura organizacional. Cultura de Design. Inovação.

ABSTRACT

This study aims to investigate the contributions perceived by the construction of scenarios guided by strategic design as an element capable of re-signifying the search for innovation in traditional organizations. Traditional organizations are defined here as: collectives with strong cultural traits which, over time, have established a distinctive way of thinking and acting, developing environments which are a non-innovative and open to transformations - whether related to the creation of new products, services, processes or experiences. A theoretical dialogue between the approaches of design authors is proposed, in order to generate paths that enable organizations to project alternative innovative scenarios which are capable of guiding them in decision making processes that are more conscious and aligned to more current and prevailing challenges. The method used can be characterized as applied research, of an exploratory and qualitative nature, which aims to provide greater understanding of the problem in order to make it explicit. The main results achieved during this study are related to the identification - as of the crossing of theory with practice - of the four dimensions that emerge from estimating projections, uncertainty, dialogue, reflection and creativity, as well as their relationships and applications within the context of a traditional organization. This approach promoted the understanding of how the organization determines themes such as design, innovation and future, besides sensitizing, even if in an initial way, the members of this culture by promoting a stimulating environment of exchange and creativity among the research participants when designing alternative futures. The construction of scenarios is understood here as an approach with the potential to promote innovation in traditional organizations, by generating a meeting between the current culture and the design culture. From this study, it was also realized that the practice with members of the organization can generate a series of reflections on the current patterns and paradigms, unlocking insights and new perspectives related to innovation. In addition, some signs of change were noticed in the research participants, in other words, they found a new way of thinking and pursuing innovation. Finally, it can be seen that the construction of scenarios presents itself as an alternative capable of promoting exchanges and dialogues.

Keywords: Design. Strategic design. Future scenarios. Organizational culture. Design culture. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Framework</i> do design Ladder	29
Figura 2 – Organização do workshop	38
Figura 3 – A criação a partir da reflexão	41
Figura 4 – Materiais disponíveis durante o workshop	42
Figura 5 – O momento do surgimento da ideia	43
Figura 6 – Representação gráfica da pesquisa.....	46
Figura 7 – Representação do processo do workshop.....	50
Figura 8 – Matriz de análise das categorias mapeadas durante as entrevistas a partir da relação com as quatro dimensões da construção de cenários de design	53
Figura 9 – Perfil criado no Instagram para sensibilizar os participantes sobre o tema inovação	54
Figura 10 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria cultura fabril e a busca por inovação	58
Figura 11 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria conservadorismo e a busca por inovação	66
Figura 12 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria modelo de gestão e a busca por inovação	72
Figura 13 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria comando controle e a busca por inovação	75
Figura 14 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria resultado e a busca por inovação.....	78
Figura 15 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria incerteza e a busca por inovação.....	81

Figura 16 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria mercado e a busca por inovação	84
Figura 17 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria mudança e a busca por inovação	88
Figura 18 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria futuro e a busca por inovação	93
Figura 19 – Reports enviados aos participantes dos workshops na fase de sensibilização	97
Figura 20 – <i>Framework</i> das quatro dimensões da construção de cenários de design.....	98
Figura 21 – <i>Framework</i> das quatro dimensões da construção de cenários de design: Incerteza	100
Figura 22 – <i>Framework</i> das quatro dimensões da construção de cenários de design: Diálogo.....	103
Figura 23 – <i>Framework</i> das quatro dimensões da construção de cenários de design: Reflexão.....	106
Figura 24 – <i>Framework</i> das quatro dimensões da construção de cenários de design: Criatividade.....	109
Figura 25 – Imagem inserida por EG9	111
Figura 26 – Cenário criado pelo grupo 1.....	112
Figura 27 – Cenário criado pelo grupo 2.....	113
Figura 28 – Matriz de análise das categorias mapeadas durante as entrevistas a partir da relação com as quatro dimensões da construção de cenários de design	124
Figura 29 – <i>Framework das quatro dimensões da construção de cenários de design</i>	125

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 Justificativa	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 A busca por novas perspectivas na inovação	17
2.2 O design como catalisador da inovação	22
2.3 Cenários de design	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 Piloto para o método	37
3.1.1 Incerteza.....	38
3.1.2 Diálogo	39
3.1.3 Reflexão	40
3.1.4 Criatividade	41
3.1.5 Considerações sobre o piloto.....	43
3.2 Caracterização da pesquisa	45
3.3 Definição das unidades de análise	47
3.4 Técnicas de coleta e análise de dados	47
3.4.1 Entrevistas em profundidade.....	47
3.4.2 Análise de conteúdo.....	48
3.4.3 Workshop de construção de cenários	49
4 DISCUSSÃO PARCIAL	51
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
5.1 Fase de sensibilização	54
5.2 Análise de conteúdo das entrevistas em profundidade	55
5.2.1 Categoria: Cultura fabril	55
5.2.2 Categoria: Conservadorismo.....	59
5.2.3 Categoria: Modelo de gestão	67
5.2.4 Categoria: Comando controle	73
5.2.5 Categoria: Resultado.....	76

5.2.6 Categoria: Incerteza	79
5.2.7 Categoria: Mercado	82
5.2.8 Categoria: Mudança	85
5.2.9 Categoria: Futuro	89
5.3 Discussão sobre os achados das entrevistas.....	94
6 ANÁLISE DE PROTOCOLO DOS WORKSHOPS.....	97
6.1 Incerteza.....	99
6.2 Diálogo	102
6.3 Reflexão	105
6.4 Criatividade.....	108
6.5 O impacto da prática nos participantes	113
7 DISCUSSÃO FINAL	117
8 CONCLUSÕES	123
REFERÊNCIAS.....	128
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA ENTREVISTA	
36917120.0.0000.5344	132
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA WORKSHOP	
36917120.0.0000.5344	134
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	
SEMIESTRUTURADA PRÉ-WORKSHOP -	
36917120.0.0000.5344	136
APÊNDICE D – PROTOCOLO PARA REALIZAÇÃO DO WORKSHOP -	
36917120.0.0000.5344	138
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	
SEMIESTRUTURADA PÓS-WORKSHOP -	
36917120.0.0000.5344	140

1 INTRODUÇÃO

Face às constantes mudanças do mundo e seus impactos na forma como as pessoas pensam, se relacionam e se comportam, passa-se a acreditar - quando o assunto é a inovação desejada ou praticada pelas organizações tradicionais - na necessidade de novas abordagens capazes de criar soluções para os novos desafios enfrentados pela humanidade. Nesse sentido, busca-se transcender o pensamento técnico e reducionista, focado em partes separadas, para uma abordagem cada vez mais sistêmica. Essa, capaz de ir além do foco em partes isoladas e estabelecer um olhar mais abrangente, de modo a permitir a análise das relações, influências existentes em diferentes contextos e gerar inovação. Segundo Vasconcellos (2014), o pensamento sistêmico refere-se à mudança do foco das partes para o todo, deslocando a atenção entre níveis sistêmicos, a partir do entendimento de que as propriedades essenciais de determinado sistema surgem a partir das relações e interações existentes entre as partes que formam um todo.

A inovação, segundo Deserti e Rizzo (2014), pode ser guiada pelo design e alcançada por mudanças na cultura organizacional, mas, para isso, é preciso compreender quais elementos e padrões definem uma cultura para, então, ressignificá-los. Para Kroeber e Kluckhohn (1952), uma cultura consiste em padrões, explícitos e implícitos, de comportamentos adquiridos e transmitidos por símbolos, constituindo as realizações distintas de grupos humanos, incluindo suas incorporações em artefatos. Para os autores, o núcleo essencial de uma cultura consiste em ideias tradicionais e especialmente seus valores agregados. Esses sistemas culturais podem, por um lado, ser considerados como produtos de ação, por outro, como elementos condicionantes de ações futuras. Tylor (1871) define cultura como um todo complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, direito, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos por um humano como um membro da sociedade. O autor define cultura como um comportamento por meio da aprendizagem social, portanto, é aprendida e adquirida, em vez de ser uma característica biológica. Partindo dessa perspectiva, pode-se compreender que uma cultura é formada pelos valores daqueles que a constituem e por ela são constituídos.

Geertz (1973) afirma que ideias, valores, ações, e até mesmo nossas emoções, são produtos culturais. Assim, uma cultura possui tanto aspectos tangíveis

- como artefatos que fazem parte do seu contexto – quanto intangíveis - como ideias, normas - que regulam o comportamento. Esses aspectos constroem a realidade social dividida por aqueles que a integram, dando forma às relações, e estabelecendo valores e normas. Quando se pensa em outros tipos de culturas, como por exemplo a organizacional, Schein (2004) a define como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo, ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Assim, cultura organizacional está relacionada à missão, aos valores e aos comportamentos de determinada organização, que por sua vez, representa um sistema social que envolve pessoas e recursos.

Schein (2004) destaca que uma cultura organizacional é a parte mais profunda e inconsciente de um grupo e é, portanto, a menos visível. Logo, quanto mais enraizada é a cultura, maior é sua estabilidade. Para o autor, uma característica da cultura é que, depois de desenvolvida, abrange todo o funcionamento de um grupo. Ou seja, é difundida e influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas. Outra característica importante que está implícita no conceito de cultura e que confere ainda mais estabilidade é a padronização ou integração de seus elementos num paradigma maior. No entanto, a estabilidade parece não ser favorável quando o assunto é inovação e, para esse artigo, compreende-se como organização tradicional aquela com a cultura fortemente enraizada entre seus membros ao longo de sua existência.

Os conceitos de cultura aqui apresentados ajudam a explicar todos esses fenômenos que acontecem dentro das organizações e a situá-los, possibilitando nosso entendimento dos desafios que esses grupos possuem quando o assunto é a busca por inovação *versus* a cultura vigente. Esse movimento fica mais evidente em organizações tradicionais com fortes traços culturais pois, como dito anteriormente, potencializa ao longo do tempo suas principais crenças e ideias entre seus membros. Para Peirce (2000), uma ideia é aprendida ao modo que se torna possível reconhecê-la em qualquer situação e não confundi-la com qualquer outra. Segundo o autor, uma ideia distinta é definida como aquela que não carrega consigo outra coisa que não seja clareza. Por conteúdo de uma ideia, os lógicos entendem tudo

aquilo que faz parte de uma definição. Assim, uma ideia é de fato aprendida quando pode fornecer - em termos abstratos - uma definição precisa.

Diante desse panorama, fica claro que ideias podem atuar como âncoras, dificultando a evolução das empresas quando o assunto é inovação. Para potencializar essa situação, sabe-se que essa busca carrega uma série de incertezas, afastando ainda mais as organizações tradicionais dessa jornada. Essa falta de controle pode despertar uma série de gatilhos relacionados a não previsibilidade de seus esforços, gerando ansiedade e incertezas ao retorno de seus investimentos, sejam eles de tempo ou financeiros. Nesse sentido, o design tende a desafiar as atitudes organizacionais naturais de preservação e resistência à mudança, gerando uma tensão constante entre a busca por inovação e as ideias e soluções estabelecidas (DESERTI; RIZZO, 2014).

Verganti (2012) aponta dois tipos de inovação. A primeira delas é a inovação em solução, onde as melhores ideias são geradas para resolverem os problemas estabelecidos. Nessa abordagem, emergem novas maneiras de lidar com os desafios que são considerados relevantes em um determinado contexto, onde uma nova solução pode introduzir melhorias incrementais ou até mesmo disruptivas. A segunda é a inovação de significado, que representa uma visão capaz de redefinir os problemas. Nesse caso, é preciso que a inovação transcenda um "como" as coisas deveriam funcionar para um "porque" as coisas deveriam funcionar. Assim, é possível propor uma nova proposta de valor e uma nova interpretação do que é significativo em determinado contexto.

Na literatura empresarial, uma proposta de valor é definida como uma declaração clara e simples dos benefícios tangíveis e intangíveis de uma nova solução. Em um mundo onde os desafios atuais exigem um nível de inovação mais profundo do que simplesmente produtos bem feitos que vendam bem, uma proposta de valor deve aumentar os benefícios que as pessoas percebem como relevantes e criar vantagem competitiva sobre os concorrentes. Na prática, a proposta de valor é criada em um processo no qual usuários e diferentes *stakeholders* estão co-criando, e o valor que surge dessa interação transforma fornecedores em verdadeiros parceiros estratégicos, cada vez mais alinhados na construção de cenários desejáveis e, conseqüentemente, na busca por eles. Assim, a troca de valor mútuo vai além do imediatismo das transações de mercado, projetando relações duradouras e alinhadas ao mesmo propósito (OUDEN, 2012). Diante deste

panorama, a autora afirma que propostas de valor autênticas promovem inovações transformacionais e podem ser iniciadas em qualquer nível e perspectiva da organização, desde que visem melhorias sistêmicas e de longo prazo.

Deserti e Rizzo (2014) apontam que o desenvolvimento de artefatos inovadores e significativos implica em mudanças relevantes em todos os elementos que compõem uma cultura organizacional: processos, competências centrais, conhecimento, tecnologias, comportamentos, valores e dogmas. Como consequência, pode promover transformações inesperadas em uma organização, gerando contradições entre o modelo vigente e a necessidade de evolução. Para os autores, fica claro que artefatos representam culturas organizacionais. Portanto, pode-se pensar que o desenvolvimento de novas soluções gera, naturalmente, novas formas de conhecimentos e processos. Essa visão sugere que a implementação de inovações no sistema produto serviço de uma organização seja capaz de proporcionar uma série de transformações materiais e imateriais no sistema atual. Para Meroni (2008), um sistema produto serviço é uma mistura de produtos, serviços, comunicação e pessoas que, quando concebida para responder a uma necessidade específica, muda o foco da inovação do design para uma estratégia integrada e orientada para a produção de novas soluções.

Por essa razão, o design estratégico se apresenta como uma abordagem capaz de nortear os esforços e a colaboração dos atores envolvidos nesse processo, conectando as organizações aos seus futuros desejáveis. Para Freire (2014), o design, na sua essência, é capaz de interpretar a complexidade e gerar estruturas de sentido, indicando caminhos e os tornando visíveis aos demais envolvidos no contexto. Ao agir desta forma, gera efeitos de sentido que impactam em outros aspectos mais profundos que, por sua vez, influenciam no comportamento e na motivação dos indivíduos que fazem parte de determinada cultura. Zurlo (2010) identifica a capacidade de leitura de ambientes do design, e coloca essa característica como algo útil para a criação de estratégias ligadas a aspectos culturais, possibilitando que uma organização possa se ressignificar por meio da criação de novos elementos materiais e imateriais, símbolos e rituais.

Outro fator constante em todo o projeto de design estratégico é o diálogo, que está presente da definição à solução de problemas. Deste modo, é apropriado vê-lo como um catalisador e orientador da sensibilidade coletiva devido a sua capacidade de imaginar e influenciar comportamentos, conceber visões e trazer um ponto de

vista e experiência profissional aos envolvidos (MERONI, 2008). Assim, o design estratégico é uma atividade projetual coletiva orientada à inovação, desenvolvida a partir da identificação das competências da organização e da identificação de oportunidades existentes no ambiente. Os objetos de projeto no qual o design estratégico opera são os ambientes culturais, aqueles por onde uma organização apresenta sentidos e entrega valor para diversos públicos por meio da formulação de estratégias organizacionais (FREIRE, 2014).

Meroni (2008) acredita que se tem design estratégico quando o resultado de uma ação projetual permite que determinado sistema evolua e se torne sustentável, promovendo estratégias de ecoeficiência e mudanças no comportamento social. A autora ainda apresenta o design estratégico como uma forma de construir capacidades que possam sustentar mudanças - sejam elas em grupos, comunidades ou empresas - e potencializar a compreensão de um problema desenvolvendo novas percepções, visões e capacidades para implementá-las. É sobre construir visões em hipóteses plausíveis, compartilháveis e traduzir informações em conhecimentos, temas que se aproximam do conceito de cenários. A construção de cenários é um tema explorado por diversos autores de diversas áreas e - a partir das abordagens mais relevantes mapeadas sobre o assunto - propõe-se a reflexão sobre suas possíveis contribuições como elemento capaz de ressignificar a busca por inovação em organizações tradicionais.

Manzini (2017) afirma que cenários consistem em artefatos comunicativos produzidos para promover o diálogo social sobre o que fazer, ou seja, “uma visão de como as coisas poderiam ser se determinadas condições fossem preenchidas, ou o que poderia ser alcançado e como”. Desta maneira, a construção de cenários é uma forma de abordar a solução de problemas ao fornecer - aos atores envolvidos - narrativas, estruturas e motivações que usam diferentes experiências e ferramentas para transformá-las em percepções compartilháveis e discutíveis.

Dunne e Raby (2013), em uma perspectiva de design especulativo, estabelecem que o interesse está em utilizar os futuros possíveis como ferramentas para entender melhor o presente e discutir o tipo de futuro que as organizações desejam. Estes futuros normalmente tomam forma através dos cenários orientados pelo design, com intenção de abrir espaços para debate e discussão. Segundo os autores, os cenários no design podem ser, por necessidade, provocativos, intencionalmente simplificados e possuir caráter fictício. Este caráter fictício faz com

que os atores envolvidos na construção do cenário sintam-se livres para deixar sua imaginação fluir, esquecendo momentaneamente como as coisas são no agora, permitindo-se imaginar como as coisas poderiam ser.

Manzini e Jégou (2006) acreditam que os cenários orientados pelo design são uma visão de mundo diferente do atual, mas possível. Manzini (2017) aponta que a viabilidade desta visão é demonstrada pelos passos que deveriam ser dados e pelos valores que sustentariam esta visão. Desta forma, os cenários orientados pelo design podem ser uma importante ferramenta para o diálogo social, pois permitem que diversos atores tragam diferentes visões, questões com as quais concordam ou não, em uma composição de várias visões abordadas em um processo dialógico, que pode gerar um ou mais cenários possíveis e aceitáveis.

Scaletsky, Ruecker e Meyer (2015) sugerem que a construção de cenários não segue um caminho completamente estruturado, e muitas técnicas podem ser utilizadas, de acordo com a experiência de quem o projeta. É um processo em que intuição e razão coexistem em um estímulo mútuo. O começo da construção de um cenário pode ser uma conversa informal entre duas pessoas ou um questionário com muitos respondentes. Segundo os autores, cenários de design podem ser entendidos como uma forma de pensar sobre um dado contexto problemático, procurando sua transformação. O conceito de cenário de design frequentemente vai além de um projeto específico. No que diz respeito à construção de conhecimento, pode ser associado ao processo de aprendizagem, onde existe uma força capaz de transformar os atores nele envolvidos.

Heijden (2005) vê a construção de cenário essencialmente como um processo de conversação. Esse processo requer, então, tempo para o diálogo entre atores e contexto. Para o autor, o planejamento de cenários afeta a percepção e a amplia, provendo assim, nos modelos mentais, a variedade necessária para ver e perceber o mundo exterior além dos modelos de negócios tradicionais. Além disso, a prática fornece uma linguagem através da qual as questões resultantes podem ser discutidas na organização, novas teorias de ação podem ser desenvolvidas em conjunto e comunicadas, e pode-se conseguir o alinhamento dos modelos mentais, necessárias à ação institucional.

Diante desse panorama, o presente projeto de pesquisa investiga as possíveis contribuições da construção de cenários de design, abordados a seguir, como elemento capaz de ressignificar a busca por inovação em organizações

tradicionais, aqui definidas a partir dos seguintes critérios: coletivos com fortes traços culturais que, ao longo do tempo, estabeleceram um modo característico de pensar e agir, promovendo um ambiente pouco inovador e aberto a transformações, sejam elas relacionadas a criação de novos produtos, serviços, processos ou experiências. Assim, propõe-se uma reflexão sobre as abordagens mais relevantes relacionadas à construção de cenários e o seu impacto na inovação praticada ou desejada por essas organizações.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar as contribuições da construção de cenários de design na busca por inovação em organizações tradicionais.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os diferentes níveis de presença e influência do design nas organizações tradicionais;
- b) Observar os atores de uma organização tradicional em um processo de construção de cenários de design;
- c) Compreender o nível de transformação que a prática da construção de cenários de design gera em uma organização tradicional na busca por inovação.

1.2 Justificativa

Fica cada vez mais evidente a necessidade das organizações repensarem seus atuais modelos e práticas para que possam continuar atuando neste novo mundo que está emergindo. Onde a busca por inovação deixa de ser um desejo e passa a ser uma necessidade de todos. Assim, este estudo buscou identificar a influência que a construção de cenários de design pode ter na busca por inovação em organizações tradicionais e nos atores que fazem parte de seus sistemas. Pretendeu-se, durante o processo de pesquisa, compreender quais abordagens,

conceitos e transformações são características destes tipos de organizações e podem auxiliar no desenvolvimento de premissas projetuais que podem colaborar com esses desafios e com a evolução da discussão, reflexão, literatura e metodologia do design.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A busca por novas perspectivas na inovação

O mundo como conhecemos passa por uma transformação profunda. Novos e inéditos desafios emergem desse novo tempo e acabam expondo a fragilidade das antigas fórmulas de inovação utilizadas pelas organizações, e parece deixar cada dia mais claro que, para que a humanidade possa de fato prosperar, é preciso criar novas, criativas e sustentáveis alternativas que sejam capazes de superar essas barreiras. Deste modo, a intenção do capítulo é refletir sobre as diferentes perspectivas e práticas que emergem do tema inovação e suas possíveis aplicações na realização do estudo.

Mas, afinal, o que é inovação? No seu sentido mais *lato*, o termo vem do latim - *innovare* - que significa "*fazer algo novo*". Rothwell e Gardiner (1985) acreditam que a inovação não implica necessariamente a comercialização apenas de um grande avanço no estado da arte tecnológica (uma inovação radical), mas inclui, também, a utilização de alterações, mesmo em pequena escala, no *know how* tecnológico (uma melhoria ou inovação incremental). Drucker (1985) aponta a inovação como o instrumento específico dos empresários, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para uma empresa ou um serviço diferente. É capaz de ser apresentada como uma disciplina, capaz de ser aprendida e praticada. Na visão de Porter (1990), as empresas obtêm vantagens competitivas através de atos de inovação, incluindo tanto as novas tecnologias como as novas formas de fazer as coisas.

Essas visões da área da administração sofreram forte influência de Shumpeter, economista e pioneiro na reflexão e definição do tema inovação. Em uma abordagem original a seu tempo, focada no papel da inovação nas mudanças econômicas e sociais, Shumpeter (1934) apresenta o desenvolvimento econômico como um processo de mudança qualitativa, impulsionada pela inovação, ocorrendo no tempo histórico. Como exemplos de inovação, o autor menciona novos produtos, métodos de produção, recursos de suprimento, mercados, formas de organização dos negócios e combinações de recursos existentes. Segundo Freeman e Soete (1997), em uma abordagem também influenciada pelo trabalho de Shumpeter, os autores classificam as inovações de acordo com o quão radicais são comparadas à

tecnologia atual. Nessa perspectiva, as melhorias contínuas são frequentemente caracterizadas como inovações incrementais ou marginais, em oposição a inovações radicais.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) determinam que é preciso, antes de mais nada, definir o que se quer dizer com inovação, reflexão essa que deu origem aos “4Ps” desenvolvidos pelos autores. Segundo eles, a “inovação de produto” se trata de mudanças nas coisas que uma organização produz e oferece, como produtos e serviços; a “inovação de processo” se trata de alterações nas formas como as coisas são criadas e distribuídas pela organização; a “inovação de posição” se refere às mudanças no contexto em que os produtos e serviços estão introduzidos; e, por fim, a “inovação de paradigma”, ocorre nas mudanças nos modelos mentais das pessoas que fazem parte da cultura da organização e na forma como elas fazem suas atividades.

Segundo Fagerberg, Mowery e Nelson (2006), uma distinção importante é normalmente feita entre invenção e inovação. Segundo eles, a invenção é a primeira ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo, enquanto a inovação é a primeira tentativa de realizá-la na prática. Para os autores, embora as invenções possam ser realizadas em qualquer lugar, as inovações ocorrem principalmente nas empresas, pois para transformar uma invenção em inovação, é preciso combinar vários tipos diferentes de conhecimentos, habilidades e recursos. De fato, algumas das invenções mais famosas da história foram criadas por pessoas que tiveram seus nomes esquecidos, e os nomes que se associam a essas invenções são na verdade dos empresários que as levaram ao mercado. Como, por exemplo, o caso de um homem de Boston chamado Elias Howe, que produziu a primeira máquina de costura do mundo em 1846. Sem sucesso na venda da sua criação em uma viagem para a Europa, voltou aos EUA para encontrar Isaac Singer, que acabou roubando sua patente e construindo um negócio de sucesso a partir dela. Hoje, o nome que a maioria das pessoas associa às máquinas de costura é Singer, e não Howe.

Kline e Rosenberg (1986) apontam:

É um erro grave tratar uma inovação como se fosse uma coisa bem definida e homogênea que poderia ser identificada como entrando na economia em uma data ou se tornando disponível em um momento preciso. O fato é que muitas inovações importantes passam por mudanças drásticas em seus tempos de vida, que podem e muitas vezes transformam totalmente seu significado econômico. As melhorias subsequentes em uma invenção após

sua primeira introdução podem ser muito mais importantes, economicamente, do que a disponibilidade inicial da invenção em sua forma original (KLINE; ROSEMBERG, 1986, p. 283).

As definições apresentadas até aqui nos auxiliam na compreensão dos modelos mais clássicos desenvolvidos para a análise e busca por inovação ao longo da história, e propõem uma reflexão sobre a atualização destas abordagens frente aos desafios enfrentados hoje pela humanidade. Pode-se perceber, diante do atual contexto, que o presente exige um nível de inovação mais profundo do que a criação de produtos que vendam bem. As inovações terão - cada vez mais - que abordar os diferentes níveis de valor para garantir benefícios para a sociedade, para as pessoas e as diferentes organizações envolvidas no ecossistema (OUDEN, 2012). Para Ouden, essa abordagem se faz necessária para resolver questões como o meio ambiente, o aumento dos custos dos cuidados de saúde para uma população envelhecida ou a coerência social nas cidades com grande densidade populacional, assim, os novos produtos e serviços só terão impacto se abordarem também uma mudança de comportamento nas pessoas.

Nessa perspectiva, as inovações terão que abordar o comportamento das pessoas, e, provavelmente, perturbar as atuais estruturas estabelecidas. Olhando para o passado, pode-se pensar que este tipo de mudança não acontece de um dia para o outro, mesmo assim, as organizações podem ter dificuldade em acompanhar a velocidade de adoção das pessoas quando novas soluções alinhadas a essa nova perspectiva se tornarem disponíveis (OUDEN, 2012). Para a autora, as inovações transformacionais são diferentes da criação de produtos ou serviços regulares, pois fazem parte de um sistema de produtos e serviços relacionados que buscam criar valor durante um período mais longo, logo, não são como simples produtos adquiridos em uma única transação.

Diante destes conceitos e tendo em mente que a inovação se trata de um processo complexo e incerto, uma importante questão se faz presente: é possível gerir inovação? Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), há problemas no desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos conhecimentos básicos, problemas na adaptação e na aplicação da inovação em novos produtos e processos. Há também problemas em convencer os outros a apoiar e adotar a inovação, uma vez que diversas pessoas com diferentes perfis, responsabilidades, objetivos e perspectivas fazem parte do mesmo processo, o que pode dar origem a uma série de conflitos.

Mas, na visão dos autores, apesar da natureza incerta e aparentemente aleatória do processo de inovação, é possível encontrar um padrão que se adapte a cada tipo de organização e seja capaz de promover o sucesso nessa busca, ou, pelo menos, de melhorar os resultados obtidos. Assim, organizações e indivíduos são capazes de aprender as respostas que determinados modelos de gestão podem oferecer, criando condições que aumentem a probabilidade de soluções bem-sucedidas, mesmo em ambientes com elevados níveis de incerteza.

As organizações desenvolvem formas particulares de comportamento que se tornam 'a forma como fazemos as coisas por aqui', como resultado da repetição e do reforço. Esses padrões refletem um conjunto de crenças subjetivas sobre o mundo e como lidar com ele, e fazem parte da cultura da organização – 'a forma como fazemos as coisas nesta organização'. Eles emergem como resultado de repetidas experiências e experiências em torno daquilo que parece funcionar bem - por outras palavras, eles são aprendidos. Com o tempo, o padrão torna-se mais uma resposta automática a situações particulares, e o comportamento torna-se o que se pode chamar uma rotina (TIDD; BESSANT; PAVITT 2005 p. 80).

Outra perspectiva relacionada à inovação está na busca por modelos abertos e compartilhados entre indivíduos e organizações, onde o verdadeiro sucesso não está em uma solução pontual de curto prazo, mas sim no crescimento sustentado por processos iterativos de trocas. Segundo Nicholls, Simon e Gabriel (2015) às plataformas abertas de inovação promovem boas ideias, onde qualquer pessoa é livre para apresentar as suas propostas.

Ouden (2012) reflete sobre o conceito de inovação aberta, que segundo a autora, tornou-se amplamente aceito no mercado por assegurar que ideias pudessem fluir entre diferentes organizações, gerando cada vez mais abertura ao desenvolvimento de novas soluções. Assim, a inovação aberta procura saber como uma organização pode se beneficiar de ideias e tecnologias externas, e como, a partir desta prática, pode encontrar novos mercados para as ideias e tecnologias desenvolvidas internamente, em um processo de troca contínua. Ainda segundo a autora, a colaboração em rede provou ser uma abordagem importante para a geração de inovações revolucionárias, onde diversas redes têm a capacidade de criar, apresentar e gerar novas soluções.

É possível notar que, ao longo do tempo, a busca por inovação foi evoluindo e ganhando abordagens que, não só acompanharam as transformações da sociedade, como também colaboraram com isso a partir da inovação social. Nesse sentido,

Manzini (2014) define inovação social como uma nova ideia que colabora com os objetivos sociais e, para o autor, esse é um processo de mudança emergente da recombinação criativa de bens existentes (do capital social ao patrimônio histórico, do artesanato tradicional à tecnologia avançada acessível), cujo propósito é atingir objetivos socialmente reconhecidos de uma nova forma.

Embora a inovação social sempre tenha existido, Manzini (2014) aponta duas boas razões para se dar uma atenção especial ao tema atualmente. A primeira é que as iniciativas de inovação social estão se multiplicando e se tornarão ainda mais comuns em um futuro próximo, em resposta aos múltiplos e crescentes desafios que emergem do cenário atual e a tão necessária transição para a sustentabilidade. A segunda, é que, à medida que as sociedades contemporâneas mudam, a própria natureza da inovação social também muda, resultando em novas e até agora impensáveis possibilidades.

Em sua forma mais simples, a inovação social pode ser vista como "novas ideias que abordam necessidades sociais não atendidas - e que funcionam" (MULGAN, 2007, p. 2). Na prática, inovações sociais podem tomar a forma de ideias, ações, quadros, modelos, sistemas, processos, serviços, regras e regulamentos específicos, assim como novas formas organizacionais (NICHOLLS; SIMON; GABRIEL, 2015). Para Moulaert (2010), a inovação social foca nas mudanças das relações sociais e muitas vezes no reequilíbrio das desigualdades econômicas na sociedade. Já para Mumford (2002), a inovação social refere-se à geração e implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a um ou mais objetivos comuns. Westley e Antadze (2010) sugerem que a inovação social é um processo complexo de introdução de novos produtos, processos ou programas que mudam profundamente as rotinas básicas, os fluxos de recursos e a autoridade, ou as crenças do sistema social em que a inovação ocorre.

Como apresentado por Nicholls, Simon e Gabriel (2015), uma das raízes da inovação social está na experiência - ou observação - da dor e do sofrimento, e a experiência de como as pessoas respondem ao amor, cuidado, aprendizado, empatia ou cura. Deste ponto de partida, cresceram as tentativas de replicar essas abordagens de forma institucional ou a partir de tecnologias. Outra raiz da inovação social vem das ideias de um mundo baseado na cooperação, que transforma algo bom da experiência cotidiana em algo universal. Assim, a inovação social pode ser

melhor entendida como um movimento solto baseado em ideias e, acima de tudo, na ideia de que nas circunstâncias certas as pessoas podem fazer, moldar e desenhar seu mundo e, mais especificamente, podem inventar e desenvolver novas formas de organizações sociais.

Manzini (2014) sugere que projetar com as comunidades significa participar - como pares e de forma colaborativa - com outros atores envolvidos na construção de ambientes criativos. Neste processo, cabe aos designers facilitar a convergência de diferentes parceiros em direção a ideias compartilhadas e soluções potenciais. Para o autor, este tipo de atividade requer um conjunto de novas competências do design: promover a colaboração entre diversos atores sociais (comunidades locais e empresas, instituições e centros de investigação), participar na construção de visões e cenários comuns, e a combinação de produtos e serviços existentes para apoiar os membros da comunidade criativa com os quais colaboram.

Apesar das diversas definições e possibilidades para a inovação apresentadas, os processos praticados atualmente pelas organizações tendem - segundo Verganti (2012) - a ser cada vez mais iguais, pois tem no foco da sua busca o volume de ideias e soluções. Na visão do autor, para se criar soluções realmente significativas, precisa-se de um processo cujos princípios sejam o oposto da ideação que tem povoado o discurso da inovação nos últimos anos, precisa-se de "críticas a partir de nós mesmos". Assim, a partir do cruzamento e da análise de definições de áreas como economia, administração, gestão e design, pode-se notar que a busca por inovação tem mudado drasticamente ao longo do tempo, possibilitando diversas abordagens - sejam elas focadas em produtos ou pessoas, soluções ou significados - aqueles que buscam desenvolver novas e criativas alternativas frente aos desafios enfrentados atualmente. Pode-se notar também que, independente da abordagem desenvolvida pela organização, a busca por inovação pode ser gerida, assim como qualquer outro processo, e, portanto, pode estar inserida em sua cultura.

2.2 O design como catalisador da inovação

O presente capítulo discute - a partir de um resgate histórico e do cruzamento de autores relevantes sobre o tema - o conceito de design e apresentar suas capacidades à formulação de estratégias e a busca por inovação. Como

apresentado anteriormente, nota-se uma forte tendência de que organizações tradicionais encontrem dificuldades quando o assunto é o desenvolvimento de novas e criativas alternativas que sejam capazes de levá-las ao futuro. Portanto, propõe-se aqui uma reflexão sobre as contribuições do design como um catalisador da inovação.

Muratovski (2015) aponta que há mais de 175 anos o campo do design acompanha os desenvolvimentos nos negócios, tecnologia e cultura. Mas para ele, a área nunca foi tão valorizada e influente como agora, quando todos os tipos de organizações como financeiras, bancos e consultorias de gestão, outrora conservadoras, começam a adotar o modo de “pensar do design”. Freire (2014) reflete que, desde sua origem, a área de design intermedia a relação existente entre o sistema sociocultural e o sistema produtivo, a partir do uso de conhecimentos sobre tecnologias, materiais, estética e processos, sejam eles criativos, de produção e ou de distribuição. Para a autora, a partir desses conhecimentos, estabelecia-se a forma, a função, o significado e o valor das ofertas, cuja característica predominante era a materialidade.

Muratovski (2015) comenta que o design contemporâneo surgiu para atender às necessidades da economia industrial em meados do século XIX, e desde então, o design e os negócios seguem interligados. Os primeiros designers vieram de muitas origens, e foram introduzidos na profissão por causa de sua capacidade de contribuir artisticamente ou construtivamente para a necessidade da indústria de desenvolver projetos e comunicações publicitárias. Corroborando com esta visão, Manzini (2016) afirma que a teoria e a prática tradicionais do design foram construídas a partir do avanço da produção industrial na Europa do início do século XX, quando o design surgiu como uma atividade especializada e destinada a conceber e desenvolver produtos para a produção em série, utilizando a tecnologia industrial da época.

Boyer, Cook e Steinberg (2011) lembram que os primeiros designers industriais ajudaram a domesticar essas novas categorias de objetos. À medida que a produção industrial aumentava, com a entrada de novos tipos de produtos no mercado, alguns designers foram pioneiros em *branding* como uma forma de construir coerência entre grandes conjuntos de objetos e mídias. Segundo os autores, à medida que as corporações cresciam e operavam em diversos contextos, o design de branding oferecia uma forma de manter um senso de unidade entre as ações.

Na visão de Muratovski (2015), à medida que os modelos de negócio começaram a evoluir, o campo do design também evoluiu. Nessa transição, muitas empresas inseridas em mercados competitivos se viram obrigadas a ir além do desenvolvimento de seus produtos, o que deu início a uma nova era de inovação focada no desenvolvimento de sistemas e experiências. Isso deu origem a novas correntes de pensamentos que desafiavam os modelos de negócio existentes, e muitas empresas passaram a consultar o design como fonte de inspiração, que passou a ser um campo do pensamento, não mais do fazer. Assim, pode-se dizer, que a adaptabilidade do design a ambientes incertos e em constante transformação é o que torna relevante em tempos de mudança.

Para Manzini (2016), hoje, as características do design emergente já aparecem, e são muito diferentes daquelas que eram dominantes no século XX. A principal característica desta mudança é que, em interpretações mais recentes, o foco do design mudou de "objetos" (significando produtos, serviços e sistemas) para "formas de pensar e fazer" (significando métodos, ferramentas, abordagens e, como veremos na sequência, culturas de design). Segundo o autor, ao sofrer esta mudança, o design torna-se um meio de abordar questões muito diferentes, adotando uma perspectiva centrada no ser humano que passa dos processos tradicionais de design orientado para o produto para um processo que envolve problemas sociais, ambientais e até mesmo políticos.

Entre as diversas novas abordagens relacionadas ao tema, surge o design estratégico, que na visão de Freire (2014) identifica-se como um processo capaz de ativar os diversos atores envolvidos na formulação das estratégias organizacionais. Trata-se de uma atividade projetual coletiva desenvolvida a partir da identificação das competências características de cada organização e da identificação de oportunidades presentes no atual ambiente onde estão inseridas. Para Boyer, Cook e Steinberg (2011), como forma de trabalhar e pensar, o design estratégico situa-se entre dois pólos da ciência que observam os fatos do mundo material e as humanidades, a partir da interpretação das complexidades da experiência humana. Para os autores, o design é uma cultura que mistura as preocupações da ciência e das humanidades na busca de resultados equilibrados e oportunistas, fundamentados no mundo real, mas impulsionados pelas aspirações humanas, preocupando-se igualmente em sondar os limites da nossa realidade atual, como em tornar possíveis novas realidades.

Para Meroni (2008) a atividade de design estratégico confere às organizações - sociais e de mercado - um sistema de regras, crenças, valores e ferramentas para lidar com o ambiente externo e ser apto a evoluir bem como manter e desenvolver sua própria identidade. Na visão de Zurlo (1999), o conceito de design estratégico se assemelha ao entendimento dos pesquisadores Francesco Mauri e Ezio Manzini:

O design estratégico é uma atividade de projeção na qual o objeto de projeto é o conjunto integrado de produto, serviço e comunicação (sistema-produto) com a qual uma empresa se apresenta ao mercado, se coloca na sociedade e dá forma a própria estratégia (MAURI, 1997 *apud* ZURLO, 1999, p. 9).

O design estratégico é uma atividade projetual na qual o objeto é a interface empresa-cliente-sociedade e no qual o objetivo é a convergência do ponto de vista da empresa, do cliente, dos outros stakeholders em um único processo de coprodução de valor. Isto significa uma inovação do sistema produto, que envolve uma reconfiguração da interface entre empresa, mercado e sociedade (MANZINI, 1999 *apud* ZURLO, 1999; p. 10).

Meroni (2008) identifica o design estratégico do sistema produto serviço (do inglês PSS - *Product Service System*) como algo capaz de mudar o foco da inovação de um design de produto ou serviço para uma estratégia integrada de design de produto-serviço, orientada para produzir soluções, o que dá identidade à empresa e a distingue de seus concorrentes. Assim, o design estratégico foca em valores, de forma a orientar a oferta do sistema produto serviço a uma direção que torne esses valores tangíveis. Para a autora, nem todo projeto de PSS é um projeto de design estratégico, a menos que resulte em uma inovação radical.

Zurlo (2010) aborda o foco de estudo do design estratégico como uma ação estratégica desencadeada pelo design, pois em sua visão, 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. Para o autor, a estratégia é um processo de criação de sentido, capacidade substancialmente ligada à habilidade do design. Nesse mesmo sentido, Freire (2014) afirma que os objetos de projeto no qual o design estratégico opera são ambientes culturais, físicos e relacionais nos quais uma organização entrega seu valor para diversos públicos.

Cautela (2007) apresenta o design estratégico como uma atividade ligada a uma capacidade que transcende o projeto tradicional, pois visa afetar os rumos estratégicos de uma organização. Nessa mesma perspectiva, Zurlo (1999) diz que o

design assume um papel estratégico quando promove diálogos com os responsáveis pelas tomadas de decisão e contribui para “a construção da identidade empresarial, isto é, da interface que a empresa possui com a sociedade e o mercado”. Assim, o diálogo estratégico é um fator constante em todo o projeto de design estratégico, presente da definição à solução de problemas. Portanto, pode-se dizer, que o projetista estratégico é capaz de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva em direção a uma interpretação compartilhada de como o futuro pode parecer, tirando e elaborando o melhor do presente e transformando-o em uma mudança paradigmática para o futuro (MERONI, 2008).

“A estratégia é diálogo e confronto, conversa e negociação entre múltiplos atores, e visa alcançar alguma forma de sucesso (um resultado que tem sentido para alguém)” (ZURLO, 2010, p. 2).

Zurlo (1999) salienta que o processo de criação de estratégias possibilita que o valor de uma oferta seja coproduzido por diferentes atores em um conjunto não linear de atividades. O cliente também é envolvido neste sistema, pois a partir de suas interações e respostas, em relação ao uso das ofertas, pode dar origem a modificações nas mesmas. Na visão de Boyer, Cook e Steinberg (2011), quando se trabalha em algo novo, ou em novos contextos, inevitavelmente existem momentos em que se deve fazer uma escolha sem precedentes. Para os autores, nesses casos, é fundamental o desenvolvimento de uma intenção estratégica, que é capaz de promover a compreensão do que realmente impulsiona o valor dentro de determinados contextos e permite o desenvolvimento de ações que gerem impacto positivo.

Mauri (1996) também assume que o projeto da estratégia é concebido por meio de um agir projetual transdisciplinar capaz de conectar pontos de vista diferentes e de tecer competências e funções interdependentes. Ainda, o autor indica que usar o atributo estratégico para a atividade de design traz duas implicações: apontar a contribuição disciplinar específica e assumir uma abordagem complexa, reconhecendo ser parte de um sistema de inter-relações com outros âmbitos cognitivos e funcionais.

O projeto é pensado, como saber transformador do sentido do mundo, fundado sob a capacidade de uma nova visão, não a que vê pela primeira vez as coisas, mas que as enxerga e trata de um outro modo, como se fosse pela primeira vez, descobrindo-as diferentes e novas. O projeto, cujo

elemento constituidor é a abertura ao possível, deve ser visto como evento aberto a uma nova ordem de conexões (MAURI, 1996, p. 28).

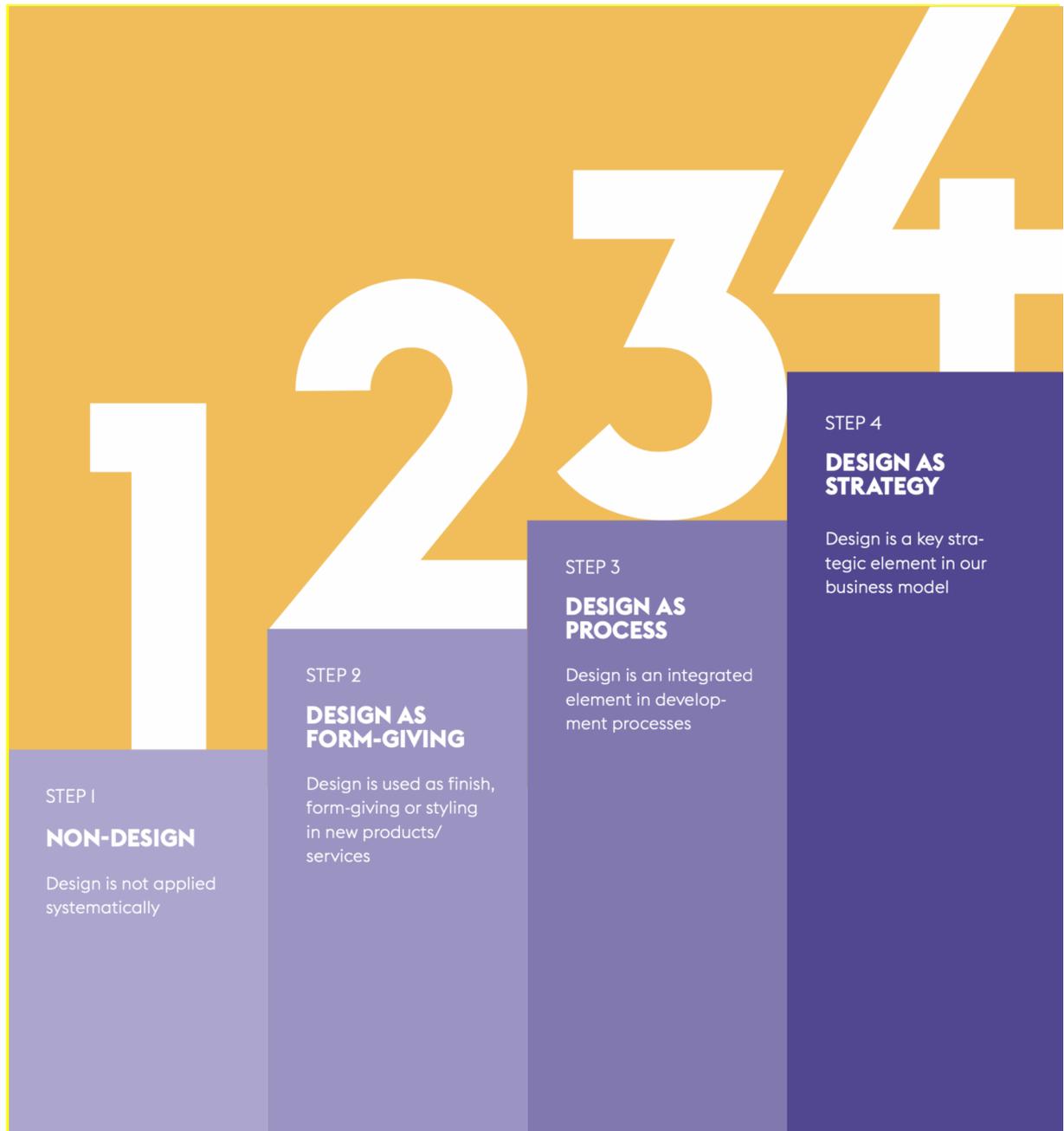
Freire (2014) identifica uma forte aproximação do pensamento projetual e do pensamento estratégico a partir da compreensão do processo de formulação das estratégias. Para a autora, o processo de formulação das estratégias é um processo social da organização, no qual a empresa define suas interfaces de interação com a sociedade e o mercado, e busca minimizar as incertezas e reduzir os riscos implícitos em sua atuação.

Manzini (2006) sugere que o papel dos especialistas em design é cultivar estes métodos e ferramentas, aplicá-los de forma eficaz e tornar visível a sua utilidade. No entanto, o design não é apenas a soma dos seus métodos e ferramentas. O papel dos especialistas em design também não é redutível apenas a esta equação. Para Manzini, antes de ser uma técnica, o design é uma capacidade de análise crítica e de reflexão, com a qual os designers produzem conhecimentos, visões e critérios de qualidade que podem ser concretizados em propostas viáveis, a partir da perspectiva pragmática do autor. Para ele, quem quer que avance como especialista em design deve também ser reconhecido como portador desta cultura específica: a cultura do design.

Zurlo (2010) conecta a aproximação da cultura de design da formulação das estratégias à dimensão da criação de sentido. O design, na visão do autor, por seu caráter transdisciplinar, é capaz de conectar pontos de vista diferentes e tecer competências e funções interdependentes. Na visão de Manzini (2006) a cultura do design engloba os conhecimentos, valores, visões e críticas de qualidade que emergem do emaranhado de conversas que ocorrem durante as atividades de design (as que estão abertas à interação com uma variedade de atores e culturas) e as conversas que têm lugar em várias arenas de design. Para o autor, dada a sua origem e natureza, a cultura do design não é uma unidade única. Na verdade, deve-se falar dela como uma entidade plural que inclui tantas culturas diferentes quanto existem arenas em que a questão do design é investigada e discutida. Zurlo (1999; p. 214) afirma que “em nível teórico, a principal característica do design estratégico é contribuir para a definição do desenho principal da comunidade. Além disso, cria as condições para construir relações instituindo um ambiente dotado de sentido”. Assim, o design estratégico - atuando de forma coletiva - tem o papel de ativar o

processo de criatividade nas organizações catalisando novos conhecimentos e inovação.

Diante dos atuais desafios que emergem dos novos tempos e afetam diretamente a forma como as organizações se relacionam e buscam inovação, fica evidente que o design pode atuar como um importante aliado nessa desafiadora jornada, captando, traduzindo e ressignificando os sinais emitidos pelo mundo em insights acionáveis. Mas como o design vem se manifestando em organizações com culturas tradicionais? Com o intuito de colaborar com um diagnóstico dos diferentes níveis de presença e influência do design nas organizações, usaremos como referência o modelo desenvolvido pela Danish design Council, o design Ladder, como uma forma de categorizar os diferentes níveis de influência ou integração que o design pode ter em uma organização (KRETZSCHMAR, 2003).

Figura 1 – *Framework* do design Ladder

Fonte: Danish design Ladder (KRETZSCHMAR, 2003).

Essa abordagem visa permitir que as organizações mudem sua perspectiva sobre o valor do design e, portanto, subam na “escada” ao longo do tempo, indo da não atenção ao design, para o design como algo crítico para seu sucesso. O *framework* Danish design Ladder permite que empresas sejam comparadas em uma escala simples em termos de sua perspectiva e aplicação do design (KRETZSCHMAR, 2003). Assim, o *framework* foi utilizado como referência para o posicionamento da organização centro deste estudo, e responde a um dos objetivos

específicos, que busca identificar os diferentes níveis de presença e influência do design nas organizações tradicionais. Existem quatro etapas para a escada de design no contexto dinamarquês que são apresentados nesta pesquisa a partir de uma tradução livre: sem design, design como estilo, design como processo e design como estratégia, que são parte do método e colaboram com o diagnóstico e o posicionamento da organização em seu atual nível de design.

Para Bucolo e Matthews (2011), na primeira etapa da escada, “sem design”, o design desempenha um papel insignificante nas organizações, onde as perspectivas dos usuários ou das partes interessadas não influenciam no produto ou processo de desenvolvimento. Na segunda etapa, “design como estilo”, as organizações utilizam o design como meio para dar forma, usabilidade e estética a seus produtos. A terceira etapa, “design como processo”, acontece quando as organizações são capazes de aplicar o design como uma metodologia dentro de seus projetos, ou seja, o design pode ser aplicado como um processo e adaptado para a tarefa, e geralmente envolve uma forte consideração sobre as partes interessadas. Por fim, na quarta etapa, “design como estratégia”, o design desempenha um papel fundamental no desenvolvimento estratégico e gestão da organização, quando a alta administração está diretamente envolvida no processo de design e na forma como ele pode criar valor para todos os *stakeholders*.

Assim, a partir dos conceitos e reflexões apresentados, pode-se afirmar que o design estratégico é capaz de ativar os diversos atores - envolvidos em uma atividade projetual - no desenvolvimento de estratégias organizacionais. A cultura de design - que tem na sua centralidade o projeto - possui capacidade de leitura e interpretação dos sinais do presente, fundamentada em pesquisas qualitativas ligadas a etnografia e linguagens, e é capaz de tornar visíveis os espaços nos quais a organização pode operar para obter vantagens com suas capacidades distintivas. Desta forma, o conhecimento que emerge de sua prática é compartilhado entre os atores envolvidos para que possam criar - coletivamente - sentido e valor (FREIRE, 2014).

2.3 Cenários de design

Para Hartmann e Franzato (2012), o conceito de cenário teve sua origem na ficção, principalmente no teatro. Nesse contexto, um cenário representa

frequentemente mundos fictícios e oferece a possibilidade de simular ações em mundos reais ou irrealis. Na visão dos autores Scaletsky, Ruecker e Meyer (2015), um cenário pode ser descrito como um espaço onde uma narrativa é elaborada, atores representam um personagem particular e as ações são normalmente dirigidas por uma narrativa ou um *script*. Apesar disso, muitos fatores estão além do previamente imaginado e podem provocar ações que não são esperadas.

Os exércitos da antiguidade já utilizavam os cenários na preparação de batalhas, buscando prever possíveis movimentos de seus inimigos. Por volta dos anos 50, o termo foi apresentado pela primeira vez por Kahn no contexto corporativo (HARTMANN; FRANZATO, 2012).

Um cenário é a descrição das possibilidades de futuros e alternativas cujo objetivo é a promoção de ações concretas no presente que podem controlar e orientar aquilo que será o futuro efetivo. A partir desse momento, a construção de cenários ganhou cada vez mais espaço na administração, tornando-se uma técnica eficaz na configuração dos elementos que fazem parte do contexto de atuação das organizações, tanto no presente quanto no futuro (MANZINI; JÉGOU, 1998). Em uma perspectiva de planejamento estratégico, Godet (2001) afirma que o planejamento futuro ou de cenários, concentra-se no que pode acontecer. Para o autor, este tipo de reflexão tem as suas aplicações, mas tem os seus limites devido a imprevisibilidade do futuro, que segundo ele, está por construir ou criar. Essa abordagem demonstra certa incerteza quanto às características que devem estar presentes em um cenário, visto que esse pode ser determinante no desenvolvimento da estratégia empresarial e sua aplicação. Schwartz (1996) afirma que um planejador de cenários precisa ter consciência dos filtros que serão necessários e reajustá-los continuamente, deixando entrar mais dados sobre o mundo, sem ficar sobrecarregado, reforçando a busca por controle adotada por autores da administração e o nível de confiabilidade sobre o cenário construído.

Ainda na perspectiva do planejamento estratégico, para Heijden (2002), o planejamento de cenários é a capacidade das organizações de perceber o que está acontecendo em seus ambientes de negócios, de pensar através do que isso significa para elas e, em seguida, de agir sobre esse novo conhecimento. É a necessidade de compreender os pontos no horizonte, perceber, pensar e agir, antes - segundo os autores - que seja tarde demais. Para eles, os cenários oferecem um método poderoso e único de aproveitamento de *insights* organizacionais, permitindo

que as organizações se adaptem à mudança, explorando a aprendizagem organizacional adaptativa, incluindo percepção, pensamento e ação. Por essa razão, o processo de construção de cenários envolve a pesquisa e a coleta de informações para perseguir os fatos necessários, assim a organização será capaz de fazer perguntas mais significativas, ou, como dito por Schwartz (1996), o próprio processo do cenário dará algo com que negociar.

Segundo Heijden (2002), os cenários são inestimáveis para o reconhecimento de sinais de mudança, suas implicações e ação. Uma parte crucial disto está na criação de diálogos estratégicos promovidos pela prática, gerando aprendizagem organizacional. Para os autores, o planejamento de cenários é central para as tarefas de desenvolver uma estratégia eficaz e construir uma organização capaz de executar essa estratégia. Nesse sentido, Heijden (2009) apresenta como dispositivo múltiplas histórias na qual os eventos ocorrem ao longo do tempo e podem constituir as “memórias do futuro” da instituição, ajudando-a a perceber o seu ambiente e evoluir.

Observa-se, no que se refere ao contexto do planejamento estratégico, que a construção de cenários é uma atividade que objetiva valorizar a evolução das macro tendências, das interações e das consequências que podem emergir em diferentes níveis. O planejamento de cenários pode tornar uma organização mais atenta ao seu ambiente de negócios, pois mesmo refletindo sobre o futuro, deve fazer a diferença naquilo que está acontecendo agora. Outra condição essencial para os autores da linha da administração é que os cenários sejam plausíveis, pois só assim eles podem constituir uma plataforma a partir da qual se desenvolvam mais conhecimento e a compreensão da organização a respeito da situação que ela pode estar enfrentando (HARTMANN; FRANZATO, 2012).

A criação de uma nova perspectiva nem sempre é uma tarefa fácil para as pessoas que fazem parte de culturas organizacionais tradicionais, nesses casos, são necessários novos conhecimentos, conceitos e abordagens que, em geral, somente uma fonte externa pode fornecer aos atuais paradigmas do presente e do futuro. Com a evolução do design, que transcendeu dos níveis operacionais para os níveis estratégicos de atuação nas organizações, a técnica de construção de cenários passou a ser integrada também na prática projetual (HARTMANN; FRANZATO, 2012). Assim, a construção de cenários assume uma posição importante entre os processos que consideram uma abordagem estratégica do design, promovendo um

diálogo entre muitos atores com conhecimentos distintos em uma equipe transdisciplinar e, conseqüentemente, podendo promover inovação nas organizações tradicionais (HARTMANN; FRANZATO; SCALETSKY; REYS, 2012).

Manzini e Jégou (2006) apontam que um cenário é considerado uma visão global de algo complexo, capturado em suas transformações reais, possíveis ou imaginárias. A complexidade, que de acordo com Edgar Morin (2005), deriva do fato de produzirmos coisas e por elas sermos produzidos, logo, está relacionada à contínua transformação de consciência, memória e previsão. Na visão de Hartmann e Franzato (2012), o pensamento por cenários se desenvolve em ambientes com alto grau de complexidade e incerteza. Nesse sentido, um cenário deve mostrar, segundo Manzini e Jégou (2006), um estado das coisas que poderiam existir e devem ser apresentados de forma plausível e discutível, promovendo discussões e avaliações.

Na abordagem proposta por Manzini e Jégou (2006), um *Design Orienting Scenarios* (DOS) pode ser definido como um conjunto de visões motivadas e articuladas, que visam catalisar as energias dos diversos atores envolvidos no processo de design, para gerar uma visão comum e desejavelmente orientar suas ações na mesma direção. Para os autores, um DOS se configura como uma ferramenta extraordinariamente eficaz para favorecer a inovação, em um processo onde intuição e razão coexistem e se estimulam mutuamente. Segundo Manzini (2017), a construção de cenários não apenas permite que as pessoas possam superar os limites da intuição e da elaboração de modelos mais simplistas, mas também as coloca em uma melhor posição para fazer uma escolha consciente e defender suas opções durante o processo de co-design.

Um cenário, na abordagem proposta por Manzini e Jégou (2006), embora seja focado em uma visão, é bem diferente das visões propostas, por exemplo, por “*um diretor de cinema ou um ilustrador de ficção científica*”, pois, nesses casos, não existe uma obrigação de que sejam plausíveis e discutíveis. Um cenário para os autores precisa ser possível, aceitável e viável, para desta forma gerar insumos relevantes à discussão e a reflexão entre os atores envolvidos. Scaletsky, Ruecker e Meyer (2015) apontam que o desafio para a construção de cenários futuros está na definição de uma estrutura capaz de sustentá-los, identificando as forças motrizes que os conduzirão. Segundo os autores, há uma série de estratégias possíveis

capazes de representar esses futuros por meio de textos e narrativas visuais em um processo iterativo de aprendizagem.

De acordo com Franzato (2011), é possível interpretar a construção de cenários como uma metodologia de desenvolvimento de pesquisas preparatórias ao projeto, cujo resultado é a visualização de contextos alternativos ao presente ou futuro, em que é possível ambientar virtualmente novos produtos e serviços em desenvolvimento. O autor afirma que um cenário deve estar associado aos objetivos projetuais de modo a motivar as soluções desenvolvidas, devendo ser, no seu ponto de vista, necessariamente plausível, o que, de certo modo, pode acabar reduzindo as possibilidades do uso dos cenários. Assim, sua proposta necessita ser factível e fornecer o percurso que conduz a situação dada para a situação futura. Na perspectiva de Manzini e Jégou (2000), a tarefa de construção de cenários interage ao longo de todo o processo de pesquisa, contribuindo com a estrutura da problemática, mapeando o contexto e fornecendo uma estrutura para desencadear a criatividade entre os atores envolvidos.

Manzini (2017) pontua que um cenário é uma visão de mundo não apenas diferente do atual, mas também possível e, ao menos para alguns, desejável. Para o autor, a viabilidade dessa visão é apresentada pela indicação dos principais passos que teriam que ser tomados para alcançá-la e dos valores que a sustentariam. Nessa plataforma, cenários orientadores de design são criados com o objetivo de colaborar com um processo de design específico, mas também podem servir para promover um ambiente favorável ao surgimento e ao desenvolvimento de múltiplas soluções.

Pode-se notar que, na perspectiva adotada por autores do design, a construção de cenários deve propor modelos e simulações temporárias da situação que está sendo projetada de modo significativo e, com o apoio de novas formas de narrativas, construir conhecimentos que possam promover inovação (HARTMANN; FRANZATO; SCALETISKY; REYS, 2012). Assim, os cenários podem funcionar como uma plataforma criada e negociada coletivamente, que serve como um mapa de navegação durante os processos de projeto e podem colaborar com a evolução das organizações tradicionais.

No entanto, na visão do design especulativo apresentado por Dunne e Raby (2013), ainda existe outra possibilidade, como por exemplo usar a construção de cenários como um meio para especular como as coisas poderiam ser, sem

necessariamente se preocupar com a sua aplicabilidade. Na perspectiva adotada pelos autores, esta forma de design se faz presente na proposição de novas perspectivas sobre o que às vezes são chamados de problemas perversos, para então criar espaços de discussão sobre alternativas capazes de inspirar e encorajar a imaginação das pessoas a fluir livremente. Assim, especulações de design podem agir como um catalisador para redefinir coletivamente a relação com a realidade, pois diferentemente da abordagem apresentada por outros autores, não existe nessa proposta a necessidade de um cenário plausível, abrindo espaço para novas formas de narrativas. Para os autores, é possível pensar na utilização de metáforas para o fomento de pensamentos inovadores a partir dos processos de análise e síntese que ampliam as capacidades humanas de interpretação e, conseqüentemente, de formulação de novas ideias.

Dunne e Raby (2013) acreditam que mesmo alternativas não viáveis, desde que imaginativas, sejam valiosas e servem de inspiração para criar novas possibilidades. Nesse sentido, o design especulativo pode inspirar a imaginação dos atores envolvidos e criar um sentimento de que todo cenário é possível. Para os autores, é preferível que as pessoas envolvidas no projeto suspendam a sua descrença e direcionem sua imaginação para um espaço novo, desconhecido e lúdico, aumentando a reflexão e a especulação sobre possíveis futuros. Para Dunne e Raby, a construção de cenários baseada em previsões realistas e plausíveis é uma atividade inútil, pois para eles o que realmente interessa é a ideia de futuros possíveis como ferramenta para entender melhor o presente e discutir o tipo de futuro que as pessoas querem, e, claro, aqueles que elas não querem.

Essa abordagem se choca diretamente, por exemplo, com a proposta apresentada por Manzini e Jégou (2006), que veem na construção de cenários uma necessidade por narrativas plausíveis, possíveis, aceitáveis e viáveis. Para Dunne e Raby (2013), a necessidade de um cenário plausível e conectado com a realidade é uma demanda de mercado, o que acaba, na prática, restringindo todo o potencial imaginativo do design. Uma vez que designers se afastam da produção industrial, conseguem acessar uma nova área conceitual de ideias. Esta separação do mercado cria um canal paralelo de design livre e disponível para explorar ideias e questões que poderiam gerar possibilidades para o próprio design. Para os autores, o foco não está em tentar prever o futuro, mas em usar o design para abrir todo tipo

de possibilidades que podem ser discutidas, debatidas e usadas para definir coletivamente um futuro preferível para determinado grupo.

Por sua perspectiva ficcional, o design especulativo exige que os atores envolvidos suspendam suas descrenças e deixem a imaginação fluir, transcendendo um como as coisas “são” para um como as coisas “poderiam ser”. Nessa abordagem, o futuro não é um destino ou algo a ser procurado, como desejado pela maioria das organizações tradicionais, mas um meio capaz de colaborar com que o pensamento imaginativo possa - de fato - especular.

Diante das diversas abordagens apresentadas aqui por cenaristas da administração, do design e do design especulativo, os processos de diálogo e de aprendizagem organizacional se apresentam como pontos em comum, estando presente em todas elas. Na visão de Scaletsky, Ruecker e Meyer (2015), os cenários podem ser entendidos como uma forma de pensar sobre determinado contexto problemático, procurando sua transformação e a construção de conhecimento, pois tem a força de transformar os atores nele envolvidos durante a sua prática. Para Hartmann e Franzato (2012), o design de cenários viabiliza a aprendizagem organizacional e a troca de conhecimentos entre a rede de projetistas e a organização demandada pelo projeto. Segundo Franzato (2011), estes processos visam o diálogo intra-organizacional, dando espaço para que todos os atores envolvidos possam expressar suas opiniões e, assim, contribuir com a busca pela inovação. Sob essa perspectiva, os cenários estruturam um campo em que um número cada vez maior de atores e de informações podem ser articulados e alinhados à construção de novas ideias e abordagens.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho reflete sobre as possíveis contribuições da construção de cenários de design na busca por inovação em organizações tradicionais. O presente capítulo apresenta a abordagem metodológica utilizada para atingir os objetivos desta pesquisa, tendo como ponto de partida, o desenvolvimento de método de natureza experimental, que utiliza uma abordagem qualitativa para os atuais contextos sociais, seus significados, valores e atitudes que emergem do desafio (MINAYO, 2001). O método emerge das descobertas obtidas pela realização de um piloto, apresentado a seguir, e esteve aberto - durante todo o processo de pesquisa - a possíveis alterações a partir dos resultados que surgiram de sua prática.

3.1 Piloto para o método

Nesta pesquisa, realizou-se um piloto para testar a construção de cenários de design por uma organização tradicional que atua no segmento da arquitetura. Para que, a partir das reflexões e aprendizados que emergiram dessa prática, fosse possível encontrar uma série de lacunas metodológicas para o desenvolvimento do método que guiou os esforços de pesquisa.

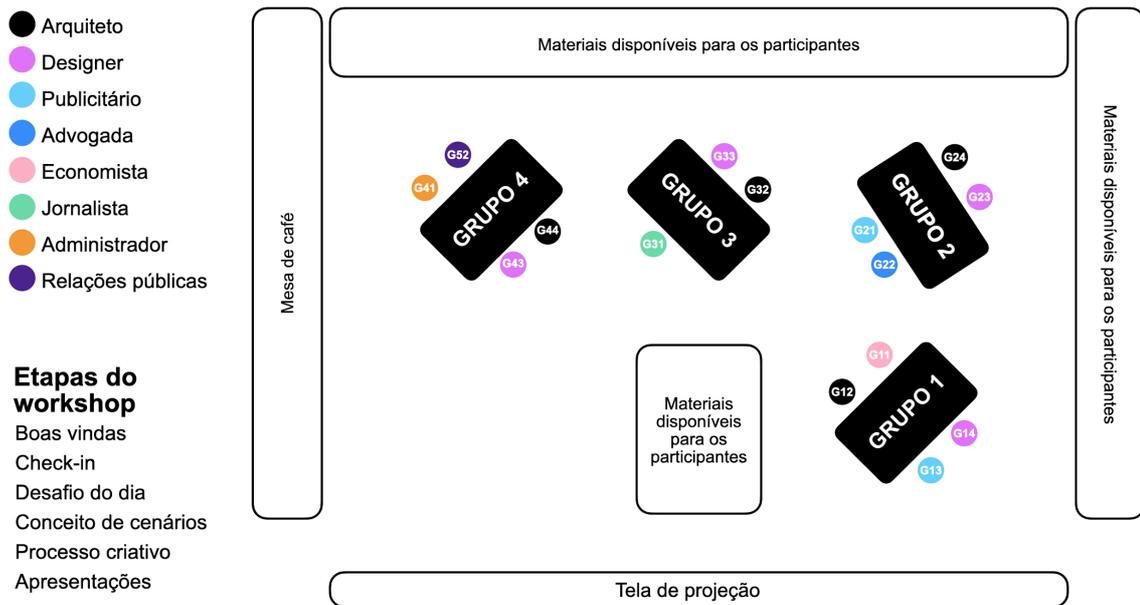
O piloto foi realizado no dia 17 de dezembro de 2019 na Unisinos, unidade Porto Alegre-RS, teve duração de 3 horas e contou com a participação de 15 sujeitos. Os critérios de escolha dos participantes foram baseados no conhecimento e envolvimento destes em projetos do mercado de arquitetura. Esse critério deu origem a uma lista com 4 arquitetos, 4 designers, 2 publicitários, 1 advogada, 1 economista, 1 administrador, 1 relações públicas e 1 jornalista, que foram divididos em 4 grupos.

Antes da realização do workshop para a construção de cenários de design, foi realizada uma fase de sensibilização, onde os participantes receberam por e-mail um arquivo em PDF com uma série de informações preliminares sobre a dinâmica do dia, micro e macrotendências do setor e construção de cenários de design. A intenção dessa abordagem era apresentá-los a esses temas e diminuir possíveis desconfortos caso eles só se deparassem com o assunto no dia da prática.

No workshop, o principal desafio dos participantes foi *construir cenários futuros - para 2040 - relacionados à moradia, abordando o conceito de ethos enquanto*

utilizavam suas percepções individuais e coletivas sobre tecnologia, smart cities, comportamento, arquitetura, economia e sustentabilidade. A intenção foi promover diálogos que explorassem diferentes perspectivas sobre os assuntos abordados. Os participantes foram divididos em 4 grupos multidisciplinares (Figura 2).

Figura 2 – Organização do workshop



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir dessa configuração, os grupos construíram uma série de cenários futuros sobre o tema abordado e os tangibilizaram por meio de *moodboards*, narrativas e protótipos. A definição dos parâmetros de análise do piloto foi possível a partir do cruzamento dos dados que emergiram da prática e da literatura sobre cenários, o que deu origem a 4 critérios: incerteza, diálogo, reflexão e criatividade. Assim, a análise do workshop segue os critérios especificados para avaliar a efetividade do piloto e abrir espaço para o método que será utilizado na pesquisa.

3.1.1 Incerteza

A forma como os grupos lidaram com a incerteza gerou reflexões sobre sua influência na construção de cenários de design. Segundo Dezerti e Rizzo (2014), incertezas podem gerar - em pessoas e organizações com forte apego ao controle - uma série de dúvidas sobre a assertividade da prática e uma não previsibilidade do

retorno de seus esforços. Assim, pode-se observar neste grupo estudado, de que a incerteza presente na construção de cenários futuros é capaz - em alguns casos - de bloquear a imaginação e o processo criativo de alguns participantes, como é possível notar no diálogo abaixo entre G43 e G41.

“a desigualdade social vai ser menor ou maior?” (G43)
“é isso que me assusta!” (G41)
“eu tenho muita incerteza quanto a isso” (G41)

Neste grupo, houve certa dificuldade na construção de cenários pela resistência de alguns participantes em lidar ou aceitar a incerteza inerente ao processo, o que acabou impactando diretamente no processo criativo. Outro ponto relacionado à incerteza está na distância entre o cenário e o presente, como aponta esse diálogo entre dois participantes: *G43 afirma: “acho 20 anos muito pouco, vamos quebrar essa regra! Que tal 47 anos? Em 20 anos as coisas não vão mudar muito”*. Esse trecho aponta para uma sensação de previsibilidade em cenários mais próximos do presente, o que pode gerar em determinados grupos uma certa busca por cenários pouco disruptivos.

A percepção apontada pelos participantes G13 e G14 durante o processo criativo mostrou que existia - segundo eles - uma expectativa para uma entrega mais tangível por parte da organização que estava promovendo o tema deste workshop, o que pode ter influenciado em processos e resultados mais conservadores por parte do grupo.

“Por mais que o futuro seja incerto, existe uma expectativa nessa entrega. Os espaços que vamos fazer moldam pessoas legais, mas o que são pessoas legais? E como esse espaço pode projetar essas pessoas?” (G13).

“A Suécia está 20 anos na nossa frente. Mas não sei se a gente consegue chegar a esse nível em 20 anos” (G14).

3.1.2 Diálogo

O diálogo é uma das principais características que emerge da prática da construção de cenários e serve como critério para avaliação do piloto e desenvolvimento do método de pesquisa. Segundo Manzini (2017), os cenários orientados pelo design podem ser uma importante ferramenta para o diálogo social,

pois permitem que diversos atores apresentem e conversem sobre suas diferentes visões de futuro. Nesse sentido, o processo de construção de cenários desenvolvidos pelos grupos foi um meio de promover diálogos, como na interação que surgiu a partir do conceito lançado pelo participante G24 *“o que transforma uma casa em um lar?”*, enquanto refletia sobre as diferenças entre um espaço físico e algo que, para ele, seria mais que isso. G22, ao ouvir G24, indaga: *“as experiências que se tem ali”*, apresentando o que para ele seria capaz de promover essa transformação. G24 tenta então esclarecer qual é o conceito de lar para ele atualmente: *“definição de lar sempre foi esse ambiente no qual você reside, vive e convive, a troca de experiências que se tinha. O que era interessante antigamente, era ter uma sala e uma cozinha para receber seus amigos. Ambientes menores e individuais e ambientes maiores para o coletivo. E hoje a tendência é um ambiente versátil. Porque para receber seus amigos, não é mais dentro de casa. Esse ambiente está cada vez mais digital”*. A partir deste diálogo, G22 e G24 estão construindo um cenário futuro enquanto colaboram com o grupo, esclarecendo dois conceitos como casa e lar.

Diálogos promovem interação e troca entre os participantes, ampliando as possibilidades de caminhos que podem ser seguidos na construção de cenários. Outro ponto importante é que - em alguns casos – um cenário futuro possui fortes laços com o passado e com o presente, assim, mesmo em um exercício de imaginação, alguns participantes ao invés direcionarem sua energia em imaginar como o futuro pode ou deveria ser, tentam na verdade imaginar as influências do presente nesse cenário, o que pode acabar provocando pouca inovação.

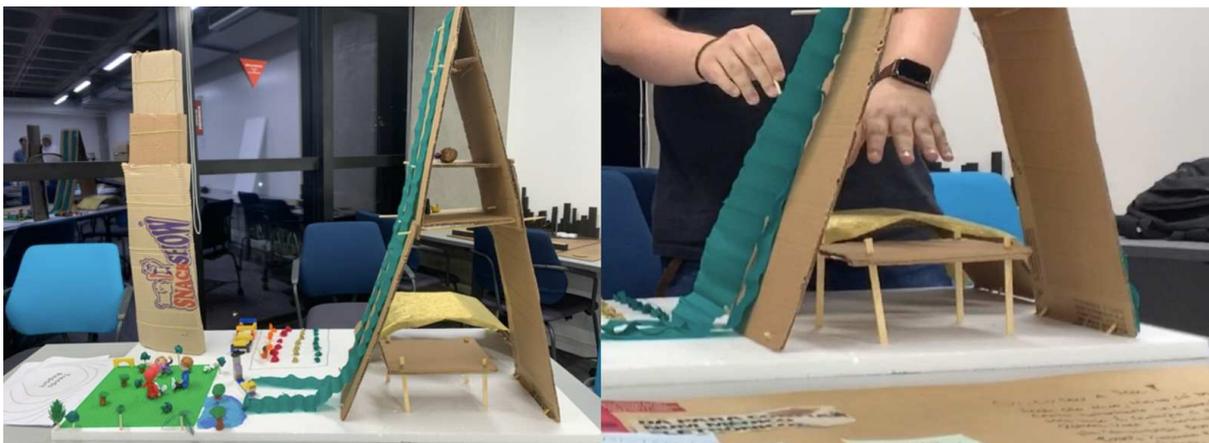
3.1.3 Reflexão

A reflexão é um ponto fundamental da construção de cenários e está diretamente conectada à busca por novas perspectivas, pois é o momento onde as pessoas pensam e compreendem determinado assunto. Segundo Dunne e Raby (2013), mesmo alternativas não viáveis de cenários futuros são valiosas e servem de inspiração para criar novas possibilidades. Para os autores, a construção de cenários de design pode inspirar a imaginação dos atores envolvidos, criando um sentimento de que todo cenário é possível e capaz de promover reflexões sobre

possíveis futuros, o que conforme já comentado, conflita com a abordagem de cenários apresentada por Manzini.

O diálogo entre os participantes G44 e G41 apresenta uma reflexão ao grupo sobre os benefícios do compartilhamento de produtos e serviços por moradores de um mesmo prédio, o que influenciou no resultado do cenário. Segundo o G44, *“uma furadeira para 1.000 pessoas faz muito mais sentido do que 1.000 furadeiras para 1.000 pessoas”*. Essa frase provocou uma nova ideia ao grupo, apresentada pelo participante G41: *“a gente vai precisar ter uma oficina nesse prédio para que as pessoas possam construir suas próprias coisas”*. A reflexão vai ao encontro da tendência de compartilhamento das coisas, já presente em diversas áreas, e que poderia ser implementada no condomínio, como pode ser visto na figura 3.

Figura 3 – A criação a partir da reflexão



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

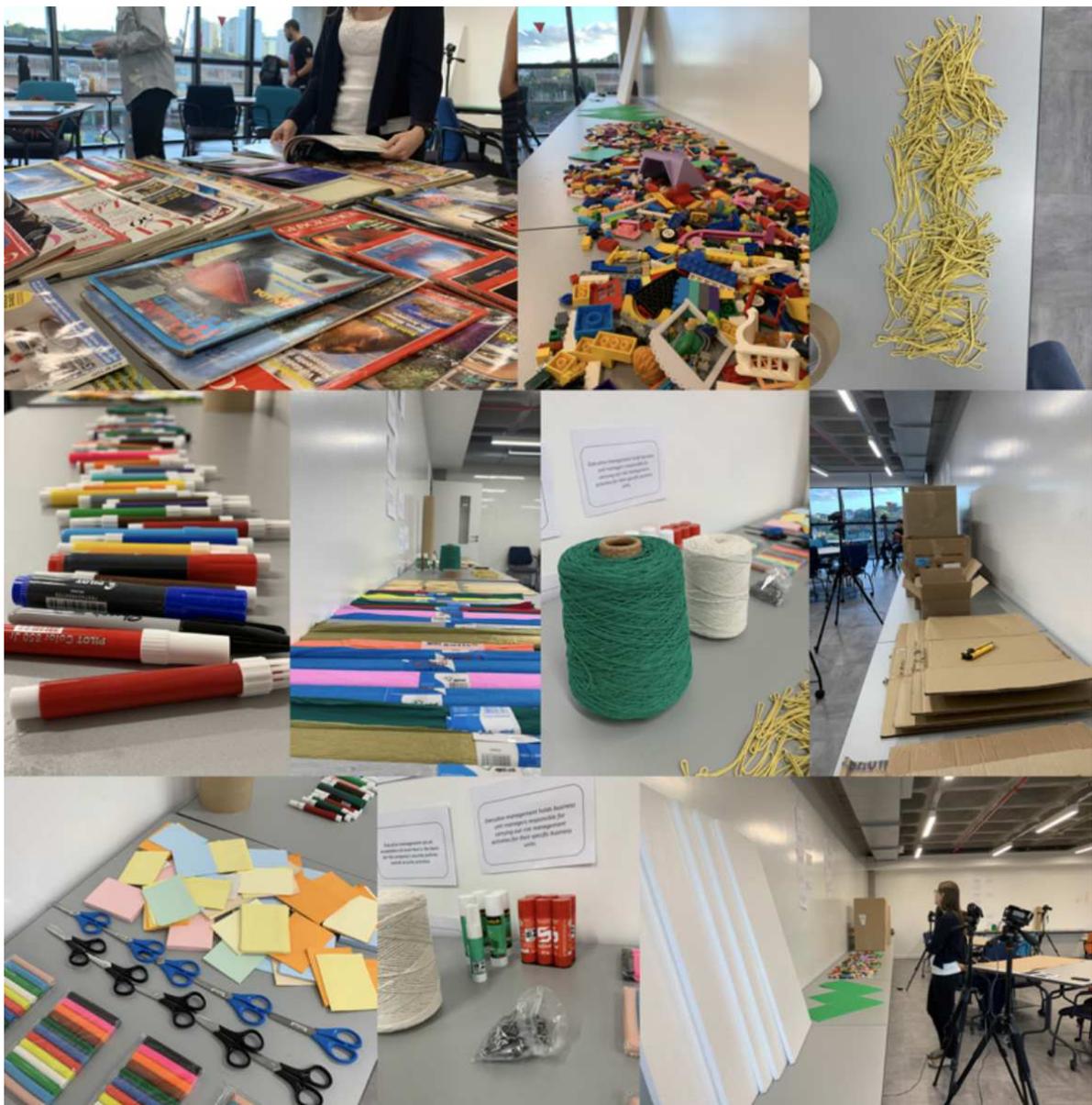
Nesse caso, fica evidente que a reflexão está presente na construção de cenários e é capaz de destravar novos *insights* e perspectivas sobre determinados assuntos. A partir dessa observação, pode-se imaginar que a criação de momentos específicos para reflexão dos participantes durante a prática de construção de cenários pode promover resultados criativos e conectados ao desafio proposto.

3.1.4 Criatividade

A criatividade é um fator fundamental quando se trata de atividades relacionadas ao design, pois é a partir dela que novas possibilidades são desenvolvidas. Nesse sentido, Zurlo (2010) diz que a capacidade de leitura de

ambientes do design é algo útil para a criação de estratégias ligadas a aspectos culturais, materiais e imateriais. Da mesma forma, Manzini (2017) afirma que especialistas em design devem ser críticos, dialógicos e criativos. Assim, para o desenvolvimento do piloto - aqui analisado - a criatividade foi incentivada a partir de uma série de processos, abordagens e materiais disponibilizados aos participantes apresentados na figura 4, para que, a partir de suas interações, pudessem desbloquear novas formas de pensar.

Figura 4 – Materiais disponíveis durante o workshop



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os grupos utilizaram diferentes abordagens durante o processo criativo, como por exemplo a junção de objetos e a significação dos mesmos, como é possível ver no diálogo abaixo entre os participantes do grupo 2.

G24 coloca uma boneca em cima de uma estrutura de papelão em silêncio.

G21 vê a boneca, aponta e diz: “essa aqui é a mãe dele (se referindo a persona do cenário) olhando tudo?”.

G24 enquanto ri, diz: “Boa! É a mãe dele! Vamos colocar ela ali”

G21 “sim, tipo um Big Brother”.

G22 “cara, olha que massa, poderia ter um prédio das mães, né. Com o acesso e portão aberto para qualquer perrengue”.

Figura 5 – O momento do surgimento da ideia



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Por mais que o processo criativo tenha raízes no repertório individual de cada participante, deve ser livre para buscar e explorar novas perspectivas, como apresentado pelo integrante G31 neste trecho: *“e se a gente montasse no Lego o que a gente não quer e depois montasse com outros materiais o que a gente quer?”* Outro exemplo nesse sentido foi o cenário desenvolvido pelo grupo 2 e apresentado aqui pelo participante G22, que buscou uma diferente perspectiva para projetá-lo: *“nós criamos esse cenário conectado à persona, tendo como ponto de partida a persona.”* Assim, a construção de cenários, mesmo que busque por resultados plausíveis, deve proporcionar um ambiente seguro para que os participantes possam deixar a imaginação fluir.

3.1.5 Considerações sobre o piloto

O workshop serviu como uma forma de observar os participantes durante o exercício de construção de cenários. Percebeu-se que um exercício preliminar relacionado a cenários de design se mostra necessário, como já discutido por

Scaletsky, Ruecker e Meyer (2015), no artigo "Usando o conceito de Rich-Prospect Browsing para conversações em cenários de design", pois pode promover um melhor aproveitamento do tempo durante o workshop. Nesse caso, os materiais enviados na fase de pré-atividade deverão ser capazes de promover uma conversação entre pesquisador e sujeitos, diminuir a curva de aprendizado sobre o tema e despertar *insights* para o andamento da pesquisa.

Entrevistas antes e depois do workshop podem ajudar a compreender as expectativas e possíveis transformações que ocorreram nos sujeitos que participaram do estudo. Nesse sentido, o método que proposto inclui a realização de entrevistas em profundidade, algo que não foi feito para o piloto.

Os materiais disponíveis na sala promoveram um espaço aconchegante, divertido e criativo, o que estimulou muitas trocas entre os participantes. Pensar com as mãos, a partir do uso de materiais disponíveis, ajudou a desbloquear nos participantes novas ideias durante todo o processo.

Apesar do resultado positivo para a proposta da pesquisa, de analisar a prática dos participantes, a duração de 3 horas para a realização de todo o piloto pode ter limitado os cenários desenvolvidos pelos grupos, o que sugere que mais tempo de atividade pode estimular resultados diferentes.

A criação de um cenário futuro para 2040 pode ter bloqueado o processo criativo dos participantes, que se mostraram pouco imaginativos diante - segundo eles - de um prazo tão curto. Além disso, a percepção dos participantes de que o cenário estava sendo construído para uma empresa, com demandas reais de mercado, pode ter influenciado nos resultados produzidos pelos grupos, que - conscientemente ou inconscientemente - tentaram torná-los plausíveis. Desta forma, a partir das lacunas e aprendizados obtidos pela prática do piloto, o método apresentado a seguir buscou promover uma nova abordagem metodológica capaz de potencializar a compreensão dos objetivos propostos pela pesquisa e deu origem as 4 dimensões da construção de cenários futuros orientados pelo design: incerteza, diálogo, reflexão e criatividade. A seguir, é apresentado o método consolidado após a aplicação do piloto.

3.2 Caracterização da pesquisa

Com a intenção de promover novos níveis de conhecimentos a partir da aplicação deste método em um problema específico, a natureza desta pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa aplicada, exploratória, a qual tem por escopo proporcionar maior compreensão do problema, de forma a torná-lo explícito (GIL, 1995).

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, que segundo Minayo (2001), responde a questões muito particulares, se preocupando com as ciências sociais e um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes presentes em uma organização tradicional, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Especificamente neste caso, a pesquisa busca explorar o nível de presença e influência do design na organização por meio da utilização do *framework* do Design Ladder a partir dos achados da pesquisa e os efeitos percebidos nos participantes a partir da prática da construção de cenários.

Figura 6 – Representação gráfica da pesquisa

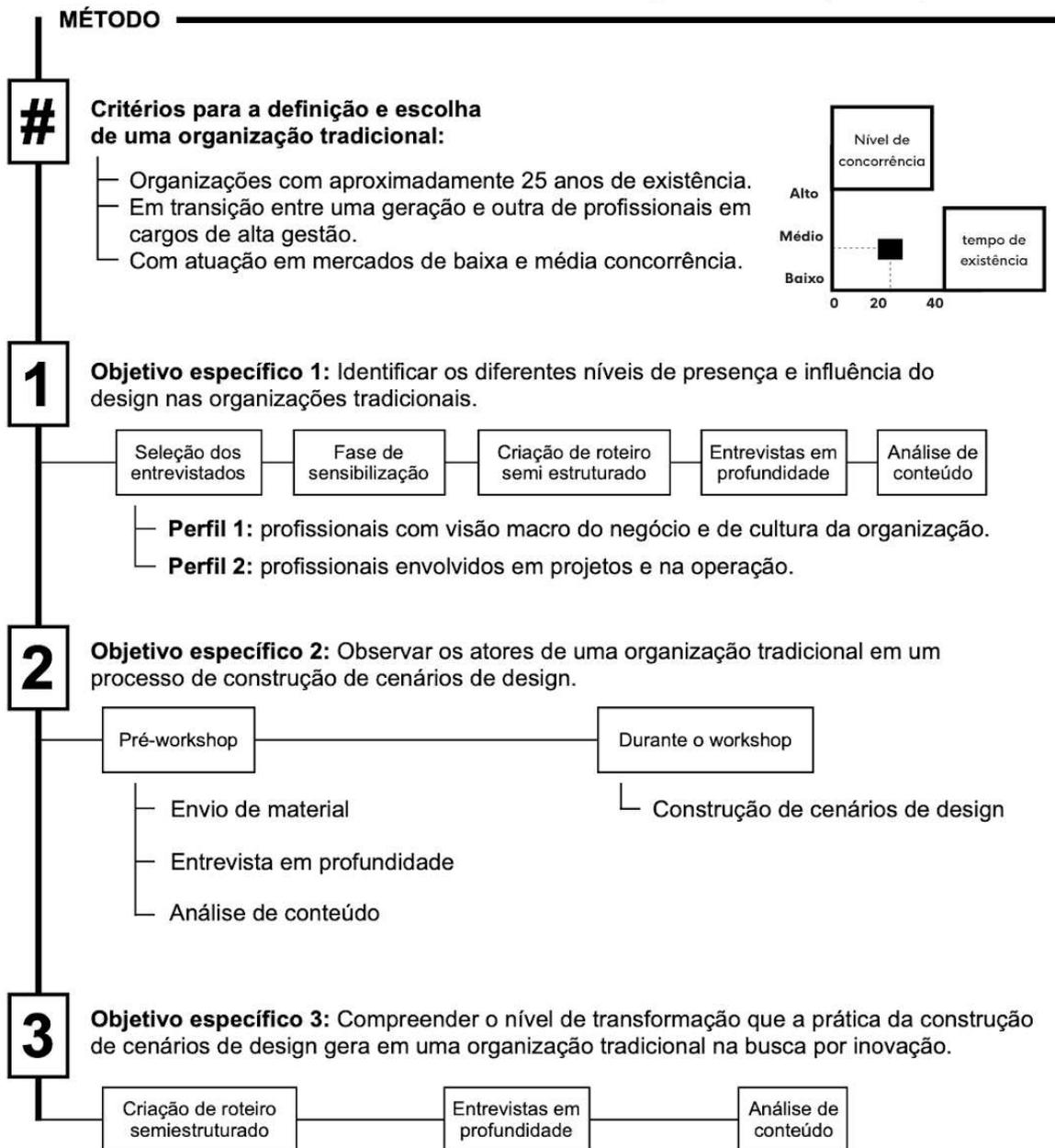
Problema de pesquisa

A construção de cenários de design como elemento capaz de ressignificar a busca por inovação em organizações tradicionais.

Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar as contribuições da construção de cenários de design na busca por inovação em organizacionais tradicionais.

Objetivos Específicos	1	2	3
	Identificar os diferentes níveis de presença e influência do design em organizações tradicionais.	Observar os atores de uma organização tradicional em um processo de construção de cenários de design.	Compreender o nível de transformação que a prática da construção de cenários de design gera em uma organização tradicional na busca por inovação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.3 Definição das unidades de análise

Este estudo foi aplicado em uma organização tradicional com base no estado do Rio Grande do Sul, chamada de “Fábrica”. Os critérios definidos para a seleção da organização passam pelo seu tempo de existência, aproximadamente 50 anos; em transição de uma geração para a outra de executivos em cargos de alta gestão e atuação em mercados de média competitividade. A partir dos critérios definidos, é possível encontrar uma tendência de organizações com perfis pouco inovadores e com fortes raízes no passado, indo ao encontro do que o estudo busca explorar a partir da construção de cenários.

3.4 Técnicas de coleta e análise de dados

Esta pesquisa adotou duas técnicas variadas de coleta de dados. Uma delas - a *Entrevista em Profundidade* - é baseada em pesquisa de campo na tentativa de entender e decodificar formas de agir e costumes apreendidos e compartilhados pela organização tradicional (ANGROSINO, 2009). A segunda técnica a - *Análise de Protocolo* - é um método que surgiu no campo da psicologia com o intuito de buscar *insights* sobre a resolução de problemas. Nos últimos anos, tem sido empregada também pela área do design e no entender de Cross, Christiaans e Dorst (1996), é o meio mais adequado de exteriorizar habilidades cognitivas e subjetivas nos processos de construção de cenários.

3.4.1 Entrevistas em profundidade

O processo de busca por inovação em uma organização tradicional por meio da construção de cenários de design é um tema de estudo ainda pouco explorado. Por essa razão, foi utilizada a técnica de entrevistas em profundidade para a coleta de dados e imersão no assunto a partir da conversação entre duas pessoas. Segundo Duarte (2004, p. 215), entrevistas são fundamentais quando se busca mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais.

Para as entrevistas, a unidade de análise foi composta por dois perfis distintos de profissionais representantes da área de Recursos Humanos (RH) da organização tradicional, que foram escolhidos a partir dos seguintes critérios: profissionais com

visão macro do negócio e da cultura da organização; e profissionais envolvidos na operação. Utilizou-se a entrevista semiestruturada pois, por meio dessa abordagem, foi possível explorar o tema, os assuntos e as percepções particulares dos participantes. Os temas propostos foram: design, inovação, cenários futuros, métodos e cultura. Tiveram como fio condutor a busca por inovação desejada ou praticada pela organização.

Antes das entrevistas, realizou-se uma fase de sensibilização - como pode ser visto no Apêndice C - a partir do envio de perguntas relacionadas a atuação da empresa da qual os participantes fazem parte, para que começassem a refletir sobre o negócio e chegassem às entrevistas mais preparados. Os encontros foram agendados em data e formato combinados, de forma digital, com duração média de 60 minutos. Para promover fluidez ao roteiro e a conversa, foi realizada uma entrevista piloto para encontrar possíveis lacunas metodológicas.

3.4.2 Análise de conteúdo

Após a realização das entrevistas, os diálogos foram transcritos e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, uma metodologia utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos. A técnica colabora com a interpretação das mensagens e seus significados em um nível que transcende o de uma leitura comum (MORAES, 1999). Ainda que diferentes autores proponham descrições do processo da análise de conteúdo, a proposta desenvolvida por Moraes (1999) foi a escolhida para nortear esta pesquisa e é constituída por cinco etapas.

A primeira etapa se trata da preparação das informações, quando o pesquisador precisa submetê-las a um processo que consiste em identificar as diferentes amostras a serem analisadas e tomar uma primeira decisão sobre quais delas efetivamente estão de acordo com os objetivos da pesquisa. A segunda etapa, a transformação do conteúdo em unidades, acontece quando, devidamente preparados, os dados serão submetidos ao processo de unitarização, que consiste em reler cuidadosamente os materiais com a finalidade de definir a unidade de análise. Nesse processo - de transformação de dados brutos em unidades de análise - é importante ter em mente que estas devem representar conjuntos de informações que tenham um significado completo em si mesmas, podendo ser

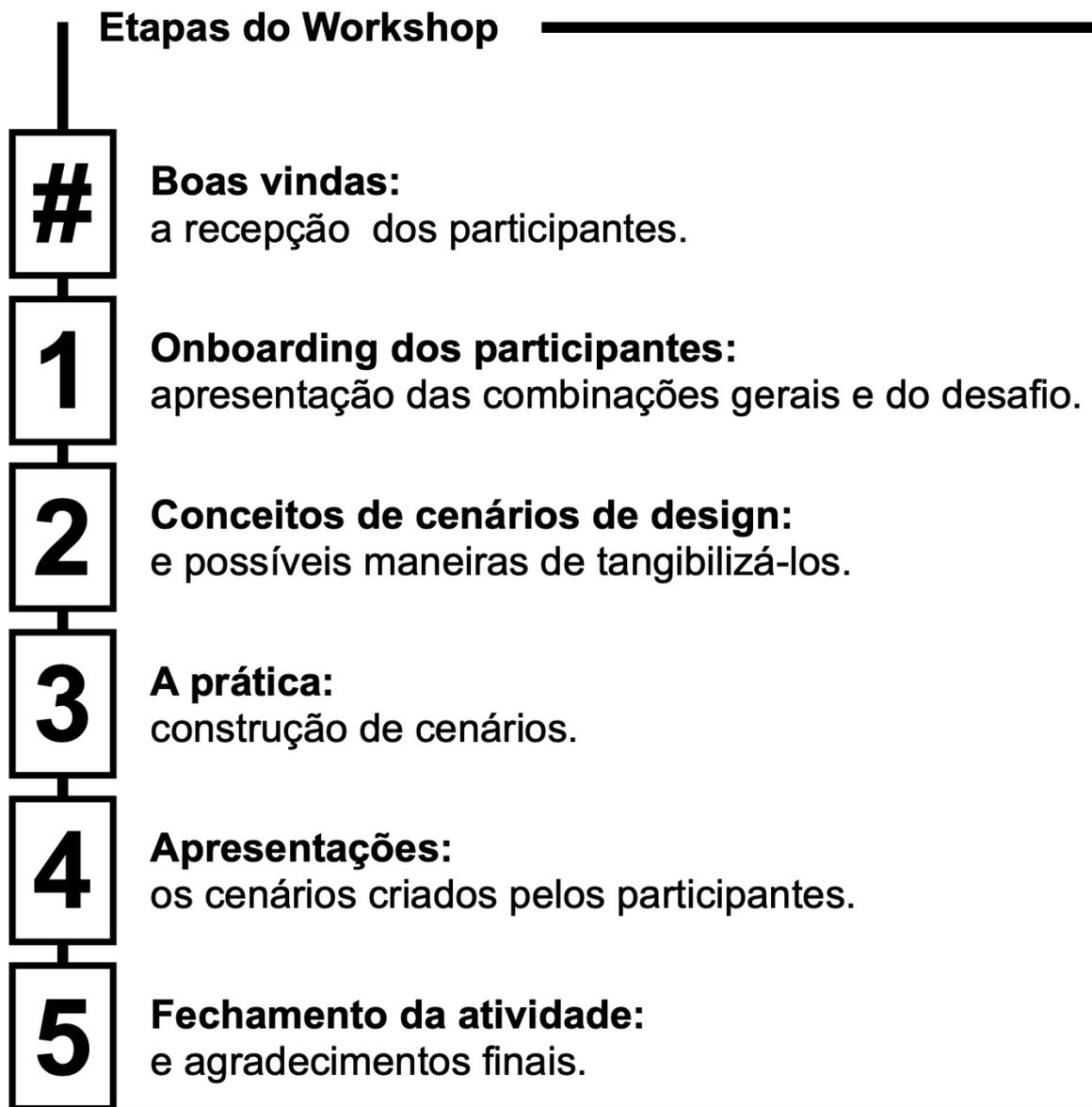
interpretadas sem auxílio de nenhuma informação adicional. A terceira etapa é a categorização ou classificação das unidades em categorias, um procedimento que busca agrupar os dados considerados semelhantes segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo. A quarta etapa é a descrição, que se trata do processo de análise e comunicação do conteúdo analisado previamente. Por fim, a quinta etapa é a interpretação, a qual busca estabelecer uma compreensão mais aprofundada sobre o conteúdo gerado por meio da inferência, buscando assim, atingir um nível mais profundo de entendimento.

3.4.3 Workshop de construção de cenários

Foram realizados dois workshops com os participantes previamente escolhidos - como pode ser visto no Apêndice D - para a construção de cenários, em data e canal combinados. Essa prática possibilitou a observação de como estes sujeitos projetaram cenários e os impactos que esta prática pôde causar individualmente e coletivamente. Os participantes foram os mesmos ao longo do projeto, respeitando os critérios de escolha anteriormente citados.

Na fase de sensibilização, uma semana antes do workshop, foi enviado por e-mail aos participantes uma apresentação em PDF contendo uma série de imagens. Cada participante, a partir da análise deste material, descreveu “como a sua organização inova” a partir da criação de um *moodboard*, onde deveriam desenvolver uma pequena narrativa. O objetivo dessa tarefa era encorajá-los a refletir sobre a forma como a sua organização se relaciona com o tema inovação. Posteriormente, realizou-se uma entrevista em profundidade com cada participante, onde foram abordados temas como: (i) o que é inovação; (ii) como eles avaliam a inovação em sua empresa; (iii) projeções futuras relacionadas ao assunto. Na sequência foi realizada a primeira análise de conteúdo a partir das informações geradas, que serviram como base para o planejamento do workshop - que por sua vez - teve duração aproximada de 4 horas e contou com as etapas apresentadas na Figura 7:

Figura 7 – Representação do processo do workshop



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Finalizados os cenários, uma segunda sessão de entrevistas foi realizada para compreender os possíveis impactos da prática nos participantes, abordando suas percepções e as possíveis implicações na cultura organizacional da qual fazem parte, para então, ser realizada uma nova análise de conteúdo.

4 DISCUSSÃO PARCIAL

O presente projeto de pesquisa aponta para a construção de cenários de design como um potencial elemento capaz de promover inovação em organizações tradicionais, pois - como apresentado pela literatura e pelo piloto até aqui - é capaz de desbloquear novas perspectivas aos atores envolvidos a partir do diálogo e da reflexão que emergem de sua prática. Assim, ao desbloquear insights e novas formas de enxergar os atuais e futuros desafios enfrentados pelas organizações, pode possibilitar aos envolvidos a criação de soluções inovadoras. Mas, diversas perguntas e pressupostos ainda precisam ser investigados, como por exemplo, o quanto esta nova forma de enxergar modifica ou influencia uma cultura organizacional tradicional?

A realização do piloto se mostrou um exercício para a identificação de lacunas metodológicas e deu origem ao desenvolvimento do método, este, mais alinhado aos desafios presentes nesta pesquisa. A partir dos aprendizados obtidos por meio de sua prática foi possível também definir os critérios de análise que - ao que tudo indica - podem contribuir inicialmente com a extração de resultados relevantes para os rumos do estudo. Nesse mesmo sentido, a revisão da literatura permitiu o cruzamento de diversos autores, com diferentes visões, sobre inovação, design e construção de cenários, que expandiram as discussões para esta pesquisa. Ao longo do processo, algumas reflexões vêm ganhando força, como por exemplo, que tipo de inovação - a partir dos conceitos apresentados aqui - poderia promover retornos positivos a uma organização tradicional? Como dito anteriormente, na visão de autores como Tidd, Bessant e Pavitt (2005), apesar da natureza incerta e aleatória do processo de inovação, é possível encontrar um padrão que se adapte a cada tipo de cultura organizacional. Da mesma forma, a construção de cenários possui diferentes abordagens, que podem ir desde busca por cenários plausíveis, como na linha apresentada por Manzini (2017), até a utilização de cenários especulativos, como na abordagem de autores como Dunne e Raby (2013). Assim, qual destes caminhos seria mais relevante para a prática de uma organização tradicional?

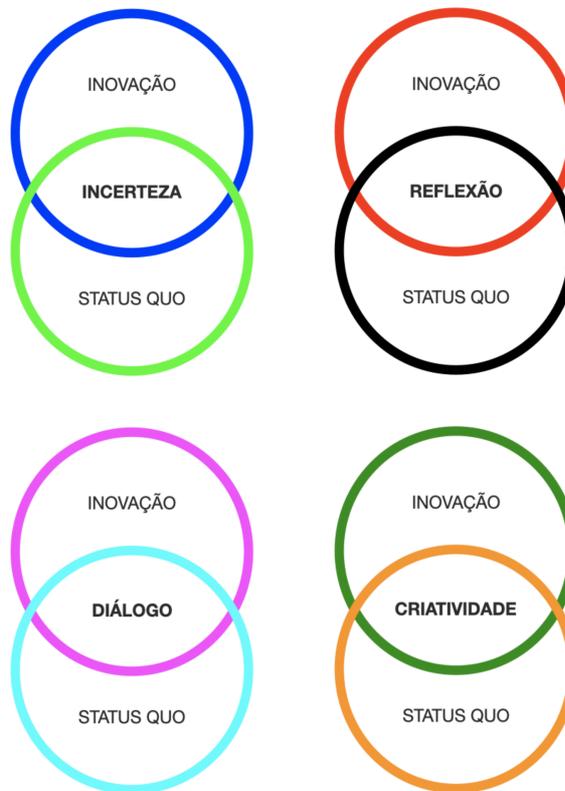
A construção de cenários de design por organizações tradicionais é um tema - até então - pouco explorado na academia, o que pode colaborar com a discussão em design. Outro ponto que deve ser destacado aqui, e reforça a importância deste

estudo, é o momento enfrentado pelo mundo a partir da pandemia da Covid-19. Essa crise global - a partir da lente da inovação - vem atuando como uma espécie de aceleradora da transformação, obrigando as organizações a encontrarem novas e criativas formas de fazer o que se faz todos os dias.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados é apresentada a partir do cruzamento e da relação de três diferentes perspectivas identificadas na pesquisa: a) a categoria mapeada durante a fase de entrevistas em profundidade com os participantes, aqui apresentada como: cultura fabril, conservadorismo, modelo de gestão, comando controle, resultado, incerteza, mercado, mudança e futuro; b) as dimensões que emergem da prática de construção de cenários de design, identificadas a partir do cruzamento dos achados da literatura e da prática do piloto, sendo: incerteza, diálogo, reflexão e criatividade; c) a forma como a organização significa esses elementos, ou seja, se eles colaboram com a manutenção do *status quo* ou com a busca por inovação.

Figura 8 – Matriz de análise das categorias mapeadas durante as entrevistas a partir da relação com as quatro dimensões da construção de cenários de design



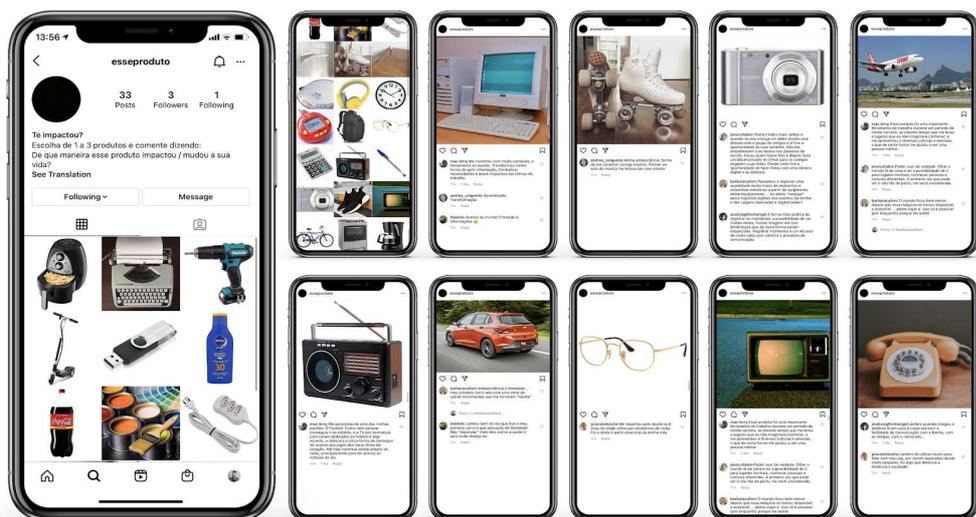
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir dessa abordagem e do posicionamento das unidades mínimas no *framework*, é possível compreender quais categorias atuam como âncoras, promovendo a manutenção do *status quo*, ou como alavancas, colaborando com a busca por inovação na organização tradicional. Assim, pode-se notar como a organização e seus membros se relacionam com o tema inovação e como, hoje, as quatro dimensões da construção de cenários estão atuando.

5.1 Fase de sensibilização

Na rede social Instagram foi realizada uma etapa pré-entrevistas e workshops com o intuito de sensibilizar os participantes a respeito do tema inovação. Para isso, foi criado um perfil com uma série de elementos que, de algum modo, poderiam ter impactado a vida destas pessoas, direta ou indiretamente, e geraria uma pré-reflexão sobre o tema inovação que seria abordado ao longo da pesquisa. Nesta etapa, os participantes puderam refletir sobre o papel da inovação em suas vidas e como ela é capaz de transformar contextos, trocas, interações, significados.

Figura 9 – Perfil criado no Instagram para sensibilizar os participantes sobre o tema inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.2 Análise de conteúdo das entrevistas em profundidade

5.2.1 Categoria: Cultura fabril

Nesta pesquisa, a categoria cultura fabril é descrita como: um conjunto de padrões de comportamentos, crenças, conhecimentos e costumes que emergem do modo de operar da Fábrica e seus impactos na cultura da organização como um todo. A análise deste aspecto se mostra relevante no entendimento da relação da organização com o tema inovação, já que há 50 anos suas principais diretrizes têm como fonte de inspiração a forma como cria e produz seus artefatos.

Ao longo da história da organização, centro deste estudo, uma cultura fabril foi se desenvolvendo e criando um jeito característico de influenciar e tomar decisões, sempre orientadas pela Fábrica. Essa forma de perceber e interagir com o mundo, mesmo hoje em dia, com as constantes transformações do mercado e dos novos hábitos de consumo das pessoas, ainda é determinada pela Fábrica e a capacidade de produção de suas máquinas, como é possível notar no comentário do entrevistado EG5, ao abordar este tema: *“a tomada de decisão leva em consideração o que a Fábrica pode fazer”*.

Nas entrevistas de outros participantes foram apontados traços culturais semelhantes que emergem da Fábrica e influenciam a forma como a organização se relaciona com seus parceiros e clientes. Para o entrevistado EG1, o modelo mental vigente ainda está preso ao passado da organização: *“A gente ainda está muito apegado a história do calçado, né, Diego? E a gente diz que é moda, mas a gente está muito apegado ao calçado.”* Essa percepção parece ir ao encontro da abordagem apresentada pelos autores Tidd, Bessant e Pavitt (2005), que dizem que as organizações desenvolvem formas particulares de comportamento que se tornam a forma como fazemos as coisas por aqui, como resultado da repetição e do reforço. Estes padrões refletem um conjunto de crenças subjetivas sobre o mundo e como lidar com ele, e fazem parte da cultura da organização - "a forma como fazemos as coisas nesta organização". Eles emergem como resultado de repetidas experiências em torno daquilo que parece funcionar bem - por outras palavras, eles são aprendidos. Com o tempo, o padrão torna-se mais uma resposta automática a situações particulares, e o comportamento torna-se o que se pode chamar uma rotina.

Essa falta de abertura aos sinais emitidos pelo mercado parece impactar na forma e na agilidade como a organização inova, que segue produzindo o que sabe

e, não necessariamente, o que as pessoas estão pedindo, como é possível notar na fala do entrevistado EG5: *“a gente não pode avançar nesse olhar de consumidor porque nós somos uma empresa fabril”*. Na fala do sujeito EG5 é possível notar um certo tom de conformismo, que mostra que a organização, por ter seu foco na produção de artefatos, não pode se aproximar dos consumidores. Mas, afinal, para quem são os produtos que a organização cria?

Esse distanciamento entre a forma de entender a Fábrica e a sua relação com o mundo exterior, pode potencializar a distância com seus clientes, criando a falsa percepção de que a empresa apenas produz, sem pensar para quem ela produz. Segundo Kroeber e Kluckhohn (1952), o núcleo essencial de uma cultura consiste em ideias tradicionais e especialmente seus valores agregados que podem, por um lado, ser considerados como produtos de ação, por outro, como elementos condicionantes de ações futuras.

Ao direcionar seus esforços em produzir o que sabe e não necessariamente o que o mundo está pedindo, a organização acaba se colocando em uma posição mais fechada à inovação, pois no centro de sua operação estão as máquinas e não as pessoas com quem interage. Assim, é possível pensar que o que trouxe a organização até aqui, não será o que a levará ao futuro, como é possível notar nos trechos das entrevistas a seguir: EG7 *“a gente ainda produz o que a gente sabe, né, não necessariamente o que o consumidor quer”*; EG7 *“eu me lembro que a área do design ficava muito frustrada em criar alguma coisa, e a área da fábrica não viabilizar”*.

Em uma cultura fabril com traços marcantes, como no caso da Fábrica, objeto de estudo desta pesquisa, é possível notar uma busca - quase que inconsciente - por processos claros, lineares e previsíveis. Essa forma de operar acaba transcendendo a esteira de produção e impactando também as pessoas que desta cultura fazem parte. Para Schein (2004), uma cultura organizacional é a parte mais profunda e inconsciente de um grupo e é, portanto, a menos visível. Logo, quanto mais enraizada é a cultura, maior é sua estabilidade. Segundo Flusser (2007), desde o tempo da revolução industrial, nas fábricas, os trabalhadores foram obrigados a seguir o ritmo das máquinas, que sempre foram mais eficazes, rápidas e caras. Essa perspectiva apresentada pelo autor parece estar alinhada à fala do sujeito EG9, que diz: *“as pessoas são vistas como um equipamento ou alguma coisa que vai fazer o sapato sair ali, é mais uma máquina que está operando ali”*. Segundo EG7, que também reflete sobre este tema, a forma como a área de Recursos Humanos lida

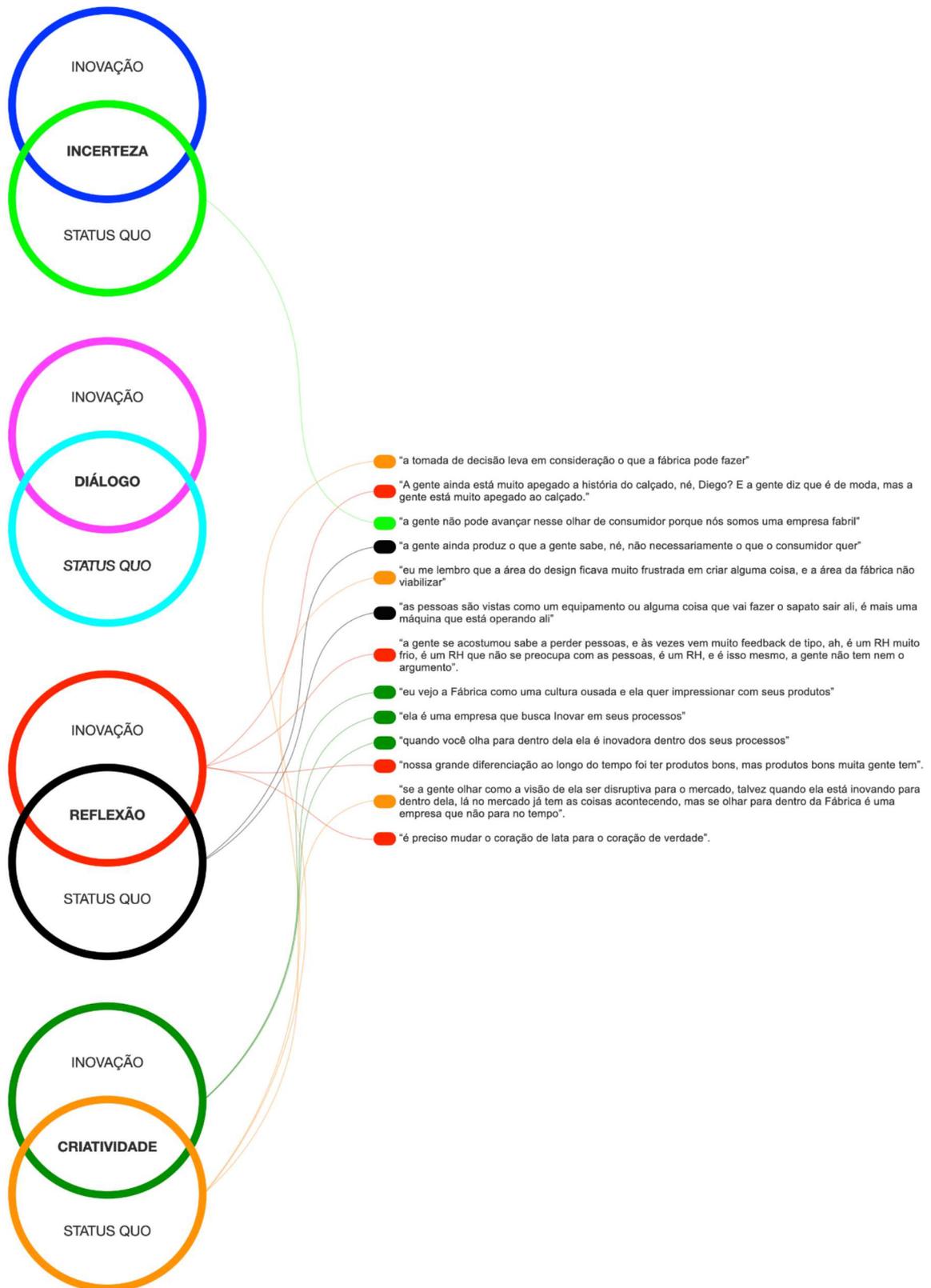
com as pessoas também sofre a influência da cultura fabril: *“a gente se acostumou, sabe, a perder pessoas, e às vezes vem muito feedback de tipo, ah, é um RH muito frio, é um RH que não se preocupa com as pessoas, é um RH, e é isso mesmo, a gente não tem nem o argumento”*.

Este modo de atuar ao longo do tempo deu à organização um foco no presente e na produção de seus artefatos. A busca por inovação praticada e desejada ao longo dos últimos anos teve sua centralidade em seus processos fabris, como é possível notar na fala do entrevistado EG8: *“eu vejo a Fábrica como uma cultura ousada e ela quer impressionar com seus produtos”*. Este ponto é reforçado pelo entrevistado EG4, quando diz: *“ela é uma empresa que busca inovar em seus processos”*, e pelo entrevistado EG3: *“quando você olha para dentro dela, ela é inovadora dentro dos seus processos”*. Aqui, pode-se notar um certo pensamento divergente entre os entrevistados. Enquanto um lado acredita que a organização é inovadora para dentro, ou seja, em seus processos de produção, outro lado parece não ver essa mesma busca em outras esferas, como na relação entre as pessoas, áreas e clientes. Esta abordagem da organização no que diz respeito à inovação funcionou por muito tempo, e é a razão do sucesso financeiro da empresa até hoje. Mas, será que ainda é isso que o mundo está pedindo? Produtos bons a um custo justo? Para o entrevistado EG5, essa dinâmica parece estar mudando: *“nossa grande diferenciação ao longo do tempo foi ter produtos bons, mas produtos bons muita gente tem”*.

Para o entrevistado EG4, a organização é inovadora, mas para dentro: *“se a gente olhar como a visão de ela ser disruptiva para o mercado, talvez quando ela está inovando para dentro dela, lá no mercado já tem as coisas acontecendo, mas se olhar para dentro da fábrica é uma empresa que não pára no tempo”*.

E como fica essa relação entre tempo e espaço? Se para dentro a organização não pára no tempo, como é possível se manter inovando sem ouvir os sinais que o mundo está emitindo? Para Flusser (2007), aquele que dirige sua pergunta para os dias futuros estará com certeza perguntando pela fábrica do futuro, visto que neste novo contexto quanto mais complexas se tornam as ferramentas, mais abstratas serão suas funções. Isso vai ao encontro da reflexão feita pelo entrevistado EG7, que explora um possível início desse processo de ressignificação da atual cultura fabril por uma nova forma de ser organizacional: *“é preciso mudar o coração de lata para o coração de verdade”*.

Figura 10 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria cultura fabril e a busca por inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.2.2 Categoria: Conservadorismo

A categoria conservadorismo é definida nesta pesquisa como a maneira que a organização busca preservar suas crenças e padrões estabelecidos. Nessa abordagem, defende e enfatiza a continuidade e a estabilidade do que a trouxe até aqui, opondo-se a quaisquer tipos de movimentos revolucionários. Essa análise segue um critério de exposição analítica dos elementos principais do pensamento conservador.

Os traços de conservadorismo presentes na organização começam a ficar claros a partir das abordagens dos entrevistados, que apontam um certo padrão em pensar e preservar determinados pensamentos e atitudes ao longo do tempo, como uma espécie de proteção a tudo que é novo e pode - de certa forma - provocar algum tipo de deslocamento do *status quo*, como pode se ver na fala do entrevistado EG3, quando reflete sobre uma possível origem desse conservadorismo: *“somos uma empresa que vive em cidades do interior. Isso tem a ver com a cultura da Serra, desse fechado, assim, dessa questão do julgamento”*. Para o entrevistado, esses traços acabam não só fechando a organização, como também criando uma imagem para quem é de fora dela: *“ninguém nunca chegou para mim em uma entrevista e disse 'eu sou trans', nunca. Porque tem medo”*.

Ao longo dos últimos anos da organização, tudo que pode - de certa forma - gerar inovação, busca na verdade modelos do passado que deram certo ou não como referência, como é abordado pelo sujeito EG2: *“às vezes tenta se fazer algo novo e algo parecido que aconteceu no passado. E se torna referência para falar que a gente não deve ir, porque isso não deu certo no passado”*. Essa afirmação apresenta que a organização pode estar muito focada em sua própria história, em um olhar para dentro, buscando padrões de situações e projetos que deram certo ou errado, e que influenciam as tomadas de decisão de eventos presentes, pensamento que também é abordado por EG1: *“então tem umas premissas, assim, muito rígidas que elas, elas podem ser positivas no sentido que te garantem foco, mas ao mesmo tempo elas podem eliminar demais as possibilidades, né?”*. Essa busca por padrões passados pode ser percebida como uma espécie de âncora quando o assunto é inovação, visto que as formas do passado não necessariamente são as melhores alternativas para se resolver os novos desafios que emergem do presente. Essa busca por segurança e previsibilidade é apontada por EG3, *“eu acho que essa*

segurança também pode ser algo que possa nos matar”, e reforçado pelo entrevistado EG8, “o lado talvez da cultura que não seja tão legal, talvez seja essa parte mais engessada”

Segundo Scruton (1944), a valorização do presente, e daquilo de bom que existe nele e que foi sendo construído e reformado através dos anos, se completa com a indisposição em relação aos planos e esquemas que põem em causa as conquistas existentes para substituí-las por promessas fabulosas e imprevidentes em nome de um futuro improvável. É justamente por isso que Scruton afirma que os conservadores defendem as virtudes do que é real, não daquilo que é virtuosamente hipotético. Para o autor, ser conservador, portanto, é preferir o familiar ao desconhecido, o experimentado ao não experimentado, o fato ao mistério, o real ao possível, o limitado ao ilimitado, o próximo ao distante, o suficiente ao superabundante, o conveniente ao perfeito, um presente alegre a uma felicidade utópica.

Essa busca pela manutenção dos padrões do passado, no presente, pode ser algo natural ao ser humano, como apontado pelo sujeito EG9: *“o ser humano ele é muito voltado para aquilo que ele viveu, e as pessoas praticamente têm a história inteira construída aqui dentro. Então, eles só conhecem essa forma de operar”*. Mas algo interessante é o paradoxo existente entre as culturas locais da organização, com suas bases em cidades do interior do Brasil, e a sua atuação global, como reflete EG10: *“a Fábrica pode ser internacional, pode ser plural, pode ser o que for, mas ela é muito conservadora em vários aspectos, quem trabalha aqui dentro sabe.”* Devido a sua atuação global, existe uma interação com outras partes do mundo, o que poderia, na teoria, trazer novas perspectivas aos membros de sua cultura. O que parece não acontecer na prática.

Essa lentidão na absorção das influências de outras culturas, formas de pensar e de atuar, podem estar relacionadas a pouca interação que essas culturas exercem na estrutura da organização, visto que devido a sua hierarquia forte talvez poucas pessoas possam de fato acessar essas frentes. O que é reforçado pelo participante EG6: *“a gente tem muitas hierarquias”*, e exemplificado pelo sujeito EG7 de como isso se dá no dia a dia da organização: *“eu participo da reunião do Conselho e está lá o presidente, os diretores... Aí, normalmente tem a nossa gerente, a nossa coordenadora, e eu. Ee tem a gerente, eles se direcionam para ela,*

se a gerente não está eles se direcionam para a coordenadora, se a coordenadora não está eles se direcionam para mim”.

Essa forma conservadora e hierárquica pode ter reflexo também na agilidade da organização. A percepção de que a organização é lenta em suas tomadas de decisão passa uma sensação aos colaboradores de que tudo demora mais que do fato precisaria, como reflete EG7 em sua fala: *“ao invés da gente fazer em um ano a gente vai fazer em três, sabe (...) é lento o processo”*, o entrevistado segue seu raciocínio e aponta um exemplo de algo que aconteceu com ele para ajudar a compreender como isso se dá na prática: *“quando aprovaram o projeto, eu imaginei que seria mais rápido, mas não, vai ser mais lento do que a gente imagina (...) ela vai trabalhar diversidade de uma forma muito mais lenta, muito mais lenta”*. Mas, por outro lado, parece existir um certo conformismo com essa situação, como se esse fosse o processo natural devido ao tamanho da organização, como apontado pelo sujeito EG8: *“é um passo muito devagar para mudar uma cultura, né? Ainda mais uma empresa com tantos funcionários”*. Será que existe uma regra quando se fala em mudança de cultura?

Segundo Scruton (1944), uma das críticas que se faz ao conservadorismo é o medo da mudança, já que a posição dos conservadores é de aversão a isso. Para o autor, mudar provoca sofrimento, perturbação, incômodo, e os priva daquilo que foi conquistado, assimilado e aprendido a desfrutar, o que os pertence e é familiar. Diante disso, percebe-se que a Fábrica é impactada quanto a sua busca por inovação, como aponta o entrevistado EG1: *“ela poderia ter mais resultados se ela fosse menos conservadora. Ao mesmo tempo, existe uma prudência excessiva, sabe, de só fazer e tomar as decisões quando algumas coisas estão muito maduras”*, comportamento reforçado pelo entrevistado EG3: *“para mim é uma cultura conservadora, que tem assim (...) o risco é muito calculado.”*

Esse excesso de conservadorismo em suas práticas impacta diretamente na forma como a organização reconhece e lida com o risco, preferindo sempre tomar decisões que já estejam em uma zona segura, o que acaba influenciando em sua agilidade em termos de criação de novos produtos e, obviamente, na forma como busca e pratica inovação, como pode ser visto na fala de EG8: *“eu preciso me sentir um pouquinho mais segura para arriscar”*, que parece muito semelhante à forma como a organização também lida com o risco, como aponta EG10: *“como é uma empresa conservadora, ela só bota uma coisa em prática quando o assunto está*

muito maduro, talvez amadureça demais". Essa mesma percepção é apontada pelo sujeito EG4, que mostra como a organização demora para tomar decisões e acaba, assim, perdendo o *timing* da inovação: *"às vezes a gente demora muito tempo para tomar alguma decisão. Às vezes a gente vai, 'arrodeia' aquilo, faz aquilo, pensa e volta"* e reforçado pelo colaborador EG6: *"a questão do tempo, também, às vezes eu acho que é muito lento. As coisas demoram um pouquinho para acontecer, né, mas faz parte da cultura"*.

Para os entrevistados é possível identificar a percepção de que mudanças que ofereçam risco à identidade da organização como um todo levam mais tempo, são mais lentas e acontecem de forma gradual ao longo dos anos. EG4 aborda este assunto neste trecho de sua entrevista: *"no processo industrial, eu vejo que talvez aquelas decisões mais pontuais sejam mais fáceis de serem mais rápidas, mas quando a gente fala em estratégia de negócio, eu acho ela mais lenta"*. Nesse sentido, EG1 reflete sobre as possíveis barreiras que atrapalham a organização de inovar: *"qual era a barreira, se não era uma barreira cultural ou psicológica?"*. Segundo Oakeshott (2014), ser conservador não é ser meramente avesso à mudança, é também uma maneira de se acomodar às mudanças e aos esforços impostos a todos. Para o autor, a mudança é uma ameaça à identidade e, assim, cada mudança é um símbolo de extinção. O conservador não vê na mudança e na inovação, necessariamente, uma melhoria ou progresso benigno.

Diante deste contexto, pode-se perceber que quanto maior é o tempo de exposição de um membro a sua cultura organizacional, maiores são as chances de que ele se adapte à forma de pensar e atuar. Para potencializar este cenário, existe uma outra percepção de que todo o trabalho feito até aqui foi o que trouxe a organização a atual posição e saúde financeira, como apontado pelo sujeito EG8: *"trabalho há vinte anos, a empresa sempre deu certo e é por isso que a empresa tá onde está e agora"*.

Essa afirmação está correta, de fato, pois todos os esforços coletivos e individuais ao longo dos últimos 50 anos de existência da organização a trouxeram até aqui, mas será que essa mesma forma de atuar será capaz de conduzir a organização ao futuro? Esta busca pela manutenção do *status quo* também é reforçada pelo comentário do entrevistado EG10 que aborda o processo de sucessão de um membro por outro: *"é um ciclo vicioso, ele repete um pouco do*

comportamento que é esperado e isso dá longevidade a ele que vai repetindo mais e mais e mais”.

A busca pela replicação dos padrões e exemplos anteriores se justificam, segundo o sujeito EG9, diante da jornada de sucesso da organização: *“eu acho que durante muito tempo foi muito cômodo”*. Assim, é possível compreender que, para uma cultura organizacional conservadora ter sucesso, existe uma crença de manutenção e, por que não, de perpetuação de padrões existentes que já foram testados e validados ao longo do tempo, como comenta o colaborador EG2: *“se a gente entender como funciona a engrenagem a gente vai perceber que a gente precisa manter ela funcionando”*.

Diante desse contexto e da influência da cultura fabril no dia a dia da organização, como citado anteriormente, é possível notar que áreas estratégicas como RH acabam sendo influenciadoras e disseminadoras desta forma de pensar e atuar, contratando, promovendo e demitindo pessoas por determinados comportamentos. Essas ações acabam emitindo mensagens à cultura, que vai se modelando dia após dia para repetir comportamentos valorizados e podar comportamentos não desejados pelo contexto. Em um olhar mais atento a esta área, é possível notar alguns traços de conservadorismo, como apontado pelos colaboradores EG7: *“o RH está mais para o conservador”*. E EG10: *“o RH tem cultura Fábrica, então, assim, também é um RH conservador”*.

Durante os anos de existência e atuação da organização foi se desenvolvendo uma maneira específica de se contratar pessoas, como apontado pelo sujeito EG8: *“a gente quer atrair pessoas que batam com a nossa cultura”*. Essa afirmação apresenta de forma direta a maneira como o RH busca encontrar pessoas com pensamentos e comportamentos semelhantes aos demais colaboradores da organização, buscando, como dito anteriormente, conservar suas principais características e homogeneizar suas relações. Mas, isso colabora ou atrapalha na busca por inovação?

Para o colaborador EG3, a questão parece contraditória: *“a gente vende um produto que é plural e a gente não tem a pluralidade dentro”*, reflexão que é reforçada por EG4 ao abordar o tema de diversidade em cargos de liderança: *“passou quanto tempo para ter duas gerentes mulheres?”*. Ao analisar esse ponto, pode-se perceber que as mudanças ao longo do tempo na organização caminham a passos lentos e, mesmo com a troca de colaboradores em posições estratégicas,

como apontado pelo entrevistado EG10, as coisas seguem muito similares: *“a gente acaba trocando um cara de quarenta anos de empresa por um de vinte anos de empresa, por mais que é outra pessoa, mas o alinhamento é forte”*. Esse forte alinhamento com a cultura acaba limitando as possibilidades criativas e inovadoras da organização, visto que mudam-se as peças, mas o jogo continua o mesmo, o que é apresentado por EG9: *“mas a turma tem o mesmo tempo de companhia desses caras aqui embaixo, e sempre só viveram a Fábrica, e não tem outras vivências para poder entender o que é, o que precisam fazer”*.

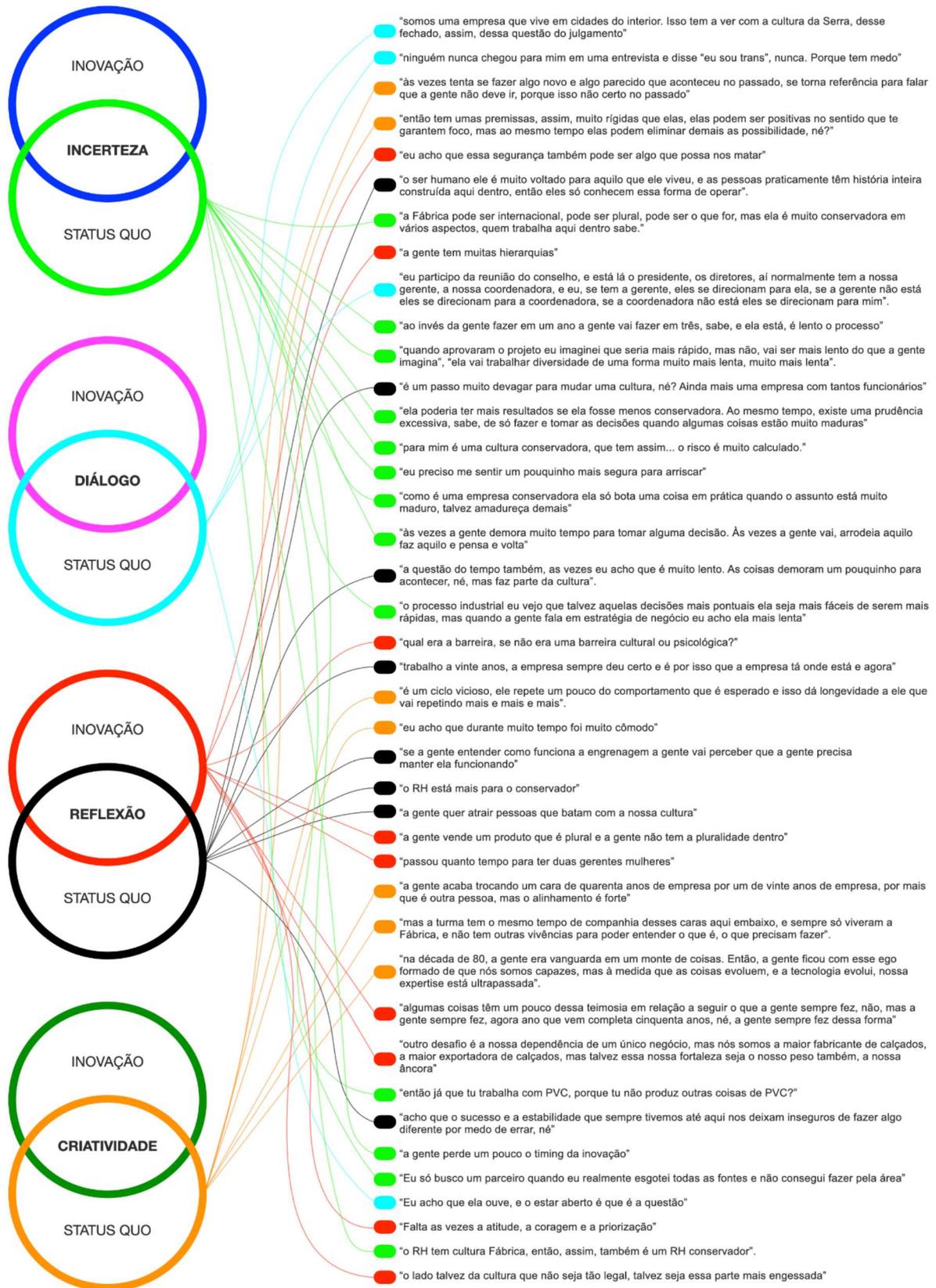
Ao se acostumar ao modo de operar fabril e a busca por conservar este modelo, a organização passa a ocupar uma posição de tensão entre o que sempre soube fazer, e o que o mundo vem demandando de sua atuação, como é apresentado pelo entrevistado EG1: *“na década de 80, a gente era vanguarda em um monte de coisas. Então, a gente ficou com esse ego formado de que nós somos capazes, mas à medida que as coisas evoluem, e a tecnologia evolui, nossa expertise está ultrapassada”*.

Esse ego formado pelo sucesso absoluto de um passado que não mais existe, deixa a organização em desvantagem competitiva frente aos seus novos competidores e aos sinais que o mundo vem emitindo de mudança. Para EG7: *“Algumas coisas têm um pouco dessa teimosia em relação a seguir o que a gente sempre fez. ‘Não, mas a gente sempre fez!’. Agora ano que vem completa cinquenta anos, né, a gente sempre fez dessa forma”*. Ainda nesse sentido, EG5 reflete sobre a influência dessa estrutura sobre a capacidade de inovar da organização: *“outro desafio é a nossa dependência de um único negócio, mas nós somos a maior fabricante de calçados, a maior exportadora de calçados, mas talvez essa nossa fortaleza seja o nosso peso também, a nossa âncora”*. Nesse sentido, EG1 reflete sobre as infinitas possibilidades de inovação que poderiam existir a partir da atual estrutura e capacidade produtiva da organização: *“então, já que tu trabalha com PVC, porque tu não produz outras coisas de PVC?”*.

Esse conservadorismo e essa busca pela previsibilidade podem gerar um efeito contrário à inovação, já que gera uma sensação forte de insegurança nas pessoas, como é apontado pelo sujeito EG5: *“acho que o sucesso e a estabilidade que sempre tivemos até aqui nos deixam inseguros de fazer algo diferente por medo de errar, né”*. Segundo EG1, esse modelo mental impacta diretamente na busca e na agilidade da inovação: *“a gente perde um pouco o timing da inovação”*. Essa postura

fechada da organização em relação a troca de conhecimentos e interações com outros parceiros pode privar a organização de algo que é valioso: a perspectiva externa. Esta, sempre pode promover reflexões sobre os atuais pré-conceitos existentes na organização e a sua forma de pensar e fazer negócios. Para EG1: *“a gente tenta, erra, tenta, erra, tenta e erra. Até quando eu poderia encomendar um negócio pronto”*. EG3 mostra em sua fala uma atitude da organização que fala muito sobre essa postura fechada e autossuficiente: *“Eu só busco um parceiro quando eu realmente esgotei todas as fontes e não consegui fazer pela área”*. Nesse sentido, EG10 reflete sobre o nível de capacidade de abertura da organização aos novos contextos e desafios que emergem deste novo mundo: *“Eu acho que ela ouve, e o estar aberto é que é a questão”*. Enquanto EG1 reforça: *“Falta às vezes a atitude, a coragem e a priorização”*.

Figura 11 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria conservadorismo e a busca por inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.2.3 Categoria: Modelo de gestão

A categoria Modelo de Gestão aborda a forma como a organização governa, dirige, ordena, dispõe, organiza e administra seus processos e pessoas alinhados aos seus valores. Refere-se às ações recorrentes que apresentam um modo, método, maneira, procedimento, sistema de papéis, entregas e relações da organização. Assim, a partir desta abordagem, será possível compreender e refletir sobre a maneira que a organização atua frente aos seus desafios.

O modelo de gestão de uma organização representa uma série de premissas que envolvem o todo e buscam garantir que todas as promessas e entregas da empresa sejam feitas da melhor forma possível, dentro do ponto de vista da organização. Mas, nem sempre o que a empresa acredita e busca é necessariamente a melhor forma de atuar, visto que todo ponto de vista parte de um ponto específico. É o que aponta EG4, ao refletir sobre os efeitos colaterais do atual modelo de gestão: *“essa incerteza, Diego, às vezes traz um ambiente, como eu poderia dizer, assim, uma palavra que, pra não ser grosseiro, traz um ambiente mais hostil, eu diria assim”*. Este ambiente hostil, como apontado por EG4, pode ter em sua essência um foco muito grande no resultado, “no fim” de toda a operação, deixando de lado “o como” esse resultado é buscado, como é referido pelo sujeito EG4 neste trecho da pesquisa: *“um dos maiores desafios da Fábrica, e eu já até falei para algumas pessoas, é a questão da relação com as pessoas, da humanização das pessoas”*.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), há também problemas em convencer os outros a apoiar e adotar a inovação, uma vez que diversas pessoas, com diferentes perfis, responsabilidades, objetivos e perspectivas fazem parte do mesmo processo, o que pode dar origem a uma série de conflitos. Além disso, na visão dos autores, apesar da natureza incerta e aparentemente aleatória do processo de inovação, é possível encontrar um padrão que se adapte a cada tipo de organização e seja capaz de promover o sucesso nessa busca, ou, pelo menos, de melhorar os resultados obtidos.

Um exemplo prático de como a organização busca o resultado é apresentado por EG4: *“esses dias a gente montou um quadro que falava sobre gentileza e uma das pessoas botou que gentileza era a Fábrica liberar pelo menos um sábado de folga”*. Situações como essa acabam impactando diretamente na cultura vigente da

organização, projetando ambientes, relações e interações que acabam moldando os valores praticados da empresa, onde a busca por resultado ou pelo lucro parece justificar os meios. Nesse sentido, EG1 reflete sobre a forma como essa busca parece moldar as interações entre as lideranças e os liderados, dando origem a um ambiente hostil: *“às vezes ele [liderança] fica indignado porque a pergunta é óbvia. Aí ele fica indignado porque é uma pergunta elementar na visão dele, de quem está lá no topo”*.

Esse modelo de gestão que parece sempre focar no resultado acaba dando origem a novos perfis, como apontado por EG4: *“apesar das poucas mulheres que estão aqui, são mais fortes, não sei se aprendem na raça, pelo amor ou na dor, mas acabam tendo um perfil um pouco mais duro. Acho que acaba também se vestindo de uma proteção porque também não sobrevive”*. Vale destacar aqui o termo “proteção”, presente na fala do sujeito EG4, que sugere um ambiente que pode machucar as pessoas. Pensamento que é reforçado pelo entrevistado EG1: *“ainda tem um respeito, até um temor maior em relação à gerência. A diretoria nem se fala, né. Existe ainda essa distância”*. Aqui, vale destacar as palavras temor e distância, que também reforçam o ponto de que o modelo de gestão atual está mais focado no fim, no resultado, do que no meio, nos processos e nas relações. Mas será que um ambiente com essas características pode fomentar uma cultura orientada à inovação?

Ambientes com pouca liberdade para propor novas ideias, diálogos e caminhos inevitavelmente acabam sendo um terreno pouco fértil quando o assunto é inovação, como sugere EG1: *“porque se não existisse espaço para diálogo, se não existe espaço para o entendimento, para expressar o que eu estou pensando, o que eu estou desejando, o que eu estou enxergando que o outro ainda não está enxergando... não vai ter inovação, não vai ter transformação, não vai ter melhoria”*. Mas, será que isso acontece na prática? Segundo Verganti (2012), a busca por inovação tem mudado drasticamente ao longo do tempo, possibilitando diversas abordagens – sejam elas focadas em produtos ou pessoas, soluções ou significados – para aqueles que buscam desenvolver novas e criativas alternativas frente aos desafios enfrentados atualmente. Pode-se notar também que, independente da abordagem desenvolvida pela organização, a busca por inovação pode ser gerida, assim como qualquer outro processo, e, portanto, pode estar inserida em sua cultura.

Para o sujeito EG8, nem sempre: *“às vezes a gente não tem muita autonomia para seguir sozinho”*. Logo, sem autonomia, o processo fica lento e moroso, como afirma EG4: *“a gente demora muito para tomar decisões, a gente é muito submissa ainda, para fazer as coisas acontecerem”*. Esse processo de aprovações além de impactar na agilidade dos projetos e, na busca por inovação, pode também reduzir a sensação de realização dos colaboradores, que precisam passar por diversas etapas para terem suas ideias e sugestões aprovadas, como afirma o colaborador EG6: *“nós temos um grupo de RH, aí tem um grupo de líderes do RH, tem os gerentes de RH, aí vai para um nível maior, aí a gente alinha com os cliente, aí a gente alinha com a presidência, alinha com os diretores...”*.

Por outro lado, a organização ainda se mostra fechada a novas sugestões e ideias que possam chegar e mudar a rota do que estava planejado, como aborda EG2: *“não tem muito que ficar se apresentando, argumentando, faz sentido para o negócio, poucas pessoas se reúnem e falam: vamos embora, é por aqui, vamos!”*. Essas poucas pessoas a quem EG2 se refere, trata-se da presidência e diretoria, que segundo as entrevistas, se mostram mais fechadas a cogitar uma possível mudança de rota. Diante deste cenário e das características das pessoas que lideram o negócio, a gestão prioriza pessoas com perfil executor a planejador, como aponta o entrevistado EG9: *“ele vai dizer: se eu tiver que escolher entre um cara que planeja bem e um cara que executa bem, vou querer o executor. E ele só tem executor, esse é o problema”*.

Outro elemento presente no modelo de gestão da organização que se destaca ao longo das entrevistas é o fator confiança. Ou seja, é a busca da empresa por contratar, manter e valorizar as pessoas que são confiáveis, como reflete EG1: *“tecnicamente você pode ser a melhor pessoa na sua especialidade, mas se por alguma razão o Diego não conseguiu conquistar a confiança, não só do seu gestor, mas dos seus pares ali dentro de marca e comunicação, você pode ser o melhor, você pode ter as melhores ideias, você não fica”*. Essa mesma percepção sobre o ter confiança é reforçada pelo entrevistado EG10, que afirma: *“o cara pode ter todas as qualidades técnicas e comportamentais de gestor, mas se não tiver a confiança da organização ele não ascende a certas posições”*. Mas, afinal, o que significa confiança para a organização?

Para EG5, confiança para a organização tem a ver com *“entrega coletiva, o sentimento de dono, o orgulho da origem e a simplicidade. Então, a gente busca*

observar comportamentos que conversem com esse estilo de ser". Mas será que em uma organização, com mais de 20 mil funcionários, é possível que todos sejam assim? Para EG7, essa busca pode ser uma espécie de ruído: *"eu tenho um ponto ali para mim, do RH, a questão da confiança, então eu não sei se esse também não é um ruído sabe, será que eu posso falar tudo? Será que eu posso ser eu aqui? Como que eu vou ser vista em relação a isso?"*. Assim, pode-se pensar que, em uma organização que tem a confiança como um dos seus principais critérios do modelo de gestão, e confia em poucas pessoas, na verdade ela pode estar dizendo que desconfia da maioria das pessoas. Além disso, ao tentar colocar todas as pessoas na mesma "caixinha" e homogeneizar as relações, está na verdade perdendo algo muito importante quando se fala em inovação: a diversidade.

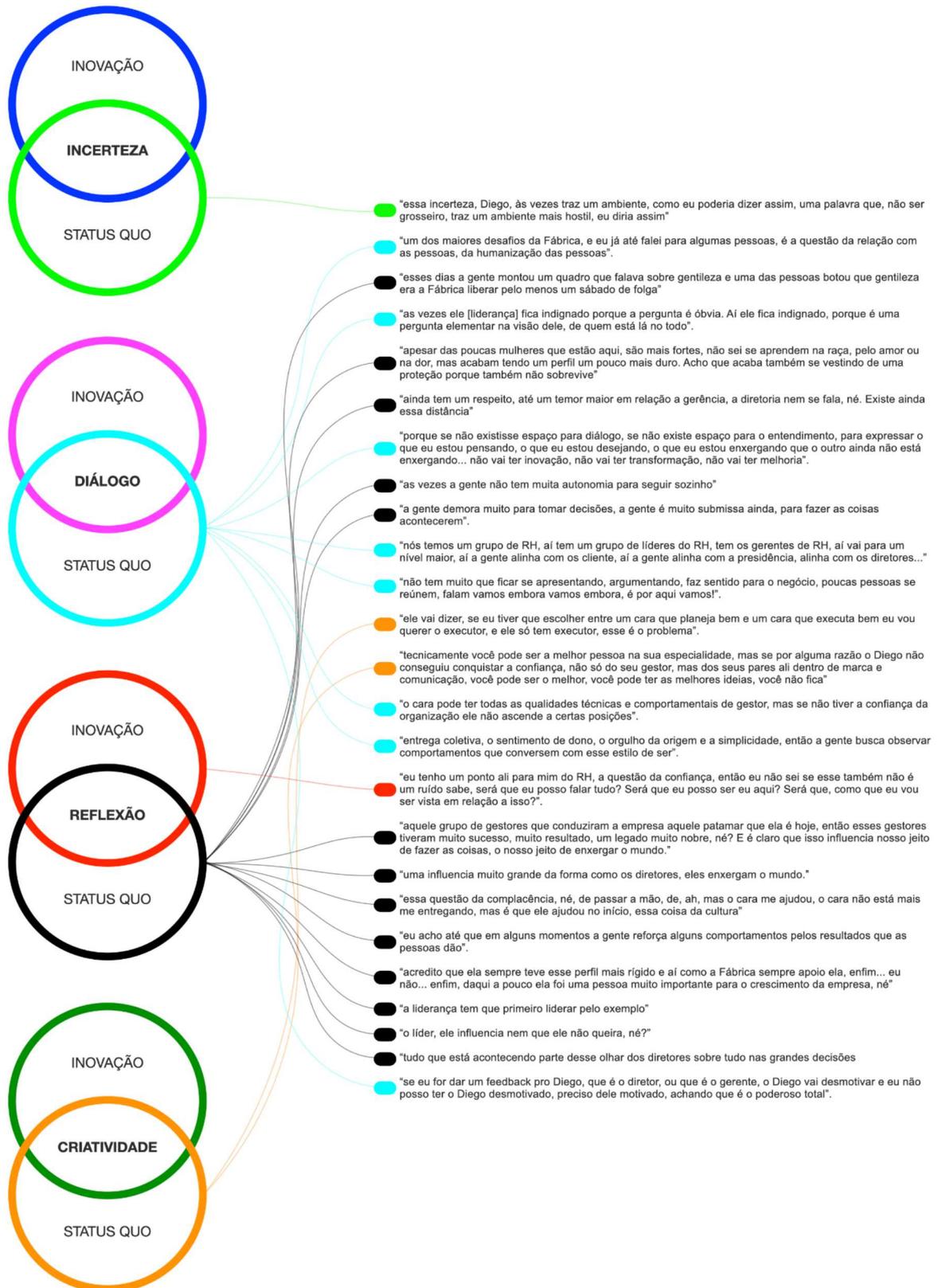
EG1 reflete sobre a influência que as lideranças da organização tiveram na construção do atual modelo de gestão: *"aquele grupo de gestores que conduziram a empresa àquele patamar que ela é hoje, então, esses gestores tiveram muito sucesso, muito resultado, um legado muito nobre, né? E é claro que isso influencia no nosso jeito de fazer as coisas, o nosso jeito de enxergar o mundo."* Logo, a forma como a organização atua até hoje tem muito desta influência, como diz EG1: *"uma influência muito grande da forma como os diretores enxergam o mundo."*

Essa herança cultural que vem dos fundadores e dos primeiros diretores da empresa, ao que tudo indica, é origem da confiança buscada e praticada pelo atual modelo de gestão, o que acaba abrindo espaço para possíveis ruídos, como explora EG7: *"essa questão da complacência, né, de passar a mão, de, ah, mas o cara me ajudou, o cara não está mais me entregando, mas é que ele ajudou no início, essa coisa da cultura"*. Para EG1, essa questão acaba abrindo espaço para que algumas pessoas passem dos limites em algumas situações, dando margem para a sensação de ambiente hostil, como apresentado anteriormente por alguns entrevistados: *"eu acho até que em alguns momentos a gente reforça alguns comportamentos pelos resultados que as pessoas dão"*.

A validação deste tipo de comportamento na gestão pode ser um reflexo do foco da organização no resultado, do lucro da empresa, como afirma EG8: *"acredito que ela sempre teve esse perfil mais rígido e aí como a Fábrica sempre apoiou ela, enfim... eu não... enfim, daqui a pouco ela foi uma pessoa muito importante para o crescimento da empresa, né"*. Mas os fins justificam os meios? Para EG9 *"a liderança tem que primeiro liderar pelo exemplo"* e, neste mesmo sentido, EG1

afirma, *“o líder, ele influencia nem que ele não queira, né?” e “tudo que está acontecendo parte desse olhar dos diretores. Sobretudo nas grandes decisões”*. Logo, ao analisar o modelo de gestão, essa abordagem permissiva da gestão para determinadas práticas como as citadas acima, parecem ter relação com a forma que EG1 explica como os cargos de liderança precisam ser tratados para se manter motivados e continuarem dando resultado: *“se eu for dar um feedback pro Diego, que é o diretor, ou que é o gerente, o Diego vai desmotivar e eu não posso ter o Diego desmotivado, preciso dele motivado, achando que é o poderoso total”*.

Figura 12 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria modelo de gestão e a busca por inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.2.4 Categoria: Comando controle

Comando Controle é a categoria que se refere a forma como as lideranças da organização lidam - de forma hierárquica - com seus subordinados, fazendo com que sigam à risca o que foi determinado, sem espaços para improvisos ou imprevistos. Nesta abordagem, será possível discutir, a partir do cruzamento dos principais achados da pesquisa, os impactos dessa prática dentro da cultura organizacional e da sua busca por inovação.

Ao longo das entrevistas foi possível notar que ainda existem diversos elementos do que os colaboradores chamam de “comando controle”. São modos de pensar e operar da organização que prezam por determinados padrões que precisam ser executados para atingir determinadas expectativas, como explica o sujeito EG1: *“a gente percebe muitos elementos ainda do 'comando e controle', principalmente aqui na Fábrica”*. Essa busca por garantir determinadas entregas e padrões por parte da organização acaba, de certa forma, limitando as pessoas que dali fazem parte, privando-as, por exemplo, de ser quem elas são, como aponta EG7: *“a gente é no individual dessa forma, no coletivo a gente se segura muito”*, e complementa que, para ele, *“a cultura vai te podando”*. Para EG2, *“as pessoas querem mais autonomia para poder fazer as coisas, e a gestão de comando controle acaba sendo mais complicada”*, o que pode, de certa forma, dar origem a uma série de limitações e barreiras culturais que obrigam as pessoas a se enquadrarem no jeito de pensar e de fazer da organização. Como comenta EG7: *“porque no coletivo a gente não é assim igual como a gente é no individual”*.

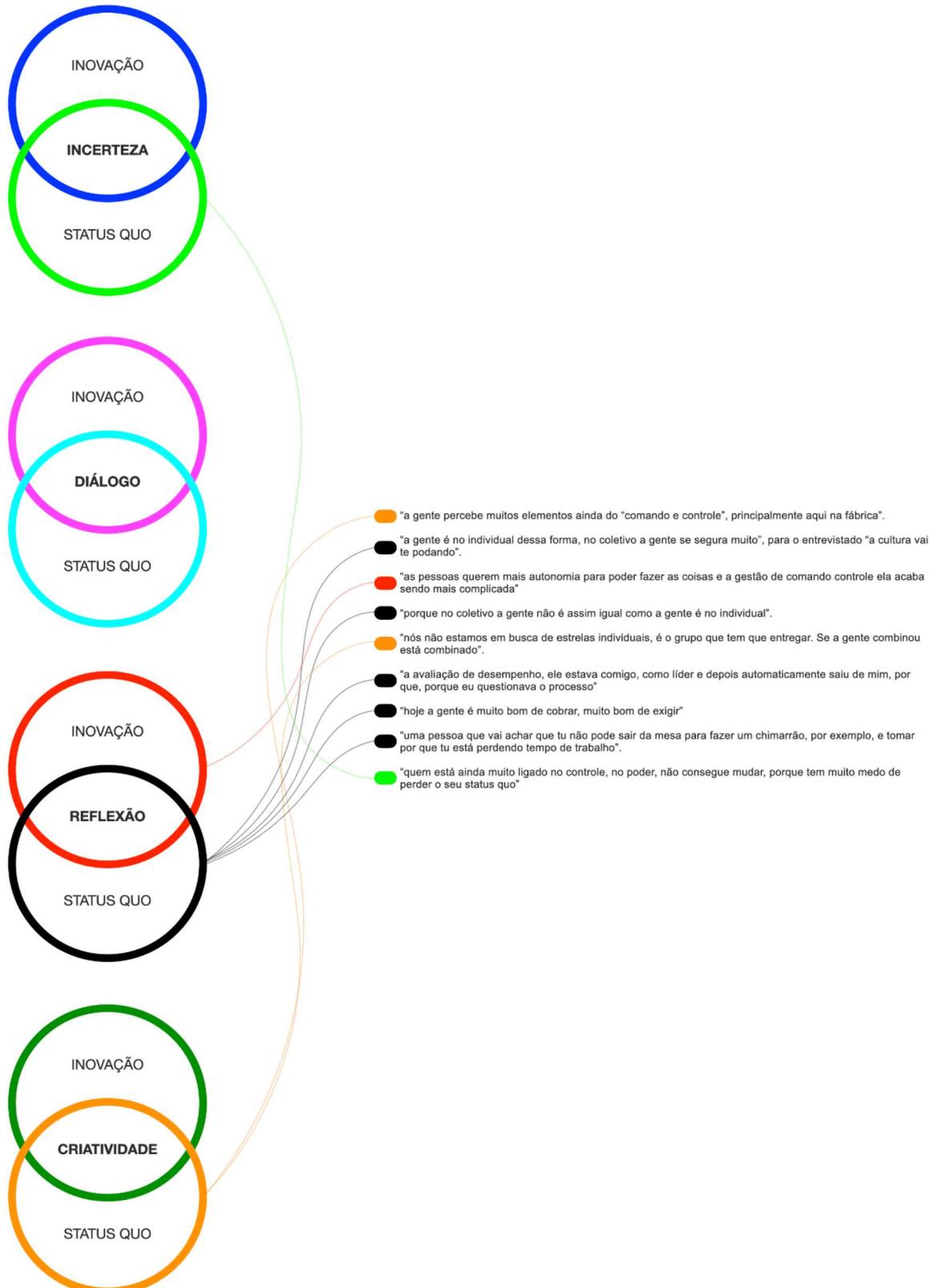
A gestão por comando controle muitas vezes pode acabar podando a autenticidade das pessoas, como dito anteriormente, eliminando as possibilidades de improviso criativo individuais diante dos desafios enfrentados, como afirma EG5: *“nós não estamos em busca de estrelas individuais, é o grupo que tem que entregar. Se a gente combinou, está combinado”*. Essa afirmação encontra na fala de EG7 um exemplo prático de como isso se dá no dia a dia: *“a avaliação de desempenho, ela estava comigo, como líder, e depois automaticamente saiu de mim. Por quê? Porque eu questionava o processo”*. Esses pontos reforçam a busca por uma segurança excessiva do processo, evitando ruídos e processos não previstos, o que automaticamente acaba eliminando a possibilidade de experimentação de novas alternativas para a resolução dos atuais desafios organizacionais. Assim, quando se

fala em diálogo estratégico, a prática de construção de cenários futuros pode ser uma importante aliada na busca por inovação, como apresenta Heijden (2002), que diz que os cenários são inestimáveis para o reconhecimento de sinais de mudança, suas implicações e ações. Uma parte crucial disto está na criação de diálogos estratégicos promovidos pela prática, gerando aprendizagem organizacional.

Para EG4, a atual forma de gerir pessoas pode ser resumida pela seguinte frase: *“hoje a gente é muito bom de cobrar, muito bom de exigir”*. Assim, pouco se dá liberdade para que as pessoas possam trazer novas perspectivas e imprimir seu jeito para que se sintam – de fato – parte desta cultura. Para Dunne e Raby (2013), a necessidade de segurança é uma demanda de mercado, o que acaba, na prática, restringindo todo o potencial imaginativo das pessoas. Esta separação do mercado cria um canal paralelo de design livre e disponível para explorar ideias e questões que poderiam gerar possibilidades para o próprio design.

Na Fábrica, ainda é possível encontrar gestores – segundo o sujeito EG8 – que acreditam que se a pessoa saiu da mesa, ela está perdendo tempo de trabalho e sendo pouco produtiva: *“uma pessoa que vai achar que tu não podes sair da mesa para fazer um chimarrão, por exemplo, e tomar, porque tu estás perdendo tempo de trabalho”*. Esse tipo de profissional, segundo EG7, ainda está muito ligado ao modo comando controle: *“quem está ainda muito ligado no controle, no poder, não consegue mudar, porque tem muito medo de perder o seu status quo”*. Assim, para EG7, o comando controle além de ter uma expectativa com um padrão de processos, interações e entregas, também está relacionado ao medo de mudar que determinadas pessoas possuem, voltando às origens do conservadorismo já discutidos anteriormente.

Figura 13 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria comando controle e a busca por inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.2.5 Categoria: Resultado

Para esta pesquisa, a categoria resultado refere-se ao principal valor e norteador da organização: o lucro. É a consequência final das suas ações em termos financeiros e aquilo que influencia todas as tomadas de decisão da empresa e seus colaboradores. Todos sabem que resultado é importante, pois garante a existência de um negócio e a remuneração de todos os envolvidos durante o processo. Mas, no longo prazo, que tipo de influência o foco e a busca por resultado podem gerar em uma cultura organizacional?

Segundo Meroni (2008), tem-se design estratégico quando o resultado de uma ação projetual permite que determinado sistema evolua e se torne sustentável, promovendo estratégias de ecoeficiência e mudanças no comportamento social. Assim, a organização ao declarar seus valores, está mandando uma mensagem ao mundo. Ela está dizendo para todos que, de todas as possibilidades que um negócio pode ter, o que ela mais valoriza são aquelas. No caso da *Fábrica*, alguns de seus valores chamam a atenção: lucro e competitividade. Assim, a empresa declara para todos com quem interage que a forma como ela atua é orientada por essas premissas, como aponta o sujeito EG2: *“a questão do lucro é muito forte na cultura, então sempre tem a questão de ver qual é o resultado financeiro que eu trago para empresa”*.

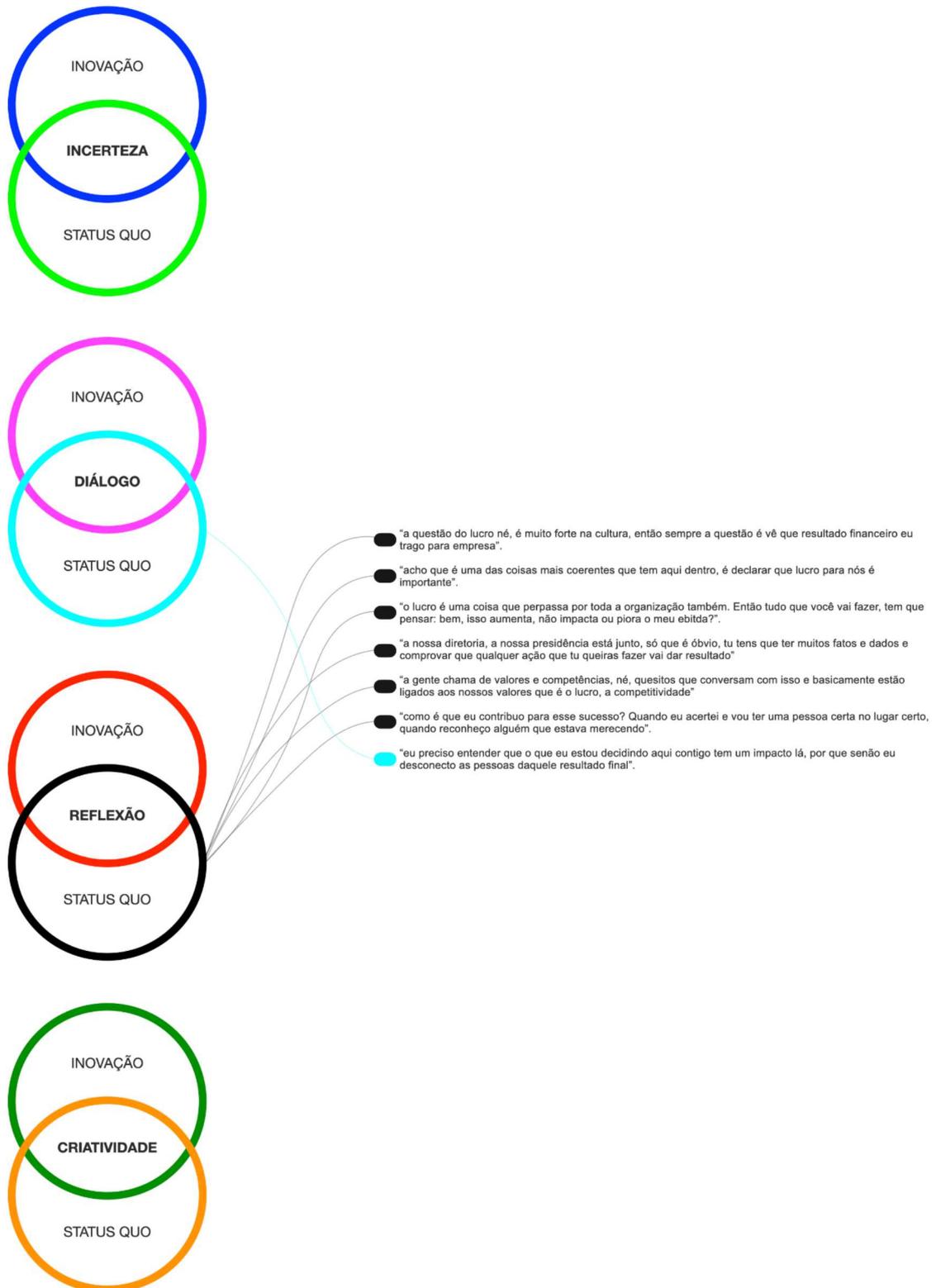
Para EG1, essa mensagem não só é clara para todos como também é muito coerente dentro da cultura: *“acho que é uma das coisas mais coerentes que tem aqui dentro: declarar que lucro para nós é importante”*. Assim, todos os colaboradores têm em seu radar que, em tudo que fizerem, devem levar em conta e priorizar ações que tragam o resultado buscado pela empresa, como afirma EG2: *“o lucro é uma coisa que perpassa por toda a organização também. Então, tudo que você vai fazer, tem que pensar: bem, isso aumenta, não impacta ou piora o meu ebitda?”*.

Esse foco constante na busca por resultado é cobrado pela diretoria, que, segundo EG6, até pode mudar de ideia em determinadas situações, desde que elas tragam mais resultado em relação ao que estava previamente planejado: *“a nossa diretoria, a nossa presidência está junto, só que é óbvio, tu tens que ter muitos fatos e dados e comprovar que qualquer ação que tu queiras fazer vai dar resultado”*. Esse ambiente e essa pressão por resultado podem gerar um impacto negativo na

cultura no que diz respeito à liberdade para propor novas alternativas frente aos atuais desafios, não gerando um ambiente com espaço para experimentação e criatividade, como aponta o sujeito EG5, enquanto reflete sobre os valores e as competências que determinam como todos devem atuar: *“a gente chama de valores e competências, né, quesitos que conversam com isso e basicamente estão ligados aos nossos valores que é o lucro, a competitividade”*. Cabe aqui uma reflexão: qual é a real proposta de valor entregue pela organização? Para Ouden (2012), propostas de valor autênticas promovem inovações transformacionais e podem ser iniciadas em qualquer nível e perspectiva da organização, desde que visem melhorias sistêmicas e de longo prazo.

Quando se fala na forma como esses valores e competências são disseminados e praticados dentro da organização, pode-se encontrar no RH um importante influenciador desses padrões, como aponta o colaborador EG5 enquanto reflete sobre como pode contribuir com esta busca: *“como é que eu contribuo para esse sucesso? Quando eu acertei e vou ter uma pessoa certa no lugar certo, quando reconheço alguém que estava merecendo”*. A forma como a organização contrata, promove e demite colaboradores também é uma forma de passar mensagens para os demais membros desta cultura que, por sua vez, acabam sendo replicadas ou evitadas por eles e, assim, determinados padrões vão se estabelecendo e sendo potencializados ao longo do tempo. É a forma como uma cultura se forma e busca se manter ao longo do tempo, fazendo com que todos os membros que dela fazem parte se questionem, diariamente, frente aos seus desafios, como o sujeito EG5 faz neste trecho de sua entrevista: *“eu preciso entender que o que eu estou decidindo aqui contigo tem um impacto lá, porque senão eu desconecto as pessoas daquele resultado final”*.

Figura 14 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria resultado e a busca por inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.2.6 Categoria: Incerteza

A categoria incerteza refere-se à forma como a organização lida, interpreta e reage a falta de previsibilidade do contexto em que está inserida. Trata-se da interação da organização com a desordem, muito característica nos dias atuais, e da não-linearidade dos fatos e acontecimentos que impactam na forma de atuar da empresa, como reflete o sujeito EG3: *“a gente tá vivendo um momento um pouco confuso”*. Aqui investiga-se como toda esta incerteza tem impactado na forma como a organização trabalha.

Para EG3, apesar dos claros desafios que esse contexto impõe na organização, isso se faz necessário para que exista algum tipo de mudança ou avanço: *“eu acho que precisa dessa desor... estar desordenado um pouquinho, sabe? Porque se não tiver, não vai”*. Essa forma de pensar do sujeito EG3 parece se conectar com elementos presentes na busca por inovação, já que da desordem e da reorganização de elementos é possível se criar novas formas de criar soluções. Esta abordagem parece se conectar também com a apresentada pelo sujeito EG1, que vem buscando, a partir de sua atuação, estimular uma mudança de perspectiva dos gestores, principalmente na forma como lidam e interpretam esse ambiente incerto: *“então, que a gente tem estimulado, assim, gestores... não tenho tantas certezas”*.

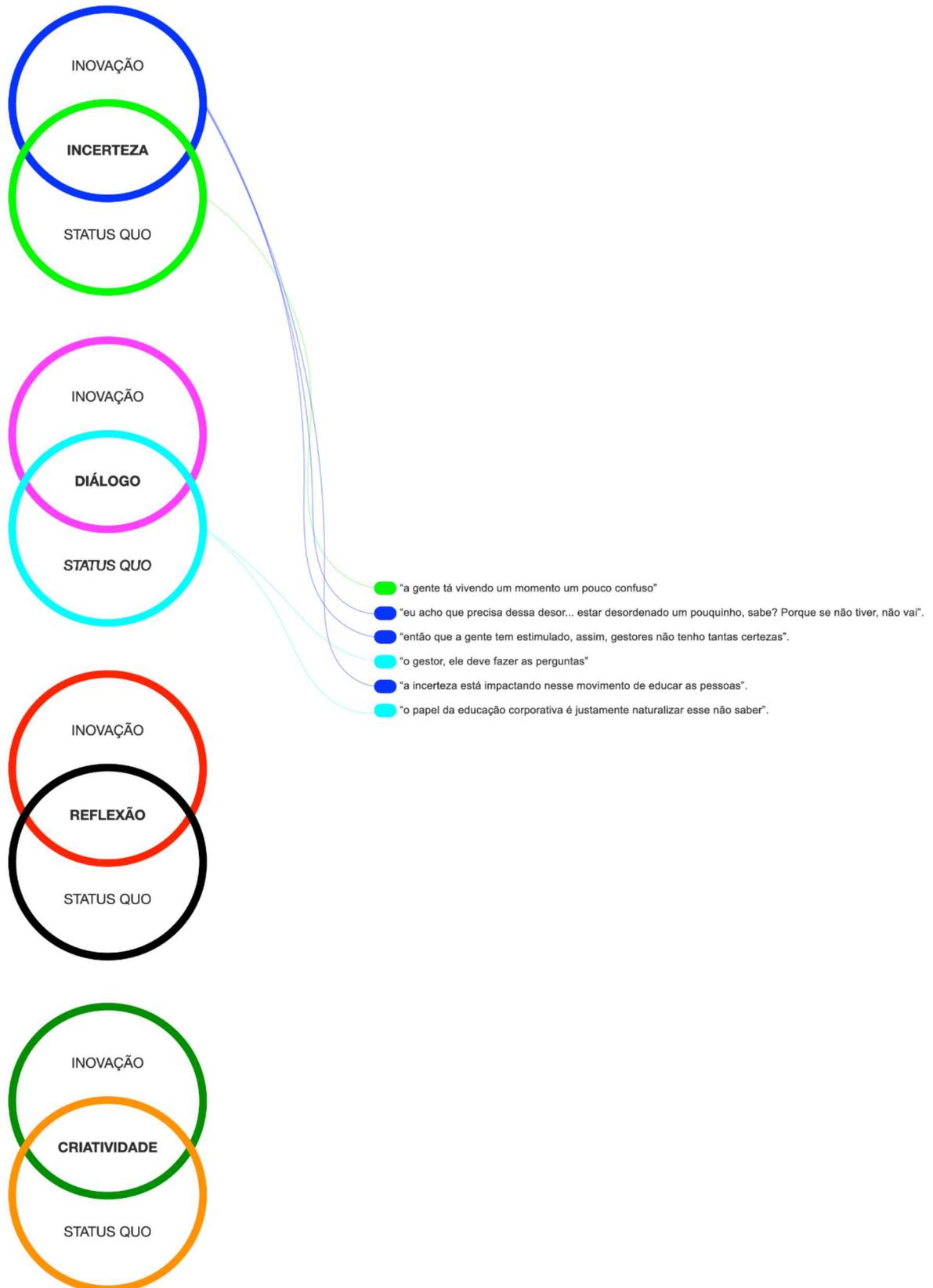
Para Freire (2014), o processo de formulação das estratégias é um processo social da organização, no qual a empresa define suas interfaces de interação com a sociedade e o mercado, e busca minimizar as incertezas e reduzir os riscos implícitos em sua atuação. Essa busca carrega uma série de incertezas, afastando ainda mais as organizações tradicionais dessa jornada. Essa falta de controle pode despertar uma série de gatilhos relacionados à não previsibilidade de seus esforços, gerando ansiedade e incertezas ao retorno de seus investimentos, sejam eles de tempo ou financeiros.

A busca pela ressignificação da incerteza no contexto em que a organização está inserida e da criação de novas perspectivas dos gestores frente a este cenário, parecem já estarem presentes – mesmo de que forma tímida – na cultura da organização, como aponta EG1: *“o gestor, ele deve fazer as perguntas”*. Essa inversão parece ser importante e traz mais tranquilidade para a forma como a organização pode atuar frente às incertezas, visto que ao mudar o foco das

respostas para perguntas poderia abrir novas e criativas alternativas para o futuro da organização, além de expandir suas possibilidades de negócio.

Todo esse movimento vem impactando a forma como a organização prepara seus colaboradores para o futuro, como aponta EG8: *“a incerteza está impactando nesse movimento de educar as pessoas”*. Mas o que está por trás da palavra “educar”? A busca por padronização, como feito ao longo de sua história, ou de capacitação de seus colaboradores para que possam superar os desafios que emergem dos novos tempos? Independentemente da forma como a organização significa a palavra educar, é possível identificar sinais de que daqui para frente não só será necessário lidar com a incerteza, mas principalmente aprender a gerar valor e a promover - de fato - uma cultura inovadora a partir da interpretação e atuação em ambientes extremamente voláteis, incertos e desafiadores. Ao definir essa perspectiva, a organização está dando a liberdade para que as pessoas consigam pensar e encontrar novos caminhos, já que a inovação nasce do atrito do ser humano com o contexto em que está inserida, como aponta o sujeito EG1: *“o papel da educação corporativa é justamente naturalizar esse 'não saber’”*.

Figura 15 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria incerteza e a busca por inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.2.7 Categoria: Mercado

A categoria Mercado é definida nesta pesquisa como o ambiente competitivo onde a organização está inserida, e como estabelece suas relações comerciais baseada essencialmente no equilíbrio entre a compra de insumos e a venda de seus produtos. Este recorte se faz necessário devido às influências externas a partir das interações e relações que a organização possui, e que acabam impactando na forma como seus colaboradores compreendem o mundo e o andamento das coisas.

O mundo vem mudando de forma acelerada, impulsionado por novas formas de pensar e agir das pessoas e, conseqüentemente, na forma como escolhem e compram produtos. Essa transformação impacta a forma como as organizações pensam e fazem negócios, as obrigando a encontrar novas, criativas e sustentáveis alternativas aos produtos até então fabricados. No caso da organização centro deste estudo, não é diferente, como aponta o sujeito EG6: *“o mercado está nos dizendo que talvez a gente tenha que seguir caminhos diferentes”*.

Essa percepção de que é preciso seguir caminhos diferentes pode ser um importante desafio para uma cultura conservadora, pois a cada mudança se vê distante de sua essência e do que a trouxe até aqui. EG7 reforça este ponto da influência do mercado nas crenças e na forma de operar da organização: *“o mercado está exigindo que a gente se adapte”*. Mas, até que ponto é possível se adaptar, mantendo a essência e inovando? Um importante aliado nesse processo pode ser o design estratégico.

Muratovski (2015) afirma que à medida que os modelos de negócio começaram a evoluir, o campo do design também evoluiu. Nessa transição, muitas empresas inseridas em mercados competitivos se viram obrigadas a ir além do desenvolvimento de seus produtos, o que deu início a uma nova era de inovação focada no desenvolvimento de sistemas e experiências. Assim, pode-se dizer que a adaptabilidade do design a ambientes incertos e em constante transformação é o que torna relevante em tempos de mudança. As coisas parecem não estar alinhadas nesse sentido, visto que para inovar é preciso que se tenha premissas fortes e crenças que gerem movimento e atrito entre os colaboradores e essa busca por novas formas de projetar.

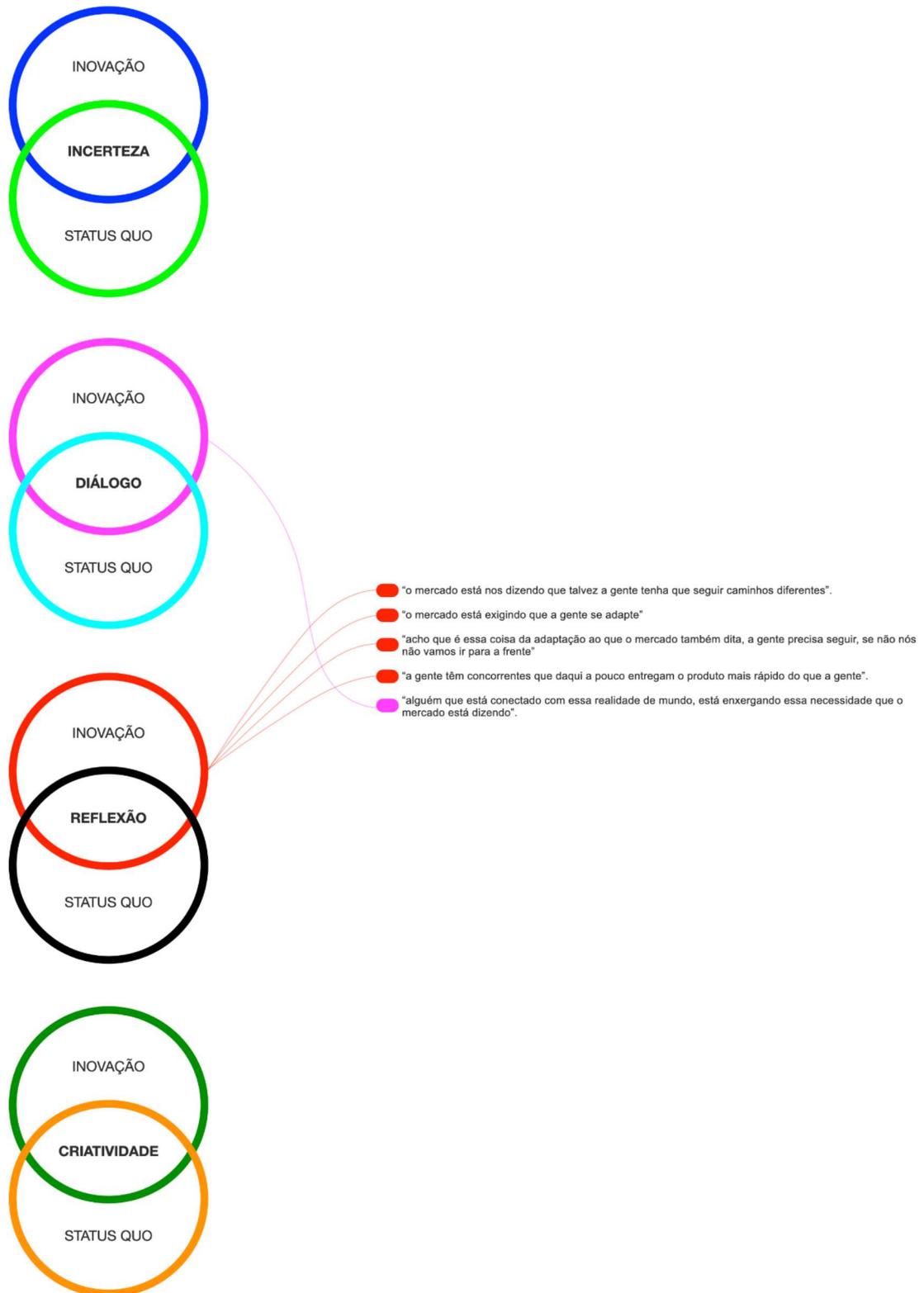
O sujeito EG6 também reflete sobre a necessidade de adaptação da organização aos sinais de mudança que o mercado vem emitindo: *“acho que é essa*

coisa da adaptação ao que o mercado também dita, a gente precisa seguir, se não nós não vamos ir para a frente". Nesta reflexão é possível notar uma abordagem relacionada à limitação da organização em avançar caso não se adapte, como se fosse uma jornada sem volta. Ou se adapta, ou morre. Mas, será que a organização está preparada para isso? Para o colaborador EG8 o mercado está cada vez mais competitivo e, mesmo para uma "gigante" como a organização centro deste estudo, passam a existir, dia a após dia, novos riscos relacionados a sua existência: *"a gente tem concorrentes que daqui a pouco entregam o produto mais rápido do que a gente"*.

Segundo Zurlo (1999), o design estratégico é uma atividade projetual na qual o objeto é a interface empresa-cliente-sociedade e no qual o objetivo é a convergência do ponto de vista da empresa, do cliente, dos outros *skakeholders* em um único processo de coprodução de valor. Isto significa uma inovação do sistema produto-serviço, que envolve uma reconfiguração da interface entre empresa, mercado e sociedade. Diante destes pontos, fica claro que, na percepção dos atuais colaboradores que participaram desta pesquisa, mudar é mais que uma questão de adaptação: é uma questão de sobrevivência.

O mercado vem se reinventando todos os dias, com a entrada de novos *players*, novos produtos e novos processos. Aquilo que garantiu sucesso até hoje parece não ser a garantia de sucesso para este novo mundo. Nesse sentido, mais que estar aberto ao novo, é preciso que a organização crie espaço para que o novo possa emergir, como reflete o sujeito EG6: *"alguém que está conectado com essa realidade de mundo está enxergando essa necessidade que o mercado está dizendo"*.

Figura 16 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria mercado e a busca por inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.2.8 Categoria: Mudança

A categoria mudança refere-se à forma como a organização lida com possíveis alterações em seu sistema vigente e no ambiente em que está inserida. Nesta etapa, propõe-se uma reflexão sobre os achados da pesquisa que apontam para a maneira como a Fábrica e seus membros reagem ao se deparar com mudanças de forma geral.

Como já apontado em outras categorias, a organização parece ter uma predisposição ao conservadorismo, ou seja, uma cultura que busca manter sua forma de pensar e atuar que, para ela, foi e é a chave do sucesso que a trouxe até aqui, como explica EG9: *“aqui a gente faz as coisas com muito cuidado, vai mais devagar, vamos olhando primeiro, vai botando o pezinho, vê se está sólido aí, está sólido, então bota o outro agora”*. Essa busca por segurança em suas tomadas de decisão pode deixar a busca por inovação mais lenta e pouco exploratória, ou seja, criando uma âncora que prende a organização ao passado, como reflete EG6: *“parece que tu tens que convencer algumas pessoas por A + B que... sabe? Que vai dar certo assim. Então, acho que essa coisa da resistência à mudança, de que pode ser uma âncora, é o que não te faz ir adiante”*. Pensamento que é reforçado por EG7, que afirma que a organização segue seu próprio tempo e que, em sua filosofia, se as coisas estão indo bem, não precisam mudar: *“está tudo bem, então não preciso mudar tanto assim, talvez, então acho que a Fábrica não é muito preocupada nesse sentido, ela vai fazendo conforme as coisas vão surgindo”*.

Diante da forma como os membros desta cultura lidam com a mudança, o sujeito EG1 reflete sobre como a organização deveria buscar entender de forma mais profunda esse contexto: *“os que não querem a mudança: primeiro temos que entender por que eles não querem”*. Essa abordagem mostra que a busca pela manutenção do *status quo* pode estar mais enraizada na cultura e em seus membros do que se imagina. Segundo Deserti e Rizzo (2014), o design tende a desafiar as atitudes organizacionais naturais de preservação e resistência à mudança, gerando uma tensão constante entre a busca por inovação e as ideias e soluções estabelecidas. Para EG3, essa forma de lidar com a mudança pode estar ligada ao simples fato das pessoas terem se acostumado a fazer as coisas sempre do mesmo jeito: *“a gente vai se habituando a fazer uma coisa de um jeito. Você*

mudar, não é tão simples assim". O que para EG8 também parece fazer sentido: "eu acho que tem uma resistência nas pessoas, que talvez tenham um mindset mais fechado, sempre fizeram da mesma forma".

Diante de um mundo que muda cada vez mais rápido, mudar talvez não seja mais uma opção, e sim uma necessidade para que uma organização possa continuar existindo. Mas será que todos estão preparados para isso? Para EG6, a resposta é não: "Alguns gestores talvez não estejam nesta mesma batida, e é aí que eu acredito que possa ser um choque". Esse choque, a qual EG6 reflete, talvez possa ser o início de uma ruptura no modo de pensar e lidar com a mudança da organização, e, para EG3, mesmo que isso possa causar insegurança em seus membros, refletir sobre a mudança já pode ser o início de uma mudança: "mesmo que a pessoa fique pensando 'ah, estou fazendo isso há 22 anos', ela já começou a pensar".

Para EG1, esse é o comportamento que toda a organização deveria adotar, de estar aberto ao aprendizado e, conseqüentemente, ao novo: "é o comportamento de abertura que todos nós deveríamos ter, né? De estar com essa sede de aprender, né, de... que é o que sustenta a inovação, é o que sustenta a evolução". Para EG3, esse processo pode ter as repostas quando se fala em inovação, já que para eles o que trouxe a organização até aqui pode não ser o que vai levá-la ao futuro: "o que nos trouxe até aqui, que é esse modelo fabril, a questão da produção, do planejamento, do CPV, tudo muito controladinho, muito certinho, não vai ser o que vai nos levar para os próximos anos". Nesse sentido, a mudança não é reativa, e sim ativa, como reflete EG6: "não é mudar por mudar, não, é mudar para atender a realidade do momento".

Com o mundo e o mercado mudando cada vez mais, a organização parece estar acelerando essa busca por mudanças, como afirma EG3: "acho que agora a gente está acelerando um pouco, porque é uma questão de sobrevivência". Vale reforçar aqui a palavra utilizada pelo entrevistado: sobrevivência. Em sua fala, nota-se um tom alarmista em relação ao futuro, na necessidade de mudança e na agilidade que a organização pode dar a essa busca por inovação, como aponta também EG1: "Nós somos muito grandes, essas mudanças às vezes não são tão rápidas". Por trás desta afirmação pode-se notar um certo conformismo com a agilidade empregada pela organização quando o assunto é mudança, principalmente em mudanças estratégicas ou estruturais, como apontado pelo sujeito EG10: "no

mundo de hoje em dia, que é um negócio que está saindo muito do macro e indo muito para o micro, é difícil ainda para Fábrica rodar". Para ele, "o desafio macro é acompanhar esse processo de mudança de uma sociedade que é o mais amplo".

Mesmo que em um ritmo mais lento do que os colaboradores entrevistados nesta pesquisa gostariam, um processo de mudança parece estar em andamento na organização, causando medo em algumas pessoas, como afirma EG3: *"eu percebo as pessoas bastante inseguras, né? Temerosas... mas querendo fazer acontecer, assim".* Assim, fica evidente que a mudança simplesmente acontece, seja planejada pela organização ou imposta pelo contexto onde está inserida. Para EG5, que reflete sobre essa questão, um processo de "digitalização" já começou: *"eu acho que nós estamos entrando já nesse marco que é a digitalização, e essa virtualidade de tudo".* Nesse mesmo sentido, para o entrevistado EG6, a mudança imposta pelos dias de hoje é um processo sem volta: *"quando a gente fala dessa cultura da transformação digital, enquanto mundo, eu entendo que, assim, não tem volta".* Segundo EG6, *"o industrial a gente já tem conhecimento, a gente já sabe qual o perfil, a gente já tem tais competências, tais processos, diferente do digital que nós ainda não sabíamos ou ainda não sabemos".*

Inovar é algo que parece familiar à organização, visto sua jornada desde sua fundação. Mas, ao que tudo indica, algo foi se perdendo ao longo do tempo, como reflete EG8: *"lá na época, ela era uma empresa super ousada e inovadora, e eu acho que com o tempo ela foi ficando uma empresa mais tradicional, uma empresa mais antiga".* A inovação, segundo Deserti e Rizzo (2014), pode ser guiada pelo design e alcançada por mudanças na cultura organizacional, mas, para isso, é preciso compreender quais elementos e padrões definem uma cultura para, então, ressignificá-los.

Nesse mesmo sentido, a atuação e influência da cultura fabril, apegada ao controle e a repetição de processos, pode ter engessado também a forma de pensar da organização com o passar do tempo. Traços esses que até hoje se fazem presentes na forma como a cultura organizacional projeta seus artefatos e se relaciona com o mundo, como aponta EG7: *"a gente já teve um coração de verdade, sabe, um coração tipo, quentinho, batendo quando tinha ainda na época do Alexandre, porque eles eram muito criativos, e muito inovadores e muito... em algum momento isso se perdeu".*

Figura 17 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria mudança e a busca por inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.2.9 Categoria: Futuro

A categoria Futuro aborda a capacidade da organização de imaginar, prever e se antecipar aos temas e eventos relacionados ao que ainda está por vir e, conseqüentemente, estão - na maioria das vezes - além de seu controle. Afinal, diante de todos os pontos citados até aqui, do entendimento de como a organização se relaciona com seu passado e presente, pode-se entender como ela lida com o futuro?

Diante de um contexto cada vez mais incerto, organizações reativas aos acontecimentos podem perder o tempo da inovação, diferentemente daquelas que conseguem não só se antecipar ao futuro, mas também projetar para que suas visões aconteçam. Ao explorar esse tema - que está diretamente conectado à construção de cenários de design e a centralidade deste estudo - pode-se perceber que a organização começa uma espécie de preparação para o futuro, como aponta EG8: *“acho que a Fábrica está querendo se preparar para esse futuro”*. Essa preparação ao futuro, ao que tudo indica, ainda acontece de forma desorganizada e desalinhada entre as áreas, como afirma EG7: *“eu acho que são ações isoladas, sabe, a área comercial está fazendo uma ação para o futuro; design está fazendo uma ação para o futuro; a área de cultura; de transformação digital está fazendo uma ação para o futuro”*. Mas qual é o risco de um processo como esse?

Na perspectiva de Manzini e Jégou (2000), a tarefa de construção de cenários interage ao longo de todo o processo de pesquisa, contribuindo com a estrutura da problemática, mapeando o contexto e fornecendo uma estrutura para desencadear a criatividade entre os atores envolvidos. Para EG10 esse processo aberto pode gerar uma falta de unidade no que diz respeito à visão de futuro: *“deixa muito aberto, cada área estava trabalhando em uma frente dentro daquilo que lhe convém e lhe aperta, não existe essa unidade”*. Assim, pode-se imaginar que esse desalinhamento pode custar caro à empresa no futuro, visto que as áreas podem estar caminhando em direções diferentes e, por que não, contraditórias. EG7 também reflete sobre este ponto: *“eu acho que eles estão indo um passo de cada vez conforme vão surgindo as coisas e vão fazendo, mas uma visão de longo prazo, o que é o futuro, eu tenho dúvida se a empresa sabe”*. Mesmo que existam visões isoladas de futuro, quais futuros são esses e quais motivações estão por trás desses exercícios?

Para EG2, *“qualquer planejamento que você faz de muito longo prazo, ele tende a ser falho”*. O que pode refletir em uma possível crença central da organização na sua relação com o futuro e o seu foco no presente ao longo de sua história. Segundo Hartmann e Franzato (2012), a construção de cenários é uma atividade que objetiva valorizar a evolução das macrotendências, das interações e das consequências que podem emergir em diferentes níveis. A criação de cenários pode tornar uma organização mais atenta ao seu ambiente de negócios, pois mesmo refletindo sobre o futuro deve fazer a diferença naquilo que está acontecendo agora. Por outro lado, uma visão de futuro unificada da organização poderia aliviar algumas das dores do RH, como aponta EG4: *“qual é o direcionamento que a gente tem em relação a pessoas? Daqui a três anos, como que a gente gostaria de ter as pessoas? Eu acho que impacta. Eu acho que quando você não fala, você acaba não engajando as pessoas para chegar lá”*.

Diante dessa reflexão, pode-se perceber alguns dos possíveis benefícios da prática da construção de cenários futuros na busca por inovação, começando por direcionar e engajar os colaboradores em uma mesma direção, de um mesmo propósito. A falta de uma visão clara e compartilhada de futuro pode gerar, além da falta de engajamento coletivo, ansiedade, fazendo com que as pessoas se perguntem sobre o real impacto das ações que estão sendo realizadas no presente e para onde elas irão levar a organização, como reflete EG5: *“tem muita gente que está no time e tem uma necessidade de segurança, de clareza. Isso por vezes é ruim porque gostaria de ter um pouquinho mais mastigadinho, assim, e apresentando, né, o que que vai acontecer”*. Esta falta de clareza sobre o futuro não é algo exclusivo de cargos de entrada, mas também de pessoas de alta gestão, como apontado pelo sujeito EG6: *“é, aí eu vou te ser bem sincera, eu não tenho essa visão, e hoje participando dos principais rituais, falando de RH, né, não se fala muito sobre isso”*.

A falta de clareza sobre essa visão de futuro dá espaço para palpites e percepções individuais, apostas e projetos de áreas isoladas, justamente o que uma gestão orientada pelo comando controle - como vimos anteriormente - não tolera, como aponta EG8: *“acho que esse é o futuro, ter o consumidor no centro”*. Dúvidas que também são levantadas por EG4: *“se você me perguntar qual é a estratégia de negócio da Fábrica para daqui cinco anos, eu não saberia te dizer”*. E por EG10:

"Um horizonte como a Fábrica quer estar daqui a dez anos, não é uma coisa que seja trabalhada, divulgada".

O foco da organização no presente está, pelo que tudo indica, muito conectado com as categorias cultura fabril, modelo de gestão e mudança, apresentadas anteriormente. Fato que a prende no presente e busca garantir um foco específico na sua maneira de produzir. Esse traço pode ainda ser potencializado pela cultura de origem da organização, como aponta EG5: *"acho que o nosso futuro é sempre muito próximo, a gente vive na Serra, que tu sabes que tem muita neblina, então a gente não consegue enxergar muito longe"*. Nesse sentido, EG6 reflete sobre os pontos positivos e negativos dessa maneira de operar: *"por um lado eu acho bom, porque a gente vive o agora e o ali na frente de uma forma mais pensada. Porém, talvez, a gente esteja um pouco mais atrasado perante o mercado"*.

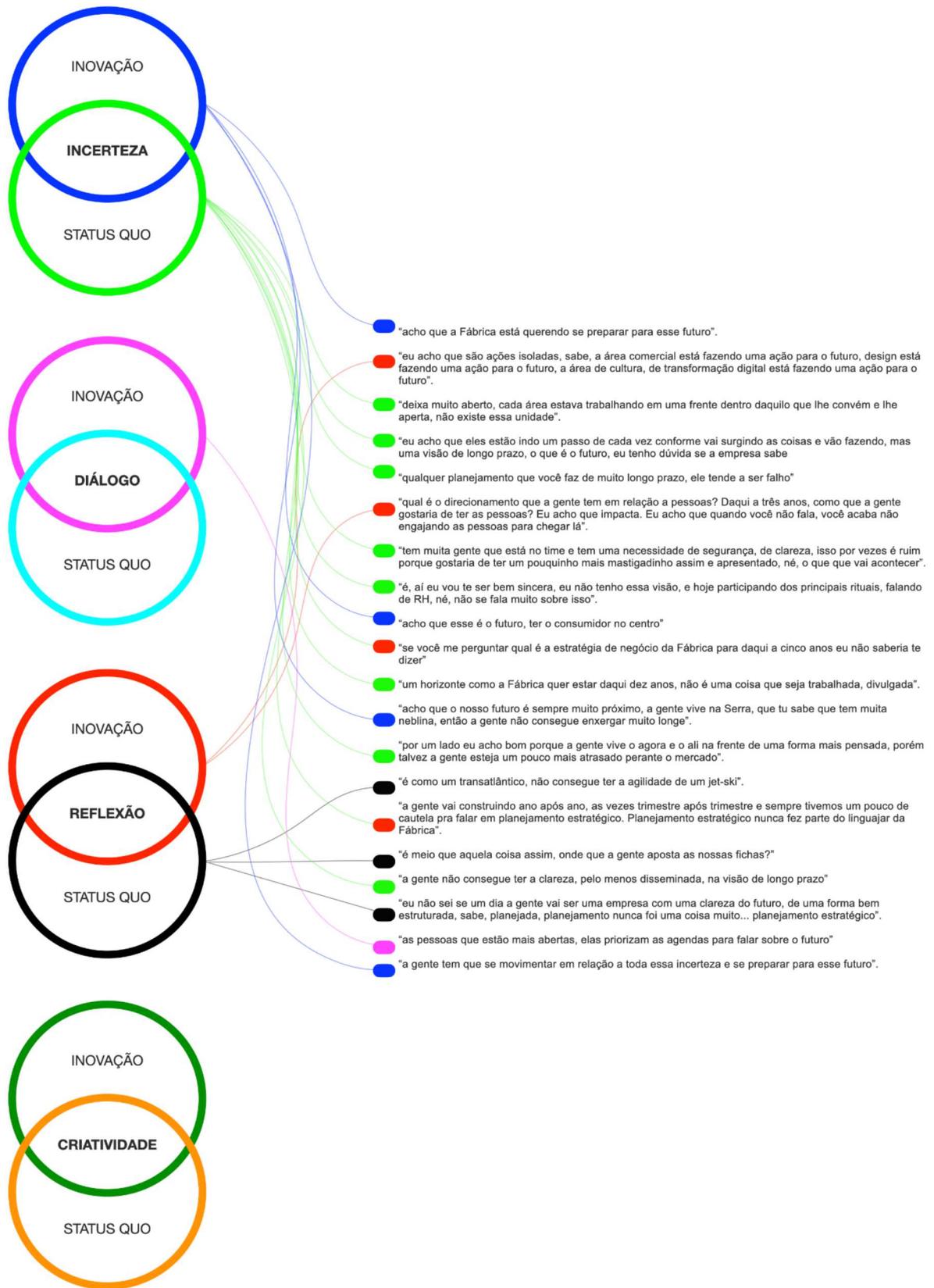
O foco no presente colaborou com o sucesso da empresa até aqui, mas como apontado por EG6 isso pode estar deixando a organização cada vez mais lenta na resposta que ela dá às mudanças impostas pelas pessoas, mercado e mundo, pois uma empresa com a estrutura da Fábrica leva mais tempo para mudar que as outras, como comenta o entrevistado E10: *"é como um transatlântico: não consegue ter a agilidade de um jet-ski"*. Para EG5: *"A gente vai construindo ano após ano, às vezes trimestre após trimestre, e sempre tivemos um pouco de cautela pra falar em planejamento estratégico. Planejamento estratégico nunca fez parte do linguajar da Fábrica"*.

Assim, a falta de uma visão de futuro norteador pode causar, além dos pontos já citados aqui, uma sensação de tudo ou nada, de sucesso ou fracasso, como aponta EG6: *"é meio que aquela coisa assim, onde que a gente aposta as nossas fichas?"*. Tal fato pode impedir a organização de entender determinados movimentos no presente como uma parte de jornada maior em direção a sua visão de futuro, o que poderia acalmar os mais ansiosos e direcionar os esforços coletivos, como reflete EG5: *"a gente não consegue ter a clareza, pelo menos disseminada, na visão de longo prazo"*.

Diante deste contexto, futuro parece ser algo realmente distante das práticas da organização e, devido ao todo, pode-se imaginar que este tema nunca será tratado como deveria pela organização, já que em seus 50 anos de sucesso financeiro nunca foi algo disseminado internamente, como aponta EG7: *"eu não sei"*.

se um dia a gente vai ser uma empresa com uma clareza do futuro, de uma forma bem estruturada, sabe, planejada. Planejamento nunca foi uma coisa muito... planejamento estratégico". Por outro lado, existem pessoas e movimentos isolados que vêm conversando e refletindo sobre o tema, como sugere EG1: *"as pessoas que estão mais abertas, elas priorizam as agendas para falar sobre o futuro".* Movimento esse que vem buscando preparar a organização para o futuro, como explica EG8: *"a gente tem que se movimentar em relação a toda essa incerteza e se preparar para esse futuro".*

Figura 18 – A relação entre as quatro dimensões da construção de cenários de design, as evidências mapeadas na categoria futuro e a busca por inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

5.3 Discussão sobre os achados das entrevistas

A pesquisa explorou a relação da organização com os temas design, futuro e inovação, realizando uma análise da percepção das pessoas a partir de um recorte específico de colaboradores: representantes aqui da área de pessoas e cultura (Recursos Humanos). Esta trajetória possibilitou, a partir das entrevistas realizadas, compreender o nível de abertura da organização ao novo e a forma como inspira, engaja e lidera seus colaboradores para inovarem diante dos atuais desafios enfrentados pelas empresas e mercados.

O propósito dessa investigação foi provocar reflexões nos participantes sobre o tema inovação, enquanto refletiam sobre a cultura organizacional vigente, para que, a partir desta imersão, fosse possível analisar o nível de abertura da organização e seus colaboradores ao novo. A análise foi organizada e realizada a partir da relação das categorias encontradas nas entrevistas com as quatro dimensões que emergiram da literatura e do piloto de construção de cenários futuros: incerteza, diálogo, reflexão e criatividade. E, a partir desta abordagem, compreender o que de fato colabora com a manutenção do *status quo* ou com a busca por inovação.

A partir desta visualização de dados e da análise de conteúdo realizada foi possível notar que o tema mais latente hoje na organização é o conservadorismo e, como apresentado anteriormente, como colabora com a busca e a manutenção do *status quo*, mesmo que de forma inconsciente pelos membros que buscam repetir padrões e processos que garantiram ao longo da história da organização o sucesso que a acompanha até hoje. Essa forma de pensar e projetar conservadora acaba sendo uma importante âncora quando o assunto é inovação, já que colabora com a padronização de processos, rotinas e pensamentos de manutenção ao longo do tempo. Nesse sentido, o Modelo de Gestão da empresa acaba sendo um importante aliado para a manutenção do *status quo*, já que atua como uma fonte de padronização e repetição de padrões existentes, dando pouca autonomia e liberdade para que os colaboradores possam explorar sua potência criativa em seus desafios diários.

A categoria Mudança, apesar de gerar desconforto e ameaçar a organização, se mostra como uma importante fonte de inspiração para a inovação, já que obriga

certas movimentações da empresa. Portanto, é possível notar que a maioria das citações desta categoria colocam a mudança como uma alavanca rumo ao futuro.

Sobre a categoria Futuro, apesar do tema ser algo inerente à inovação e cenários de design, o tema ainda provoca muitas incertezas na organização e, devido a forma como a empresa lida com essa questão, aparece como uma fonte de manutenção do *status quo* por conta do excesso de foco no presente da organização.

Por outro lado, a Cultura Fabril, origem do principal paradigma da organização, aparece como uma fonte para a inovação, ou seja, colabora com a busca pela inovação. Mas vale reforçar que essa busca por inovação está relacionada à busca e evolução de processos fabris. Portanto, a mesma colabora também de forma negativa com outras premissas que seguram a inovação de um modo geral, ou seja, aquela que transcende a esteira de produção. É uma espécie de paradoxo, pois se tem inovação, mas o custo desta inovação focada em processos fabris acaba impactando negativamente na forma como a organização se relaciona com o tema e bloqueia o potencial criativo de seus membros.

Outro dado interessante é que a categoria Resultado aparece como uma das principais influências do *status quo* da organização, já que para garantir o resultado, ou seja, o lucro da organização, é preciso que muitos processos e padrões sejam seguidos e replicados. Essa busca e foco excessivo no resultado do ano acaba impactando diretamente na manutenção do *status quo*, já que deixa as pessoas pouco criativas e com poucas oportunidades para propor novas alternativas de se fazer o que se faz todos os dias. Em resumo, aquilo que poderia desafiar as pessoas acaba engessando todo o processo de busca pelo resultado.

A Incerteza, por outro lado, se mostra importante na busca pela inovação. Esse resultado aponta para uma abertura dos entrevistados ao tema e aos desafios que emergem destes novos tempos. Por outro lado, a organização segue não dialogando com esses contextos incertos e vai aos poucos tomando suas ações de forma lenta e conservadora. Assim, a incerteza pode ser uma importante aliada na busca por inovação, mas, para isso, a organização precisa mais que estar aberta ao desconhecido, criar um espaço para que o novo possa emergir, o que parece estar longe de acontecer.

Nesse mesmo sentido, a categoria Mercado aparece como a principal categoria que pode colaborar com a busca por inovação. Para os entrevistados, o

mercado vem demandando movimentos da organização que parece ainda estar amadurecendo seu processo de escuta. Vem do mercado as pressões dos clientes que, dia a após dia, mudam suas formas de pensar, se expressar e de comprar produtos; e também de seus concorrentes que, dia após dia, vêm lançando novos modelos de negócios, serviços e produtos, o que acaba influenciando uma nova abordagem, mesmo que lenta, da organização. Portanto, estar aberto ao mercado é estar aberto à inovação.

Na contramão do mercado, a categoria Comando Controle influencia diretamente na manutenção do *status quo*, obrigando os colaboradores a seguirem padrões estabelecidos pela organização que acabam minando a criatividade e a liberdade para que possam propor novos caminhos e alternativas frente aos desafios de seus trabalhos. O comando controle colabora de forma direta com a maneira que a organização busca seus resultados e, mais uma vez, coloca todos dentro de caixas e esteiras de produção.

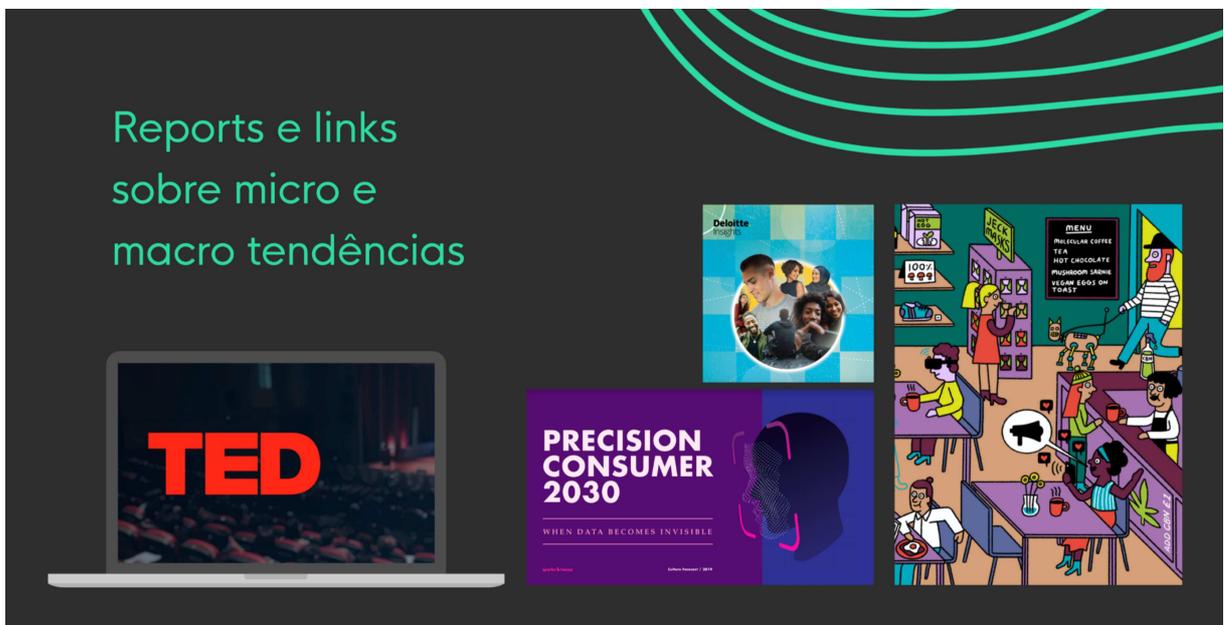
Portanto, pode-se perceber que os temas que mais prendem a organização ao passado e ao *status quo* são: Conservadorismo, Modelo de Gestão, Resultado e Comando Controle. Vale ressaltar o paradoxo da Cultura Fabril que fomenta, sim, a busca por inovação em processos de produção, mas sua prática ao longo do tempo acabou influenciando um jeito específico de trabalhar dentro da organização e o surgimento do atual modelo de gestão e do conservadorismo.

6 ANÁLISE DE PROTOCOLO DOS WORKSHOPS

Dois workshops - com aproximadamente 4 horas de duração cada - foram realizados com dois grupos de colaboradores, sendo os mesmos participantes das entrevistas em profundidade. O objetivo era compreender o nível de abertura que a prática de construção de cenários orientados pelo design poderia causar nestes sujeitos, membros de uma organização tradicional. Devido ao contexto de pandemia em 2020 e 2021, os workshops foram realizados de forma online, via plataformas digitais de colaboração. Para as conversas, usou-se o Microsoft Teams, que possibilitou o diálogo e as interações entre os participantes. Já para o processo criativo utilizou-se a ferramenta Miro, que tornou possível a colaboração entre os membros de cada workshop em um painel digital.

Dias antes dos encontros virtuais, os participantes receberam por e-mail uma série de documentos sobre micro e macrotendências, com o intuito de sensibilizá-los e inspirá-los sobre os temas inovação e futuro.

Figura 19 – Reports enviados aos participantes dos workshops na fase de sensibilização



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

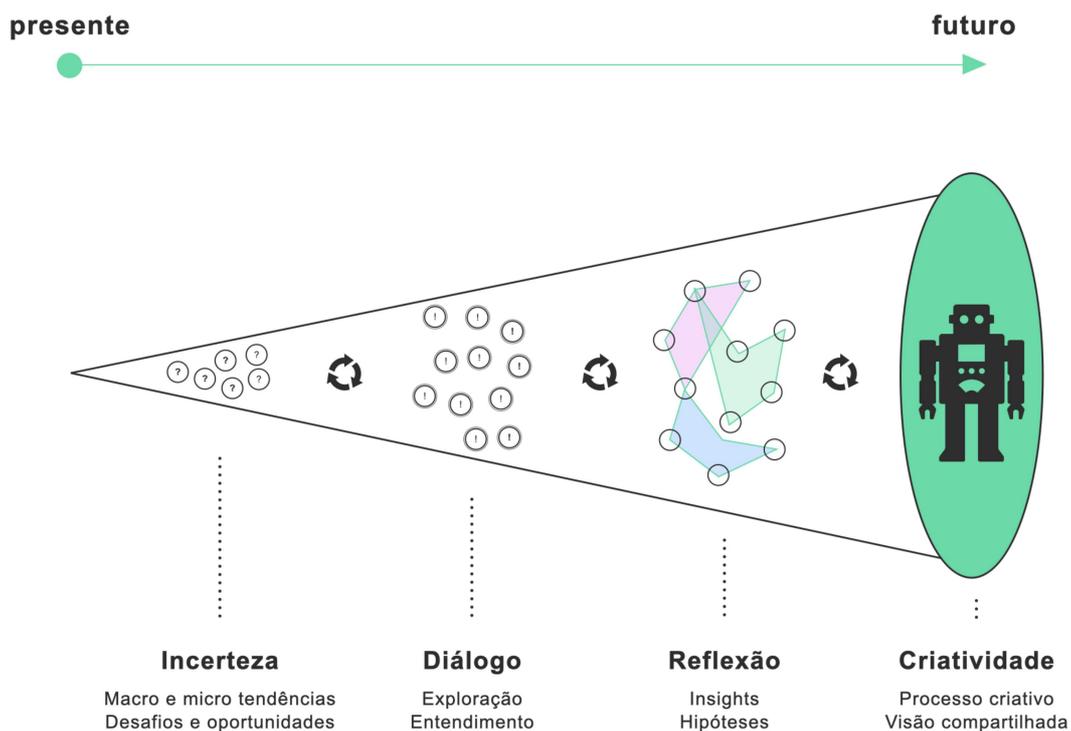
Posteriormente, nos dias das atividades, o pesquisador e facilitador apresentou aos grupos o desafio que enfrentariam: criar um cenário futuro para a

organização em 2051 tendo como ponto de partida os relatórios sobre macro e micro tendências que têm à disposição, abordando temas como tecnologia, sustentabilidade e movimentos comportamentais.

Vale ressaltar que o foco desta análise consiste em observar os atores da organização tradicional em um processo de construção de cenários de design, compreender o impacto que a prática pode gerar nos participantes e as possíveis contribuições desta abordagem na forma como uma organização tradicional busca inovação. Logo, para esta pesquisa, mais importante que analisar o cenário gerado, ou seja, a entrega final de cada grupo ao final dos workshops, é compreender o nível de deslocamento que o processo de construção de cenários de design pode causar nos atores envolvidos, mesmo que de maneira reduzida, por se tratar de um exercício de curta duração.

A observação da prática dos grupos durante a construção de cenários deu origem a um *framework*, ou seja, um modelo conceitual visual que servirá como guia para a análise dos resultados obtidos durante o processo. Este modelo tem como base as quatro dimensões da construção de cenários de design (incerteza, diálogo, reflexão, criatividade) e suas principais características, conforme figura abaixo:

Figura 20 – *Framework* das quatro dimensões da construção de cenários de design



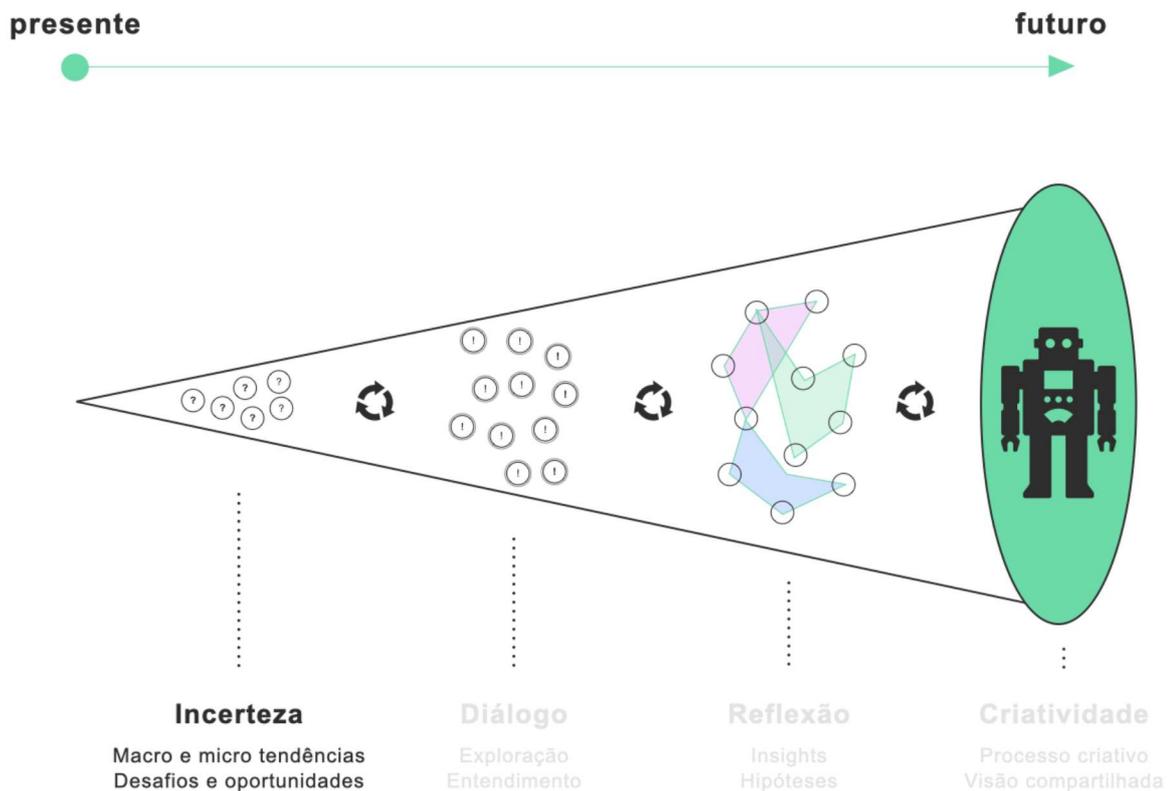
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

6.1 Incerteza

A incerteza é a primeira dimensão inerente ao processo de construção de cenários de design e atua como um pano de fundo para as demais dimensões presentes na prática, criando um ambiente seguro para que a imaginação possa fluir. Para Hartmann e Franzato (2012), a atividade de construção de cenários se desenvolve em contextos com elevado grau de complexidade e incerteza, o que muitas vezes pode acabar afastando organizações com apego à segurança. Essa dimensão durante a realização dos workshops guiou as interações e as trocas entre os participantes, servindo como plataforma para as demais dimensões.

Assim como no piloto, foi possível notar que, nesta etapa, as conversas entre os sujeitos pairavam sobre questionamentos e dúvidas relacionadas ao futuro, com um foco principalmente em macro e micro tendências, além dos desafios e das oportunidades relacionadas a essas possibilidades. Esse padrão identificado deu origem ao detalhamento da primeira dimensão, que pode ser visto na figura abaixo, e servirá como base para os aprofundamentos relacionados à prática dos participantes.

Figura 21 – *Framework* das quatro dimensões da construção de cenários de design:
Incerteza



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A busca pela criação de um cenário futuro acabou condicionando o grupo a lidar com a incerteza de uma forma diferente da que estão acostumados no dia a dia, como foi possível notar com os resultados obtidos durante as entrevistas em profundidade, dando origem a um ambiente de troca e criatividade. Para a maioria dos participantes, a incerteza funcionou como uma espécie de convite ao diálogo, reflexão e criatividade, e criou pontes entre suas percepções sobre o que pode vir, como é possível notar na fala do sujeito EG7: “*será que a gente vai ter mais ou menos desigualdade social? Essa é uma dúvida que eu tenho*”. Em uma organização com traços tradicionais, existe uma tendência a certezas, ou seja, foco em respostas. Enquanto na criação de cenários futuros teve-se um ambiente onde essa abordagem se inverte, dando enfoque às perguntas, como nesse exemplo em que EG9 convida os colegas do grupo a pensarem juntos: “*O que vocês acham da*

troca de bens materiais por experiências? Que a gente falou que no futuro tem muito serviço. Vocês acham que isso é uma questão mais coletiva ou individual?"

Esse tipo de interação aconteceu diversas vezes ao longo dos workshops, mas principalmente nas fases iniciais, onde a dimensão incerteza predominava, como pode ser visto nas falas de EG3: *"No futuro os drones vão fazer as entregas, mas e o que vai acontecer com os motoboys?"*; *"Será que casar com uma tecnologia não vai ser uma doença?"*; e EG7: *"Os relacionamentos vão estar muito mais abertos, como a gente nem imagina"*. Nessas citações pode-se notar uma espécie de plataforma dialógica, onde são emitidos sinais convites para a interação e troca com os colegas. O fato é que ninguém tem essas respostas, mas ao explorar essas questões com os colegas começa a se estabelecer pontes entre o presente e o futuro a partir das trocas e, principalmente, da forma como o grupo interpreta - coletivamente - essas questões. Tal constatação vai ao encontro do que Manzini e Jégou (2000) sugerem: que a construção de cenários contribui com a estruturação da problemática, mapeando o contexto e fornecendo uma plataforma para desencadear a criatividade entre os atores envolvidos.

Essa prática pode ser um desafio para alguns participantes, devido a falta de interação com o tema em sua vida pessoal e profissional, como aponta EG9: *"Pelo menos, não é minha rotina parar para conversar com a minha família ou com os meus amigos sobre esse futuro. Ou seja, a gente não para pra falar e pensar tanto nesse negócio (futuro)"*. Essa fala aponta para uma sensação de desconforto por parte deste membro da organização tradicional, visto que a busca por certezas é algo muito mais presente em sua rotina, além do foco no presente, inerente à sua atuação na Fábrica. Essa influência do mercado é algo presente também na forma como Manzini e Jégou (2006) se relacionam com a construção de cenários, que apontam para uma necessidade por narrativas plausíveis, possíveis, aceitáveis e viáveis. Mas, será que isso é de fato possível?

Essa busca por cenários plausíveis pode ser notada também na forma como alguns participantes lidam com a incerteza, voltando seus pensamentos ao passado, suas histórias e experiências, para que a partir destes padrões identificados tentem replicá-los em um futuro, como uma evolução do que se vive nesse momento. Como pode ser analisado na fala do sujeito EG7: *"a gente passou por uma geração que era muito do dar o que eu não tive para o meu filho"*; e do sujeito EG3: *"Eu me lembrei de quando eu estava grávida, as expectativas que a gente tinha e o quanto a*

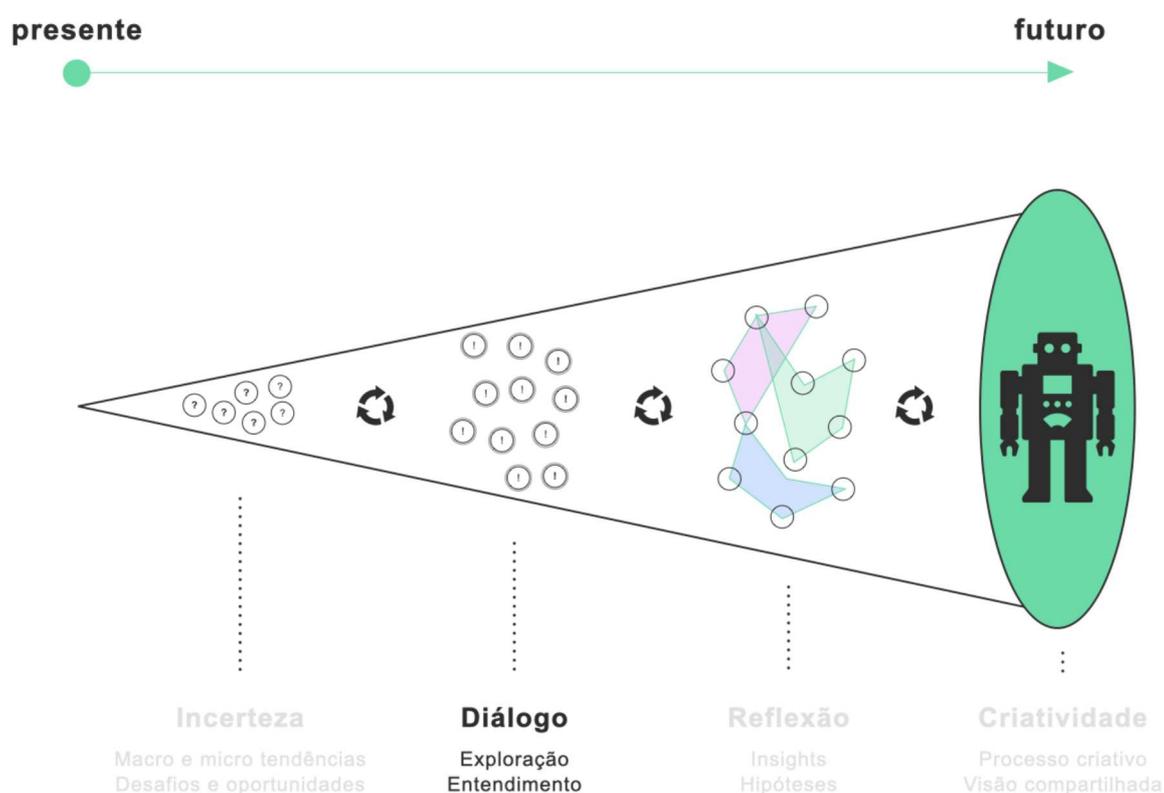
gente aprende muito". Esse tipo de abordagem, onde os sujeitos olham para o passado e tentam linearizar o futuro, acaba na maioria das vezes dificultado a visualização de cenários disruptivos e colocando algumas barreiras que podem bloquear o processo criativo, como aponta EG7: *"não sei se em 30 anos a gente vai ver carro voando, mas daqui a pouco em 50, 100, pode ser".*

Nesta etapa, pode-se notar uma busca por alinhamentos de visões e interpretações entre os membros do grupo, uma espécie de auto-organização. Por meio destes questionamentos iniciais que emergem - principalmente - das incertezas relacionadas a macro e micro tendências e os desafios e oportunidades que surgem a partir de uma possível interação com elas, o grupo começa a se deparar com as primeiras decisões. Schwartz (1996) afirma que um cenarista precisa ter consciência dos filtros que serão necessários e reajustá-los continuamente, deixando entrar mais ou menos dados sobre o mundo. Tal abordagem pode ser vista na fala do participante EG3: *"será que a empresa, como um organismo vivo, está sofrendo o que precisaria sofrer para dar esse salto de mudança? Quando a gente vai bem, performando bem, o que de fato justifica a mudança?"*.

6.2 Diálogo

O diálogo é a segunda dimensão responsável por garantir a interação entre os participantes ao longo da construção de cenários, criando pontes entre diferentes modos de pensar e visualizar o futuro. Hartmann, Franzato, Scaletsky e Reys (2012) apresentam a construção de cenários como uma abordagem capaz de promover um diálogo entre diferentes atores, com conhecimentos distintos, em uma equipe transdisciplinar. Nesta dimensão, emergem da observação da prática duas verticais que colaboram com o processo. A primeira delas é a exploração, que garante que os participantes possam imergir em diferentes assuntos, ideias, argumentos e abordagens e possam discutir quais delas são as mais relevantes frente ao desafio enfrentado. Enquanto a segunda trata do entendimento, ou seja, da compreensão - seja ela individual ou coletiva - das informações trocadas pelo grupo ao longo da prática.

Figura 22 – *Framework* das quatro dimensões da construção de cenários de design:
Diálogo



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

É evidente que o diálogo está presente em toda a prática de construção de cenários, mas, nesta etapa, sua centralidade está em promover a exploração e o entendimento dos temas apresentados aos participantes, como é possível notar nesse trecho de um diálogo entre EG3 e EG7 sobre a busca por reconexão das pessoas em 2051:

EG3: "Eu sinto uma contradição no que você está trazendo. Uma contradição muito forte essa questão da tecnologia avançando, da gente chegando em casa e tá lá aquela grande televisão interagindo com portais. Mas, ao mesmo tempo, a gente vai vendo as tendências de uma busca por um contato maior com a natureza, com o bem-estar, que é uma busca de reconexão".

EG7: "Mas será que essa reconexão vai ser coletiva ou individual, essa é a minha dúvida, sabe. Será que eu vou querer estar lá no meio da natureza sozinho? Eu, por exemplo, gosto de estar lá no meio da natureza, mas ao lado da minha família toda".

Nesta interação entre EG3 e EG7 é possível notar a criação de um ambiente seguro por parte dos participantes, onde se pode conversar abertamente sobre suas dúvidas, inquietações e incertezas relacionadas ao futuro. Esse nível de abertura pode estar relacionado a uma não necessidade de entrega ao final da atividade, como as que estão acostumados na organização, como sugere Dunne e Raby (2013). Os autores apontam que a busca por um cenário plausível e conectado com a realidade é uma demanda de mercado, e que isso acaba restringindo todo o potencial imaginativo dos participantes. Ou seja: ao se afastarem da produção industrial, conseguem acessar uma nova área conceitual de ideias.

Neste outro diálogo entre os mesmos participantes, EG7 e EG3 conversam sobre a relação das pessoas com o conhecimento nesse cenário futuro:

EG7: "Quando eu falo na questão de oportunidade, não necessariamente eu vou precisar ter uma faculdade para ter aquela oportunidade, mas sim uma vivência, minha atitude, meu comportamento para ir atrás e buscar aquele conhecimento. Talvez isso me permita alcançar aquela posição, mais que antigamente".

EG3: "Eu concordo contigo, agora isso depende não só da atitude da pessoa, mas de quem está do outro lado, porque os critérios podem não ser os mesmos".

EG7: "É, talvez daqui 30 anos isso caia, eu imagino que isso vai cair, esses critérios".

A partir desses diálogos, pode-se notar que as macro e micro tendências acabam alimentando discussões profundas entre os participantes, o que se conecta com a visão de Schwartz (1996), que afirma que o processo de construção de cenários envolve a pesquisa, que, por sua vez, fornece aos participantes os fatos necessários para fazer perguntas mais significativas, ou, como dito pelo autor, o próprio processo dará algo com que os participantes poderão dialogar. Outro ponto interessante de se destacar é a forma como o diálogo se conecta com a realidade e contexto da organização, indo de um primeiro olhar - ainda na dimensão da incerteza - mais abrangente e global, para uma abordagem cada vez mais prática e inserida no contexto da organização, como pode se notar neste trecho:

EG7: "Estão falando mais sobre as emoções agora, pelo menos nos projetos que eu tenho participado, que eu tenho pesquisado, eu acho que, estou na dúvida com essa questão da introspecção".

EG3: "Mas o que você quer dizer com essa questão da introspecção?"

Os participantes, ao aproximarem as discussões da forma como a organização atua, começam a experimentar uma nova etapa desta dimensão, a de contraste, ou seja, colocar em uma mesma perspectiva um possível futuro com o presente da organização. O que pode causar um certo estranhamento, como é possível notar no diálogo entre os participantes EG11 e EG7:

EG11: "Trabalho híbrido eu espero que não demore até 2051".

EG7: " O trabalho híbrido já está acontecendo e eu acho que a partir deste ano ele já vai acontecer".

Essa interação mostra na prática como uma visão de futuro é capaz de colocar os participantes para refletir sobre as práticas organizacionais do presente, ou seja, ao EG11 demonstrar sua expectativa no longo prazo, EG7 reforça que isso já é uma prática no presente da organização e que, para ele, deve se tornar uma realidade a partir deste ano. Esse diálogo vai ao encontro da forma como Manzini e Jégou (2006) apresentam as contribuições de um cenário que, para os autores, representam um estado das coisas que poderiam existir e devem ser apresentados de forma plausível, promovendo discussões e avaliações. Para Hartmann e Franzato (2012), além do design de cenários viabilizar a troca de conhecimentos entre a organização e os projetistas, é capaz de promover também a aprendizagem organizacional.

6.3 Reflexão

A reflexão é a terceira dimensão característica da construção de cenários e está diretamente conectada à geração de *insights* e a criação de hipóteses. A busca por novas perspectivas durante a atividade projetual leva os participantes a conectarem os pontos trazidos pelo grupo e a explorarem seus conhecimentos, conectando assim o que elas acabaram de descobrir com aquilo que já sabiam. Para Manzini (2017), a construção de cenários possibilita que os participantes possam

ser tão diferentes". Abordagem reforçada por EG11, quando comenta: *"Eu também tive essa reflexão, o que eu tenho agora e o que eu tinha na minha infância?"*.

Nessa abordagem, os participantes buscam prever os acontecimentos futuros baseados em padrões do passado, o que automaticamente sugere uma busca por um cenário previsível e plausível, como na linha proposta por Manzini (2017), que apresenta um cenário como uma visão de mundo não apenas diferente do atual, mas também possível e, ao menos para alguns, desejável. Apesar desse traço de controle em alguns participantes ao longo da atividade, as reflexões foram capazes de destravar novos insights e perspectivas sobre o tema, como é possível ver na fala do sujeito EG7 *"eu acho também que ele (a persona do cenário) não vai fazer nada se ele não gostar ou não estiver afim. É dar lucro e fazer o bem. Coisas sem propósito não farão sentido"*.

O participante EG11, ao refletir sobre o avanço e o impacto da tecnologia na vida das pessoas, levanta uma hipótese: *"Acho que, sim, as tecnologias vão avançar, mas em algum momento a gente vai sentir falta de estar junto, de ficar perto"*. Ainda nessa linha, EG11 levanta outra hipótese baseada em uma experiência pessoal: *"A gente está agora com um grande problema com a minha afilhada, porque a gente sempre preza ensinar para as crianças a questão do agradecer, do abraço, do cumprimento, e agora ela começou a ir em uma tia que está cuidando dela com mais cinco crianças, e a tia passa o dia dizendo: vocês não podem se abraçar, vocês não podem ficar juntos. Então, eu não sei se na cabeça dela não está dando um curto-circuito"*.

Nesta dimensão da reflexão, é possível notar que o cenário começa a ganhar mais forma devido às interações dos participantes a partir de seus *insights* e hipóteses. Nessa fase, os conceitos e argumentos começam a ficar mais claros e mais contextualizados, tanto no mercado quanto na organização, como aponta EG2: *"Como a gente vai bem e performando bem, o que realmente justifica uma mudança?"*. Nesse mesmo sentido, EG1 reflete sobre o possível impacto destas reflexões na organização: *"É sempre importante você fazer essas reflexões, e também assim para a própria empresa. Têm empresas que já tem esse processo de parar frequentemente, um processo estruturado, para olhar sobre o futuro, para olhar sobre as tendências, e tem outras que não têm, a maioria não tem, então é muito importante essas provocações, porque a partir dali vem as decisões, vêm as escolhas da vida da gente, da vida das organizações"*. Hartmann e Franzato (2012)

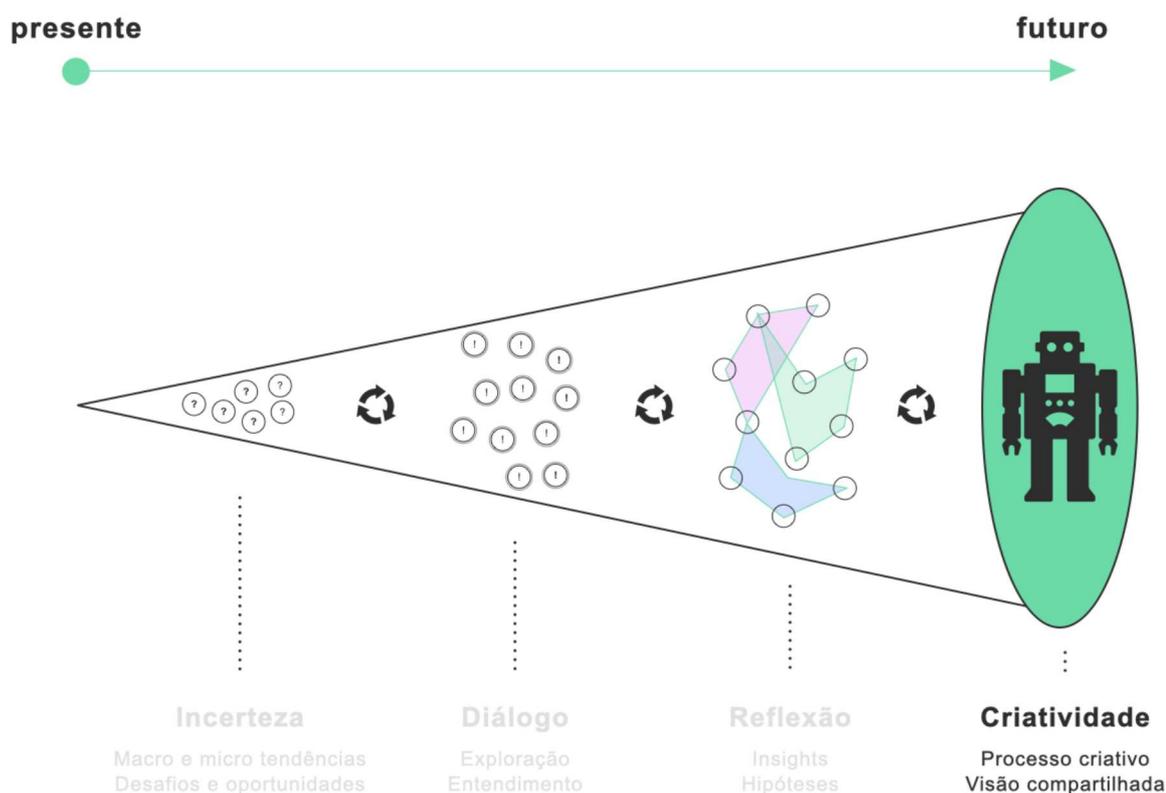
reforçam esse ponto pois, para os autores, o planejamento de cenários pode tornar uma organização mais atenta ao seu ambiente, pois mesmo refletindo sobre o futuro deve fazer a diferença naquilo que está acontecendo no presente.

Outro exemplo interessante sobre essa dimensão da reflexão está no seu poder de promover novas perspectivas aos participantes envolvidos, como pode ser visto na fala do participante EG1, que usa o contexto atual de incerteza para fazer algumas considerações sobre os momentos de mudança: *“muito do que a gente tá discutindo é uma visão muito elitista, essa coisa do autocuidado. Quando a gente vai mesmo para as grandes massas, para população D, E, essas populações não têm opção e terminam se submetendo a qualquer tipo de trabalho em qualquer condição. Então, fiquei pensando sobre isso também. Tem muita transformação neste contexto. Os menos favorecidos sofrem mais até que o novo se estabeleça nesse momento de ruptura de um modelo para outro”*. A busca por novas perspectivas, como apontam Dunne e Raby (2013), é uma atividade presente no design. Para os autores essa abordagem busca criar espaços de discussão sobre alternativas capazes de inspirar e encorajar a imaginação das pessoas a fluir livremente.

6.4 Criatividade

A quarta e última dimensão é a criatividade. Hartmann, Franzato, Scaletsky e Reys (2012) acreditam que a construção de cenários deve propor modelos e simulações temporárias da situação que está sendo projetada e, com o apoio de novas formas de narrativas, construir conhecimentos que possam promover inovação a partir de uma plataforma criada e negociada coletivamente. Logo, nessa fase, o processo criativo tem como objetivo tangibilizar a visão compartilhada do grupo em um cenário futuro.

Figura 24 – *Framework* das quatro dimensões da construção de cenários de design: Criatividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Explorar novas perspectivas é uma das características encontradas na prática de construção de cenários e está diretamente ligada à inovação. Por sua vez, a criatividade dos grupos se deu a partir de diálogos e reflexões não estruturadas, ou seja, nas concordâncias e discordâncias ao longo da atividade a partir das incertezas relacionadas ao futuro. Essa forma de projetar proporcionou aos grupos a oportunidade de interagir com as quatro dimensões da construção de cenários de design a partir de uma nova perspectiva, essa, diretamente ligada à inovação, o que deu origem a um ambiente livre, criativo e que colaborou com a sensibilização dos sujeitos durante o processo de criação de cenários alternativos.

Durante a realização dos workshops pôde-se identificar, assim como no piloto, momentos em que a criatividade acontecia na prática, como nesse diálogo entre EG7 e EG3, quando decidem a centralidade do cenário que o grupo a partir dali criaria:

EG7: "E quando o Bernardo (filho de uma das participantes) tiver 30 anos, o que ele vai estar fazendo no mercado de trabalho? Que é mais ou menos o nosso exercício aqui".

EG3: "Isso é uma boa então, vamos criar uma persona que é o Bernardo, pode ser?"

EG7: "Daqui há 30 anos, ele no mercado de trabalho".

Essas trocas e conexões feitas a partir de um diálogo entre os participantes exemplifica como a criatividade pode se manifestar a partir do cruzamento e da combinação de informações disponíveis e dos repertórios individuais. Em outro exemplo apresentado pelo sujeito EG9, pode-se notar uma intuição baseada em movimentos que já estão acontecendo no presente, o que sugere uma possível busca pela linearidade desse cenário futuro: *"No futuro, a gente vai ter um ecossistema de empresas e esse profissional do futuro vai estar conectado à várias empresas, como se fosse uma rede, e daí a gente fala da coletividade"*.

Essa liberdade para imaginar também pode ser vista na fala do sujeito EG5 ao pensar criativamente sobre a relação das pessoas com as empresas nesse futuro: *"Tu vais ter a questão de em qualquer lugar, e em qualquer empresa, em qualquer parte do mundo, você não vai ser fiel a uma empresa"*. Seguido pela ideia do participante EG11: *"Eu acho que não é trabalho, eu acho que no futuro você vai fornecer o serviço"*. Essas abordagens reforçam a presença e a necessidade das quatro dimensões da construção de cenários futuros durante o processo criativo, e sugerem uma linearidade, apresentada no *framework*, o que não quer dizer que os participantes não possam avançar e voltar para as dimensões a todo momento, mas, sim, que ao passar por cada uma destas dimensões existem premissas que, invariavelmente, durante o piloto e estes workshops, foram revisitadas pelos participantes. Mas, será que isso também fica claro para os participantes envolvidos?

Apesar da capacidade dos participantes de se auto organizar no processo, essa prática não é uma rotina da organização, como reflete EG3: *"Estou sentindo falta de momentos assim, estou muito na rotina, muito muito na rotina, me sentindo até em alguns momentos reagindo de forma muito automática. Então, essa respirada, assim sabe, para mim foi bem importante. É como se fosse uma luz*

acendendo e que eu pudesse todo dia levar essa experiência assim comigo, porque eu acho que esses processos de criação me inspiram muito”.

Durante o processo criativo foi possível notar a influência das imagens como elementos capazes de gerar novas reflexões e ideias nos participantes, como no momento em que EG9 insere uma nova imagem no quadro compartilhado com os colegas e comenta: *“Eu trouxe uma imagem aqui, não sei se dá para vocês verem, mas exatamente do que a gente falou de Drone, leva um pouco nessa linha de sustentabilidade. São drones fazendo entrega sem poluição, sem consumo de combustível, economizando recursos que é um negócio futurista e a gente não consegue imaginar, um drone chegando na minha porta ou na minha janela para fazer uma entrega”.*

Figura 25 – Imagem inserida por EG9



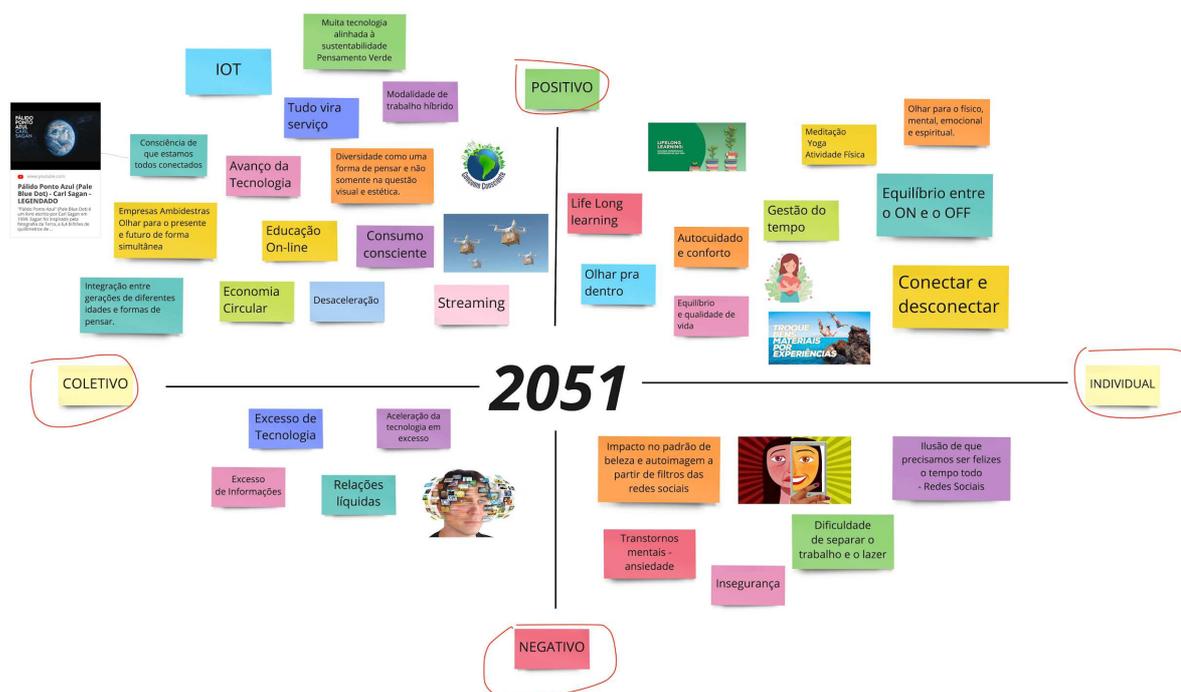
Fonte: Sujeito EG9 - Grupo 1 (2021).

A partir desta provocação do participante EG9, instigada pela imagem, outros sujeitos começaram a trazer ao grupo as suas formas de imaginar o futuro, como aponta EG6: *“eu imagino um mundo muito mais futurista. Quando a gente vê o futuro é tudo muito frio, muito metálico, muito gelado, muito preto, branco e cinza. Eu imagino um futuro com todas essas tecnologias muito verdes. Eu imagino as pessoas tendo acesso às mesmas tecnologias, mas com outro tipo de comportamento, mais humanizado ou mais simples”.* A partir desta abordagem, o participante EG1 se junta ao processo e a sua visão de futuro: *“a minha cena do futuro é uma casinha do campo, como se fosse uma casinha da fazenda, mas ela é toda conectada e o drone chega na porta entregando para você. Você acende a luz pelo celular, você estuda pelo celular, temos a vaca, temos o galo cantando, mas você tá lá podendo escolher ter essa qualidade de vida”.* Ao analisar esse processo

criativo do grupo, baseado nos estímulos que as ideias geram como gatilhos para novas ideias, fica evidente o poder que a dimensão diálogo exerce na busca por novas ideias. Segundo Franzato (2011), a construção de cenários promove o diálogo intraorganizacional, o que para o autor abre espaço para que todos os atores envolvidos possam expressar suas ideias e contribuam com a busca por inovação. Assim, a construção de cenários parece estruturar um ambiente capaz de articular o surgimento de novas ideias e abordagens.

A título de conhecimento, estes foram os cenários futuros criados pelos participantes. O grupo 1 optou por projetar um cenário orientado por um diagrama de polaridades, explorando as verticais positivo e negativo, e a horizontal coletivo e individual, com o objetivo de trazer mais complexidade ao cenário que iriam projetar.

Figura 26 – Cenário criado pelo grupo 1



Fonte: Elaborado pelo grupo 1 (2021).

Enquanto o Grupo 2 projetou um cenário futuro a partir da criação de uma pessoa, o Bernardo, que segundo o grupo estaria nascendo no presente e teria, em 2051, 30 anos de vida.

Figura 27 – Cenário criado pelo grupo 2



Fonte: Elaborado pelo grupo 2 (2021).

6.5 O impacto da prática nos participantes

Ao serem questionados sobre o impacto que a prática gerou em suas percepções sobre a busca por inovação e as possíveis contribuições desta abordagem na área da qual fazem parte, diversos relatos foram obtidos, e é sobre estes pontos que fala-se agora. EG7 reflete sobre os possíveis impactos que poderiam existir em sua área caso a construção de cenários futuros fosse uma prática da organização: *“Para nós, como área de Recursos Humanos, nós teríamos muito trabalho na forma como a gente faz a gestão dos processos e também na forma como a gente conduz. É quase uma mudança de verdade. Se a empresa propor um cenário futuro, com certeza virão necessidades bem diferentes do que hoje a gente pratica”*. Logo, é possível notar em sua fala um desalinhamento entre o que se imagina que o futuro demandará da organização, frente ao que ela está realizando hoje.

Para EG1, esse cenário futuro projetado pelo seu grupo irá acontecer, quer a organização esteja preparada ou não, mas, para ele, a diferença está na postura que a organização adotaria frente ao futuro que deseja ou não enfrentar: *“Eu acho que essas paradas são necessárias para trazer um pouco mais de lucidez pra gente,*

porque a transformação acontece, independente do nosso esforço. Mesmo que eu não faça nada, tudo isso vai acontecer, mesmo que eu tenha escolhido ficar parada no tempo, a transformação vai acontecer, e aí quando a gente para pra refletir sobre tudo isso, eu escolho de forma consciente que papel eu quero adotar nesse processo". Quando o assunto é a construção de cenários, nem sempre as escolhas acontecem somente de forma consciente, como aponta EG1, pois nessa abordagem frequentemente trabalha-se com a intuição. Para Manzini (2017), o processo é inverso, pois a construção de cenários não apenas permite que as pessoas possam superar os limites da intuição, mas também as coloca em uma melhor posição para fazer escolhas conscientes durante o processo de co-design.

A partir desta abordagem, é possível notar que mais que estar preparada para o futuro, a organização poderia, a partir desta abordagem, projetar sua própria visão de futuro e criar uma série de ações no presente que seriam capazes de conduzi-la na jornada de inovação. Para o sujeito EG9, isso não é tão simples assim, pois nem todas as organizações estão aptas para esta prática: *"Não são todas as organizações que conseguem fazer isso, mas as que conseguem largam muito na frente. Porque o que acontece depois que você consegue implementar uma inovação, ela vai ser sua até que as pessoas comecem a copiar. Mas, durante muito tempo, você saiu ganhando com aquele negócio".*

De fato, ao longo da pesquisa, foi possível notar o foco que a organização tem no presente, na sua visão de curto prazo, e os impactos positivos e negativos de seu modelo de gestão, como reflete EG7: *"Eu acho que a gente não tem uma visão de futuro de forma corporativa declarada, mas a gente tem vários projetos e iniciativas que vão impactar o nosso futuro. É um movimento pequeno, mas ainda não é uma declaração tão forte da empresa".* Para EG8, o futuro envia uma série de sinais, que são captados pelos colaboradores, mas que na maioria das vezes não são levados adiante: *"Sobre esse tema, eu acho que a gente acaba não falando no dia a dia, por mais que no trabalho a gente tenha insights trocando com as pessoas, até pelos comportamentos, por nós estarmos tão conectados às redes, vendo notícias do mundo inteiro, vendo o que está acontecendo em outros lugares e pensando: quando é que isso vai chegar aqui? Então, esses pensamentos vêm".*

Diante deste contexto, EG9 reflete sobre a forma como a organização se depara com novos desafios que não estavam no radar, o que a obriga, na maioria das vezes, que improvise quando poderia estar mais preparada para enfrentá-los:

“Eu acho que a gente acaba mais vivendo do que parando para discutir o futuro do mundo, o futuro de como as coisas vão ser, então a gente acaba vivenciando e quando pensa que não, a gente já tá em outra realidade que talvez a gente nem tivesse pensado como isso iria acontecer e porque chegamos até esse momento”. Esse tipo de comportamento pode estar ligado, como visto também durante as entrevistas em profundidade, com a conhecida premissa de que “time que está ganhando não se mexe”, como aponta EG3 enquanto lembra esta forma de pensar na organização: “Como a gente vai bem e performando bem, o que realmente justifica uma mudança?”.

O fato é que a mudança é uma constante na vida das pessoas e, como não poderia ser diferente, nas organizações, esteja ela preparada ou não para estes eventos. A diferença, pelo que tudo indica, está na velocidade em que essas mudanças vêm acontecendo atualmente. Para EG3, a essência dessa mudança para a organização está na mudança de foco das máquinas para as pessoas: *“Somos uma indústria de calçados, uma empresa que vende volume, mas se realmente a gente não entender que tudo isso é feito pelas pessoas e não pelas máquinas, realmente eu acho que a gente vai nem existir daqui 30 anos”.* Para EG9, as provocações sobre o futuro são diárias, mas vêm de fora da organização, assim o desafio está na forma como a Fábrica se abre e busca captar esses sinais externos para que possa continuar evoluindo: *“Algumas instituições, algumas escolas, a própria mídia, vem fazendo algumas provocações nesse sentido. Então, somente nesse momento é que a gente para pra pensar um pouco como vai ser esse futuro e como a gente vai se adequar a essa nova realidade”.*

Para EG8, a empresa vem se abrindo a cada dia à mudança devido à influência que o mercado exerce, o que vem fazendo com que a empresa comece a lidar de forma mais aberta aos novos desafios relacionados ao futuro: *“eu vejo que ela já foi uma empresa muito inovadora, muito ousada lá atrás, e com o tempo ela foi ficando mais conservadora, não queria arriscar tanto, chegou na sua solidez e quis ficar lá, se manter mais na solidez, mas com o movimento que o mercado e a tecnologia vêm fazendo, e vem transformando as organizações, a Fábrica começou a fazer movimentos diferentes, ela percebeu que precisa estar de uma forma mais ambidestra também”.*

As constantes mudanças do mercado e as macros e micro tendências de futuro podem ser importantes recursos para a busca por inovação da organização,

desde que ela se permita a dialogar e refletir a partir das informações que chegam até ela diariamente, como aponta EG1: *“É sempre importante você fazer essas reflexões, e também assim para a própria empresa. Têm empresas que já tem esse processo de parar frequentemente, um processo estruturado, para olhar sobre o futuro, para olhar sobre as tendências, e tem outras que não têm, a maioria não tem, então é muito importante essas provocações, porque a partir dali vem as decisões, vêm as escolhas da vida da gente, da vida das organizações”*.

Essa falta de afinidade com o futuro ficou evidente durante a reflexão sobre a prática com os participantes, que reconhecem essa falta de habilidade em lidar com o tema, como reflete EG9: *“Pelo menos, não é minha rotina parar para conversar com a minha família ou com os meus amigos sobre esse futuro. Ou seja, a gente não pára pra falar e pensar tanto nesse negócio (futuro)”*.

Nesse sentido, além de inspirar as pessoas, a prática de construção de cenários futuros orientadas pelo design pode inserir em uma cultura organizacional tradicional uma nova plataforma capaz de promover reflexões, diálogo e criatividade em ambientes de alto grau de incerteza, ou seja, uma nova perspectiva, para a cultura organizacional, colocando todos juntos em uma plataforma de diálogo sobre o futuro, como aponta EG8: *“Eu acredito muito da cultura da empresa se muda pelas pessoas. Para a gente poder mudar uma cultura de pensamento, a gente tem que levar primeiro para as pessoas, ou seja, levar para todas as pessoas para que elas também consigam pensar dessa forma”*.

7 DISCUSSÃO FINAL

Nesta etapa, propõe-se uma discussão sobre os impactos da construção de cenários nos processos de inovação de uma organização tradicional e uma reflexão sobre as possíveis mudanças percebidas nos membros desta cultura durante as atividades. Além disso, pretende-se discutir as possíveis contribuições que podem surgir a partir deste estudo para a área do design, seja em futuras pesquisas ou até mesmo para evoluções desta abordagem.

Devido ao pouco tempo de exploração e interação com uma cultura organizacional, sabia-se que não seria factível a promoção de grandes mudanças de paradigmas relacionados à inovação, mas, mesmo assim, foi possível notar que, a partir desta prática, pequenos sinais de mudanças foram percebidos em seus membros, como é possível ver na fala de EG8: *“Eu acredito muito que cultura da empresa se muda pelas pessoas. Para a gente poder mudar uma cultura de pensamento, a gente tem que levar primeiro para as pessoas, ou seja, levar para todas as pessoas para que elas também consigam pensar dessa forma”*.

As quatro dimensões que emergem da prática da construção de cenários - incerteza, diálogo, reflexão e criatividade - foram capazes de promover um ambiente favorável para a interação entre os participantes da pesquisa, que conseguiram refletir de forma criativa sobre o futuro. Essa abordagem proporcionou que o grupo colocasse em uma mesma perspectiva a forma como a prática de construção de cenários e a forma como a cultura organizacional da Fábrica lidam com o futuro, o que possibilitou a identificação de elementos da cultura que acabam atuando como âncoras no que diz respeito à busca por inovação. Como pode ser visto na fala do sujeito EG8: *“eu vejo que ela já foi uma empresa muito inovadora, muito ousada lá atrás, e com o tempo ela foi ficando mais conservadora, não queria arriscar tanto, chegou na sua solidez e quis ficar lá, se manter mais na solidez”*. Ao observar os atores da organização tradicional em um processo de construção de cenários de design, pode-se perceber que a prática é capaz de sensibilizá-los e movê-los para um espaço aberto, plural e imaginativo, onde a incerteza é percebida como um espaço para a co-criação e a criatividade, e que colabora com a busca por novas perspectivas relacionadas à inovação.

A incerteza mostrou-se como um elemento capaz de paralisar organizações com importantes traços de conservadorismo, o que pode dar a elas um excessivo

foco no presente e uma busca pela padronização de processos e padrões a fim de evitar erros. Essa dimensão levantou questionamentos durante os workshops, como o feito pelo sujeito EG3, sobre o que de fato motiva uma organização a mudar: "*Será que a empresa, como um organismo vivo, está sofrendo o que precisaria sofrer para dar esse salto de mudança? Quando a gente vai bem, performando bem, o que de fato justifica a mudança?*".

Por outro lado, este estudo sugere que os elementos que mais podem colaborar com a busca por inovação em uma empresa conservadora vem de fora, como mercado e novos movimentos comportamentais, ou seja, de ambientes que a organização não possui controle, visto que os elementos que a empresa tem controle, mantêm-se estáveis e mudam lentamente ao longo do tempo. Logo, ao ter em sua essência a incerteza, a construção de cenários pode promover um choque de realidades e destravar novas perspectivas aos membros desta cultura, promovendo reflexões e *insights* sobre o futuro e, conseqüentemente, sobre a inovação, como afirmam Hartmann e Franzato (2012), quando apontam que o pensamento por cenários se desenvolve em ambientes com alto grau de complexidade e incerteza.

A dimensão diálogo, por sua vez, também promoveu um contraponto interessante entre a forma como ele existe durante uma construção de cenários e em uma organização com hierarquias marcadas, como aponta EG6: "*a gente tem muitas hierarquias*"; e que é exemplificado por EG7: "*eu participo da reunião do conselho, e está lá o presidente, os diretores, aí normalmente tem a nossa gerente, a nossa coordenadora, e eu. Se tem a gerente, eles se direcionam para ela; se a gerente não está, eles se direcionam para a coordenadora; se a coordenadora não está, eles se direcionam para mim*". Por outro lado, o diálogo é algo inerente à construção de cenários, como apontam Hartmann, Franzato, Scaletsky e Reys (2012). Para os autores, a prática assume uma posição importante entre os processos que consideram uma abordagem estratégica do design, promovendo um diálogo entre muitos atores com conhecimentos distintos em uma equipe transdisciplinar e, conseqüentemente, podendo promover inovação. Esse contraste levanta a seguinte questão: como é possível criar ambientes com trocas mais frequentes, profundas e horizontais dentro de uma organização tradicional, transcendendo a construção de cenários futuros?

O processo de construção de cenários promoveu diversas reflexões sobre a relação das pessoas e da organização com o futuro, o que colaborou com uma série de *insights*, como esse apresentado por EG9: *“Eu acho que a gente acaba mais vivendo do que parando para discutir o futuro do mundo, o futuro de como as coisas vão ser. Então, a gente acaba vivenciando e quando pensa que não, a gente já tá em outra realidade, que talvez a gente nem tivesse pensado como isso iria acontecer, e porque chegamos até esse momento”*. Refletir sobre o futuro parece não ser uma atividade corriqueira em uma organização tradicional, pelo menos não de forma estruturada e disseminada em sua cultura. Esse modelo de gestão pode acabar dando origem a um foco excessivo no presente, o que também não significa que ela reflita sobre o agora, mas, sim, que direciona sua energia nos processos e nas entregas de curto prazo, o que pode reduzir a troca e o compartilhamento de possíveis aprendizados que podem emergir de sua prática.

Durante as atividades desta pesquisa, pode-se notar que os membros da Fábrica conseguiram desempenhar bem esse processo durante a construção de cenários, refletindo sobre a organização, o passado, o presente e o futuro, mas ao estarem em contato com suas atividades principais, dentro de suas rotinas na organização, parecem se afastar desta habilidade e direcionar suas energias em outra direção, como aponta EG2: *“se a gente entender como funciona a engrenagem, a gente vai perceber que a gente precisa manter ela funcionando”*. Esse ambiente pode impactar diretamente na busca por inovação, visto que afasta as pessoas da construção coletiva de novos conhecimentos, o que vai contra, por exemplo, ao que a construção de cenários pode promover durante suas atividades. Scaletsky, Ruecker e Meyer (2015), acreditam que os cenários podem ser entendidos como uma forma de pensar sobre determinado contexto problemático, procurando sua transformação e a construção de conhecimento, pois tem a força de transformar os atores nele envolvidos durante a sua prática.

Pode-se notar que a cultura fabril da organização acabou se enraizando na organização, o que ao longo do tempo garantiu foco a todos na busca por resultados e colaborou com o sucesso da empresa até então. A questão agora é outra: será que o que trouxe a organização até aqui será capaz de levá-la em direção ao futuro? Em anos anteriores, os mercados eram mais previsíveis e lineares, proporcionando à organização uma certa cadência em seu ritmo. Porém, com as mudanças no contexto competitivo onde a organização está inserida, mudar rápido se tornou

sinônimo de sobrevivência. Logo, a cultura fabril que sempre primou pela padronização e linearidade em seus processos, passou a atrapalhar a evolução da empresa, se tornando uma considerável âncora quando se trata de criatividade.

Após 50 anos produzindo - praticamente - os mesmos produtos, a cultura fabril acabou se alastrando pela organização e dando origem a diversos outros elementos, como o conservadorismo, o atual modelo de gestão e ao comando controle, que, como apontados pelos colaboradores, prendem a empresa ao passado e proporcionam pouco espaço para a pluralidade de ideias diante dos desafios diários. Assim, elementos internos, como esses, são os principais fatores que prendem a organização ao passado e dificultam o surgimento de uma cultura de inovação. O que vai ao encontro da abordagem de Deserti e Rizzo (2014), que dizem que o design pode ser um importante aliado na busca por inovação e alcance por mudanças na cultura organizacional.

Um dos fatores que colabora com a manutenção do *status quo* de uma cultura organizacional tradicional está na forma como a empresa faz a gestão de seus cargos mais estratégicos, como afirma EG10: "*a gente acaba trocando um cara de quarenta anos de empresa por um de vinte anos de empresa. Por mais que seja outra pessoa, o alinhamento é forte*". Outro fator importante está na forma como a organização interpreta e lida com o resultado, ou seja, a sua busca pelas metas anuais estabelecidas. Ao mesmo tempo que essa busca garante foco de todos e direciona a energia coletiva, é o principal fator que impede as pessoas de apontarem novas e criativas alternativas para que se chegue ao resultado esperado e, até mesmo, a novos resultados. Essa forma de atuar se opõe, por exemplo, à abordagem que emerge da cultura de design, que tem em sua essência a capacidade de interpretar a complexidade, gerar estruturas de sentido e tornar caminhos visíveis aos demais envolvidos no contexto, que, por sua vez, influenciam no comportamento e na motivação dos indivíduos que fazem parte de determinada cultura na busca por inovação (FREIRE, 2014). Assim, o foco no resultado limita a atuação da organização e de seus membros no que diz respeito à busca por criatividade e inovação.

Categorias externas, ou seja, elementos que não estão no controle da organização, como mudança e mercado, foram identificadas nesta pesquisa como as mais capazes de promover inovação. Isso acontece devido ao alto grau de influência que as constantes alterações que surgem nesses contextos obrigam a

empresa na tomada de decisões e, conseqüentemente, se movimentar rumo ao futuro, como reflete EG6: *"o que eu vejo é que a Fábrica é uma empresa muito conservadora, mas quando se precisa fazer o movimento, quando tem essa batida de que gente precisa fazer algo diferente, a Fábrica vai lá e faz, ela busca"*.

Essas influências podem ser positivas no sentido de que podem acelerar a busca por inovação, sensibilizando a organização e seus membros para a necessidade de mudança para continuar competitiva no seu mercado. Por outro lado, quando se trata de cenários futuros, a influência do mercado pode ser uma âncora quanto ao nível de liberdade imaginativa que o cenário pode ter, pois a necessidade de um cenário plausível e conectado com a realidade é uma demanda do mercado, o que acaba, na prática, restringindo todo o potencial imaginativo do design. Já que uma vez que designers se afastam da produção industrial, conseguem acessar uma nova área conceitual de ideias, podendo criar um canal paralelo de design livre e disponível para explorar ideias e questões que poderiam gerar possibilidades para o próprio design (DUNNE; RABY, 2013). Assim, o mercado pode estimular a inovação para a organização, mas pode também ameaçar a prática de construção de cenários quanto às possibilidades criativas - o que ainda está distante da atual realidade da organização centro deste estudo.

A falta de uma visão de futuro da organização é outro fator que colabora com a manutenção do *status quo*, visto que o foco excessivo no presente faz com que a maioria das pessoas que fazem parte desta cultura exerçam seus papéis sem muito espaço para improvisos ou alterações no que foi programado pela diretoria, como pode-se ver no comentário do sujeito EG5: *"acho que o nosso futuro é sempre muito próximo, a gente vive na Serra, que tu sabe que tem muita neblina, então a gente não consegue enxergar muito longe"*. Assim, a construção de cenários assume uma posição importante entre os processos que consideram uma abordagem estratégica do design, e é capaz de promover diálogos entre muitos atores com conhecimentos distintos em uma equipe transdisciplinar e, conseqüentemente, podendo promover inovação nas organizações tradicionais (HARTMANN; FRANZATO; SCALETSKY; REYS, 2012). Segundo Manzini (2017), a construção de cenários não apenas permite que as pessoas possam superar os limites da intuição e da elaboração de modelos mais simplistas, mas também as coloca em uma melhor posição para fazer uma escolha consciente e defender suas opções durante o processo de co-design.

Como dito por Schein (2004), uma cultura é um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo, ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. No que se refere à cultura organizacional tradicional, centro deste estudo, é possível notar que em sua centralidade existem – atualmente – duas principais âncoras na busca por inovação: o foco na produção de seus artefatos, ou seja, o traço mais marcante de sua cultura que emerge do jeito da Fábrica operar; e a busca pelo resultado, em outras palavras, o lucro da organização. Estes dois elementos da cultura acabam dando origem a um ambiente onde as dimensões que emergem da prática da construção de cenários (incerteza, diálogo, reflexão e criatividade) não sejam estimuladas em sua total potência criativa.

Assim, ao explorar o contraste entre a busca por resultado pela Fábrica e a busca por inovação pela construção de cenários futuros orientados pelo design, pôde-se notar uma pequena - porém importante - abertura dos atores envolvidos na forma de pensar inovação. A construção de cenários, mesmo com o pouco tempo de exposição dos membros desta cultura organizacional tradicional durante o projeto, mostrou-se como um meio capaz de sensibilizá-los e de promover um ambiente seguro para a criação de novas ideias, além de gerar diversas reflexões sobre a forma de pensar e atuar da organização da qual fazem parte.

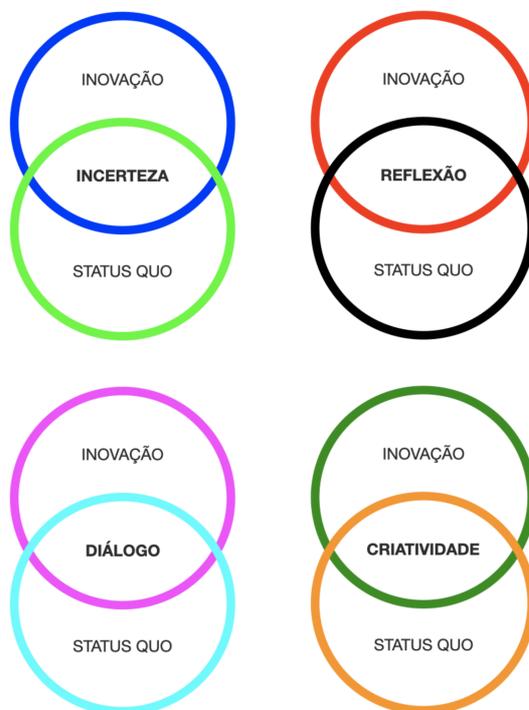
8 CONCLUSÕES

Este estudo buscou explorar as possíveis contribuições da construção de cenários de design na busca por inovação em organizações tradicionais. No início desta pesquisa, sabia-se que, devido ao pouco tempo de exploração e interação com uma cultura organizacional, não seria factível a promoção de grandes mudanças de paradigmas relacionados à inovação, mas, mesmo assim, foi possível notar que, a partir desta prática, sinais de mudanças foram percebidos em seus membros.

As quatro dimensões que emergem da prática da construção de cenários - incerteza, diálogo, reflexão e criatividade - promoveram um ambiente estimulante e de troca entre os participantes da pesquisa, que conseguiram refletir de forma criativa sobre o futuro da organização, abrindo novos espaços para futuros alternativos. Esses pequenos sinais de mudança acabaram contrastando com a cultura atual, visto que elementos internos atuam como âncoras, enquanto estímulos externos, como o mercado e a incerteza, atuam como alavancas relacionadas à inovação. Logo, pode-se notar que a construção de cenários futuros orientados pelo design se apresenta como uma importante abordagem com potencial de promover a inovação ao gerar um choque entre a cultura de design e a cultura organizacional tradicional.

A matriz de análise das categorias mapeadas durante as entrevistas apresentada no capítulo 6, que tinha como objetivo compreender suas relações com as quatro dimensões da construção de cenários de design, se mostrou uma importante ferramenta para a compreensão da forma como a organização se relaciona e, principalmente, significa temas como design, inovação e futuro. Essa abordagem possibilitou o entendimento das âncoras que prendem a organização tradicional ao passado, e das alavancas que a projetam rumo ao futuro, o que abre caminho para que novas pesquisas que visem explorar a ressignificação de elementos culturais possam refletir e evoluir a partir dessa abordagem, promovendo mais profundidade e complexidade ao modelo.

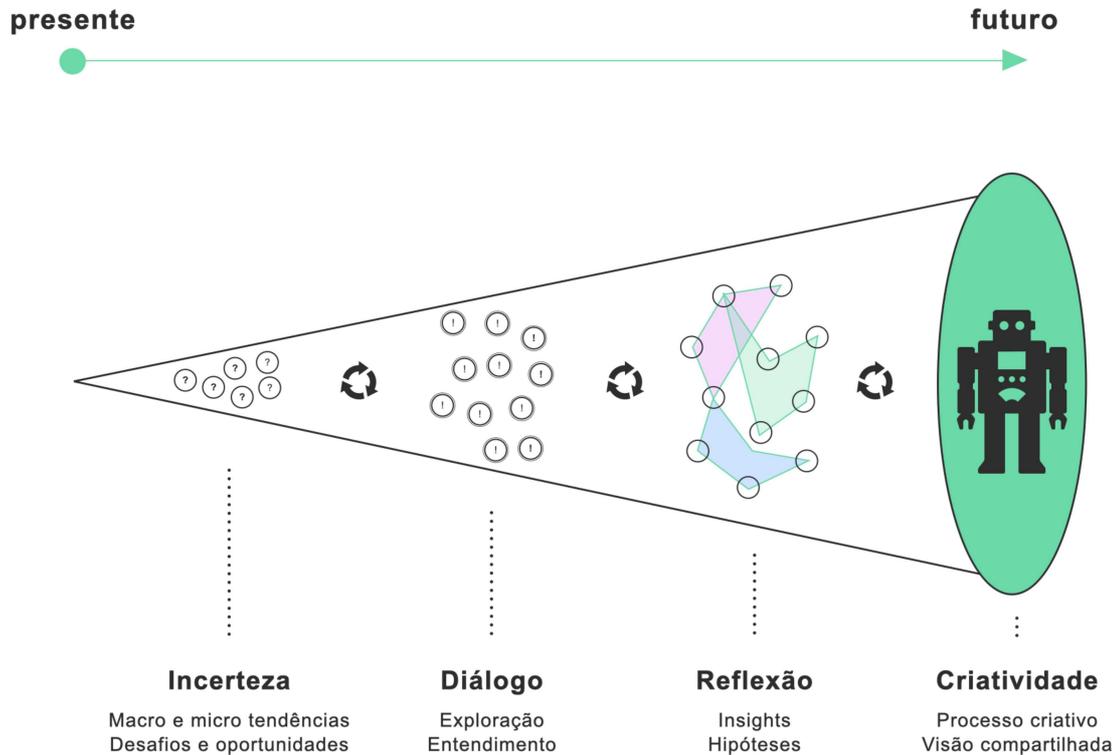
Figura 28 – Matriz de análise das categorias mapeadas durante as entrevistas a partir da relação com as quatro dimensões da construção de cenários de design



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Por sua vez, o *framework* das quatro dimensões da construção de cenários tinha como objetivo colaborar com o entendimento da jornada de criação dos participantes, promovendo uma plataforma para a narrativa dos achados que emergiram da prática. Porém, esse modelo pode ser um ponto de partida para o desenvolvimento de um método para a construção de cenários futuros de design, visto que consegue apresentar, de forma visual, as principais características que emergem de cada dimensão durante sua prática. Tal fato poderia colaborar com, por exemplo, a disseminação desta abordagem para um maior número de organizações tradicionais que buscam projetar cenários e que queiram ressignificar a forma como buscam e praticam a inovação.

Figura 29 – *Framework das quatro dimensões da construção de cenários de design*



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir desta pesquisa, pôde-se notar que mesmo com o design presente na organização, ele ainda está focado em projetos e ações isoladas; e que o próximo desafio da organização está em transcender o foco do design na criação de novos processos para a inserção do design como elemento capaz de orientar também a estratégia do negócio. Assim, se estaria mais próximo de uma cultura orientada pelo design e, conseqüentemente, uma cultura de inovação. Ao observar os atores da organização tradicional em um processo de construção de cenários de design pôde-se perceber que a prática é capaz de sensibilizá-los e movê-los para um espaço aberto, plural e imaginativo, onde a incerteza é percebida como um espaço para a co-criação e a criatividade, e que colabora com a busca por novas perspectivas relacionadas à inovação.

Outro achado importante da pesquisa foi que o foco da organização no presente e na busca pelo resultado acaba limitando a criatividade de seus membros, os afastando da exploração de novas alternativas frente aos atuais desafios da organização, ou seja, de encontrar novas formas de fazer o que se faz todos os dias. Esse traço conservador da organização é reflexo de uma cultura fabril que, durante

muitos anos, ditou o ritmo da organização, o quê e como produz seus produtos, mas, devido às mudanças do mundo e das influências externas, outras áreas, como de design e mercado, passam a demandar novas alternativas fabris, promovendo novos diálogos e interações entre áreas e projetos. Assim, a construção de cenários se apresenta como uma alternativa capaz de acelerar esse processo e de aproximar, cada vez mais, áreas e profissionais envolvidos, promovendo trocas, diálogos e, principalmente, uma visão de futuro capaz de direcionar os esforços da organização no que diz respeito ao futuro e à inovação.

Acredita-se que este estudo pode ser potencializado, a partir de três caminhos. O primeiro deles está relacionado à compreensão da forma como a construção de cenários pode ser utilizada na criação de novos produtos e serviços. A forma como a organização tradicional produz ainda está muito focada na capacidade de suas máquinas e de sua fábrica, logo, abordar este tema poderia expandir o entendimento sobre as possíveis contribuições da aplicação dos cenários de design. O segundo caminho que pode ser explorado está relacionado à observação da alta liderança da organização tradicional em uma atividade de construção de cenários. Assim, se poderia compreender a forma como o tema é tratado por aqueles que lideram a organização e acabaram, ao longo do tempo, colaborando com a construção da cultura organizacional, seu foco no resultado e no curto prazo. Por fim, o terceiro caminho está relacionado à compreensão da forma como a área de design da organização, responsável pela criação de seus produtos, se relaciona com o tema inovação, o que possibilitaria compreender - de forma profunda - as pontes que a área cria em direção ao futuro.

Os limites encontrados neste trabalho se referem à abordagem metodológica. A área de Pessoas e Cultura (Recursos Humanos) foi a área selecionada para contribuir com a pesquisa, visto que este grupo acaba sendo, na prática, a área que contrata, gere, demite e promove as pessoas, perpetuando comportamentos e valores. Assim, poderia ter sido rico ao projeto a participação de profissionais de outras áreas, especialmente da área de design e inovação, para colaborar com suas visões da cultura e futuro da organização. Além disso, poderia ter sido incluído um terceiro perfil de entrevistados como, por exemplo, o de gestores que estão deixando a organização neste momento, mas que construíram praticamente toda a sua história. Outro aspecto observado foi a realização dos workshops de forma remota e digital, o que possibilitou a participação dos atores envolvidos, mas, por

outro lado, o tornou mais frio e distante, promovendo uma troca diferente da tida, por exemplo, durante o piloto, onde todos os participantes estavam juntos presencialmente.

Por fim, futuras pesquisas na área do design e da inovação podem beneficiar-se dos resultados obtidos neste trabalho, podendo evoluir a investigação para um nível mais sistêmico e profundo em outros contextos como, por exemplo, na política, explorando as possíveis contribuições da construção de cenários futuros aplicados a cidades, estados e, por que não, do próprio país - que reconhecidamente possuem limitações quando se trata de pensar e executar ações de longo prazo. Assim, abre-se a oportunidade de que novos estudos possam desdobrar e aprimorar as abordagens presentes nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: ArtMed, 2009.
- BOYER, B.; COOK, J. W.; STEINBERG, M. **In studio: recipes for Systemic Change**. Londres: Helsinki design Lab, 2011.
- CAUTELA, C. **I tool tra analisi e concettualizzazione: Strumenti di design management**. Milão: FrancoAngeli, 2007.
- CROSS, N.; CHRISTIAANS, H.; DORST, K. **Analysing design Activity**. Chichester: Wiley, 1996.
- DESERTI, A.; RIZZO, F. Design and the Cultures of Entreprises. **Design Issues**, v. 30, n. 1, p. 6-47, 2014.
- DORST, K. The nature of design thinking. Em: 8º design Thinking Research Symposium. Sidney, 2010. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/16590/1/2010000367OK.pdf>. Acesso em: 21 maio 2020.
- DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship**. Nova Iorque: Harper & Row, 1985.
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, v. 20, n. 24, p. 213-225, 2004.
- DUNNE, A.; RABY, F. **Speculative Everything: design, fiction and social dreaming**. Cambridge: MIT Press, 2013.
- FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. **The oxford handbook of innovation**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2006.
- FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design. Um modelo teórico. **Redige**, v. 2, n. 1, p. 50-62, 2011.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation** Cambridge: MIT Press, 1997.
- FREIRE, K. Design estratégico: origens e desdobramentos. Em: 11º P&D design – Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em design. Gramado, 2014. **Anais**. 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em design. Gramado: UFSC, 2014.
- GEERTZ, C. Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. *In*: GEERTZ, C. **The interpretation of cultures: selected essays**. Nova York: Basic Books, 1973. p. 3-30.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GODET, M. **Creating futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool**. Londres: Ed. Economica, 2001.

HARTMANN, P.; FRANZATO, C.; SCALETSKY, C. cenários como espaço de construção de metáforas. Em: 10° P&D design – Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em design. São Luis, outubro de 2012. **Anais**. 10° Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em design. São Luis: UFMA, 2012.

HEIDJEN, K. V. D. **Scenarios**: the art of strategic conversation. Estados Unidos: Wiley & Sons, 2005.

HEIJDEN, K. V. D. **Planejamento de cenários**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEIJDEN, K. V. D. **The sixth sense**: acelerating organizational learning with scenarios. Reino Unido: John Uliley & Sons, 2002.

HINDRICHSON, P. H.; FRANZATO, C. Design de cenários: uma tecnologia para promover o compartilhamento de conhecimentos em redes de projeto. **Revista D**, Porto Alegre, n. 4, p. 155-168, 2012.

KLINE, S.; ROSENBERG, N. An Overview of innovation. *In*: LANDAU, R.; ROSENBERG, N. (org.). **The positive sum strategy**: Harnessing Technology for Economic Growth. Washington, DC: National Academy of Sciences, 1986. p. 283.

KRETZSCHMAR, A. **The economic effects of design**. National Agency for Enterprise and Housing. Copenhagen: Denmark. 2003.

KROEBER, A. L.; KLUCKON, C. **Culture**: A Critical Review of Concepts and Definitions. Nova Iorque: Vintage Books, 1952.

MANZINI, E. Design Culture and Dialogic design. **Design Issues**, Nova Iorque, v. 32, n. 1, p. 52-59, 2016.

MANZINI, E. **Design**: Quando todos fazem design. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017.

MANZINI, E. Making Things Happen: Social Innovation and design. **Design Issues**: Nova Iorque, v. 30, n. 1, p. 57, 2014.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. Design dos cenários. *In*: BERTOLA, P.; MANZINI, E. **Design Multiverso**. Notas de fenomenologia do design. Milão: Edizioni POLI.design, 2006. p. 189-207.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. **The construction of design-orienting scenarios, final report, sushouse project**. Faculty of Technology, Policy and Management. Holanda: Delft University of Technology, 2000.

MAURI, F. **Progettare progettando strategia**. Milão: Masson S.p.A, 1996.

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v. 1, n. 1, p. 31-38, dez. 2008.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- MOULAERT, F. Social Innovation and Community Development. Concepts, Theories and Challenges. *In*: MOULAERT, F.; MARTINELLI, F.; SWYNGEDOUW, E. (org.). **Can Neighbourhoods Save the City?** Community Development and Social Innovation. Londres: Routledge, 2010. p. 21.
- MULGAN, G.; ALI, R.; HALKETT, R.; SANDERS, B. **In and out of sync: the challenge of growing social innovations**. Londres: NESTA, 2007.
- MUMFORD, M. D. Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. **Creativity Research Journal**, v. 14, n. 2, p. 253-266, 2002.
- MURATOVSKI, G. Paradigm Shift: Report on the New Role of design in Business and Society. **She Ji: The Journal of design, Economics, and Innovation**, v. 1, n. 2, p. 118-139, 2015.
- NICHOLLS, A.; SIMON, J.; GABRIEL, M. **New frontiers in social innovation research**. Estados Unidos: OPEN, 2015.
- OUDEN, E. **Innovation design: Creating value for people, organizations and society**. Estados Unidos: Springer, 2012.
- PEIRCE, C. S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 2000.
- PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, p. 73-93, mar./apr. 1990.
- ROTHWELL, R.; GARDINER, P. Invention, Innovation and Re-innovation and the role of the user. **Technovation**, v. 3, n. 3, p. 176-186, ago. 1985.
- SCALETSKY C.; RUECKER, S.; MEYER, G. Usando o conceito de Rich-Prospect Browsing para conversações em cenários de design. **V!RUS**, São Carlos, n. 11, 2015.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. Estados Unidos: Jossey-Bass, 2004.
- SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Massachusetts: Harvard University Press, 1934.
- SCHWARTZ, P. **The art of the long view**. Nova Iorque: Currency Doubleday, 1996.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**. 3. ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2005.
- TYLOR, E. B. **The origins of culture: formerly Primitive Culture**. Nova Iorque: Harper & Row, 1958.
- VASCONCELLOS, M. J. E. de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas: Papirus, 2014.
- VERGANTI, R. **Design-driven innovation: mudando as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos**. São Paulo: Canal Certo, 2012.

ZURLO, F. Design Strategico. *In: XXI Secolo: Gli spazi e le arti*. Roma: Enciclopédia Treccani, 2010. v. IV. Disponível em: <http://www.treccani.it/enciclopedia>. Acesso em: 21 maio 2020.

ZURLO, F. **Un modello di lettura per il design Strategico**. La relazione tra design e strategia nell'impresa contemporanea. 1999. Tese (Doutorado em Desenho Industrial) – Politecnico di Milano, Milão, 1999. p. 247.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA ENTREVISTA

36917120.0.0000.5344

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

Entrevista - Construção de cenários de design - Termo de consentimento

Descrição do projeto

Este é um projeto de pesquisa desenvolvido por Diego Alegre, aluno do mestrado em design, Programa de Pós-Graduação em design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). A pesquisa tem como objetivo identificar as contribuições da construção de cenários de design na busca por inovação em organizações tradicionais.

Informações sobre o estudo

1. Como participante, você será convidado a participar de uma entrevista semiestruturada por aproximadamente 60 minutos.
2. A entrevista será registrada em áudio, vídeo e fotografia.
3. Fotografias e vídeos poderão ser mostrados durante apresentações de workshops.
4. Participar deste estudo é voluntário e o registro do seu nome não será mantido, se você solicitar.

Riscos/Benefícios ao participante

Os participantes não experimentarão maiores riscos do que os já presentes nas atividades diárias do cotidiano. Os participantes não se beneficiarão diretamente, mas ajudarão o pesquisador a entender os procedimentos da construção de cenários.

Responsabilidade do investigador

Eu expliquei completamente ao participante identificado abaixo a natureza, propósito, riscos e benefícios dos procedimentos de pesquisa descritos acima. Eu respondi todas as perguntas (e continuarei respondendo a todas) com o melhor

permitido pela minha capacidade. Eu informarei o participante sobre quaisquer mudanças nos procedimentos, riscos e benefícios, caso eles ocorram durante ou após o decorrer deste estudo. Eu forneci uma cópia do formulário de consentimento para o participante.

Diego Alegre

NOME COMPLETO DO PESQUISADOR. ASSINATURA DO PESQUISADOR

CPF DO PESQUISADOR Porto Alegre, de de 2020
DATA

Consentimento do participante

Estou satisfeito de que o investigador tenha explicado completamente a natureza, o propósito, os riscos e os benefícios dos procedimentos de pesquisa descritos acima. Eu concordo em participar desta pesquisa. Entendo que minha participação nesta pesquisa é voluntária e que estou livre para deixar de participar a qualquer momento, sem quaisquer consequências, mesmo depois de assinar este formulário. Entendo que a Universidade do Vale do Rio dos Sinos não é responsável por quaisquer lesões ou condições médicas que eu possa sofrer durante o tempo que eu sou sujeito de pesquisa, a menos que essas lesões ou condições médicas sejam devidas à negligência da Unisinos.

NOME COMPLETO DO PARTICIPANTE. ASSINATURA DO PARTICIPANTE

CPF DO PARTICIPANTE Porto Alegre, de de 2020
DATA

Você pode fazer qualquer pergunta sobre o estudo via +55 51 99380-3262

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA WORKSHOP

36917120.0.0000.5344

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

Workshop - Construção de cenários de design - Termo de consentimento

Descrição do projeto

Este é um projeto de pesquisa desenvolvido por Diego Alegre, aluno do mestrado em design, Programa de Pós-Graduação em design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). A pesquisa tem como objetivo identificar as contribuições da construção de cenários de design na busca por inovação em organizações tradicionais.

Informações sobre o estudo

1. Como participante, você será convidado a participar de um workshop de aproximadamente 5 horas, que inclui atividades de desenho e prototipação.
2. O workshop será registrado em áudio, vídeo e fotografia.
3. Fotografias e vídeos poderão ser mostrados durante apresentações e workshops.
4. Participar deste estudo é voluntário e o registro do seu nome não será mantido, se você solicitar.

Riscos/Benefícios ao participante

Os participantes não experimentarão maiores riscos do que os já presentes nas atividades diárias do cotidiano. Os participantes não se beneficiarão diretamente, mas ajudarão o pesquisador a entender os procedimentos da construção de cenários.

Responsabilidade do investigador

Eu expliquei completamente ao participante identificado abaixo a natureza, propósito, riscos e benefícios dos procedimentos de pesquisa descritos acima. Eu respondi todas as perguntas (e continuarei respondendo a todas) com o melhor

permitido pela minha capacidade. Eu informarei o participante sobre quaisquer mudanças nos procedimentos, riscos e benefícios, caso eles ocorram durante ou após o decorrer deste estudo. Eu forneci uma cópia do formulário de consentimento para o participante.

Diego Alegre

NOME COMPLETO DO PESQUISADOR. ASSINATURA DO PESQUISADOR

CPF DO PESQUISADOR Porto Alegre, de de 2020
DATA

Consentimento do participante

Estou satisfeito de que o investigador tenha explicado completamente a natureza, o propósito, os riscos e os benefícios dos procedimentos de pesquisa descritos acima. Eu concordo em participar desta pesquisa. Entendo que minha participação nesta pesquisa é voluntária e que estou livre para deixar de participar a qualquer momento, sem quaisquer consequências, mesmo depois de assinar este formulário. Entendo que a Universidade do Vale do Rio dos Sinos não é responsável por quaisquer lesões ou condições médicas que eu possa sofrer durante o tempo que eu sou sujeito de pesquisa, a menos que essas lesões ou condições médicas sejam devidas à negligência da Unisinos.

NOME COMPLETO DO PARTICIPANTE. ASSINATURA DO PARTICIPANTE

CPF DO PARTICIPANTE Porto Alegre, de de 2020
DATA

Você pode fazer qualquer pergunta sobre o estudo via +55 51 99380-3262

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMIESTRUTURADA PRÉ-WORKSHOP - 36917120.0.0000.5344

Workshop - Mapeamento do nível de design na organização - Termo de consentimento

Bloco 1- Fase de sensibilização

Agradecimentos:

Obrigado por se dispor a participar desta pesquisa. Fique à vontade para expor seus pontos de vista sobre todos os assuntos que serão abordados e tendo em mente que não existem respostas certas ou erradas. A intenção deste estudo é olhar para o processo que seguiremos ao longo dos próximos dias.

Apresentação do entrevistado:

- Nome completo
- Idade
- Formação
- Atuação profissional
- Experiência na organização atual

Envio de áudios pelo WhatsApp:

Você deverá enviar - ao longo de uma semana - um áudio via WhatsApp para o número do pesquisador +55 51 99380 3262 contando como está sendo o seu dia, seus desafios e desafios da organização que faz parte.

Bloco 2 - Nível de presença do design na organização

- Sem design
- Design como forma ou estética
- Design como processo
- Design como estratégia

Finalizando

Gostaria de acrescentar algum ponto que não foi abordado? Há alguma colocação a ser feita? Gostaria de agradecer a sua participação e dizer que nos vemos no workshop.

Obrigado

APÊNDICE D – PROTOCOLO PARA REALIZAÇÃO DO WORKSHOP - 36917120.0.0000.5344

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

Workshop - Construção de cenários de design

Momento 1 - Envio de material

Uma semana antes da realização do workshop, os participantes receberão um PDF por e-mail contendo imagens sobre temas que remetem a tecnologia, relações humanas, alimentação, arquitetura e outras imagens que promovam uma reflexão sobre inovação.

Momento 2 - Entrevista com roteiro semiestruturado pré-workshop

- Reflexões sobre as imagens
- Reflexões sobre futuro
- Reflexões sobre o futuro da empresa
- Reflexões sobre a construção de cenários futuros

Momento 3 - Construção de cenários de design

Consigna

Está sendo disponibilizado para vocês diversos materiais como papéis, legos, canetas, fios, revistas, bolas de isopor, alfinetes, massa de modelar, cola, etc. Utilizando esses materiais, vocês devem desenvolver cenários futuros para a organização que vocês fazem parte. Solicito que ao final expliquem o cenário e os critérios para o desenvolvimento.

Orientações

O objetivo desta atividade não é testar a qualidade dos cenários futuros, mas sim analisar o processo de construção utilizado pelos participantes.

Duração

Vocês terão 5 horas para a atividade.

Informações complementares

Vocês podem ou não utilizar os materiais disponíveis.

Observação

Esse exercício integra minha pesquisa no mestrado em design, programa de pós-graduação em design Unisinos.

Muito obrigado

Se divirtam!

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMIESTRUTURADA PÓS-WORKSHOP - 36917120.0.0000.5344

Workshop - Compreensão do nível de transformação que a prática da construção de cenários de design pode provocar nos atores envolvidos e na organização tradicional

Bloco 1 - AQUECIMENTO

Agradecimentos

Desde já, obrigado pela participação. A entrevista terá duração aproximada de 1 hora e a minha intenção é compreender como a prática de construção de cenários realizada durante o workshop pode impactar ou não na busca por inovação da sua organização.

Bloco 2 - A BUSCA POR INOVAÇÃO

- Descreva como a sua organização busca ou promove inovação atualmente.
- Como é esse processo?
- Quais desafios atrapalham essa busca?
- A partir da prática de construção de cenários, o que poderia mudar na busca por inovação na sua organização?

Finalizando

Gostaria de acrescentar algum ponto que não foi abordado? Há alguma colocação a ser feita? Gostaria de agradecer a sua participação e dizer que nos vemos no workshop.

Obrigado