

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

**KATSUTOSHI RECH FUKUOKA**

**DESVENDANDO A ATITUDE DE DESIGN EM NÃO-DESIGNERS: UM  
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E  
COMUNICAÇÃO**

**Porto Alegre, 2024**

KATSUTOSHI RECH FUKUOKA

**DESVENDANDO A ATITUDE DE DESIGN EM NÃO-DESIGNERS: UM  
ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E  
COMUNICAÇÃO**

Projeto de Dissertação apresentado como  
requisito 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. Filipe Campelo Xavier da Costa

Porto Alegre, 2024

## FICHA CATALOGRÁFICA

F961

Fukuoka, Katsutoshi Rech

Desvendando a atitude de design em não-designers: um estudo em organizações de tecnologia da informação e comunicação / por Katsutoshi Rech Fukuoka. – 2024.

214 f. : il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2024.

Orientação: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa.

1. Atitude de design. 2. Cultura de Design. 3. Cultura organizacional. I. Título.

CDU 74.062

Catálogo na Fonte:

Bibliotecário Maicon Juliano Schmidt - CRB 10/2791

KATSUTOSHI RECH FUKUOKA

**DESVENDANDO A ATITUDE DE DESIGN EM NÃO-DESIGNERS: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

Projeto de Dissertação apresentado como requisito 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. Filipe Campelo Xavier da Costa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa (Orientador) – PPG Design Unisinos

---

Prof. Dr. Fabricio Farias Tarouco – PPG Design Unisinos

---

Prof. Dr. Bruno Anicet Bittencourt – PPG Administração Unisinos

## AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação só foi possível graças ao apoio, incentivo e colaboração de várias pessoas a quem gostaria de expressar meus mais sinceros agradecimentos.

Primeiramente, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa, pela orientação, paciência e sabedoria ao longo deste percurso. Sua dedicação e compromisso foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Sou imensamente grato pela confiança e pelos valiosos ensinamentos que me proporcionou.

Aos meus colegas de mestrado, pelo companheirismo, troca de ideias e suporte mútuo durante todo o processo. A colaboração e as discussões enriquecedoras que tivemos foram essenciais para o amadurecimento deste estudo.

Aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo palavras de encorajamento e apoio nos momentos mais desafiadores. Vocês tornaram essa jornada mais leve e significativa.

À minha família, por todo amor, paciência e compreensão ao longo dessa trajetória. Sua confiança e suporte incondicional foram o alicerce que me permitiu chegar até aqui.

Por fim, dedico este trabalho a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste sonho. Meu profundo agradecimento a cada um de vocês.

## RESUMO

Esta dissertação explora o conceito de "Atitude de Design" entre não-designers em organizações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). O estudo investiga como esses profissionais, tipicamente não treinados formalmente em design, adotam e integram o pensamento e as práticas de design em seus ambientes de trabalho. A pesquisa é ancorada em múltiplos estudos de caso envolvendo equipes diversas de TIC, desde departamentos de inovação de corporações multinacionais até pequenas startups e empresas que mantêm sistemas legados. Através de entrevistas semiestruturadas em profundidade com não-designers, o estudo visa identificar como as culturas organizacional e ocupacional influenciam sua atitude de design. Os resultados ressaltam a importância de incorporar uma mentalidade de design em não-designers, destacando o potencial transformador do design na promoção da inovação e do pensamento estratégico dentro das organizações de TIC.

**Palavras-Chave:** Atitude de Design. Cultura de Design. Cultura Organizacional.

## ABSTRACT

This dissertation explores the concept of "Design Attitude" among non-designers within Information and Communication Technology (ICT) organizations. The study delves into how these professionals, typically not formally trained in design, adopt and integrate design thinking and practices into their work environments. The research is anchored in multiple case studies involving diverse ICT teams, ranging from innovation departments of multinational corporations to small startups and companies maintaining legacy systems. Through in-depth semi-structured interviews with non-designers, the study aims to identify how organizational and occupational cultures influence their design attitude. The findings underscore the significance of embedding a design mindset in non-designers, highlighting the transformative potential of design in fostering innovation and strategic thinking within ICT organizations.

**Keywords:** Design Attitude. Design Culture. Organizational Culture.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis da cultura organizacional de Schein.....	22
Figura 2 - Dimensões da cultura organizacional de Hofstede.....	24
Figura 3 - As perspectivas sobre cultura ocupacional.....	29
Figura 4 - Ocupação versus Profissão.....	30
Figura 5 - Gestão de Design versus Design Estratégico .....	41
Figura 6 - Linha do tempo no estudo sobre Atitude de Design.....	45
Figura 7 - Cinco Aspectos da Atitude de Design.....	46
Figura 8 - Modelo da Atitude de Design ampliado.....	47
Figura 9 - Oito aspectos da Atitude de Design.....	48
Figura 10 - Estrutura, problemática e objetivos de pesquisa.....	54
Figura 11 - Fases de pesquisa.....	57
Figura 12 - Resultado Econodata J-62.....	62
Figura 13 - Caso A - Percepção organizacional profissional I .....	70
Figura 14 - Caso A - Percepção organizacional profissional II .....	74
Figura 15 - Caso A - Percepção organizacional profissional III .....	78
Figura 16 - Caso A - Percepção organizacional profissional IV .....	82
Figura 17 - Caso A - Percepção organizacional profissional V .....	86
Figura 18 - Caso B - Percepção organizacional profissional I .....	90
Figura 19 - Caso B - Percepção organizacional profissional II .....	95
Figura 20 - Caso B - Percepção organizacional profissional III .....	99
Figura 21 - Caso C - Percepção organizacional profissional I .....	103
Figura 22 - Caso D - Percepção organizacional profissional I .....	107
Figura 23 - Modelo organizacional para a potencialização da Atitude de Design...	115



**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Roteiro Visão Metaprojetual.....	58
Tabela 2 - Roteiro Abraçando as Incertezas e Ambiguidades.....	59
Tabela 3 - Roteiro Engajando Empatia Profunda.....	59
Tabela 4 - Roteiro Explorando os Sentidos.....	59
Tabela 5 - Roteiro Tornando as Ideias Tangíveis.....	60
Tabela 6 - Roteiro Trazendo Significado da Complexidade.....	60
Tabela 7 - Roteiro Construção Coletiva.....	61
Tabela 8 - Roteiro Pensamento Sistêmico.....	61
Tabela 9 - Cargos comuns em empresas de TIC.....	63
Tabela 10 - Caso A - Entrevista I - Evidências de Atitude de Design.....	68
Tabela 11 - Caso A - Entrevista II - Evidências de Atitude de Design.....	72
Tabela 12 - Caso A - Entrevista III - Evidências de Atitude de Design.....	76
Tabela 13 - Caso A - Entrevista IV - Evidências de Atitude de Design.....	80
Tabela 14 - Caso A - Entrevista V - Evidências de Atitude de Design.....	84
Tabela 15 - Caso B - Entrevista I - Evidências de Atitude de Design.....	89
Tabela 16 - Caso B - Entrevista II - Evidências de Atitude de Design.....	93
Tabela 17 - Caso B - Entrevista III - Evidências de Atitude de Design.....	97
Tabela 18 - Caso C - Entrevista I - Evidências de Atitude de Design.....	102
Tabela 19 - Caso D - Entrevista I - Evidências de Atitude de Design.....	106
Tabela 20 - Análise Caso A.....	109
Tabela 21 - Análise Caso B.....	111
Tabela 22 - Análise Caso C.....	112
Tabela 23 - Análise Caso D.....	113

## LISTA DE SIGLAS

B2B	<i>Business to Business</i>
CNAE	<i>Classificação Nacional de Atividades Econômicas</i>
DE	<i>Design Estratégico</i>
DT	<i>Design Thinking</i>
IBGE	<i>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística</i>
IRIC	<i>Institute for Research on Intercultural Cooperation</i>
PSD	<i>Pragmatic Strategic Design</i>
TIC	<i>Tecnologia da Informação e Comunicação</i>
UX	<i>User Experience</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	18
1.1.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Entrelaçando Culturas: Organizacional e Ocupacional</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 <i>Cultura Organizacional</i> .....	20
2.1.2 <i>Cultura Ocupacional</i> .....	27
<b>2.2 Design</b> .....	<b>34</b>
2.2.2 <i>Design Estratégico</i> .....	37
<b>2.3 Atitude de Design</b> .....	<b>45</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>54</b>
<b>3.1 Estrutura da Pesquisa</b> .....	<b>55</b>
<b>3.2 Preparação do roteiro da entrevista em profundidade e da survey</b> .....	<b>57</b>
<b>3.3 Seleção de organizações com perfil pré-estabelecido</b> .....	<b>61</b>
<b>3.4 Recrutamento</b> .....	<b>64</b>
<b>3.5 Entrevistas em Profundidade</b> .....	<b>65</b>
<b>4 ESTUDOS DE CASO</b> .....	<b>66</b>
<b>4.1 Caso A – Time de inovação de uma multinacional</b> .....	<b>66</b>
4.1.1 <i>Entrevista I</i> .....	67
4.1.2 <i>Entrevista II</i> .....	71
4.1.3 <i>Entrevista III</i> .....	75
4.1.4 <i>Entrevista IV</i> .....	79
4.1.5 <i>Entrevista V</i> .....	83
<b>4.2 Caso B – Time de desenvolvimento de software de uma multinacional de consultoria</b> .....	<b>87</b>
4.2.1 <i>Entrevista I</i> .....	88
4.2.2 <i>Entrevista II</i> .....	92
4.2.3 <i>Entrevista III</i> .....	96
<b>4.3 Caso C – Time de projeto de uma startup</b> .....	<b>100</b>
4.3.1 <i>Entrevista I</i> .....	101

<b>4.4 Caso D – Time de um desenvolvedor só em uma empresa com sistema legado.....</b>	<b>104</b>
<b>4.4.1 Entrevista I.....</b>	<b>105</b>
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>109</b>
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>116</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>129</b>
<b>Caso A – Entrevista I.....</b>	<b>129</b>
<b>Caso A – Entrevista II.....</b>	<b>137</b>
<b>Caso A – Entrevista III.....</b>	<b>146</b>
<b>Caso A – Entrevista IV .....</b>	<b>154</b>
<b>Caso A – Entrevista V .....</b>	<b>161</b>
<b>Caso B – Entrevista I.....</b>	<b>170</b>
<b>Caso B – Entrevista II.....</b>	<b>176</b>
<b>Caso B – Entrevista III.....</b>	<b>184</b>
<b>Caso C – Entrevista I.....</b>	<b>191</b>
<b>Caso D – Entrevista I.....</b>	<b>200</b>
<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>210</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os artefatos decorrentes do processo de design ostentam uma forma intencional, sendo, portanto, projetados. Celaschi e Deserti (2007) destacam que a configuração de um produto emerge de um processo coletivo, onde uma conjugação de múltiplos atores, cada um com seus saberes distintos, colabora nos processos inovativos. Neste contexto, vários autores sustentam que o design é realizado por qualquer indivíduo que aspire transformar as situações existentes em situações preferenciais (SIMON, 1981; BUCHANAN, 1992; MANZINI, 2016).

Existe uma relação intrínseca e amplamente explorada entre design e inovação nos campos acadêmico e organizacional. Verganti (2009) ilustra como empresas, tomando como exemplo a Nintendo e a Apple, alcançaram sucesso em projetos inovadores ao articular diversas competências profissionais através de processos de inovação guiados pelo design. Este processo ocorre por meio de uma mudança radical que, mediante as novas relações projetadas, atribui novos significados a produtos e serviços (VERGANTI, 2009).

A tecnologia, além do design, é frequentemente associada à inovação. Conforme dados revelados pelo Fórum Econômico Mundial<sup>1</sup> (2021), 32% das organizações mais inovadoras do planeta operam predominantemente como empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Quase todas as demais, que compõem 68% e estão classificadas entre as cinquenta mais inovadoras, também mantêm operações, bem como linhas de produtos e serviços, vinculados à TIC. Similarmente, nas listagens de empresas mais inovadoras divulgadas pela Fast Company (2023) e pela Forbes (2023), as companhias de TIC ocupam posições de destaque.

A inovação é frequentemente associada por diversos autores a uma maneira específica de pensar e agir em relação ao projeto (ROWE, 1991; CROSS, 1992; BELL, 2008; KIMBELL, 2009; BROWN, 2010). Essa mentalidade e atitude, muitas vezes, são exploradas sob a perspectiva do Design Thinking (DT). O DT, enquanto abstração do processo de design, é "uma abordagem criativa, centrada no ser humano e focada na resolução de problemas, que facilita a descoberta de soluções inovadoras" (BROWN, 2010).

---

<sup>1</sup> Tradução livre de *World Economic Forum*.

O termo "design thinking" foi introduzido por Peter Rowe, arquiteto e acadêmico, em seu livro homônimo de 1987. Rowe (1987) explorou o processo cognitivo subjacente ao design e suas possíveis aplicações em diversas disciplinas e contextos. No entanto, foi apenas nas últimas décadas que o termo ganhou proeminência e foi amplamente adotado nos campos do design, inovação e resolução de problemas de maneira mais abrangente. O DT é frequentemente associado à mentalidade e abordagem de ação típicas de designers profissionais.

Uma variedade de autores discute os aspectos do pensamento de design de várias perspectivas. Krippendorff (2005) delineou a trajetória dos problemas de design e dos artefatos criados por designers, com o intuito de esclarecer as competências destes profissionais em relação aos projetos. Por outro lado, Michlewski (2008) identificou aspectos atitudinais do designer profissional ao definir a "Atitude de Design", tema inicialmente explorado por Boland e Collopy (2004) ao introduzirem a abordagem de design à gestão de projetos.

Boland e Collopy (2004), Krippendorff (2005) e Michlewski (2008) procuravam compreender como o design e os designers profissionais influenciam o processo projetual e, conseqüentemente, os resultados em produtos e serviços. Boland e Collopy (2004) promoveram o design como competência gerencial, enquanto Krippendorff (2005) destacou as mudanças de foco nos problemas de design ao longo da trajetória da artificialidade. Por sua vez, Michlewski (2008), ao invés de explorar o design enquanto método ou processo, voltou-se para entender os aspectos culturais, atitudinais e valores que permeiam o trabalho do designer profissional nas organizações.

Diversos autores (SIMON, 1981; BUCHANAN, 1992; MANZINI, 2016) têm enfatizado que o design não é um campo ou abordagem exclusiva dos designers profissionais. Michlewski (2008) explorou as competências do designer sob a ótica do profissional da área, no entanto, o design - enquanto projeto - não é um processo exclusivo, nem unicamente executado ou influenciado pelo designer.

A partir deste contexto, questionamos: "**Como a Atitude de Design influencia profissionais que não são designers em projetos?**". Selecionamos, portanto organizações de tecnologia da informação e comunicação (TICs) com estruturas distintas. Incluindo uma equipe de inovação de uma multinacional de tecnologia, uma equipe de projeto de uma empresa de consultoria, uma empresa em fase de validação

e/ou escala de seu modelo de negócio - também conhecida como *Startup*<sup>2</sup> - e uma empresa de pequeno porte com um sistema de software legado mantido por apenas um desenvolvedor. Realizamos múltiplos estudos de caso, utilizando entrevistas semiestruturadas em profundidade com profissionais não designers dessas organizações.

As organizações selecionadas, apesar de possuírem estruturas únicas, apresentam características similares pertinentes à pesquisa: são empresas com projetos de base tecnológica, têm uma equipe de projeto (vários indivíduos projetando conjuntamente) e os profissionais que compõem a equipe de projeto são, em sua maioria, não designers.

Para compreender o contexto no qual os profissionais atuam, é imprescindível reconhecer que, em cada estrutura organizacional, reside uma base composta por valores, conhecimentos e modalidades operacionais, que indicam, para si e para os outros, onde, o porquê, de que modo e com quem se está (Zurlo, 2010). Esta estrutura é representável pelos diversos níveis da cultura organizacional, conforme exposto por Schein (2017).

De maneira dinâmica, a cultura organizacional - seja em um grupo ou subgrupo - é definida como um sistema composto por crenças, valores e normas comportamentais que, eventualmente, transcendem a consciência individual e passam a ser tomados como pressupostos básicos de um grupo. Na definição de Schein (2017), o que a cultura resolve são os problemas de adaptação externa e integração interna de um grupo, sendo passível de ser transmitido para novos membros como a forma correta de perceber, pensar, sentir e se comportar.

Esse estudo dará um enfoque a um aspecto específico que permeia a cultura organizacional: a cultura ocupacional, também referida como cultura profissional. Ao explorarmos este domínio, enfatizamos a cultura do design, uma componente essencial da cultura ocupacional em ambientes onde inovação e criatividade são valorizadas. A cultura do design, longe de ser monolítica ou singular, é caracterizada por uma rica diversidade e uma multiplicidade de perspectivas e abordagens.

---

<sup>2</sup> O termo "startup" surgiu originalmente no contexto da indústria de tecnologia, especialmente durante o boom das empresas ponto com (*dot-com*) no final dos anos 1990 e início dos anos 2000. No entanto, o conceito se expandiu desde então para englobar diversos setores e indústrias. Startups são caracterizadas pela sua agilidade, mentalidade de assumir riscos e foco em inovação, disrupção e escalabilidade.

A interconexão entre a cultura do design e a cultura ocupacional nas organizações é um reflexo de como ideias, práticas e valores de design são integrados no tecido diário da vida ocupacional. Esta interação é crucial para cultivar um ambiente que acolhe abordagens inovadoras, como a mentalidade de DT conforme descrita por Rowe (1987). Essa abordagem do DT, centrada na análise e na solução de problemas dentro de contextos complexos e muitas vezes ambíguos, ressoa profundamente com os princípios da cultura do design.

Ao incorporar a essência do design thinking - entendida aqui como uma abordagem para enfrentar e desvendar problemas complexos através de uma lente de design - as organizações permitem que a cultura do design se infiltre e influencie diversas áreas, ultrapassando os limites tradicionais entre departamentos ou especializações. Desta forma, ao discutir a cultura do design, estamos reconhecendo não só a diversidade de culturas que a cercam, mas também como essa cultura é formada pelo contexto ocupacional mais amplo. Esta visão abrangente oferece uma compreensão mais rica de como a cultura do design se integra e contribui para a adaptabilidade e o dinamismo organizacional

Assim, ao abordarmos a cultura do design, estamos não apenas destacando a pluralidade de culturas que a circundam, mas também reconhecendo como essa cultura, molda e é moldada pelo contexto mais amplo. Esta abordagem holística permite uma compreensão mais rica da forma como a cultura do design se integra e contribui para o dinamismo e a adaptabilidade organizacional.

Julier (2006) vê a cultura de design como uma fusão entre práticas de design e uma influência mais ampla na cultura global, refletindo valores e uma busca por melhorias. Ele propõe que a cultura de design pode ser entendida como um processo, prática contextual, organizacional ou atitudinal, e como uma força abrangente com valor diferenciado. O termo abrange tanto a diversidade de contextos na expressão do design quanto uma nova sensibilidade e abordagem no exercício do design.

Kamil Michlewski, em sua pesquisa de doutorado (2001-2007) na School of Design at Northumbria University, estudou designers de empresas líderes como Apple, IDEO e Philips Design. Em "Design Attitude" (2015), Michlewski reformula cinco aspectos da Atitude de Design: abraçando as incertezas e ambiguidade; engajando empatia profunda; abraçando o poder dos sentidos; dando vida às ideias ludicamente; criando significados a partir da complexidade (MICHLEWSKI, 2008, 2015). Esses aspectos não apenas destacam as competências individuais dos designers, mas



também refletem a cultura ocupacional do design, que permeia as organizações inovadoras.

Esta perspectiva de Michlewski (2008, 2015) ressalta a Atitude de Design como uma lente interpretativa para compreender a cultura ocupacional nas organizações, especialmente aquelas que valorizam a inovação e a criatividade. A Atitude de Design, neste contexto, vai além das habilidades técnicas e do domínio estético; ela engloba uma abordagem holística para a resolução de problemas, fomentando um ambiente que encoraja a experimentação, a colaboração e uma visão sistêmica. Ao adotar esta atitude, profissionais não designers em ambientes de TIC, por exemplo, podem transcender suas competências tradicionais e contribuir de maneira significativa para os processos de inovação e desenvolvimento de produtos.

Essa interseção entre a Atitude de Design e a cultura ocupacional revela como as práticas e valores do design são incorporados no dia a dia das organizações, influenciando não apenas o trabalho dos designers profissionais, mas também moldando as abordagens e soluções adotadas por toda a equipe. Ao compreender e incorporar esses aspectos da Atitude de Design, organizações de diferentes setores podem promover uma cultura mais adaptável, criativa e orientada para a inovação.

Prosseguindo com essa linha de raciocínio, Amatullo (2015) introduz o *pensamento sistêmico* como uma extensão natural da Atitude de Design, realçando a necessidade de compreender as interconexões e o impacto de decisões em um contexto mais amplo. Da mesma forma, Paz (2018) propõe que a *construção coletiva* e a *visão metaprojetual* são essenciais no contexto do Design Estratégico (DE), enfatizando o papel do design na operacionalização de estratégias e na colaboração entre diferentes stakeholders.

A ampliação do conceito da Atitude de Design por Amatullo (2015) e Paz (2018) reflete um movimento em direção a uma compreensão mais holística e estratégica do design. Amatullo (2015) destaca o pensamento sistêmico, uma extensão natural da Atitude de Design, que ressalta a importância de perceber as interconexões e o impacto mais amplo das decisões de design. Este enfoque é particularmente relevante em contextos de inovação social, onde as implicações das decisões de design transcendem os limites dos produtos e serviços, afetando sistemas sociais e estruturas organizacionais.

Prosseguindo com essa linha de raciocínio, Paz (2018) adiciona ao modelo da Atitude de Design as dimensões de construção coletiva e visão metaprojetual,

fundamentais no contexto do Design Estratégico (DE). A construção coletiva alinha-se ao princípio de co-design (MERONI, 2008), enfatizando a colaboração e a cocriação entre diversos stakeholders, enquanto a visão metaprojetual ressalta a importância do planejamento estratégico e da projeção de cenários no processo de design.

Essas contribuições de Amatullo (2015) e Paz (2018) enriquecem a compreensão da Atitude de Design, demonstrando sua aplicabilidade não apenas na criação de objetos ou serviços, mas como um modo de pensar e agir essencial para abordar as complexidades e incertezas de diversos domínios, especialmente em ambientes inovadores e estratégicos. A Atitude de Design, assim ampliada, oferece uma base para o estudo em organizações e profissionais de diversas áreas, incluindo aqueles em empresas de TIC, possam enfrentar desafios com uma perspectiva mais integrada e colaborativa.

Dentro deste panorama abrangente que entrelaça design, inovação e cultura organizacional, o design estratégico emerge como um elemento crucial. Segundo Freire (2014, 2017), o design estratégico representa uma evolução do papel do design, transitando das camadas de execução para a problematização. Este avanço, desencadeado pela terceira revolução industrial, posiciona o design no cerne das estratégias organizacionais. Aqui, o design estratégico não é apenas uma ferramenta para resolver problemas, mas um meio de identificar e articular questões estratégicas, contribuindo significativamente para a direção e o sucesso das organizações.

No entanto, como apontam Scaletsky e Costa (2019), existe uma confusão conceitual entre o design estratégico e o design voltado para a gestão. Embora ambos compartilhem a aproximação às competências gerenciais, o design estratégico se distingue pelo seu foco na criação de valor a longo prazo, indo além da mera operacionalização de tarefas. Este campo, conforme explorado por Meroni (2008) e revisado sob a ótica prática de Tonetto et al. (2019), alinha-se intimamente com a Atitude de Design. Essa atitude, conforme discutido anteriormente, abrange desde a abertura às incertezas até a empatia profunda e o pensamento sistêmico, atributos que são fundamentais para o sucesso do design estratégico.

Portanto, a Atitude de Design, juntamente com a cultura organizacional, forma a espinha dorsal do design estratégico nas organizações. Esta conexão ressalta a importância de uma cultura que não apenas aceita, mas também promove a mentalidade de design, permitindo que ela permeie todas as camadas da organização.

Em ambientes de TIC, onde a inovação é contínua e a adaptação rápida é essencial, a combinação da Atitude de Design com práticas de design estratégico proporciona uma abordagem robusta para enfrentar desafios complexos e dinâmicos. Através desta lente, nosso estudo busca desvendar como a Atitude de Design e o design estratégico se manifestam e interagem nas práticas cotidianas em organizações inovadoras, delineando um caminho para a compreensão e a aplicação efetiva desses conceitos no cenário corporativo contemporâneo.

Em nosso estudo abordamos três temas centrais em relação aos objetivos de pesquisa: a compreensão da cultura organizacional, cultura ocupacional (conforme Capítulo 2.1); cultura de design e design estratégico (conforme Capítulo 2.2) e Atitude de Design (conforme capítulo 2.3).

As decisões que permeiam a escolha do aprofundamento nas três camadas culturais apresentadas no capítulo 2.1 estão diretamente relacionadas aos objetivos de nossa pesquisa. Para a compreensão do contexto organizacional se faz necessário o entendimento dos elementos que a compõem, e que em nossa revisão, classificamos como "níveis" (SCHEIN, 2016) e "dimensões" (HOFSTEDE, 1994). A Cultura de Design é tópico apresentado dentro do estudo sobre Atitude de Design de Michlewski (2015), logo, se faz necessária a compreensão sobre a sua definição. Para delimitarmos o que diferencia o designer de um não-designer, definimos o critério profissional. Para isso, trouxemos o tópico da Cultura Ocupacional com o intuito de nos dar insumos para compreender os elementos que distinguem e compõem as profissões.

Já o design estratégico (Capítulo 2.2), além de área de concentração de estudos do Programa de Pós-graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, o qual nosso trabalho se origina, é uma disciplina que tem como um dos intuítos a aproximação da organização da cultura de design, logo, quando nos propomos a definir estratégias para a potencialização da Atitude de Design nas organizações, isso é resultado do que o design estratégico é capaz de realizar.

Por último, a Atitude de Design (Capítulo 2.3). Trouxemos suas definições originárias e seus desdobramentos ao decorrer do avanço de estudos relacionados. Entende-se que a Atitude de Design possua potencial de ser um elemento transcendente a profissão de designer bem como abordando por Boland e Collopy (2004), entretanto, como visto em nossa revisão, os avanços de estudos em relação

aos demais profissionais que estão no contexto projetual das organizações, os quais nos referimos como não-designers, ainda carecem de aprofundamento.

Em nosso trabalho, vamos explorar os aspectos da Atitude de Design, descritas pela bibliografia, em profissionais que não são designers por profissão - os não-designers - em situações de projeto e identificar níveis e dimensões culturais das organizações que influenciam ou potencializam a relação do não-designer com a Atitude de Design a partir de uma pesquisa de caráter qualitativa, na qual entrevistamos profissionais não-designers em empresas do segmento das TICs.

## **1.1 Objetivos**

Os objetivos desse tópico serão apresentados como Objetivo Geral e Objetivos Específicos, que partem da pergunta de pesquisa: "Como a Atitude de Design influencia profissionais não designers em projetos?".

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Como objetivo geral, a pesquisa se propõe a mapear, como a Atitude de Design influencia profissionais não designers em projetos de empresas do segmento das TICs.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os aspectos atitudinais convergentes entre profissionais não-designers e a Atitude de Design em situações projetuais;
- b) Investigar aspectos da Atitude de Design em não-designers em diferentes situações e contextos projetuais;
- c) Explorar relação da Atitude de Design em não-designers com a cultura organizacional.

Em função dos objetivos geral e específicos apresentados, partimos do preceito de que a cultura organizacional influencia a relação da Atitude de Design em profissionais não designers.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda a fundamentação teórica que embasa o estudo sobre a Atitude de Design em não-designers, particularmente em organizações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). A compreensão aprofundada das bases teóricas é essencial para contextualizar e justificar os conceitos explorados ao longo desta dissertação.

Iniciaremos com uma análise da cultura organizacional e ocupacional, conforme discutido por autores como Edgar Schein (1984, 2016) e Geert Hofstede (1994, 1998), que oferecem uma estrutura para entender como as crenças, valores e normas comportamentais se formam e influenciam os ambientes de trabalho. Esses estudiosos fornecem modelos valiosos para compreender as dinâmicas culturais dentro das organizações e como essas culturas moldam as práticas profissionais.

Em seguida, exploraremos a interseção entre design e inovação, destacando contribuições de Donald Schön (1983), Herbert Simon (1981), e Klaus Krippendorff (2005), que discutem o papel do design como uma atividade projetual que transforma situações existentes em situações preferidas. Estes autores fundamentam a ideia de que o design é um processo cognitivo e criativo intrínseco a todos os profissionais, não apenas aos designers.

O conceito de Atitude de Design será detalhado com base nos trabalhos de Kamil Michlewski (2008, 2015), que identifica aspectos atitudinais e comportamentais dos designers profissionais que podem ser adotados por não-designers. A abordagem de Michlewski será complementada pelas perspectivas de Boland e Collopy (2004), que promovem o design como uma competência gerencial crucial para a inovação organizacional.

Finalmente, o capítulo abordará o design estratégico, uma disciplina que transcende a mera execução de projetos para envolver-se na definição de problemas e na criação de estratégias de longo prazo. Este segmento será fundamentado pelos estudos de Anna Meroni (2008), que explora os pilares do design estratégico, e Muratovski (2015), que discute a crescente importância do design nas estratégias corporativas.

## 2.1 Entrelaçando Culturas: Organizacional e Ocupacional

Este capítulo apresenta a complexidade da cultura organizacional e sua interseção com as culturas ocupacionais. Iniciando com uma exploração da cultura organizacional, discutimos como este conceito tem sido estudado e definido por teóricos como Schein (1984, 2016) e Hofstede (1994,1998). Schein (2016) categoriza a cultura em três níveis – artefatos, crenças e valores adotados, e suposições básicas subjacentes –, enquanto Hofstede (1994,1998) enfatiza a influência das experiências individuais na formação da cultura, propondo seis dimensões para descrever as práticas organizacionais.

Na segunda parte do capítulo, a atenção é voltada para a cultura ocupacional. Aqui, exploramos a diferença entre ocupação e profissão, e como as culturas ocupacionais emergem e são influenciadas por diversos fatores. Com referências a pensadores como Van Maanen e Barley (1982, 1983), investigamos a identidade profissional e a cultura ocupacional, além do papel das instituições educacionais e da hierarquia do conhecimento no desenvolvimento profissional. Este segmento destaca a importância de compreender a cultura ocupacional para entender melhor a interseção com a cultura organizacional e, por extensão, a cultura de design.

### 2.1.1 *Cultura Organizacional*

Cultura é um elemento de estudo que já vem sendo explorado por um longo tempo por filósofos, sociólogos e antropologistas, resultando em diversas definições de cultura. Schein (2016), percebe essas definições e as divide em duas categorias: *macro culturas*, tais como nações e grandes organizações; *micro ou subculturas*, que podem fazer parte de uma macro cultura ou caracterizada como subgrupos de uma cultura global.

Cultura organizacional é um tema que vem sendo estudado a algumas décadas em diferentes contextos e áreas de estudo entre muitos autores, como Schein (1984, 2016) e Hofstede (1994,1998), que posicionam e trazem suas definições sobre elementos que compõe e moldam a cultura organizacional e Jarrín (2004) e Baumgartner (2009) que trazem visões contemporâneas dos desafios e dilemas que

cercam, influenciam e são influenciados pela cultura organizacional e, conseqüentemente a forma como os indivíduos se comportam e projetam nela.

O mais importante para o nosso estudo é listar alguns limiares que possibilitem a compreensão da cultura de uma organização e não chegar em uma nova definição de cultura organizacional. Nesse subcapítulo, iniciaremos apresentando as definições de Schein e Hofstede sobre a compreensão do tema e, ao final, apresentaremos alguns autores que trazem à tona a relevância de trabalhar a cultura organizacional e como ela pode influenciar aspectos de interesse geral para a sociedade.

Nessa revisão da literatura, chegamos em alguns autores que apresentam "níveis" (SCHEIN, 2016) e "dimensões" (HOFSTEDE, 1994) da cultura que serão explorados nesse capítulo. Iniciando pela definição dinâmica de Schein (2016), na qual o autor apresenta:

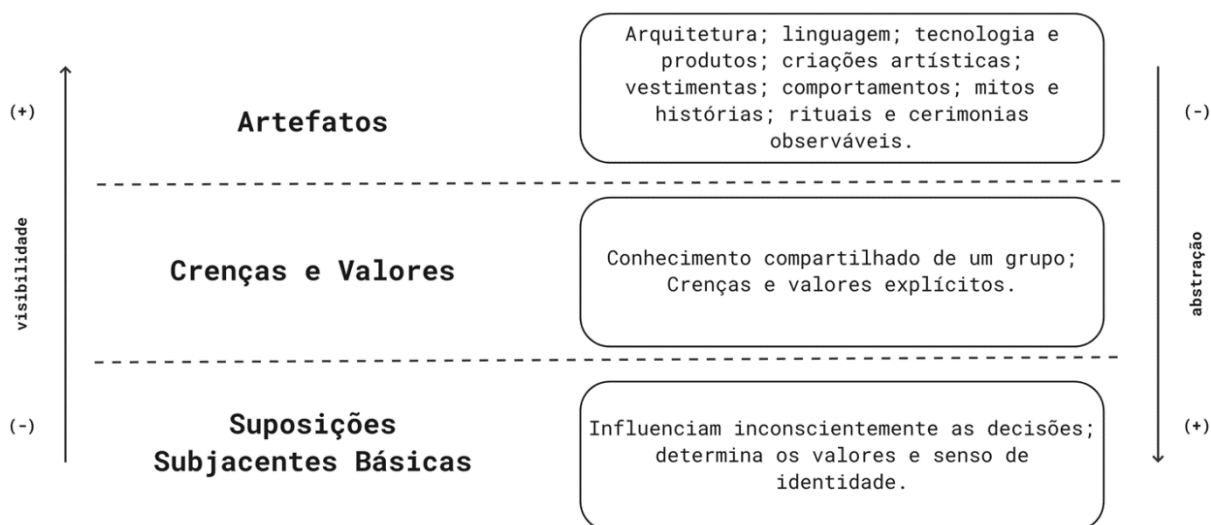
“Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira de perceber, pensar e sentir aqueles problemas”. (SCHEIN, 1984. Tradução nossa).

Schein (2016), argumenta que o conhecimento acumulado nesse processo de aprendizagem são padrões ou um sistema de valores, crenças e normas comportamentais compreendidas como suposições garantidas de um grupo. Nesse sentido, o ponto mais importante dessa definição é que a cultura é produto desse conhecimento compartilhado (SCHEIN, 2016).

Um ponto importante, é que em nosso trabalho, quando estivermos nos referindo a cultura organizacional, estaremos nos referindo ao nosso objeto de estudo que está relacionado ao contexto de empresas. Logo, a cultura organizacional aqui tratada, se refere a cultura existente nas empresas.

Para estruturar a cultura, Schein (2016) apresenta três grandes níveis pelos quais o fenômeno cultural é compreendido para os participantes e observadores. Esses níveis partem da ordem mais tangível o qual é possível visualizar e sentir, até uma ordem inconsciente, nos quais permeiam as suposições básicas (Conforme a Figura 1).

Figura 1 - Níveis da cultura organizacional de Schein.



Fonte: Adaptada de Schein (2016).

Entre esses níveis, estão contidas várias crenças, valores, normas e regras comportamentais que os membros dessa cultura se apropriam como forma de representar a cultura para si mesmos e para os demais. Esses níveis, de acordo com Schein (2016, p.29), são os seguintes:

**Artefatos** - São elementos visíveis, escutáveis e sensíveis ao tato perceptíveis quando entramos em contato com um grupo e uma cultura desconhecida. A exemplo da representação desses artefatos, o autor lista a arquitetura de um local; a linguagem; a tecnologia e produtos; criações artísticas; vestimentas; maneira de comportamento; mitos e histórias; lista de valores publicados; rituais e cerimônias observáveis. Apesar de parecer algo de fácil percepção e compreensão, Schein (2016) argumenta que os artefatos por si só não devem ser interpretados de forma isolada já que o observador traz uma bagagem cultural que, inevitavelmente, projetará uma interpretação que por vezes pode ser conflituosa com a realidade cultural da organização.

**Crenças e valores adotados** – Segundo Schein (2016), o conhecimento compartilhado de um grupo reflete as crenças e valores originais de alguém. Na mesma linha, o autor argumenta que quando um grupo é criado ou enfrenta um desafio novo, a primeira solução proposta será reflexo de suposições individuais do que pode dar certo ou errado. Os indivíduos que se sobressaem e influenciam as decisões desse grupo, normalmente serão identificados como líderes ou fundadores. Entretanto, nesse momento o grupo ainda não possuirá algum conhecimento compartilhado, que é, como vimos antes, o que forma a cultura. Os demais integrantes



liderados que adentrarem esse grupo, naturalmente serão influenciados pelas decisões e crenças da liderança e de seus predecessores. Se esses novos entrantes seguirem a crença do líder, essa crença vai se disseminando verticalmente até se tornar uma crença compartilhada. Esse processo exemplificado pelo autor não é definitivo e apenas ilustra uma forma das crenças e valores disseminarem por grupo.

O que pode definir a adoção dessas crenças e valores, independente da origem, é o que podemos chamar de "prova social" (SCHEIN, 2016). A prova social significa que certas crenças e valores passam por um processo de confirmação pela experiência compartilhada do grupo, ou seja, pelo reforço e repetição dessas crenças e valores até que se tornem comumente aceitas.

As crenças e valores são elementos culturais explicitamente articulados por servirem como funções guia de um grupo. O que por vezes ocorre, são esses elementos não estarem congruentes com a realidade prática da organização, o que expõe valores desejáveis que não refletem os valores visíveis. Schein (2016) conclui que os valores e crenças, são muitas vezes tão abstratos que não podem ser observados isoladamente já que eles podem ser contraditórios e nos deixa com várias lacunas comportamentais sem explicação, o que nos leva para o próximo nível de compreensão da cultura, as suposições subjacentes básicas.

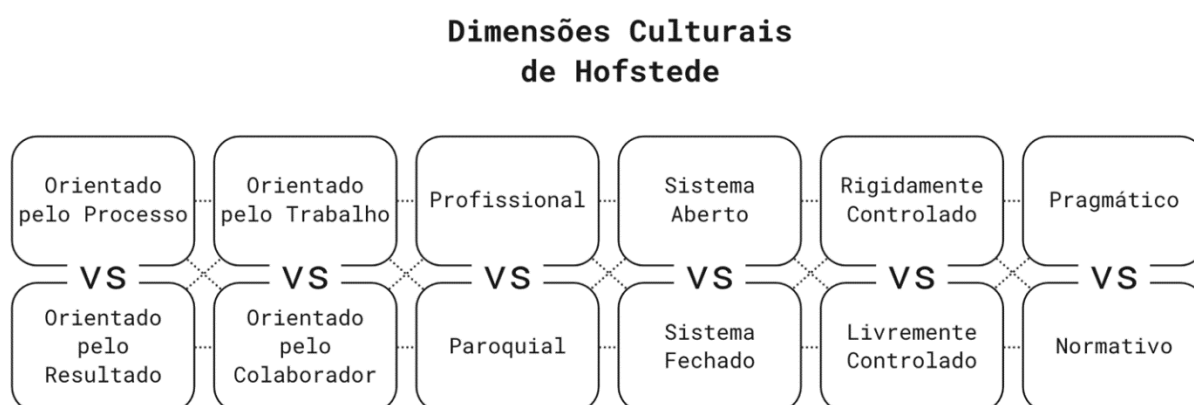
**Suposições subjacentes básicas dadas como certas** - as hipóteses evoluem para suposições dadas como certas quando as soluções para certos problemas acabam funcionando repetidas vezes, mesmo que ao acaso. Nesse sentido, Schein (2016) argumenta que as suposições básicas, diferem do que a antropologia define como "orientações de valor dominante". Na antropologia, a orientação dominante passa por um processo de escolha preferida a partir de um leque de opções básicas que estão visíveis culturalmente e disponíveis para que os membros da organização atuem da forma como preferirem (KLUCHHOHN & STRODTBECK, 1961). O que Schein (2016) define, é que as suposições básicas de um grupo determinam os valores e o senso de identidade dos membros pertencentes, ao mesmo tempo que, inconscientemente acabam influenciando as decisões e julgamentos.

Já na visão de Hofstede (1994), entender as pessoas significa entender suas experiências (*background*), e essas experiências é o que forma a cultura. Para o autor, a palavra cultura significa "a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo do outro" (HOFSTEDE, 1994). Em relação a cultura

organizacional o autor defende que a literatura, até a década de 1990, apresentava-a como um conjunto de valores sem fazer a distinção dos valores da liderança e fundadores dos demais colaboradores. A liderança e fundadores criam os símbolos, os heróis e os rituais que constituem as práticas diárias dos membros da organização, e os membros da organização adaptam-se a essa cultura apenas até um certo limite, já que os valores dos colaboradores não podem ser simplesmente alterados. Por outro lado, mesmo que os valores não sejam alterados, a organização tem condições de ativar valores latentes que não eram possíveis de serem mostradas anteriormente, permitindo práticas que antes eram bloqueadas, "precisamente porque a cultura de uma organização é baseada em práticas ao invés de valores" (HOFSTEDE, 1994).

A partir de um estudo realizado pela *Institute for Research on Intercultural Cooperation* (IRIC), Hofstede (1994), conforme ilustrada da Figura 2, mapeia seis dimensões independentes para descrever uma variedade de práticas organizacionais.

Figura 2 - Dimensões da cultura organizacional de Hofstede.



Fonte: Adaptada de Hofstede (1994).

**Orientado pelo processo versus orientado por resultados** – Segundo Hofstede (1994), orientado pelo processo significa estar dominado por rotinas técnicas e burocráticas nas quais os participantes operam com percepções separadas em diferentes níveis, enquanto orientado por resultados significa um interesse comum por *outcomes* nos quais os integrantes percebem suas atividades na mesma direção. O estudo do IRIC confirmara que culturas mais homogêneas, conseqüentemente são mais fortes e tendem a ser mais orientadas por resultados do que culturas mais fracas e vice-e-versa (PETERS & WATERMAN, 1982);

**Orientado pelo trabalho versus orientado pelo colaborador** – Orientado pelo trabalho atribui responsabilidade apenas a performance dos colaboradores enquanto uma cultura orientada pelo colaborador assume uma responsabilidade larga pelo bem-estar de seus membros. O estudo do IRIC demonstra que o trabalho versus o colaborador é parte da cultura e não uma escolha individual de um gestor, o que, na visão de Hofstede (1994), demonstra que essa dimensão parece ser fortemente relacionada a fatores históricos da organização atreladas a filosofia de seus fundadores e a presença ou ausência de crises recentes enfrentadas pela organização resultando em demissões em massa;

**Profissional versus paroquial (Parochial)** - Para Hofstede (1994), uma cultura profissional é o meio pela qual os membros se identificam primariamente a sua profissão enquanto em uma cultura paroquial os membros derivam sua identidade a partir da organização nas quais trabalham. Na sociologia, essa dimensão pode ser retratada como local versus cosmopolita que contrasta entre uma referência externa e interna segundo o que foi sugerido primeiramente por Tönnies (1887, apud HOFSTEDE, 1994);

**Sistema aberto versus sistema fechado** – Segundo Hofstede (1994), essa dimensão refere-se o estilo de comunicação interna e externa e como forasteiros e novos entrantes são admitidos. O autor admite que essa dimensão é fortemente relacionada às características sociais da cultura de uma nação<sup>3</sup>;

**Rigidamente controlado versus livremente controlado** – Para Hofstede (1994), essa dimensão trata do nível de formalidade e pontualidade dentro da organização. O autor explica que essa dimensão está relacionada a unidade tecnológica da empresa, ou seja, uma organização como um banco espera-se que tenha um controle mais rígido enquanto uma agência de publicidade, um controle mais livre. Mesmo assim, Hofstede (1994) argumenta que essa dimensão pode variar dentro de organizações com a mesma unidade tecnológica;

**Pragmático versus normativo** – Essa dimensão descreve a forma predominante de lidar com o ambiente, e em particular, os consumidores. Na perspectiva de Hofstede (1994), unidades envolvidas em serviços de venda são mais pragmáticas e flexíveis, enquanto as unidades envolvidas nas aplicações legais mais

---

<sup>3</sup> "Trajetória da artificialidade". Ver Krippendorff (2005) e Simon (1961) Cultura nacional - nível cultural que não será abordado em nosso trabalho seguindo a delimitação teórica proposta. Para um contexto maior, ver Hofstede (1994).

normativas e rígidas. Essa dimensão mensura o nível de orientação pelo consumidor da cultura de uma organização.

No que tange a cultura organizacional, tanto Schein (2016) quanto Hofstede (1994) argumentam que ela pode ser gerida e até mesmo modificada. Vale ressaltar que ambos se referem a cultura em um aspecto organizacional em empresas e não a uma cultura geral ou individual. A exemplo de uma possibilidade de gestão da cultura organizacional, Hofstede (1994), argumenta que a mesma pode ser alterada quando a liderança recebe suporte suficiente de pessoas chave de diferentes níveis na organização e subseqüentemente, adaptando a estrutura dela em relação as funções, departamentos, localidades e tarefas correspondendo aos talentos dos colaboradores, sendo um processo de persistência que pode levar vários anos para surtir efeito. Na mesma direção, Schein (2016) apresenta a mudança cultural através da perspectiva da "gestão de mudança"<sup>4</sup> que ilustra esse processo em três estágios: criar a motivação para mudança; aprender novos conceitos, novos significados para conceitos antigos, e novos padrões de julgamento; internalizar novos conceitos, significados e padrões.

Podemos entender, de forma empírica, que os efeitos sobre a cultura podem ser resultantes de mudanças estruturantes nos "níveis" (SCHEIN, 2016) da cultura da organização, ao mesmo passo que, para isso, seja importante compreender as "dimensões" (HOFSTEDDE, 1994). Mesmo que o nosso trabalho não tenha como objetivo propor uma formulação de mudança organizacional e de cultura, é importante que tenhamos em nossa base teórica essa estrutura para que possamos diagnosticar de forma mais objetiva os elementos que compõe a nossa pesquisa.

Uma questão relevante levantada por Witte e Muijen (1999) é a influência de outras camadas culturais, já que os indivíduos pertencentes à organização também fazem parte de outros grupos sociais como a sua própria nação, a sua ocupação e a sua religião que podem inclusive serem conflituosas. Hofstede (1994), já citado antes, levanta a importância da cultura de uma nação em relação a cultura organizacional trazendo algumas dimensões que podem diferir entre elas. Witte e Muijen (1999) citam a influência do setor de negócio no desenvolvimento da cultura organizacional como o ambiente competitivo, requisitos dos consumidores e as expectativas sociais como aspectos influenciadores da cultura organizacional. Em nosso trabalho, apesar das

---

<sup>4</sup> A gestão de mudança é uma área da administração como o foco nas mudanças na organização, sejam elas ferramentais, processos ou até mesmo relacionado a cultura. Para mais, leia Schein (2016).

várias influências na cultura organizacional, vamos nos aprofundar em duas outras camadas de cultura, a cultura ocupacional e a cultura de design e as relações entre elas.

Alguns estudos posicionam a cultura organizacional como parte importante para a construção de uma sociedade que possibilite um bem-estar maior as pessoas e uma preocupação com aspectos relacionados a sustentabilidade e o meio ambiente (BAUMGARTNER, 2009; JARRÍN, 2007). Jarrín (2007), por exemplo, traz o papel estratégico das organizações na construção de um mundo sustentável através de transformações significativas na cultura organizacional, que por si só, revelam uma necessidade de balancear necessidades ecológicas e humanas que indicam uma preocupação além de indicadores de consumo e de riqueza. Nesse sentido, o autor argumenta que as organizações são sistemas humanos e não máquinas de fabricar dinheiro, nas quais, nesse contexto, a busca pelo balanço entre o social e o científico se torna estratégico.

Já Baumgartner (2009), levanta a questão de que as organizações se posicionam de diferentes formas em relação a sustentabilidade. Algumas utilizam apenas o tema como uma estratégia de *greenwashing*<sup>5</sup>, outras simplesmente ignoram o tema relacionado a sustentabilidade, e organizações que tentam incorporar práticas sustentáveis. Esses estudos são de relevância para o nosso trabalho mesmo que os temas relacionados a sustentabilidade e o bem-estar não sejam elementos de foco para os objetivos apresentados, trazemos esses temas como exemplos dos impactos de uma cultura organizacional que tem contida em seus níveis culturais, artefatos, valores, crenças e suposições básicas que permitem o desenvolvimento de organizações com um perfil diferente do tradicional. Assim, levando ao elemento de estudo de nosso trabalho, ou seja, os aspectos da Atitude de Design em profissionais, que ao projetar, são diretamente influenciadas por essa cultura.

### **2.1.2 Cultura Ocupacional**

Existem profissões variadas e que podem ser encontradas em diferentes organizações. Há organizações que possuem uma predominância de uma profissão

---

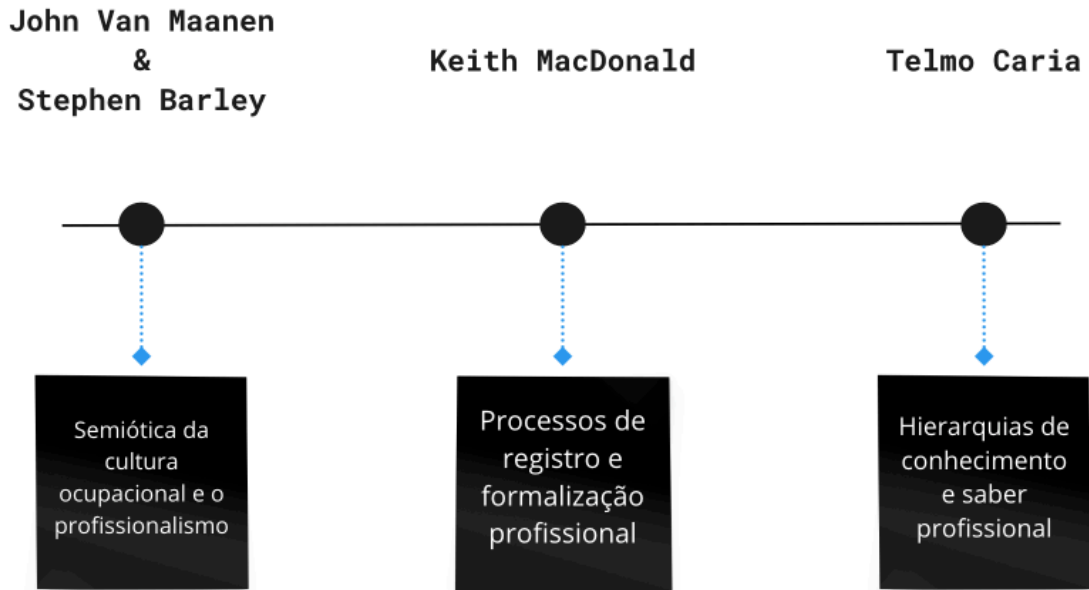
<sup>5</sup> *greenwashing* é a utilização da sustentabilidade e causas ambientais por empresas e indivíduos que visam ganhos com esse instrumento publicitário sem que realmente apliquem práticas sustentáveis. Ou seja, uma sustentabilidade no discurso e não na prática.

específica; organizações que englobam uma variedade de grupos profissionais; organizações que possuem diferentes profissionais compondo times multidisciplinares; organizações compostas por não profissionais e alguns especialistas. (BLOOR & DAWSON, 1994).

As profissões vem sendo interesse de estudo nas principais escolas de sociologia. E não é por menos, as profissões são um dos elementos que cercam estudos relacionados ao capitalismo, estado, estratificação social, patriarcado, poder e conhecimento. Entre os pensadores que tinham a sua atenção voltada para o estudo das profissões estão Émile Durkheim, Talcott Parsons, Karl Marx, Max Weber, Michel Foucault e muitos outros. Seria tentador nos aprofundar nas teorias e questionamentos antropossociológicos desses pensadores, entretanto, pela práxis de nosso estudo, vamos nos apoiar em autores que nos direcionam para algumas definições mais objetivas e que dialogam com as demais camadas culturais que apresentamos nesse capítulo (Veja figura 3).

Para compreender a relação sobre a cultura organizacional e a cultura de design, Michlewski (veja capítulo 2.3), cita a importância da compreensão sobre a cultura ocupacional, já que para o autor, existe uma importância importante das profissões em relação as demais subculturas que cercam as organizações. Para isso, vamos nos apoiar principalmente nas definições de Van Maanen e Barley (1982, 1983) e Barley (1983), que nos trazem uma perspectiva sobre a compreensão dos elementos que cercam a cultura ocupacional, MacDonald (1985, 1995) que nos apresenta uma revisão sociológica estruturada e uma formulação sobre a formação das profissões, e Caria (2010, 2014) nos apresentando as formulações hierárquicas de conhecimento e saber profissional

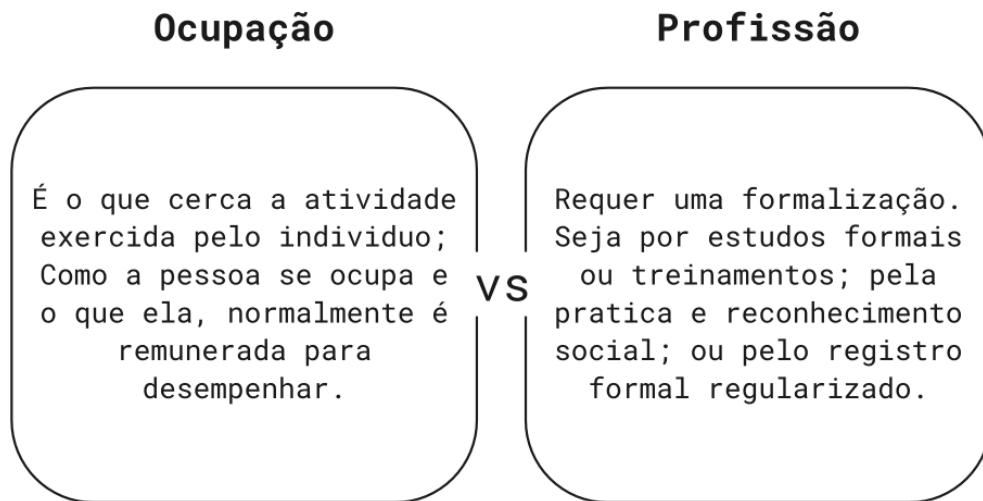
Figura 3 - As perspectivas sobre cultura ocupacional.



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Antes de seguirmos para a revisão sobre cultura ocupacional pelos autores citados anteriormente, é importante que tenhamos em mente a diferença entre ocupação e profissão. Em resumo, o que veremos nos próximos parágrafos reforçará a distinção entre *ocupação*, que é o que cerca a atividade exercida pelo indivíduo e como ele se ocupa, normalmente de forma remunerada, para desempenhar uma dada função ou cargo, e *profissão*, que pode ser um avanço formal de algumas ocupações, que pode requerir estudos formais e treinamentos, que podem necessitar de prática e reconhecimento social, e que pode demandar um registro formal regularizado (Figura 4).

Figura 4 - Ocupação versus Profissão.



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Alguns estudiosos, como o próprio Schein (2016), questionam se as ocupações e profissões possuem cultura. Levando o pressuposto de que cultura é o produto do conhecimento e valores compartilhados, é bastante claro que as ocupações evoluam a culturas. Na engenharia, por exemplo, é inconcebível que seja projetado algo que seja deliberadamente não seguro, sendo uma suposição subjacente básica dada como certa (ver subcapítulo anterior) da profissão, que o engenheiro projete algo que seja seguro (SCHEIN, 2016. p.31). O autor argumenta também, que as macroculturas, como as de grandes organizações, influenciam a forma como essas ocupações são praticadas e definidas (SCHEIN, 2016. p.25).

Quando comparamos a cultura organizacional e a cultura ocupacional em relação a profissão e carreira, entende-se que existe uma distinção de como cada camada cultural opera. Na visão de Van Maanen e Barley (1982), quando se observa a perspectiva pela organização, a maioria das pessoas são tratadas em relação ao movimento de ascensão hierárquica, em que cada posição oferece mais ou menos prestígio, poder, dinheiro e outras premiações. Já a perspectiva ocupacional, implica que cada pessoa molda sua visão de trabalho e carreira pelas características social, moral, física e intelectual do trabalho por si só. Também para os autores, a “avaliação individual do trabalho e carreira se dão pelos termos do indivíduo melhorar (ou piorar) o que faz, receber suporte (ou interferência) dos outros, exercer maior (ou menor) influência sobre a natureza do trabalho dos outros” (VAN MAANEN & BARLEY, 1982. p.3. Tradução nossa).



Provavelmente, uma das questões mais relevantes que Van Maanen e Barley (1982) trazem, seja a relação que as tarefas, agendas de trabalho, treinamentos, relacionamento com pares, padrões de carreira, símbolos compartilhados e demais elementos que identifiquem uma profissão representam uma dada linha de trabalho e influenciam uma conduta social e identitária, tanto dentro quanto fora do local de trabalho. Em determinados casos, as habilidades exercidas por uma ocupação em particular podem acabar evoluindo para um recurso organizacional específico (VAN MAANEN & BARLEY, 1983), que é o caso, por exemplo, da internalização de profissionais para atuar em áreas de sustentação das empresas como os setores jurídicos e contábeis.

Um dos grandes dilemas da compreensão das profissões é a abstração nos rótulos dados a boa parte delas. "Naturalmente, nem todas as profissões possuem contornos decifráveis, uma vez que o grau aos quais o conhecimento, as práticas e os valores partilhados entre os profissionais variam de profissão para profissão, de tempo para tempo e de cenário para cenário." (VAN MAANEN & BARLEY, 1982. Tradução nossa). Van Maanen e Barley (1982), exemplificam esse problema ao trazerem papéis como os de uma gestora ou engenheira. São profissões abstratas, que apenas com esses rótulos não é possível distinguir o que cada um faz. Esse dilema também é algo que ocorre na compreensão da profissão do designer, questão que será retomada no próximo subcapítulo sobre a cultura de design.

Barley (1983) propõe uma compreensão sobre a cultura ocupacional através de uma abordagem de análise semiótica.<sup>6</sup> Para isso, o autor define a semiótica a partir de uma perspectiva "*saussureana*" e "*perceana*", definindo-a como o campo que estuda os signos ou o sistema de signos e dos princípios que cercam os processos de significação ou códigos. "Significação se refere aos processos pela qual os eventos, palavras, comportamentos e objetos carregam significados para os membros de uma comunidade e para o conteúdo que ela transmite" (BARLEY, 1983. Tradução nossa). Os códigos, segundo Eco (1976), podem ser decompostos analiticamente em quatro ingredientes: um conjunto de expressões; um conjunto de conteúdos; regras para associar expressões ao conteúdo; um conjunto de respostas alternativas dependentes da combinação. Para Barley (1983), esse último ingrediente citado é crucial para a compreensão e estudo sobre culturas, já que os artefatos como logos,

---

<sup>6</sup> Ferdinand de Saussure (1966) e Charles Peirce (1958)

histórias, rituais e símbolos além de, termos, contos e totens acabam representando a forma como os membros de uma organização interpretam e atuam sobre os fenômenos.

Por outro lado, existe também uma forma que talvez seja mais objetiva em relação a identidade profissional, que são os casos de registro e formalização de profissões, ou mais bem definido por Macdonald (1983, 1995), o "projeto de profissão". Existem ocupações que seguem uma estratégia de fixação da estrutura de normas de posição através da profissionalização (MACDONALD, 1983). A profissionalização é um fenômeno que transmite recursos de uma ordem a outra, ou seja, a transferência de conhecimentos e técnicas à recompensa econômica (MACDONALD, 1995).

Em seu livro, intitulado "The sociology of the professions", Keith Macdonald (1995) nos apresenta alguns casos de projeto de profissão. Em termos objetivos em relação ao nosso estudo, vamos apresentar o que nos é mais relevante. O autor nos apresenta o conceito de projeto de profissão o qual divide em cinco tópicos: O ponto inicial; os objetivos gerais; objetivos secundários; outros atores; contexto.

**O ponto inicial** – Segundo Macdonald (1995), o conceito de projeto de profissão nasce da ideia de várias referências. Primeiro, da concepção geral de sociedade dada por Max Weber, pela qual a classe, status e outras entidades sociais competem por recompensas políticas. E ao contrário de Karl Marx, Weber volta a atenção para os indivíduos com qualificações educacionais que, por consequência, os dá oportunidade de renda.

**Objetivos gerais** – "O grupo profissional é visto não apenas como um facto da vida social, mas como uma entidade cujos membros têm de trabalhar para a sua criação, e que depois têm de manter um esforço contínuo para manter e, se possível, melhorar a posição do grupo." (MACDONALD, 1995. Tradução nossa). Em termos práticos, Macdonald (1995) argumenta que os objetivos da profissão é buscar um monopólio dos serviços baseados na expertise, e por status social. Além disso, o autor nos traz que, se uma profissão consegue chegar a um nível pela qual a necessidade de um diploma universitário é requisito para atuar profissionalmente, significa que ela alcança uma garantia dos conhecimentos compartilhados pela ocupação.

**Objetivos secundários** - Por outro lado, Macdonald (1995) nos traz uma série de objetivos que aspirantes a profissão devem se esforçar para atingir. Em primeiro lugar, conseguir estabelecer uma jurisdição para si, ou seja, isso requer que sejam estabelecidas uma atividade econômica e uma retenção de mercado de seus serviços

e de um processo de legitimação de suas práticas. Outra questão é sobre o desenvolvimento de novos entrantes, ou seja, garantir que novos aspirantes a profissão passem por um sistema de seleção, treinamento e socialização apropriado. Isso tudo, na visão de Macdonald (1995) envolve a tentativa da monopolização no conhecimento profissional que somada aos demais objetivos, leva a respeitabilidade.

**Outros atores** – Existem outros atores no campo pelo qual um grupo persegue o projeto profissional. Segundo Macdonald (1995), é necessária uma relação com o estado para fins de barganha regulatória, já que o monopólio, status e reconhecimento profissional dependem fortemente desse fator. Outras relações importantes são as de cooperação com outras ocupações e com instituições de ensino, ambas importantes para o projeto profissional. E por fim, o mais importante, existir uma clientela para a profissão.

**Contexto** – Contexto social, político, cultural. Os outros atores sociais que acabam de ser descritos são realmente apenas os elementos mais ativos num contexto social composto por fatores que vão desde os valores sociais à legislação e desde a história, tradição e posição de poder de outros atores sociais até às últimas inovações tecnológicas para se repercutirem no trabalho profissional. (MACDONALD, 1995).

Um desdobramento do trabalho profissional é a relação que se estrutura entre o sistema de educação formal superior e as culturas de trabalho de grupos com funções e tarefas nas organizações. Caria (2010) entende que os grupos profissionais precisam desenvolver diversas competências que permitam o indivíduo associar os saberes nas práticas profissionais. Nesse sentido, o autor entende a profissão "como uma atividade de intermediação e mediação entre as formas de produção científica e as formas de uso comum do saber pelos cidadãos" (CARIA, 2010).

Outro ponto levantado por Caria (2014) é que as instituições e a própria hierarquia do conhecimento cada vez mais estão associadas a uma subjetividade da atividade prática. Ou seja, não se pode desassociar o conhecimento da prática quando nos referimos aos saberes profissionais. Nesse sentido, existe uma profissão que, por sua natureza, demonstra essa relação, o designer.

## 2.2 Design

A intersecção entre design e estratégia tem se mostrado fundamental para a transformação organizacional e a promoção da inovação. O design estratégico emerge como uma abordagem que não apenas aborda questões estéticas e funcionais, mas também considera aspectos mais amplos de negócios, sustentabilidade e impacto social. Neste capítulo, exploramos como o design estratégico se integra à cultura de design, influenciando diretamente a forma como as organizações operam e se adaptam às mudanças.

A cultura de design, por sua vez, representa um conjunto de valores, práticas e crenças que permeiam a organização e moldam sua abordagem ao design e à inovação. Esta cultura não é exclusiva dos designers profissionais, mas se estende a todos os membros da organização, promovendo uma mentalidade de design que valoriza a criatividade, a colaboração e a resolução de problemas.

O design estratégico é visto como uma disciplina transversal que conecta as diferentes áreas da organização, desde a definição de problemas até a implementação de soluções inovadoras. Esta abordagem permite que as empresas alinhem suas estratégias de design com seus objetivos de negócios, criando valor de maneira holística e sustentável.

Neste capítulo, analisaremos os principais conceitos e fundamentos do design estratégico, explorando suas origens, evolução e aplicação prática. Discutiremos como a cultura de design se manifesta nas organizações e como pode ser cultivada para fomentar a inovação. Além disso, examinaremos estudos de caso e exemplos práticos que ilustram a eficácia do design estratégico em diferentes contextos organizacionais.

### 2.2.1 *Cultura de Design*

Definir uma cultura de design não é uma missão fácil. Ao decorrer dos anos, desde Herbert Simon, da "ciência do artificial" até os dias atuais, muitos autores tentaram definir o que significa uma cultura de design sem um consenso definitivo. O próprio designer é objeto de discussão, já que "projeta quem quer que conceba cursos de ações com o objetivo de transformar situações existentes em situações preferidas" (SIMON, 1981), ou seja, qualquer pessoa projeta. Não existe uma definição única de design, e nem mesmo um ramo profissional como a de um designer gráfico ou

designer industrial cobriria toda a diversidade de ideias e métodos do design (BUCHANAN, 1992).

"O design é uma disciplina notavelmente flexível, suscetível a interpretações radicalmente diferentes tanto em filosofia como na prática. Mas a flexibilidade do design leva frequentemente a mal-entendidos populares e nublam os esforços para compreender a sua natureza. A história do design não é apenas uma história de objetos. É uma história de mudança de pontos de vista de temas na posse dos designers e dos objetos concretos concebidos, planeados e produzidos como expressão desses pontos de vista." (BUCHANAN, 1992. Tradução nossa).

Antes de seguirmos com o entendimento do que cerca a cultura de design, precisamos primeiramente compreender o que nos referimos ao tratarmos sobre o tema. Friedman (2000) define o design como processo de pensamento e planejamento. Entretanto, o autor argumenta que, mesmo que o design se refira a processos, muitas vezes acaba sendo confundido com produto. O resultado do processo de design pode, ou não, resultar em um produto ou serviço que pode ser um artefato ou uma estrutura, mas o resultado do processo de design não é o design (FRIEDMAN, 2000).

O design também está associado fortemente as mudanças sociais ao decorrer do tempo. Krippendorff (2005), ao apresentar o que chama de jornada da artificialidade, elucida a transformação do resultado do processo de design, dos produtos à discursos. No contexto atual, Manzini (2016), ao argumentar essa transição do design, nos apresenta um histórico que parte das origens do design com o foco na produção de produtos industriais em massa até uma recente interpretação que deixa de focar nos sistemas, produtos, serviços para trabalhar em métodos, ferramentas, abordagens e na cultura de design. (MANZINI, 2016). Em nosso trabalho, quando estivermos nos referindo no resultado do processo de design (sistema, produto, serviço, métodos, ferramentas, abordagens e cultura) vamos nos referir como "artefato".

Tendo esse cenário de transição e mudanças, o design se torna um meio de abordar diferentes problemas, adaptando-se para uma postura centrada no humano. Ou seja, o design deixa de ser apenas orientado no produto para se tornar um processo para projeção de soluções para problemas complexos, de cunho social,

ambiental e até mesmo político (MANZINI, 2016). Outro ponto importante que Manzini (2016) apresenta, é o fato de os processos de design serem atividades de co-design que envolvem uma variedade de diferentes atores, desde designers profissionais a designers difusos<sup>7</sup>. Nessa perspectiva, os não-designers que referimos em nosso estudo, se aproximam muito do designer difuso definido pelo autor.

Para Julier (2006), a utilização do termo cultura de design, no início da primeira década do século XXI, sugeria um papel duplo. O primeiro, uma apreciação de múltiplos contextos na estruturação da forma de expressão, e o segundo, refletindo uma nova sensibilidade e posicionamento atitudinal em termos de como o design era praticado.

A cultura de design se torna tão relevante para organizações que autores com foco em estudos sobre gestão começam a compreender o papel do design no desenvolvimento e gestão da inovação. Entre eles, Boland e Collopy (2004) que surgem com uma proposição, "design importa para a gestão", ou mais especificamente, como e porque incorporar uma Atitude de Design importa para a gestão e para as organizações.

Quando nos referimos as empresas, é evidente que existam diferentes níveis de entendimento sobre a importância do design. Para Lockwood (2004), quanto mais forte é a cultura organizacional para o design, maior é o comprometimento de utilizar o design como recurso. Além disso, o autor argumenta que negócios devem desenvolver sua própria cultura de design a partir da aplicação de uma liderança em design e aplicando práticas de gestão de design para atingir resultados efetivos.

A perspectiva que a cultura de design vem apresentando acaba sendo muito relevante quando temos como objeto de estudo as organizações. Buchanan (2008), ao apresentar a relação do design e a mudança organizacional, traz o paradigma de que as organizações são produto do design. Evidente que, o contexto em que o design está situado, vem de uma construção da cultura de design influenciada pelos subgrupos culturais representados pelos designers e pela gestão e liderança das organizações, mas sobretudo com "a ascensão de um ramo importante do pensamento do design, com base no objetivo geral de encontrar formas de melhorar as organizações e a sua eficácia" (BUCHANAN, 2008. Tradução nossa).

---

<sup>7</sup> Segundo Manzini (2016), designer difuso é a habilidade natural do ser humano de projetar e adotar um método de design, que resulta de uma combinação de senso crítico, criatividade e senso prático.

A cultura de design pode ser agente de transformação da cultura organizacional (DESERTI & RIZZO, 2014). Claro que, mesmo nessa realidade, quando a cultura de design entra em contato com a cultura organizacional, existe uma resistência natural. O que Treacy (2004) citado por Deserti e Rizzo (2014) traz, é que existe um papel pela qual a cultura de design é requerida, e isso é quando as organizações estão enfrentando problemas e inovar é o único meio para a sobrevivência.

Já que o design está comumente envolvido no desenvolvimento de novas proposições ou a alteração de uma realidade, acabam acontecendo várias tensões com a cultura organizacional que tende a ter uma atitude de preservação e resistência. Logo, o que ocorre é que o desenvolvimento de algo que seja significativamente inovativa para a organização, acaba influenciando em uma mudança cultural dentro da mesma em termos de processos, conhecimentos, tecnologias, comportamentos, valores e dogmas (DESERTI & RIZZO, 2014).

O que de fato se percebe, é que a cultura de design é cada vez mais associada a inovação. Verganti (2009) aponta a inovação guiada pelo design nas organizações, exemplificando vários casos de mudança radical de significados a partir de um processo de design. A cultura que gira em torno dos artefatos produzidos pela organização é reflexo de uma cultura organizacional e sobretudo, da cultura das pessoas que estão projetando nessas organizações e das estratégias norteadoras dos processos.

### **2.2.2 Design Estratégico**

Uma linha de atuação do design que receberá uma atenção maior em nossa revisão, será o design estratégico, já que segundo Franzato (2010), essa redundância do design, representa uma linha de reflexão relevante em relação ao diálogo entre a cultura de design e a cultura organizacional e sobretudo, potencializar a elaboração de estratégias mais competitivas às empresas. Seguindo essa linha de raciocínio, vamos dissertar sobre o design estratégico e sua relação com a cultura de design que estamos colocando em nosso estudo.

Franzato (2010) referenciando Ikeda (2007) levanta três questões principais para o design estratégico no contexto empresarial. São elas: orientado à competição empresarial; focado nas estratégias internas da empresa; focado nas estratégias externas da empresa. Essas questões são relevantes se pensarmos que o "design

estratégico se configura como uma disciplina transversal às especializações, que leva o design aos níveis estratégicos de atuação das empresas." (FRANZATO, 2010).

Várias organizações estão transacionando sua atitude em direção ao design apontando, inclusive, designers para posições executivas (MURATOVSKI, 2015). Como vimos no capítulo anterior, a cultura de design é multifacetada e acompanha as mudanças sociais, e nesse contexto o design vem crescendo como recurso estratégico nas organizações.

Da mesma forma que a cultura de design, não existe consenso sobre o que define o design estratégico. Dorst e Watson (2022), inclusive, argumentam que não existe algo chamado design estratégico concluindo que podem existir o "design para a estratégia" e a "estratégia através do design". Essa discussão não é de interesse para nossa pesquisa. Para justificar, vamos partir de Zurlo (2010), que define o design estratégico como um fenômeno complexo que compreende alguns aspectos recorrentes: com suas dimensões situadas, ou seja, dependente das circunstâncias; capaz de habilitar um processo dialético e dialógico entre vários atores; e a exigência de satisfazer necessidades diferentes obtendo resultados de valor.

Pela práxis de nosso estudo, vamos definir o design estratégico a partir das definições de Meroni (2008), pelas quais a autora realiza uma revisão sistemática sobre o tema apresentando oito pilares que representam as fundações dessa disciplina. A partir desses fundamentos, traremos desdobramentos mais atuais do design estratégico, suas perspectivas cruzadas em relação ao design para a gestão (SCALESTKY & COSTA, 2019) e uma visão pragmático do design estratégico para o contexto organizacional (TONETTO et al, 2019).

**Sistema produto-serviço** - A proposição que conecta o design estratégico ao sistema produto-serviço é uma mudança do foco da inovação do produto e serviços para uma estratégia integradora que dá tangibilidade aos valores das organizações (MERONI, 2008).

**Evolução** - Meroni (2008) diz que há design estratégico quando se resulta em uma evolução do sistema. Evoluções de sucesso devem lidar com a sustentabilidade a partir da promoção de estratégias eco eficientes e que promovam mudanças no comportamento social.

**Definição e resolução de problemas** – O design estratégico não é apenas sobre resolver problemas, mas sobre definir problemas. Segundo Meroni (2008), o



objetivo primário é levantar novas questões antes de tentar entender como solucioná-las.

**Inovação social** - A inovação guiada pela mudança de comportamento, o que é tipicamente emergente de processos advindos das bases organizacionais (*bottom-up*), é, segundo Meroni (2008), de grande interesse já que ela promove a produção de inovação tecnológica com a visão de sustentabilidade.

**Construção de cenários** - É o caminho pelo qual o design estratégico transforma visões em hipóteses plausíveis. A construção de cenários é uma maneira indutiva pela qual o design dá uma estrutura e motivação para as visões transformando-as em percepções debatíveis (MERONI, 2008).

**Co-design** – Design e criatividade são capacidades difusas, conforme vimos anteriormente. Para Meroni (2008), há uma mudança de perspectiva do design centrado no humano para o design centrado na comunidade, na qual a ênfase está na compreensão do comportamento social e na colaboração como meio de criação de soluções.

**Diálogo estratégico** - O diálogo é um fator constante no projeto – tanto numa perspectiva dialógica quanto dialética. Nessa fundação, Meroni (2008) indiretamente trás o papel do designer profissional - ou designer especialista de Manzini (2015) - como facilitador e catalizador na orientação e sensibilização coletiva em direção a uma interpretação compartilhada de como o futuro pode ser.

**Construção de competências** - Contribuindo para uma mudança na compreensão de problema para trabalhar em uma nova percepção de visão, construindo capacidades de implementação, plataformas de conhecimento, capacitando e empoderando as pessoas (MERONI, 2008).

Esse último pilar, em especial, é de grande interesse quando associamos ao elemento que trataremos no próximo capítulo, a "Atitude de Design". Em nosso estudo, vamos direcionar as definições sobre o design estratégico voltado para as organizações, entretanto, vale ressaltar que entendemos o processo de design como um processo holístico que engloba atores sociais múltiplos. Já que a cultura organizacional, meio na qual o design opera, é influenciada pela cultura global e subculturas, o design não pode deixar de perceber as mudanças da sociedade, do mercado, da tecnologia, do planeta, e sobretudo, ser agente de adaptação a essas mudanças. O processo através do design não visa apenas um produto que resolva problemas funcionais, mas sim, uma mudança sistêmica na constelação de valor.

A relação do design estratégico com as mudanças sistêmicas nas organizações fica mais clara a partir dos avanços dessa disciplina, percebendo-se a estruturação de uma necessidade de gerenciar o design e uma aproximação do designer nas definições de estratégias das organizações (COSTA & SCALETSKY, 2010).

Existe uma confusão conceitual, segundo Costa e Scaletsky (2010, 2019) entre dois escopos de atuação do design: o design estratégico e a gestão de design (*design management*). Ambas com um sentido prático de aumentar a produtividade com o intuito de incrementar o valor gerado contribuindo para a sobrevivência e competitividade da organização (SCALETSKY & COSTA, 2019). Entretanto, existem algumas distinções fundamentais (Conforme Figura 5). Enquanto a gestão de design busca gerenciar e inserir recursos de design nas organizações, o design estratégico entende o design como agente de estruturação de estratégias organizacionais (SCALETSKY & COSTA, 2019).

Figura 5 - Gestão de Design versus Design Estratégico

	Gestão de Design	Design Estratégico
<b>Pensamento de Projeto</b>	É percebido como valor a ser inserido na organização	É percebido como processo criativo e crítico, com o objetivo de construir um futuro que ainda não existe
<b>Processos de decisão e risco</b>	Diagnóstico e prognóstico	Aprendizado
<b>Incerteza</b>	Busca por dados e maior controle	Cenários são construídos e menos controle
<b>Linearidade</b>	Mais linear	Não linear
<b>Sentido prático</b>	Tem um sentido prático	Tem um sentido prático

Fonte: Adaptada de Scalestky e Costa (2019).

Uma perspectiva mais atual de estabelecimento de características para o design estratégico é a formulação de um viés pragmático com o interesse voltado a aplicação do design em situações reais nas organizações, o *pragmatic strategic design*<sup>8</sup> (PSD). (TONETTO et al, 2019). Antes de seguirmos com a apresentação dessa perspectiva, vamos definir o que entendemos sobre um outro tema, o metaprojeto, já que ele é de grande relevância para o design estratégico e está intrínseco nas definições subsequentes desse capítulo.

<sup>8</sup> Tradução: design estratégico pragmático.

De Moraes (2010), argumenta que o metaprojeto nasce da necessidade de uma "plataforma de conhecimentos" que sustente e oriente o projeto em cenários de constantes mudanças. O autor posiciona o metaprojeto, principalmente, mas não exclusivamente, em fases antecedentes à atividade projetual, destacando-o como modelo para elencar elementos necessários ao projeto:

"o metaprojeto se destaca como um modelo que auxilia o projeto também no âmbito dos conteúdos imateriais, tornando-se um mediador na definição do significado do produto (conceito) e da sua significância (valor). O metaprojeto, pelo seu caráter analítico e reflexivo, afirma-se, portanto, como disciplina que se propõe a unir os aspectos objetivos e subjetivos, primários e secundários, principais e derivados, materiais e imateriais de produtos e serviços. Ele nos auxilia, portanto, na compreensão do ato projetual como resposta às profundas necessidades das condições produtivas e projetuais contemporâneas e pode ser considerado em diferentes modos, já que persegue situações distintas enfrentadas pelos designers" (DE MORAES, 2010).

Compreender, analisar, propor, manipular e projetar com a complexidade é o que está por trás da lógica instrumental do metaprojeto proposto por Vassão (2010). Na mesma linha de pensamento, De Moraes (2010) argumenta que o metaprojeto propõe o desmembramento da complexidade em partes que possam ser analisadas de forma individual. Por esses motivos, ambos autores entendem o metaprojeto como método capaz de lidar com a complexidade do mundo cada vez mais cheio de relações.

Dando seguimento na apresentação sobre PSD, Tonetto et al (2019) apresenta uma formulação que privilegia as características com ações práticas que extrapolam abordagens de caráter meramente técnico, sendo multidisciplinar, define operacionalmente as variáveis que serão consideradas no projeto, estando preocupado com a experiência do usuário (UX), lida com a intuição através do metaprojeto e foca em resultados preferidos.

***Está comprometido com aplicações práticas da vida real do design em organizações*** - esta perspectiva do PSD está associada ao compromisso do processo de design em relação aos resultados práticos nas organizações, tanto em relação a questões relacionados à problemas pré-determinados quanto na adoção de

métodos de pesquisa de forma estratégica para a melhor caracterização de problemas (TONETTO et al, 2019).

***A ação baseada na prática tem precedência sobre as doutrinas*** – no sentido em que o PSD busca resultados preferidos, as doutrinas que limitam a visão em uma realidade não são razoáveis de serem adotadas. Observações contextuais e não-contextuais permitem que os designers desenvolvam premissas para guiar a experimentação (TONETTO et al, 2019).

***Extrapolas as abordagens técnicas ao design, preferindo o design de produtos-serviço-sistema*** – o PSD da preferência aos resultados esperados pelas organizações, nesse sentido, designers precisam envolver uma variedade de questões relacionados ao sistema produto-serviço (na comunicação, no projeto visual, na embalagem, no serviço, no produto etc.). Esta abordagem pode ser definida como estratégica justamente por não focar em aspectos individuais do projeto (TONETTO et al, 2019).

***Define operacionalmente as variáveis que serão consideradas no projeto de design*** – por se tratar de uma abordagem de epistemologia pragmática, o PSD entende não ser possível tratar uma multiplicidade complexa de relações. O PSD não refuta a existência dessas relações, entretanto, busca reduzir a complexidade através da compreensão das influências mais relevantes para o processo de design sendo trabalhado (TONETTO et al, 2019).

***Preocupa-se com a melhoria da experiência do usuário, uma vez que representa a resposta prática que é desejada por muitas organizações*** - o PSD entende UX como chave já que os usuários são atores que interagem com todos os elementos do sistema projetado. A resposta dos usuários em relação aos artefatos projetados são uma das formas mais poderosas de mensuração de efeitos práticos para a organização (TONETTO et al, 2019).

***É multidisciplinar*** - já que o PSD vislumbra o desenvolvimento de produtos-serviço-sistema, entende-se que é necessária uma variedade de interações por meio da colaboração para que seja possível compreender as disciplinas necessárias para o projeto (TONETTO et al, 2019).

***Trata da intuição através do metaprojeto para poder concentrar-se no futuro*** – o design prevê a projeção de futuros desejáveis. Nesse sentido, dominar os

processos de design e possuir uma metaperspectiva<sup>9</sup> do contexto geral permite que os profissionais compreendam uma visão estratégica para agir (TONETTO et al, 2019).

***O design está centrado nos resultados preferidos, e não nos prováveis -***

O que diferencia o PSD e o planejamento estratégico tradicional<sup>10</sup> é que ele não está preocupado em entender como o designer responderá para o futuro e no futuro, mas sim, projetar caminhos para alcançar resultados preferidos (TONETTO et al, 2019).

As características apresentadas por Tonetto et al (2019) não são contrapontos em relação aos oito pilares apresentados por Meroni (2008), ou seja, não se trata de certo ou errado, mas sim, uma visão que representa melhor o contexto organizacional que estamos estudando.

---

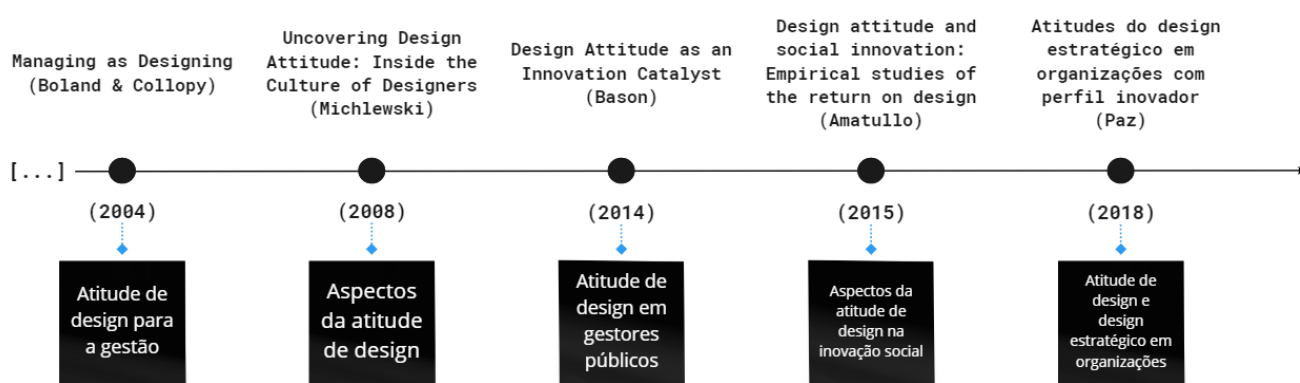
<sup>9</sup> Segundo Tonetto et al (2019), a metaperspectiva permite que os designers consigam operar o metaprojeto através da intuição, baseada na racionalidade e experiências prévias, e o uso explícito da metacognição para avaliar as práticas e adaptá-las para preencher as necessidades organizacionais.

<sup>10</sup> Porter (2004) define um processo para a estruturação de um planejamento estratégico.

## 2.3 Atitude de Design

A linha de estudo sobre Atitude de Design que estamos revisando, conforme Figura 6, inicia-se com a sua primeira menção mais expressiva feita por Richard Boland e Fred Collopy no texto “*Design Importa para a Gestão*”<sup>11</sup> de 2004, no qual os autores propõem a adoção da Atitude de Design para gestores<sup>12</sup> (BOLAND & COLLOPY, 2004). A Atitude de Design, segundo os autores, ao ser apropriada por gestores, potencializaria a inovação através de uma visão mais aberta e ampla do problema e das possibilidades de soluções.

Figura 6 - Linha do tempo no estudo sobre Atitude de Design.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Embora Boland e Collopy (2004) tenham descrito as vantagens da adoção da Atitude de Design para a gestão, os autores não deixam explícito o que compõe a Atitude de Design. Kamil Michlewski (2008) busca elucidar essa lacuna deixada por Boland e Collopy (2004) em relação ao que caracterizaria a Atitude de Design. Ao final de seu estudo, Michlewski (2008, 2015) chega em cinco aspectos, conforme Figura 7, da Atitude de Design: Abraçando a incerteza e a ambiguidade; engajando empatia profunda; abraçando o poder dos sentidos; dando vida às ideias ludicamente; criando significados a partir da complexidade.

<sup>11</sup> Design Matters for Management - Capítulo I (p.13 a p.18) do livro *Managing as Designing* (2004).

<sup>12</sup> Os estudos sobre Atitude de Design possuem uma relação de origem na gestão.

Figura 7 - Cinco Aspectos da Atitude de Design.



Fonte: Adaptada de Michlewski (2015).

Nos últimos anos o estudo sobre a Atitude de Design vem recebendo alguns desdobramentos a partir das definições dos aspectos atitudinais descritos por Michlewski (2008, 2015). Bason (2014), apresenta como gestores públicos manifestam aspectos da Atitude de Design para catalisar o processo de inovação em quatro características: desafiando suposições básicas; focando fortemente nos resultados; administrando o desconhecido; concretizar o futuro. Diferente dos aspectos atitudinais apresentados por Michlewski (2008, 2015), Amatullo (2015) e Paz (2018) que possuem um caráter focal na cultura de design, Bason (2014) apresenta essas características em um perfil de profissional específico, o gestor público. Além disso, Bason (2014) não apresenta essas características como novos aspectos da Atitude de Design, mas sim relacionando-as com os aspectos anteriormente apresentados por Michlewski (2008). Por esses motivos, não nos aprofundamos nas características apresentadas pelo autor para o estudo atitudinal, e o utilizamos como referência de estudos anteriores de Atitude de Design em não-designers.

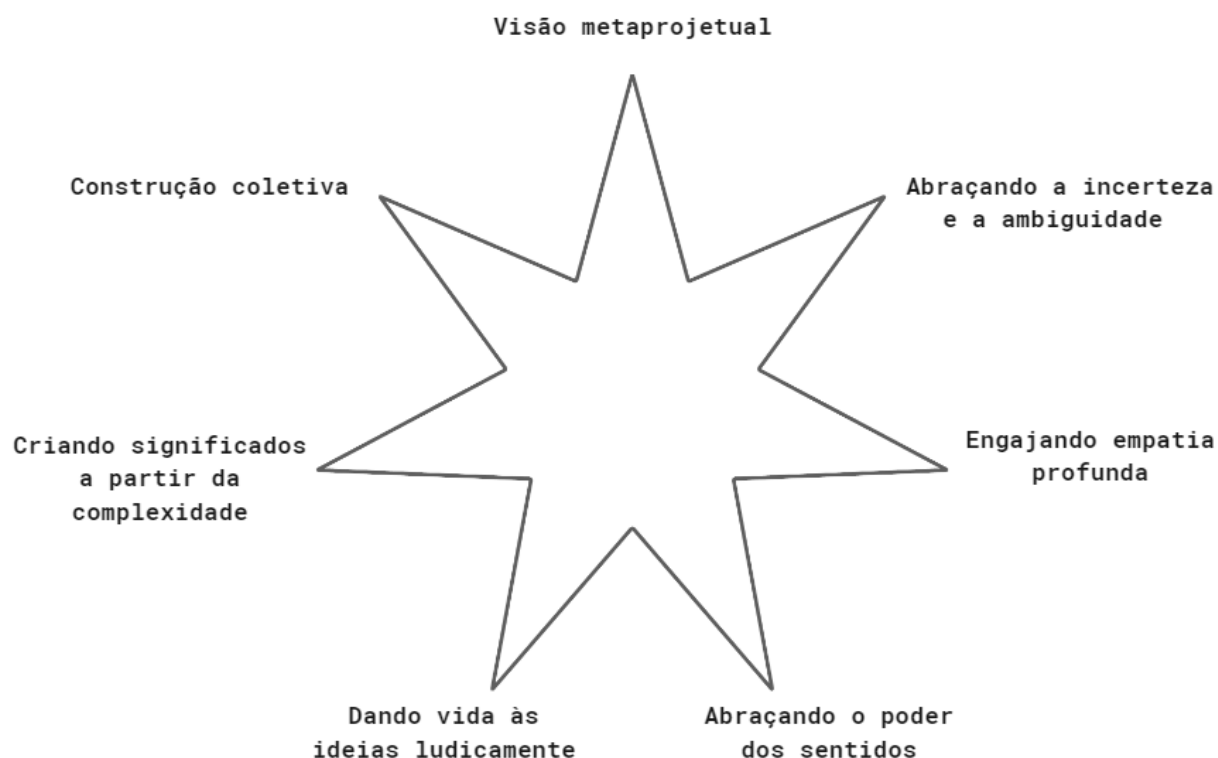
Amatullo (2015), por sua vez, revisou os aspectos de Atitude de Design proposto por Michlewski (2008) sobre a ótica da inovação social. A autora apresenta a tentativa de adicionar um novo aspecto para Atitude de Design: pensamento sistêmico. Amatullo (2015) apresenta argumentos empíricos e teóricos encontrados



nas teorias do pensamento sistêmico (CABRERA et al, 2008) e no contexto de inovação social em Jackson (2003), Kellert (2009) e Mulgan (2014), que justificavam tal distinção. Entretanto, acaba descartando esse aspecto da Atitude de Design em sua pesquisa por acabar não tendo resultados que distinguissem ela. Nós decidimos insistir nesse aspecto em nossa pesquisa já que a autora suspeita que os resultados podem ter sido influenciados por componentes muito similares ao pensamento sistêmico no seu formulário, deixando aberto para que seja explorada em pesquisas com uma diferente abordagem metodológica e em diferentes contextos.

Por fim, Paz (2018) buscou explorar aspectos da Atitude de Design de Michlewski (2008, 2015), a qual chamou de “modelo genérico de Atitude de Design” (PAZ, 2018), que fizessem sentido com o design estratégico. A partir de entrevistas realizadas com o corpo docente do Programa de Pós-graduação em Design da Unisinos, caracterizados como especialistas em design estratégico, identificou dois novos aspectos que vieram a ser validados em seu estudo de caso: construção coletiva; visão metaprojetual, no que resultou no modelo da Atitude de Design ampliado, conforme Figura 8.

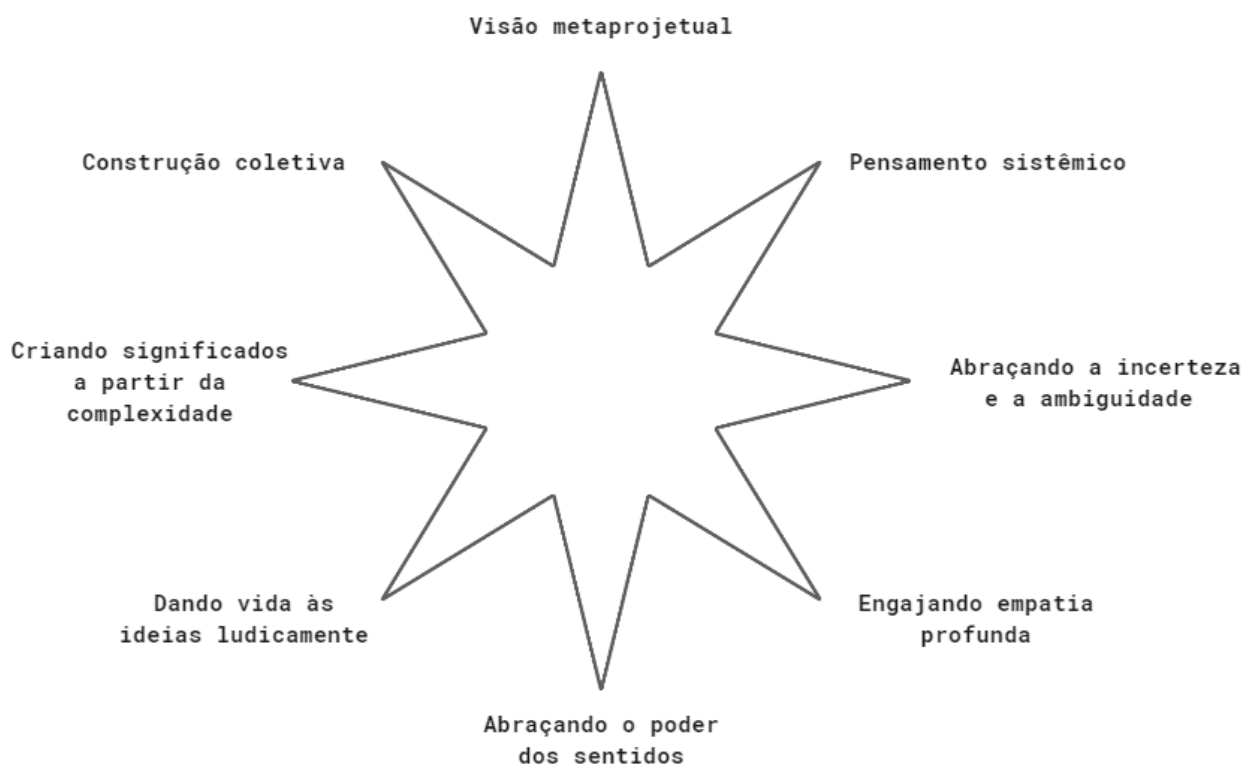
Figura 8 - Modelo da Atitude de Design ampliado.



Fonte: Adaptado de Paz (2018).

Nos subcapítulos a seguir, serão explorados os aspectos que compõe a Atitude de Design (MICHLEWSKI, 2008, 2015; AMATULLO, 2015; PAZ, 2018) em estudos pelos quais os autores observaram designers e não designers em diferentes contextos organizacionais. Sendo Michlewski (2008, 2015) o principal autor estudado nessa pesquisa, levando em consideração a influência de suas obras para ambos Amatullo (2015) e Paz (2018). Os aspectos totalizados que serão tratados nessa pesquisa são, de acordo com a Figura 9, os seguintes: abraçando as incertezas e ambiguidade; engajando empatia profunda; abraçando o poder dos sentidos; dando vida às ideias ludicamente; criando significados a partir da complexidade; pensamento sistêmico; construção coletiva; visão metaprojetual.

Figura 9 - Oito aspectos da Atitude de Design.



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

***Abraçando a incerteza e a ambiguidade*** - se tratando de um processo projetual no qual a experimentação é central e a incerteza constante, é de interesse para a Atitude de Design:

"[...] designers não podem se dar ao luxo de se enganarem que existam ferramentas universais e inabaláveis e princípios para criarem produtos e serviços. Eles sabem, do fundo de seus corações, que não existem regras para criar algo que nunca tenha sido proposto antes[...]" (MICHLEWSKI, 2015, tradução nossa).

O que se observa em designers profissionais é uma contrariedade ao embaraço, vergonha e o medo de se expor. Ao abraçar incertezas e a ambiguidade, o designer profissional aceita a falha como uma possibilidade e se expõe a possibilidade de vergonha e embaraço sem medo.

Michlewski (2015) observa que organizações que possuem uma cultura de design com uma força significativa, abraçam as aberturas do design sem perder o ímpeto comercial do negócio. Para isso, essas organizações entendem que a ambiguidade e incerteza devem estar atreladas a cultura organizacional.

**Engajando empatia profunda** - para Michlewski (2015), nem toda a empatia é gerada da mesma forma. Existindo diferentes formas de empatia, do racionalista ao estético, do afetivo ao cognitivo. O autor categoriza a empatia em três diferentes níveis, sendo: o primeiro nível, o reconhecimento da existência do outro; o segundo nível, a tentativa de se imaginar na posição do outro; o terceiro nível, a escolha de experienciar o mundo a partir da lente do outro assumindo os seus valores e ideais, temporariamente abandonando os próprios.

De acordo com Bohard e Greenberg (2011), existem várias formas de uma pessoa colocar-se no lugar da outra, podendo isso ser de forma emocional, cognitiva, momentânea ou a tentativa de capturar o senso de como é ser o outro. Os autores consideram essas formas o foco da empatia.

**Abraçando o poder dos sentidos** - O ser humano possui mais que um sentido, logo, seria uma abordagem óbvia para as organizações explorarem todos os sentidos humanos na oferta de seus produtos e serviços. "[...]o sucesso real de um negócio, é a habilidade de se conectar aos seus consumidores em um nível emocional profundo potencializado pela experiência através de todos os cinco sentidos" (MICHLEWSKI, 2015, tradução nossa).

Para Michlewski (2015), abraçar os sentidos representa o gosto inato dos designers em utilizar seu senso e julgamento estético para enfrentar os desafios encontrados. Essa filosofia, segundo o autor, permite e encoraja as pessoas a

utilizarem a totalidade de sua experiência. Quem se apropria de Atitude de Design em seus projetos utiliza vários de seus sentidos para criar soluções para desafios inesperados. Michlewski argumenta que designers "apreciam o mundo em sua completude", associando essa característica a utilização de todos os sentidos como parte do treinamento e cultura de design e pela cultura ocupacional que os cercam.

Importante ressaltar que Michlewski (2015), utiliza o termo "abraçar o poder dos cinco sentidos", sendo "cinco sentidos" uma figura de linguagem para referenciar os sentidos humanos. Em seu estudo, o autor classifica os sentidos em "sentidos próximos" e "sentidos distantes" (KRANOWITZ, 2006), postando que dezessete sentidos talvez fossem uma representação mais precisa. Por esse motivo, ao traduzir esse aspecto atitudinal, decidimos manter apenas como "abraçando o poder dos sentidos" por não ser de interesse da pesquisa quantificarmos os sentidos humanos. Apesar disso, é de nosso interesse aprofundarmos na influência da Atitude de Design nas representações dos sentidos no desenvolvimento de artefatos.

***Dando vida às ideias ludicamente*** - se divertir é algo inerente do ser humano. Temos diversos ritos sociais que se envolvem ao redor da diversão, como jogos, danças, músicas etc. Michlewski (2015) aponta os benefícios da diversão em sentido aos estímulos cognitivos que potencializam a criatividade, aumentam a capacidade de abertura às mudanças, melhoram a capacidade de aprendizado e o sentido de propósito.

Michlewski (2015) questiona a seriedade e rigidez nas empresas nas quais a diversão é deixada de lado e em muitas organizações considerada algo que apresenta fraqueza ou descontrole. Entretanto, o autor descreve o designer como sendo um profissional subversivo a essa cultura organizacional por ser visto como criativo, permitindo-o ser e pensar de forma diferente. Trabalhando dentro dessas premissas, a cultura de design encoraja-o a experimentar de forma lúdica testando os limites e adaptando métodos inórtodoxos para inovar. O autor ressalta que, a inovação, nesse caso, não é pelo designer ser um profissional mais criativo, mas por ter tido espaço cultural para ser criativo. Ou seja, "a Atitude de Design não é sobre habilidade, mas sobre um framework cultural, atitudinal e comportamental"(MICHLEWSKI, 2015, p.104).

Experimentar, prototipar, apresentar as ideias de forma mais atraente, tangibilizar as ideias em artefatos físicos e preparar sessões de trabalho mais divertidas são algumas das características de dar vida as ideias ludicamente. Os

designers, segundo Michlewski (2015), utilizam de elementos visuais e táteis para expor suas ideias e engajar os demais envolvidos para que o processo de design possa seguir em frente. Tudo isso, de forma a utilizar a diversão como potencializador da criatividade e da atividade projetual, ou, segundo Brown (2020, p. 39), "uma brincadeira séria".

***Criando significados a partir da complexidade*** - os problemas capciosos (*wicked problems*) enfrentados pelos designers são problemas difíceis ou até mesmo, impossíveis de serem solucionados por causa da incompletude de requisitos que são comumente difíceis de serem reconhecidos (MICHLEWSKI, 2015, p.119).

A teoria dos problemas capciosos formulada por Horst Rittel nos anos 60 quando a metodologia de design estava no fervor do debate, introduz uma alternativa à formulação linear do processo de design amplamente conhecida e praticada na época e ainda em dias atuais exemplificada pelo duplo diamante formulado pelo Design Council, que é uma abstração positivista e linear do processo de design ilustradas em momentos de convergência e divergência em fases de definição de problema e definição de solução. Contrário a essa visão linear, Rittel e Webber (1974) definem os problemas de design como sendo uma classe de problema sociais mal definidos, pelas quais as informações são confusas, existindo conflitos de valores e ramificações no sistema. Na visão de Buchanan (1992) a teoria de Rittel e Webber sugere uma indeterminação fundamental em todos os problemas mais triviais de design.

Embora não cite diretamente autores que tratem da complexidade como teoria, Michlewski trata ela como sendo um sistema complexo e interdependente, assim como Morin (2015), que a define pela extrema quantidade de interações e de interferências entre um número muito grande de unidades, ressaltando que a complexidade não compreende apenas quantidades, ela compreende também incertezas, indeterminações e fenômenos aleatórios. Nesse sentido, Morin (2015) defende a complexidade relacionando-a com o acaso.

Michlewski (2015) ao definir a Atitude de Design em relação a criação de novos significados a partir da complexidade, defende que o designer profissional, por natureza, compreende a indeterminação do problema atuando num ciclo de análise e síntese simultâneos, pelas quais são capazes de conectar e desconectar o quebra-cabeça do processo projetual. Nesse movimento, o autor argumenta que o designer é capaz de criar significados a partir da interconexão dos elementos possuindo uma

capacidade única de desafiar radicalmente os produtos e serviços. O qual Verganti (2008) define como a inovação guiada pelo design.

**Pensamento sistêmico** - Amatullo (2015) fundamenta o aspecto de pensamento sistêmico na Atitude de Design voltada para o contexto de inovação social a partir de vários estudos empíricos e teóricos nas teorias do pensamento sistêmico (Cabrera et al, 2008) e estudos sobre inovação social em Jackson (2003), Kellert (2009) e Mulgan (2014).

De acordo com Amatullo (2015), a conceitualização do pensamento sistêmico como aspecto da Atitude de Design se dá pela capacidade individual do sujeito de identificar o seu trabalho como parte de algo maior de forma holística, no qual a sequência de *feedbacks* pode impactar no resultado. Nesse sentido, esse aspecto da Atitude de Design se dá pelo reconhecimento do papel e do impacto das ações de cada profissional dentro de um “sistema complexo” (Morin, 2008), dinâmico e de constantes mudanças.

Esse aspecto da Atitude de Design proposto pela Amatullo (2015) pode preencher uma lacuna deixada por Michlewski (2008) em relação ao aspecto citado anteriormente: “criar sentido a partir da complexidade”. A autora fundamenta o pensamento sistêmico de forma que se distingue do aspecto que Michlewski traz. Michlewski (2008) posiciona o aspecto no campo da ação projetual, no “criar” e Amatullo (2015) posiciona o aspecto no campo reflexivo, no “pensar”.

**Construção coletiva** - na visão de Paz (2018), existe uma afluência de um novo modelo empresarial que foca em entregar produtos e serviços voltados para que as pessoas possam projetar suas próprias vidas. Nesse sentido, o autor argumenta que existe uma transição do design centrado no usuário para um design centrado na comunidade. O autor associa a construção coletiva a autores do design estratégico (MERONI, 2008; ZURLO, 2010; MANZINI, 2015), nos quais busca conceitos de co-design (MERONI, 2008), no processo de produção de efeitos de sentido de forma coletiva (ZURLO, 2010) e no conceito de designer difuso (MANZINI, 2015). Esses temas não serão abordados em profundidade aqui por já terem sido tratados no capítulo 2.2 sobre design estratégico.

Segundo Paz (2018), o aspecto de construção coletiva requer uma alta capacidade de negociação, uma forma difusa de operar a relação com os envolvidos no projeto e o diálogo como ferramenta de comunicação e construção de relações. O

que Meroni (2008), por sua vez, aborda como diálogo estratégico e Zurlo (2010) como um processo para alcançar o sucesso projetual.

Paz (2018) não chega a mencionar em seu trabalho, mas acreditamos que o que ele propunha, passe pelo que Sennett (2019) chama de processos dialógicos e dialéticos. Em um processo dialógico, as propostas coletivas coexistem e são relativas a cada situação, ou seja, uma proposta pode ter mais relevância em determinadas circunstâncias. E o processo dialético, por sua vez, visa fundir os diferentes pontos e contrapontos em uma proposta sintetizada com o compromisso de comum acordo.

**Visão metaprojetual** - Metaprojeto, abordado no capítulo 2.2 sobre design estratégico, retorna aqui como um aspecto da Atitude de Design proposta por Paz (2018). O autor destaca a capacidade do indivíduo de projetar além do projeto, em um nível de reflexão, ou seja, a visão metaprojetual transcende a atividade projetual, que é o ato prático do projeto. Ter uma visão metaprojetual requer que o profissional seja capaz de perceber o projeto não somente na atividade, mas em níveis reflexivos. Importante ressaltar que o autor não posiciona o metaprojeto em uma linha de temporariedade antecedente ou durante a atividade projetual de forma explícita. Em entrevistas que realizou com especialistas houve respostas mistas sobre o tema posicionando o metaprojeto antes ou durante.

Em nosso estudo, lidaremos com a visão metaprojetual como um aspecto de reflexão na atividade projetual, na qual o profissional se posta a refletir nas ações e relações do projeto de forma relacionada a atividade projetual, não tratando o metaprojeto como pré-projeto, mas sim parte inerente ao projeto.

### 3 METODOLOGIA

Nesse capítulo, vamos apresentar a metodologia proposta em relação aos objetivos e elementos de estudos de nosso trabalho. Em primeiro momento, vamos apresentar a caracterização da nossa problemática e os objetivos subjacentes relacionados a ela, bem como a fundamentação teórica selecionada para tais objetivos (Conforme Figura 10).

Figura 10 - Estrutura, problemática e objetivos de pesquisa.



Fonte: Desenvolvida pelo autor.



### 3.1 Estrutura da Pesquisa

A pesquisa tem como objetivo geral mapear como a Atitude de Design influencia profissionais não designers em projetos. Para trabalharmos em direção a esse objetivo, definimos alguns objetivos específicos:

- a. Identificar os aspectos atitudinais convergentes entre profissionais não-designers e a Atitude de Design em situações projetuais;
- b. Investigar aspectos da Atitude de Design em não-designers em diferentes situações e contextos projetuais;
- c. Explorar relação da Atitude de Design em não-designers com a cultura organizacional.

Para alcançarmos tais resultados, propomos estruturar a pesquisa em cinco etapas com suas devidas abordagens.

**ETAPA I - Preparação do roteiro da entrevista em profundidade e da survey:** Esta etapa envolve a concepção de um roteiro de entrevista detalhado, que segundo Patton (2015), é essencial para guiar entrevistas semiestruturadas ou não estruturadas, permitindo flexibilidade e profundidade na exploração dos temas. O roteiro deve ser baseado em literatura pré-existente para garantir que as perguntas estejam alinhadas com os objetivos de pesquisa (Rubin & Rubin, 2012). A inclusão de uma *survey* permite uma análise complementar às entrevistas, o que é defendido por Creswell (2014) como um meio de triangulação dos dados.

**ETAPA II - Seleção de organizações com perfil pré-estabelecido:** Esta fase requer um mapeamento meticuloso das organizações, o que pode ser feito com base em critérios como tamanho, setor, e cultura organizacional existente. Bryman (2012) sugere que a seleção intencional de casos pode proporcionar insights mais profundos sobre o fenômeno em estudo. A definição de critérios claros para a escolha das organizações é crucial para a relevância e replicabilidade da pesquisa (Seawright & Gerring, 2008).

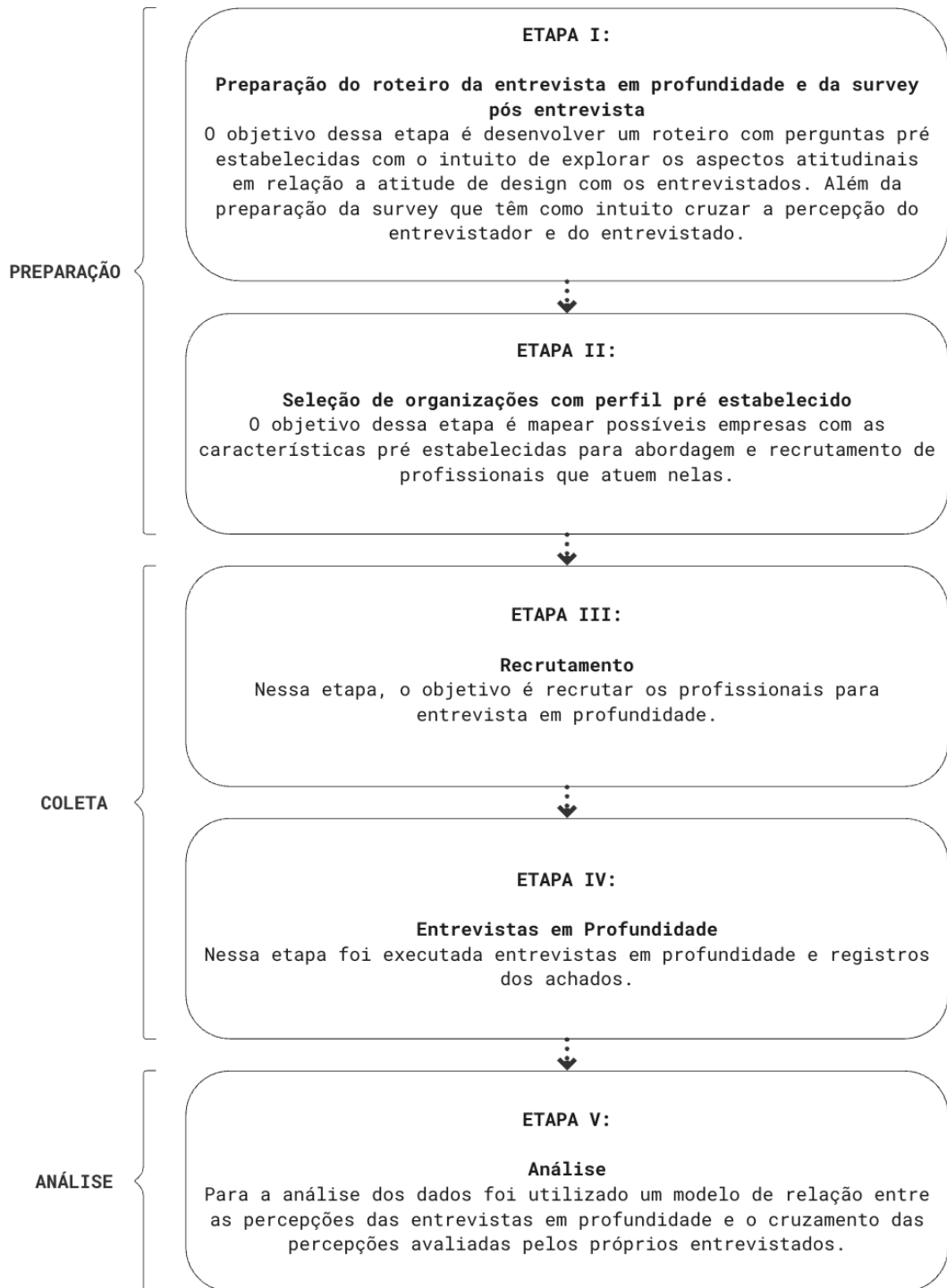
**ETAPA III - Recrutamento:** O recrutamento de participantes é uma etapa crítica que pode influenciar significativamente os resultados do estudo. Segundo Babbie (2016), uma amostra bem selecionada é representativa da população e pode aumentar a validade das conclusões da pesquisa. As técnicas de amostragem devem ser escolhidas de forma a garantir que os participantes tenham os conhecimentos e experiências necessários para responder às questões de pesquisa (Marshall, 1996).

**ETAPA IV - Entrevistas em Profundidade:** A condução de entrevistas em profundidade, conforme recomendado por Kvale e Brinkmann (2009), oferece a oportunidade de capturar as perspectivas dos entrevistados de maneira detalhada. É importante garantir que as entrevistas sejam realizadas de maneira ética, com consentimento informado, e gravadas para precisão na transcrição e análise dos dados (Denzin & Lincoln, 2011).

**ETAPA V - Análise:** Para a análise dos dados, é apropriado empregar um modelo de relação entre as percepções obtidas nas entrevistas e o cruzamento com as percepções da *survey*. Braun e Clarke (2006) oferecem um guia robusto para análise temática, que pode ser utilizado para identificar, analisar e relatar padrões dentro dos dados qualitativos. Para a parte quantitativa, é recomendável usar a análise estatística para validar as relações entre as variáveis identificadas (Field, 2013)

As etapas descritas acima estão exemplificadas na Figura 11 e sobre as quais detalhamos nos subcapítulos seguintes.

Figura 11 - Fases de pesquisa.



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

### 3.2 Preparação do roteiro da entrevista em profundidade e da survey

No desenvolvimento do roteiro para a entrevista em profundidade, cada seção foi estruturada para refletir os conceitos-chave da Atitude de Design e sua aplicação

por profissionais não designers em organizações de TIC. Este roteiro segue um arcabouço teórico que abrange desde a visão metaprojetual até o pensamento sistêmico, alinhando-se com as perspectivas acadêmicas abordadas ao longo do referencial teórico.

Para cada um dos oito aspectos da Atitude de Design foram elaboradas três perguntas que serviram como guia, com o intuito de provocar a pessoa profissional entrevistada a refletir sob sua percepção, os aspectos da Atitude de Design.

**Seção 1 - Visão Metaprojetual:** Fundamentada nas ideias de Paz (2018), essa seção investiga como a visão metaprojetual, uma extensão natural da Atitude de Design, se manifesta em profissionais não designers. As perguntas (Conforme Tabela 1 – Roteiro Visão Metaprojetual) buscam entender como os entrevistados veem o design em relação aos objetivos gerais do projeto e sua contribuição para tornar essa visão uma realidade, alinhando-se com a abordagem holística e estratégica do design enfatizada por Amatullo (2015) e Paz (2018).

Tabela 1 - Roteiro Visão Metaprojetual

<b>Visão Metaprojetual</b>
Como você enxerga o papel dos processos de design no seu projeto?
De que maneira sua visão sobre o design se alinha com o objetivo geral do projeto?
Como suas ações contribuem para transformar a visão do projeto em realidade?

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

**Seção 2 - Abraçando as Incertezas e Ambiguidades:** Esta seção reflete a compreensão de Michlewski (2008, 2015) sobre a Atitude de Design, que inclui abraçar incertezas e ambiguidades. As perguntas (Conforme Tabela 2 – Roteiro Abraçando as Incertezas e Ambiguidades) são projetadas para explorar como os não designers lidam com a incerteza em projetos inovadores, um aspecto crucial da cultura do design em ambientes inovadores e criativos.

Tabela 2 - Roteiro Abraçando as Incertezas e Ambiguidades

<b>Abraçando as Incertezas e Ambiguidades</b>
Em projetos inovadores, nem sempre as coisas são claras. Como você lida com momentos de incerteza? Você pode compartilhar um exemplo de quando enfrentar a incerteza trouxe resultados positivos? Que atitudes você adota para manter sua equipe motivada mesmo quando as coisas não estão claras?

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

**Seção 3 - Engajando Empatia Profunda:** Baseado no conceito de Michlewski (2008, 2015) sobre a importância da empatia no design, esta seção procura entender como os não designers consideram as necessidades dos usuários finais. As perguntas (Conforme Tabela 3 – Roteiro Engajando Empatia Profunda) visam descobrir como os entrevistados equilibram diferentes necessidades, refletindo a importância da empatia no processo de design.

Tabela 3 - Roteiro Engajando Empatia Profunda

<b>Engajando Empatia Profunda</b>
Como você considera as pessoas que vão usar o que vocês estão desenvolvendo? Pode contar um caso em que entender profundamente o usuário final fez diferença no design? Como você equilibra as necessidades de diferentes grupos ao criar algo novo?

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

**Seção 4 - Explorando os Sentidos:** As perguntas (Conforme Tabela 4 – Roteiro Explorando os Sentidos) nesta seção são influenciadas pelo entendimento de que a Atitude de Design vai além das habilidades técnicas e do domínio estético, como discutido por Michlewski (2008, 2015). Elas exploram como os não designers criam experiências que envolvem os sentidos, um aspecto fundamental da Atitude de Design em ambientes criativos.

Tabela 4 - Roteiro Explorando os Sentidos

<b>Explorando os Sentidos</b>
Como você pensa em criar uma experiência que envolva os sentidos das pessoas no projeto? Pode dar um exemplo de como considerar os sentidos melhorou o resultado final? Como você compartilha suas ideias sobre os sentidos com seus colegas de equipe?

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

**Seção 5 - Tornando as Ideias Tangíveis:** Essa seção é inspirada na visão de Michlewski (2008, 2015) sobre a Atitude de Design como a capacidade de dar vida às ideias. As perguntas (Conforme Tabela 5 – Roteiro Tornando as Ideias Tangíveis) buscam entender como os não designers transformam conceitos abstratos em realidade, um elemento chave na prática do design.

Tabela 5 - Roteiro Tornando as Ideias Tangíveis

<b>Tornando as Ideias Tangíveis</b>
Qual é a sua parte em transformar ideias abstratas em algo real? Você pode contar um momento em que suas ações fizeram uma ideia virar realidade? Como você resolve os desafios que surgem ao transformar uma ideia em algo concreto?

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

**Seção 6 - Trazendo Significado da Complexidade:** Refletindo a noção de Michlewski (2008, 2015) sobre a criação de significados a partir da complexidade, esta seção (Conforme Tabela 6 – Roteiro Visão Trazendo Significado da Complexidade) explora como os não designers lidam com projetos complexos e como simplificam essas complexidades para alcançar resultados eficazes.

Tabela 6 - Roteiro Trazendo Significado da Complexidade

<b>Trazendo Significado da Complexidade</b>
Em projetos complicados, como você procura entender o que é realmente importante? Pode compartilhar um exemplo de quando simplificar algo complicado trouxe bons resultados? Como você explica ideias complexas para sua equipe de forma simples?

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

**Seção 7 - Construção Coletiva:** Inspirada nas ideias de Paz (2018) sobre construção coletiva e colaboração no Design Estratégico, esta seção aborda como os não designers colaboram em projetos. As perguntas (Conforme Tabela 7 – Roteiro Construção Coletiva) visam entender como diferentes perspectivas e ideias contribuem para soluções melhores, ressoando com a natureza colaborativa do design.

Tabela 7 - Roteiro Construção Coletiva

<b>Construção Coletiva</b>
Como você colabora com seus colegas no projeto?
Pode falar sobre uma vez em que diferentes ideias na equipe levaram a uma solução melhor?
Como você garante que todos têm espaço para contribuir?

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

**Seção 8 - Pensamento Sistêmico:** Finalmente, esta seção é baseada na extensão natural da Atitude de Design para o pensamento sistêmico, conforme discutido por Amatullo (2015). As perguntas (Conforme Tabela 8 – Roteiro Pensamento Sistêmico) investigam como os não designers veem o projeto como um todo e como integram partes individuais em um contexto mais amplo, refletindo a importância de uma abordagem integrada e holística no design.

Tabela 8 - Roteiro Pensamento Sistêmico

<b>Pensamento Sistêmico</b>
O que significa olhar para o projeto de forma ampla para você?
Pode dar um exemplo de como olhar para o projeto como um todo influenciou uma decisão?
Como você une as partes individuais do projeto com estímulos e influências mais amplas?

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

O roteiro passou por uma adaptação após o Caso Teste (veja Capítulo 4.1). No qual foram introduzidas questões antecedentes ao roteiro original com o objetivo de mapear o perfil da pessoa profissional entrevistada. Além dessas perguntas foram adicionadas algumas questões de *debriefing* para mapear algum aspecto relevante para projeção no qual a pessoa profissional entrevistada não teve oportunidade de externalizar com as perguntas feitas no roteiro original.

### 3.3 Seleção de organizações com perfil pré-estabelecido

Para selecionar empresas que se enquadrem aos critérios da pesquisa, primeiramente realizamos uma pesquisa de atividades econômicas para a busca de organizações que tivessem atividades relacionadas a TIC.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2023), no Brasil, as empresas de TIC podem estar enquadradas em diversas Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Segundo o IBGE (2023) existe uma

divisão que agrupa empresas que possuem atividade econômica relacionada a TIC que é a divisão J-62 – Atividades dos serviços de tecnologia da informação.

Utilizando a ferramenta do site Econodata (2023), filtramos as empresas que estão enquadradas na divisão J-62. Conforme dados demonstrados na Figura 12 – Resultados Econodata, obtivemos um resultado expressivo de empresas.

Figura 12 - Resultado Econodata J-62

Estados	Empresas	Estados	Empresas	Estados	Empresas
São Paulo	92.945	Goiás	3.514	Maranhão	851
Minas Gerais	15.314	Pernambuco	3.117	Alagoas	687
Rio de Janeiro	15.042	Espírito Santo	2.546	Sergipe	676
Paraná	13.863	Paraíba	1.285	Piauí	624
Rio Grande do Sul	10.248	Mato Grosso	1.231	Tocantins	345
Santa Catarina	9.923	Amazonas	1.132	Rondônia	299
Distrito Federal	5.789	Mato Grosso do Sul	1.065	Acre	112
Ceará	3.704	Rio Grande do Norte	1.041	Amapá	103
Bahia	3.572	Pará	983	Roraima	79

Fonte: Econodata (2023).

Para delimitar a busca a um resultado mais direcionado, optamos por selecionar CNAEs que representassem de forma menos abrangente a divisão de empresas e adicionando a divisão J-63 – Atividades de prestação de serviços de informação. Os CNAEs selecionados são os seguintes:

- a) 62.01-5-01 - Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda.
- b) 62.02-3-00 - Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis.
- c) 62.03-1-00 - Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis.
- d) 62.04-0-00 - Consultoria em tecnologia da informação.
- e) 62.09-1-00 - Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação.



- f) 63.11-9-00 - Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet.
- g) 63.91-7-00 - Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet.

A partir dessa categorização, buscamos profissionais que atuassem em empresas de tecnologia que tivessem algum dos cargos ou semelhantes (conforme a Tabela 9 – Cargos comuns em empresas TIC) na plataforma LinkedIn<sup>1</sup> para a construção da lista inicial de recrutamento e seleção das organizações para os estudos de caso.

Tabela 9 - Cargos comuns em empresas de TIC

<b>Cargo</b>	<b>Descrição</b>
Gerente de Projetos / Product Manager (PM) / Product Owner (PO)	Coordena o projeto, garantindo cumprimento de objetivos, prazos e orçamentos.
Arquiteto de Software	Define a estrutura técnica do projeto, tecnologias usadas e integração de sistemas.
Desenvolvedor/Programador	Escreve o código para o software ou sistema. Pode especializar-se em front-end, back-end ou full-stack.
Analista de Sistemas	Analisa necessidades do negócio e traduz em requisitos técnicos para o desenvolvimento.
Engenheiro de Software	Aplica princípios de engenharia ao desenvolvimento de software para garantir qualidade e eficiência.
Testador / Quality Assurance (QA)	Testa o software para identificar bugs e garantir que atenda aos requisitos.
Designer de Interfaces para Usuário / UI/UX Designer	Foca no design da interface e na experiência do usuário, assegurando usabilidade e estética.
Pesquisador(a) de Experiência do Usuário / UX Researcher	Investiga as necessidades e comportamentos dos usuários para orientar e informar o design de produtos digitais.
Administrador de Banco de Dados (DBA)	Gerencia e mantém o banco de dados, assegurando segurança e desempenho.

<sup>1</sup> LinkedIn - é uma plataforma de rede profissional online que conecta profissionais de todo o mundo. Permite aos usuários criar perfis profissionais, compartilhar experiências de trabalho e educação, estabelecer conexões na indústria, buscar oportunidades de emprego e compartilhar insights e conteúdos relacionados à carreira.

Analista de Dados / Data Scientist	Trabalha com grandes volumes de dados para extrair insights com análise e machine learning.
Segurança da Informação	Protege o projeto contra ameaças digitais e garante a segurança dos dados.
Engenheiro DevOps	Integra desenvolvimento de software e operações de TI para melhorar agilidade e eficiência.
Scrum Master (Agile Coach)	Ajuda a equipe a usar a metodologia Scrum para otimizar a eficiência e a qualidade do trabalho.

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

### 3.4 Recrutamento

O recrutamento para as entrevistas em profundidade foi realizado com o objetivo de identificar e engajar profissionais adequados para contribuir com informações relevantes para o estudo. Dada a natureza do estudo, focado na Atitude de Design em não-designers em organizações de TIC, era imperativo selecionar participantes que não apenas se encaixassem neste perfil, mas que também estivessem dispostos e disponíveis para compartilhar suas experiências e percepções.

A estratégia adotada envolveu o uso da plataforma LinkedIn, como um recurso para identificar profissionais em variadas indústrias e cargos. A seleção inicial foi feita por meio de um filtro de cargos relacionados à inovação e desenvolvimento de projetos em organizações de TIC (Veja capítulo 3.3), alinhando-se com os critérios de inclusão definidos para o estudo. Além do recrutamento via LinkedIn, também foram realizadas indicações de profissionais da rede de contato do autor desta pesquisa.

Após a identificação dos perfis no LinkedIn, o próximo passo foi o contato inicial. Esta etapa foi realizada individualmente, enviando mensagens personalizadas aos potenciais participantes. As mensagens incluíam uma breve introdução sobre o estudo, seus objetivos e a relevância da participação da profissional. Foi enfatizado o valor acadêmico da pesquisa e assegurado o anonimato e confidencialidade das informações compartilhadas, em conformidade com os padrões éticos de pesquisa.

As respostas recebidas variaram significativamente, desde expressões de interesse até declínios educados ou mensagens ignoradas. A seleção dos participantes foi baseada na adequação ao perfil do estudo e na disponibilidade para

participar das entrevistas. Este processo exigiu paciência e persistência, dada a natureza voluntária da participação e os desafios inerentes ao recrutamento para pesquisas qualitativas.

Uma vez que um participante concordava em participar, o próximo passo era o agendamento da entrevista. Este processo foi realizado com flexibilidade, buscando acomodar as agendas dos participantes, enquanto se mantinha o cronograma da pesquisa. Para facilitar o agendamento, foi utilizado a plataforma Cal.com<sup>2</sup>, software o qual o potencial entrevistado pode selecionar a data e horário que melhor se adequasse a sua agenda.

### **3.5 Entrevistas em Profundidade**

A entrevista em profundidade, utilizada nesta pesquisa, focou em explorar os aspectos da Atitude de Design em profissionais atuantes em empresas de TIC que não possuem formação específica em design. Essa metodologia segue as recomendações de Kvale e Brinkmann (2009) para captar detalhadamente as perspectivas dos entrevistados. A ética na condução das entrevistas é priorizada, conforme os princípios de Denzin & Lincoln (2011), garantindo o consentimento informado dos participantes e a gravação das sessões para uma transcrição e análise dos dados.

Os participantes foram selecionados intencionalmente de diversos níveis hierárquicos e funções dentro de contextos de projeto em empresas de TIC, buscando uma ampla gama de perspectivas. As entrevistas foram conduzidas de maneira semi-estruturada, com base em um roteiro flexível que abordava temas relacionados aos aspectos da Atitude de Design. Este roteiro serviu como um guia para a conversa, permitindo a adaptação e o aprofundamento das questões conforme as respostas dos entrevistados.

A análise dos dados coletados nas entrevistas seguiu uma abordagem qualitativa, utilizando técnicas de codificação aberta e axial para identificar temas e padrões nas respostas, proporcionando uma interpretação rica dos aspectos da Atitude de Design entre os profissionais de TIC. Os resultados indicaram uma diversidade na forma como esses profissionais incorporam aspectos de design em

---

<sup>2</sup> Cal.com - Segundo o site, é uma plataforma de agendamento de reuniões que permite aos usuários criar e personalizar suas próprias páginas de agendamento.

suas práticas, refletindo uma variedade de atitudes que transcendem as fronteiras profissionais tradicionais.

## 4 ESTUDOS DE CASO

Este capítulo é dedicado a explorar estudos de caso envolvendo organizações distintas no setor de tecnologia, enfocando em como a Atitude de Design e a cultura organizacional se manifestam e influenciam as práticas de projeto de desenvolvimento de software. Cada caso oferece uma perspectiva única, permitindo uma compreensão abrangente das interações entre design, não-designers e o ambiente organizacional. Os estudos selecionados refletem uma variedade de contextos e estruturas organizacionais, variando de multinacionais a startups, cada um com suas características e desafios específicos.

As empresas mencionadas nos estudos estão anonimizadas para manter o sigilo das informações. Todas as entrevistas em profundidade realizadas foram transcritas e anonimizadas, e estão documentadas conforme APÊNDICE B. Os profissionais e as profissionais entrevistadas são tratadas na análise dos estudos de caso apenas como "a profissional", referindo-se a pessoa profissional e não ao gênero ou orientação sexual para manter o anonimato previsto.

### 4.1 Caso A – Time de inovação de uma multinacional

Este estudo de caso aborda uma unidade de desenvolvimento de software de uma multinacional localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, aqui referida como "Empresa A". A empresa é reconhecida por sua inovação em soluções de tecnologia principalmente voltados para o *Business to Business* (B2B)<sup>3</sup>, sendo escolhida pela sua relevância no setor de TIC por ser uma das 100 (cem) maiores empresas de tecnologia do mundo em receita de 2023.

---

<sup>3</sup> Business to Business (B2B) - Negócio para negócio (Tradução nossa), refere-se a transações comerciais entre empresas, em contraste com transações entre empresas e consumidores individuais. Essas transações geralmente envolvem a venda de produtos, serviços ou informações de uma empresa para outra.

A empresa também se enquadra nos CNAEs: 62.04-0-00 - Consultoria em tecnologia da informação; 63.11-9-00 - Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet (Veja capítulo 3.3).

#### **4.1.1 Entrevista I**

A entrevista com a profissional de UX Design revela várias facetas importantes relacionadas à aplicação de princípios da Atitude de Design. Ela fornece insights valiosos sobre a abordagem de design em um contexto organizacional, particularmente em relação à inovação, empatia, envolvimento sensorial e processos coletivos de criação.

A profissional trabalha em um ambiente voltado para a inovação, envolvido em projetos que abrangem desde a concepção de novos produtos até a revisão e remodelação de produtos existentes. Sua atuação cobre todas as etapas do processo de UX, desde a pesquisa inicial até a entrega final, indicando uma abordagem holística.

Foi mencionado a estrutura de tríade — envolvendo UX, gerenciamento de produto e desenvolvimento — refletindo em uma abordagem multidisciplinar. A colaboração entre diferentes especialidades é fundamental, na visão da profissional, para o processo de design, reforçando a importância da comunicação interdisciplinar.

A transição da profissional que começou sua carreira na psicologia e comunicação para UX Design destaca como habilidades e conhecimentos de outras áreas podem enriquecer a prática do design. Isso exemplifica a natureza transversal do design, que pode se beneficiar de diversas perspectivas e experiências.

A abordagem da profissional para lidar com incertezas em projetos inovadores — buscando orientação em experiências passadas e colaboração em equipe — é uma manifestação prática da Atitude de Design. Além disso, a realização de pesquisas geracionais para entender melhor os usuários refletem um forte foco na empatia, alinhando-se com os princípios de design centrado no usuário.

A discussão sobre a consideração de usuários daltônicos e a exploração de sentidos além do visual e auditivo em produtos digitais aborda a importância da inclusão e acessibilidade no design. Isto é particularmente relevante na era digital, onde a interação sensorial pode ser limitada.

O uso de brainstorming e *frameworks* criativos para navegar por desafios complexos e incertos ressalta a importância da criatividade e pensamento inovador em UX Design. A colaboração e a construção coletiva são destacadas como essenciais para abordar problemas multifacetados.

A profissional reconhece a influência de seu trabalho tanto interna quanto externamente, ressaltando o pensamento sistêmico na prática do design que, mesmo em pequena escala, suas contribuições fazem parte de um contexto maior, afetando o ecossistema organizacional (Veja Tabela 10).

A liberdade dada à equipe de inovação para explorar e criar caminhos é um exemplo de como a cultura organizacional pode promover ou restringir a adoção de uma Atitude de Design. A confiança da organização na equipe para inovar reflete um ambiente propício ao pensamento de design.

Tabela 10 - Caso A - Entrevista I - Evidências de Atitude de Design

<b>Aspectos da Atitude de Design</b>	<b>Presença</b>	<b>Evidências</b>	<b>Contra-Evidências</b>
Abraçando as incertezas e ambiguidade	Sim	Trabalho com novos produtos e projetos inovadores, lidando diretamente com incertezas e desbravando novos terrenos.	Não mencionado
Engajando empatia profunda	Sim	Pesquisa geracional para entender a Geração Z; esforço para se colocar na perspectiva dos jovens com diferentes mentalidades.	Não mencionado explicitamente em outros contextos do projeto.
Abraçando o poder dos sentidos	Parcial	Discussão sobre cores para daltônicos em um projeto, indicando consideração por diferentes percepções sensoriais.	Foco primário em sentidos mais comuns como visão e audição, sem exploração profunda de outros sentidos.
Dando vida às ideias ludicamente	Sim	Criação de frameworks próprios e brainstorming para solucionar problemas	Não mencionado

		e trazer criatividade ao trabalho.	
Criando significados a partir da complexidade	Sim	Abordagem para entender e integrar diferentes partes de um projeto, visando compreender o todo e suas complexidades.	Não mencionado
Pensamento sistêmico	Sim	Consciência do impacto do trabalho no contexto maior da empresa e dos usuários finais.	Limitação no impacto imediato de alguns projetos (como os novos produtos ainda em desenvolvimento).
Construção coletiva	Sim	Enfoque na colaboração e na importância de reunir diferentes perspectivas e experiências dentro do time.	Não mencionado
Visão metaprojetual	Sim	Consideração de aspectos além do escopo imediato do projeto, como o impacto nos usuários finais e possíveis consequências futuras.	Não mencionado

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Em resumo, a entrevista com a profissional de UX Design ilustra como os princípios de design são aplicados em um contexto corporativo moderno. Ela destaca a intersecção do design com outras disciplinas, a importância da empatia e do pensamento centrado no usuário, a necessidade de abordagens criativas para resolver problemas complexos, e como a cultura organizacional pode influenciar a prática do design.

Complementar aos aspectos da Atitude de Design identificamos também características organizacionais de acordo com a percepção da profissional, conforme Figura 13.

Figura 13 - Caso A - Percepção organizacional profissional I

Processos vs Resultados	Desempenho vs Bem-estar	Profissão vs Organização	Aberta vs Fechada	Rigidez vs Flexibilidade	Pragmática vs Normativa
Muito focado em processos	Muito focado desempenho	Muito identificado com a profissão	Muito aberta	Muito flexível	Muito pragmática
Mais focado em processos	Mais focado em desempenho	Mais identificado com a profissão	Mais aberta	Mais flexível	Mais pragmática
Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Mais focado em resultados	Mais focado em bem-estar	Mais identificado com a ..	Mais fechada	Mais rígida	Mais normativa
Muito focado em resultados	Muito focado em bem-estar	Muito identificado com a ..	Muito fechada	Muito rígida	Muito normativa

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Ao analisarmos a avaliação da profissional com as informações coletadas na entrevista chegamos na seguinte análise:

**Processo versus Resultado:** A profissional classificou sua organização como "Muito Focada em Processos". Isso sugere uma cultura dominada por rotinas técnicas e burocráticas, em contraste com uma cultura orientada a resultados. Na entrevista, a profissional mencionou trabalhar em um time de inovação e em projetos que envolvem a criação de novos produtos e a revisão de produtos existentes, indicando um equilíbrio entre processos e resultados inovadores.

**Desempenho versus Bem-estar:** A resposta da profissional indica uma organização "Muito Focada em Desempenho". Isso implica uma ênfase no desempenho dos colaboradores em detrimento do bem-estar. No entanto, a descrição da profissional sobre a liberdade de atuação e a valorização da criatividade em seu time sugere que, pelo menos em sua equipe, há uma consideração pelo bem-estar dos membros.

**Profissional versus Paroquial:** A profissional se identifica mais com sua profissão do que com a organização, o que caracteriza uma cultura profissional. Na entrevista, ela mencionou sua formação em psicologia e sua transição para a área de UX, indicando uma forte identificação com sua trajetória profissional.



**Sistema Aberto versus Sistema Fechado:** A organização foi classificada como "mais aberta a novos assuntos". Isso é consistente com a descrição da profissional sobre seu envolvimento em projetos inovadores e a abertura para novas ideias.

**Rigidamente Controlado versus Livremente Controlado:** A profissional avaliou a organização como "mais rígida", o que pode refletir a presença de estruturas formais e procedimentos. No entanto, ela também falou sobre a liberdade e a flexibilidade no seu time específico, o que sugere variações internas na cultura organizacional.

**Pragmático versus Normativo:** A organização foi descrita como "mais normativa". Isso pode indicar uma tendência a seguir regras estabelecidas e procedimentos formais. A profissional, contudo, mencionou a necessidade de pensamento criativo e abordagens inovadoras em seu trabalho, o que pode sinalizar um equilíbrio entre pragmatismo e normatividade.

Em resumo, enquanto a organização como um todo pode inclinar-se para processos, desempenho e normatividade, a experiência da profissional em sua equipe específica parece oferecer mais espaço para criatividade, inovação e uma abordagem mais equilibrada entre processos e resultados.

#### **4.1.2 Entrevista II**

A entrevista com a profissional, que atua como Product Manager após uma experiência como desenvolvedora, revela aspectos interessantes sobre a incorporação da Atitude de Design no contexto de sua atuação profissional. Ela está inserida em um time focado em inovação dentro da empresa, trabalhando em um produto interno e promovendo a cultura de inovação. Sua experiência na empresa é de aproximadamente quatro anos e meio, indicando um conhecimento considerável do ambiente e das dinâmicas organizacionais.

Ao longo da entrevista, é possível identificar que a profissional enfrenta desafios relacionados à incerteza e à ambiguidade, especialmente em um projeto atual onde as regras de negócio ainda estão sendo definidas. Essa situação reflete a presença de uma Atitude de Design, na qual ela abraça as incertezas e vê a falta de clareza não como um obstáculo, mas como uma oportunidade para criar e inovar. Sua

abordagem frente a esses desafios é positiva, indicando uma preferência por ambientes menos burocráticos e mais abertos à inovação.

A profissional também demonstra uma forte capacidade de empatia profunda, essencial para adaptar processos e métodos às necessidades das pessoas envolvidas. Ela menciona a importância de entender as necessidades dos usuários e stakeholders, refletindo um compromisso com a co-criação e a construção coletiva.

Embora mencione o uso de dinâmicas interativas e táteis, como o uso de post-its em brainstormings, a entrevista não revela uma aplicação direta e intensiva dos sentidos em seus projetos. Isso sugere uma oportunidade para explorar mais profundamente como a experiência sensorial pode ser integrada em seu trabalho.

Quanto à abordagem lúdica, a profissional encontra prazer e engajamento em processos criativos, mas não descreve explicitamente como a ludicidade é aplicada na prática. A Atitude de Design está presente, porém, na sua abordagem para resolver problemas complexos, onde ela demonstra habilidade em simplificar e encontrar significados claros em situações complicadas.

O pensamento sistêmico é evidente em sua visão de como pequenas ações impactam o panorama geral dos projetos e vice-versa. Ela reconhece a importância de entender as interconexões e o impacto das soluções desenvolvidas no contexto mais amplo. No entanto, a entrevista sugere que há espaço para uma aplicação mais explícita e consciente da visão metaprojetual em seu processo de trabalho (Veja Tabela 11).

Tabela 11 - Caso A - Entrevista II - Evidências de Atitude de Design

<b>Aspectos da Atitude de Design</b>	<b>Presença</b>	<b>Evidências</b>	<b>Contra-Evidências</b>
Abraçando as Incertezas e Ambiguidade	Sim	A profissional menciona situações de incerteza em projetos, como a falta de clareza nas regras de negócio e a necessidade de atuar como facilitador.	Não mencionado
Engajando Empatia Profunda	Sim	Fala sobre a importância de adaptar metodologias para abraçar as necessidades das pessoas envolvidas nos projetos.	Não mencionado

Abraçando o Poder dos Sentidos	Parcial	Refere-se a dinâmicas e eventos participativos que envolvem sentidos como tato e audição, mas não relata uma aplicação direta desses sentidos nos projetos.	Falta de exemplos diretos onde sentidos específicos afetaram decisivamente os projetos.
Dando Vida às Ideias Ludicamente	Sim	Menciona dinâmicas criativas como brainstorms, mas não detalha como essas atividades lúdicas afetam diretamente a execução dos projetos.	Falta de detalhamento sobre como a ludicidade influencia a concretização das ideias.
Criando Significados a Partir da Complexidade	Sim	Aborda a necessidade de entender e resolver problemas complexos, indicando a criação de significados a partir dessas complexidades.	Não mencionado
Pensamento Sistêmico	Sim	Discute a interconexão entre várias funcionalidades e o impacto maior das soluções, indicando um entendimento sistêmico.	Não mencionado
Construção Coletiva	Sim	Enfatiza a colaboração e a construção conjunta, especialmente ao adaptar processos e metodologias em equipe.	Não mencionado
Visão Metaprojetual	Parcial	A profissional mostra consciência sobre o impacto de suas ações no contexto geral, mas não descreve um processo explícito de pensamento metaprojetual.	Falta de clareza sobre como a visão metaprojetual é aplicada nos projetos.

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Em suma, a profissional mostra uma forte inclinação para uma abordagem de design em seu trabalho, especialmente na gestão de incertezas, na empatia profunda e na construção coletiva. Ao mesmo tempo, há oportunidades para expandir a aplicação de outros aspectos da Atitude de Design, como a exploração sensorial e a ludicidade, em seus projetos futuros.

Complementar aos aspectos da Atitude de Design identificamos também características organizacionais de acordo com a percepção da profissional Product Manager, conforme Figura 14.

Figura 14 - Caso A - Percepção organizacional profissional II

Processos vs Resultados	Desempenho vs Bem-estar	Profissão vs Organização	Aberta vs Fechada	Rigidez vs Flexibilidade	Pragmática vs Normativa
Muito focado em processos	Muito focado desempenho	Muito identificado com a profissão	Muito aberta	Muito flexível	Muito pragmática
Mais focado em processos	Mais focado em desempenho	Mais identificado com a profissão	Mais aberta	Mais flexível	Mais pragmática
Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Mais focado em resultados	Mais focado em bem-estar	Mais identificado com a	Mais fechada	Mais rígida	Mais normativa
Muito focado em resultados	Muito focado em bem-estar	Muito identificado com a	Muito fechada	Muito rígida	Muito normativa

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Ao analisarmos a avaliação da profissional Product Manager com as informações coletadas na entrevista chegamos na seguinte análise:

**Processos versus Resultados:** A profissional entrevistada menciona trabalhar em um time focado em inovação, sugerindo uma tendência para uma cultura mais orientada a resultados. Isso se alinha com a resposta da profissional na survey, que indica uma tendência para "Mais Focada em Resultados".

**Desempenho versus Bem-estar:** A profissional destaca a importância das soft skills e da criação de um ambiente harmonioso, o que sugere uma cultura orientada para o colaborador. Esta observação encontra paralelo na resposta da profissional na survey, embora não haja um indicador direto desta dimensão.

**Profissional versus Paroquial:** A profissional menciona uma mudança de papel de desenvolvedor para Product Manager, indicando flexibilidade e adaptabilidade, características de uma cultura profissional. Na survey, a profissional

se identifica mais com sua profissão o que sugere uma transição de cargo relacionado a interesses pessoais e não em prol de interesses da organização.

**Sistema Aberto versus Sistema Fechado:** A profissional fala sobre trabalhar com inovação e estar aberta a mudanças e incertezas, sugerindo uma abordagem de sistema aberto. Isso está em linha com a resposta da profissional na survey, que indica uma tendência para "Mais Aberta".

**Rigidamente Controlado versus Livremente Controlado:** A profissional aprecia a falta de processos estabelecidos e a necessidade de criá-los, alinhando-se com uma cultura livremente controlada. A resposta da profissional na survey, que indica "Menos Controlada", apoia essa observação.

**Pragmático versus Normativo:** A profissional fala sobre a adaptação de metodologias e a busca por soluções práticas, indicando uma abordagem pragmática. No entanto, na survey a profissional indica uma cultura mais normativa. Isso sugere uma particularidade do contexto projetual da profissional e sua capacidade de adaptação independente da norma organizacional.

Em resumo, as respostas da profissional sugerem uma cultura organizacional mais voltada para resultados, aberta e livremente controlada, com tendências pragmáticas. Entretanto, a falta de consistência em algumas áreas na survey torna difícil uma correlação completa e precisa.

#### **4.1.3 Entrevista III**

A entrevista com a profissional de desenvolvimento de software revela uma prática profissional permeada por vários aspectos da Atitude de Design, embora em diferentes graus de aplicação e profundidade. A profissional demonstra uma clara tendência para abraçar as incertezas e ambiguidades, uma característica essencial no campo do design. Isso fica evidente na forma como ela aborda as incertezas relacionadas à segurança da aplicação e infraestrutura, indicando uma abertura para lidar com problemas complexos e mal definidos.

Outro aspecto importante é o pensamento sistêmico, que se manifesta na sua abordagem de ver e entender o projeto como um todo, considerando como as pequenas partes interagem e influenciam o conjunto. Isso é complementado pela sua capacidade de criar significados a partir da complexidade, utilizando desenhos e visualizações para compreender e resolver problemas intrincados.

Embora a empatia profunda seja reconhecida, ela parece ser mais uma consideração secundária na prática da profissional, com um foco mais técnico predominante. A empatia se manifesta, por exemplo, na tentativa de se colocar no lugar do usuário durante o desenvolvimento, mas não é um elemento central em seu processo de trabalho.

A profissional também mostra sinais de abraçar o poder dos sentidos, particularmente através do seu envolvimento em pesquisas de acessibilidade e testes de cores. No entanto, sua participação nestes aspectos sensoriais parece ser limitada, sugerindo uma área para maior exploração e integração em sua prática.

Elementos de ludicidade e criatividade são parcialmente evidentes, especialmente no que diz respeito ao pensamento 'fora da caixa' em desafios de infraestrutura. Ainda assim, falta uma descrição mais explícita de atividades lúdicas ou criativas em equipe, o que poderia enriquecer seu processo de design.

Conforme Tabela 12, a construção coletiva é um aspecto bem presente, observada na maneira como a profissional aborda o trabalho em equipe e na valorização de diferentes perspectivas na definição de tarefas. Por outro lado, a visão metaprojetual, embora presente, não é tão proeminente, indicando um foco mais imediato nas tarefas do que em uma reflexão abrangente que transcenda o projeto atual.

Tabela 12 - Caso A - Entrevista III - Evidências de Atitude de Design

<b>Aspectos da Atitude de Design</b>	<b>Presença</b>	<b>Evidências</b>	<b>Contra-Evidências</b>
Abraçando as incertezas e ambiguidade	Sim	A profissional destaca a incerteza de finalização do projeto, lidando com desafios não previstos e adaptando-se às mudanças.	Não mencionado
Engajando empatia profunda	Parcial	Menciona a importância de se colocar no lugar do usuário e dos stakeholders, refletindo sobre as necessidades e expectativas deles.	Foco mais técnico do que em compreensão profunda dos usuários.
Abraçando o poder dos sentidos	Parcial	Relata a participação em estudos de Acessibilidade e a análise sensorial, embora não tenha se envolvido profundamente.	Participação limitada em estudos sensoriais e de Acessibilidade.

Dando vida às ideias lúdicamente	Parcial	Apesar de não mencionar dinâmicas lúdicas específicas, a profissional fala sobre o processo criativo individual durante a resolução de problemas.	Falta de dinâmicas lúdicas coletivas mencionadas.
Criando significados a partir da complexidade	Sim	Destaca o trabalho em definir e entender o escopo de tarefas complexas, buscando compreender e conectar diferentes elementos.	Não mencionado
Pensamento sistêmico	Sim	Enfatiza a importância da visão do todo e como isso influencia na resolução de tarefas específicas, mostrando a interconexão entre as partes do projeto.	Não mencionado
Construção coletiva	Sim	Discute a abordagem colaborativa no projeto, com ênfase no debate e na inclusão de opiniões diversas para a definição e solução de tarefas.	Não mencionado
Visão metaprojetual	Parcial	Reflete sobre a relação entre o escopo individual e o escopo geral do projeto, considerando a influência de cada parte no todo.	Pouca menção de uma visão abrangente que inclua reflexões além do projeto imediato.

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Em resumo, a entrevista ilustra um profissional de desenvolvimento de software que incorpora muitos aspectos da Atitude de Design em sua prática, embora com variações na profundidade e centralidade desses aspectos. Há uma clara consciência e aplicação de pensamento sistêmico e habilidade de lidar com complexidade, mas outras áreas, como empatia profunda e ludicidade, apresentam oportunidades para maior desenvolvimento e integração.

Complementar aos aspectos da Atitude de Design identificamos também características organizacionais de acordo com a percepção da profissional de desenvolvimento de software, conforme Figura 15.

Figura 15 - Caso A - Percepção organizacional profissional III

Processos vs Resultados	Desempenho vs Bem-estar	Profissão vs Organização	Aberta vs Fechada	Rigidez vs Flexibilidade	Pragmática vs Normativa
Muito focado em processos	Muito focado desempenho	Muito identificado com a profissão	Muito aberta	Muito flexível	Muito pragmática
Mais focado em processos	Mais focado em desempenho	Mais identificado com a profissão	Mais aberta	Mais flexível	Mais pragmática
Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Mais focado em resultados	Mais focado em bem-estar	Mais identificado com a	Mais fechada	Mais rígida	Mais normativa
Muito focado em resultados	Muito focado em bem-estar	Muito identificado com a	Muito fechada	Muito rígida	Muito normativa

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Ao analisarmos a avaliação da profissional de desenvolvimento de software com as informações coletadas na entrevista chegamos na seguinte análise:

**Processos versus Resultados:** A profissional classifica a organização como "Mais Focada em Processos". Durante a entrevista, ela menciona diversas vezes a necessidade de seguir processos definidos, como na discussão sobre a definição de software e a abordagem para problemas mal definidos, onde enfatiza a importância de desenhar e planejar. Isso reforça a ideia de que a organização valoriza processos sobre resultados imediatos.

**Desempenho versus Bem-estar:** Ela vê a organização como "Mais Focada em Desempenho". Na entrevista, A profissional fala sobre assumir múltiplos papéis e responsabilidades, indicando um ambiente onde o desempenho e a entrega são priorizados.

**Profissional versus Paroquial:** A profissional se identifica mais com sua profissão do que com a organização. Isso é evidenciado na entrevista pelo seu foco em desenvolvimento técnico e desafios profissionais, em vez de uma conexão mais profunda com a cultura organizacional ou a identidade da empresa.

**Sistema Aberto versus Sistema Fechado:** A profissional considera a organização "mais aberta a novos assuntos". Essa abertura é refletida na entrevista



quando discute como o time teve que adaptar suas abordagens em relação a novos desafios tecnológicos.

**Rigidamente Controlado versus Livremente Controlado:** A profissional vê a organização como "mais rígida". Isso é consistente com suas observações sobre a necessidade de seguir processos e estruturas definidos, mesmo quando lidando com problemas complexos e mal definidos.

**Pragmático versus Normativo:** A organização é classificada por ela como "Neutra". Durante a entrevista, ela menciona a necessidade de balancear entre a adesão a normas e a flexibilidade, o que pode explicar essa classificação neutra.

Em resumo, as respostas da profissional na pesquisa e as informações da entrevista sugerem uma cultura organizacional que prioriza processos e desempenho, com uma identificação mais forte com a profissão do que com a organização, uma abertura para novos assuntos, mas com uma tendência à rigidez nos procedimentos e uma abordagem equilibrada entre pragmatismo e normatividade.

#### **4.1.4 Entrevista IV**

A entrevista em profundidade revela uma série de insights sobre a Atitude de Design no contexto de inovação dentro de uma organização. A profissional, atuando como Project Manager e com responsabilidades de Scrum Master, destaca-se em um ambiente marcado por incertezas e desafios constantes, típicos de uma área de inovação. Este cenário é acentuado pela natureza fluída dos projetos, onde diretrizes iniciais são frequentemente inexistentes ou em evolução, exigindo uma abordagem adaptativa e criativa.

Neste contexto, a profissional e sua equipe frequentemente assumem papéis e responsabilidades que transcendem suas designações formais. Isso evidencia uma empatia operacional, onde a necessidade do time e do projeto guia a divisão de tarefas, embora a compreensão profunda das necessidades dos outros não seja explicitamente mencionada.

Um aspecto notável na entrevista é a ausência de ênfase na utilização de uma abordagem multisensorial no design, o que poderia enriquecer a experiência do usuário final. Em contrapartida, o processo criativo parece ser impulsionado por discussões e brainstormings que catalisam ideias, embora a ludicidade não seja um elemento central no processo.

A complexidade é um tema recorrente, com a profissional descrevendo o desafio de criar significados e soluções a partir de uma miríade de ideias e problemas inter-relacionados. Aqui, a habilidade de analisar e sintetizar informações complexas é crucial.

A construção coletiva surge como um ponto forte, refletida no trabalho colaborativo e na adaptação flexível de funções dentro da equipe. Este aspecto é acentuado pela necessidade de inovação e soluções disruptivas. Além disso, reforça a visão metaprojetual, que envolve um entendimento profundo do impacto mais amplo dos projetos, entretanto, enquanto a profissional destaca a necessidade de diretrizes e metas claras para a área de inovação, o foco parece estar mais no desenvolvimento do projeto do que na reflexão sobre seu impacto mais amplo.

Em suma, conforme Tabela 13, a entrevista pinta o quadro de um ambiente de inovação dinâmico, onde adaptabilidade, criatividade e colaboração são cruciais, embora certos aspectos da Atitude de Design, como a empatia profunda a abordagem multisensorial e uma maior ludicidade possam ser mais desenvolvidos para enriquecer ainda mais o processo de design.

Tabela 13 - Caso A - Entrevista IV - Evidências de Atitude de Design

<b>Aspectos da Atitude de Design</b>	<b>Presença</b>	<b>Evidências</b>	<b>Contra-Evidências</b>
Abraçando as incertezas e ambiguidade	Sim	A profissional menciona trabalhar em uma área de inovação, onde as incertezas são o dia a dia.	Não mencionado
Engajando empatia profunda	Parcial	A profissional fala sobre entender o momento da pessoa, mostrando um esforço em compreender e se conectar com a equipe.	Foco mais na adaptação do que na compreensão profunda das necessidades dos outros
Abraçando o poder dos sentidos	Não	Não mencionado	Não menciona a utilização de múltiplos sentidos na execução dos projetos.
Dando vida às ideias ludicamente	Sim	Uso de técnicas criativas e lúdicas, como desenhar e	Não enfatiza a ludicidade como um

		rascunhar ideias para dar início a um projeto.	elemento central do processo.
Criando significados a partir da complexidade	Sim	A profissional fala sobre trabalhar com projetos complexos e indefinidos, buscando simplificar e dar sentido a eles.	Não mencionado
Pensamento sistêmico	Sim	Discussão sobre como os pequenos projetos se encaixam e impactam o contexto maior da empresa.	Não mencionado
Construção coletiva	Sim	A profissional menciona a importância de trabalhar em equipe e engajar outras pessoas no processo.	Não mencionado
Visão metaprojetual	Sim	Foco em como a área de inovação pode impactar e ser impactada pelo contexto mais amplo da empresa.	Não mencionado

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Complementar aos aspectos da Atitude de Design cruzamos também as percepções sobre a cultura organizacional de acordo com as respostas da profissional Product Manager, conforme Figura 16.

Figura 16 - Caso A - Percepção organizacional profissional IV

Processos vs Resultados	Desempenho vs Bem-estar	Profissão vs Organização	Aberta vs Fechada	Rigidez vs Flexibilidade	Pragmática vs Normativa
Muito focado em processos	Muito focado desempenho	Muito identificado com a profissão	Muito aberta	Muito flexível	Muito pragmática
Mais focado em processos	Mais focado em desempenho	Mais identificado com a profissão	Mais aberta	Mais flexível	Mais pragmática
Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Mais focado em resultados	Mais focado em bem-estar	Mais identificado com a ..	Mais fechada	Mais rígida	Mais normativa
Muito focado em resultados	Muito focado em bem-estar	Muito identificado com a ..	Muito fechada	Muito rígida	Muito normativa

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Ao analisarmos a avaliação da profissional Product Manager que atua como Scrum Master com as informações coletadas na entrevista chegamos na seguinte análise:

**Processos versus Resultados:** A profissional menciona trabalhar em uma área de inovação, lidando frequentemente com incertezas e um cenário que não oferece muita visibilidade das ações futuras. Isso sugere uma orientação mais voltada para resultados, pois há uma ênfase em adaptar-se e responder a situações imprevistas, em vez de seguir processos rígidos.

**Desempenho versus Bem-estar:** A profissional relata que, no início do projeto, havia falta de diretrizes claras, e as ideias foram se moldando conforme surgiam. Entretanto, não menções claras em relação a preocupações relacionadas ao bem-estar ou desempenho. Apesar disso, menciona não existir uma cobrança clara da organização em relação a prazos e entregas, sugerindo uma neutralidade nesse tópico.

**Profissional versus. Paroquial:** Considerando a descrição da profissional sobre o envolvimento da equipe em diversas funções, além das especificadas em seus contratos, sugere-se uma cultura mais paroquial, onde os membros da equipe se identificam fortemente com a organização e estão dispostos a ir além de suas

funções profissionais para o bem dos desafios propostos. Entretanto, a intenção por trás do dinamismo está mais relacionada aos interesses profissionais individuais.

**Sistema Aberto versus Sistema Fechado:** A profissional menciona a necessidade de abordar problemas não bem definidos e trabalhar com ideias disruptivas, indicando uma abordagem mais aberta à comunicação e inovação, característica de um sistema aberto.

**Rigidamente Controlado versus Livremente Controlado:** A descrição de um ambiente onde a inovação e a flexibilidade sugerem um controle mais livre. A profissional fala sobre adaptar-se às mudanças e lidar com incertezas, o que é característico de um ambiente menos rígido, entretanto, na survey percebe a empresa com um local mais rígido.

**Pragmático versus Normativo:** A ênfase na inovação e na adaptação a mudanças indica uma abordagem mais pragmática. A profissional menciona trabalhar em direção a soluções que atendam às necessidades em constante evolução, o que é característico de uma cultura mais pragmática.

Em resumo, as respostas de a profissional na entrevista sugerem uma cultura organizacional mais orientada para resultados, colaboradores, paroquial, com um sistema aberto, livremente controlado e pragmático. Estas observações são consistentes com uma organização que valoriza a inovação, flexibilidade e adaptabilidade.

#### **4.1.5 Entrevista V**

A entrevista com a profissional de UX Design revelou nuances interessantes sobre a aplicação dos conceitos de Atitude de Design em seu ambiente de trabalho. A experiência da profissional reflete uma adaptação parcial às incertezas e ambiguidades, particularmente evidente nas transições de liderança e na falta de clareza sobre os objetivos e comunicações da liderança. Este cenário sugere uma certa resistência ao ambiente fluido e dinâmico característico do design.

Por outro lado, a empatia profunda é uma qualidade distintamente presente no comportamento da profissional. Ela demonstra uma preocupação genuína em entender as perspectivas e sentimentos de seus colegas, refletindo uma abordagem empática nas interações diárias. No entanto, a atenção aos detalhes sensoriais nos

projetos parece ser uma área negligenciada, indicando uma desconexão com o aspecto multisensorial do design.

Interessantemente, a profissional mostra uma inclinação para abordagens visuais, como o uso de infográficos, indicando uma parcial incorporação de ideias ludicamente e de forma criativa em seu trabalho. Contudo, essa tendência é limitada por restrições culturais e organizacionais, sugerindo uma falta de espaço para a experimentação plena no ambiente de trabalho.

A habilidade de criar significados a partir da complexidade é claramente articulada pela profissional, especialmente no trato de problemas complexos, como demonstrado por exemplos que precisam ser anonimizados na transcrição por conterem elementos descritivos dos projetos. Paralelamente, existe um reconhecimento parcial do pensamento sistêmico, visto que a profissional entende como seu trabalho se encaixa em um contexto mais amplo, mas há uma lacuna compreensão de como as mudanças globais influenciam seu trabalho.

A construção coletiva é outra dimensão bem incorporada na rotina da profissional, que valoriza a colaboração e está aberto a ideias de colegas, apesar de existirem momentos de divergência e falta de alinhamento. Em contrapartida, a visão metaprojetual é notavelmente ausente, com um foco nas tarefas imediatas sem uma conexão clara com objetivos maiores.

Em resumo, conforme Tabela 14, a entrevista com a profissional revela uma mistura de adesão e distanciamento em relação aos princípios da Atitude de Design mesmo que a profissional em questão atue como designer. Enquanto certos aspectos, como a empatia profunda e a construção coletiva, são bem incorporados, outros, como o envolvimento com os sentidos e uma visão metaprojetual, são menos evidentes. Essa heterogeneidade reflete a complexidade de aplicar os princípios de design em diferentes contextos organizacionais e culturais sugerindo uma influência relevante desses contextos.

Tabela 14 - Caso A - Entrevista V - Evidências de Atitude de Design

<b>Aspectos da Atitude de Design</b>	<b>Presença</b>	<b>Evidências</b>	<b>Contra-Evidências</b>
Abraçando as incertezas e ambiguidade	Parcial	Mudanças na liderança e na estrutura organizacional causaram incertezas, mas	Falta de clareza nos objetivos e na comunicação da liderança.

		foram abraçadas e superadas	
Engajando empatia profunda	Sim	A profissional mostra preocupação em entender e absorver as frustrações e irritações dos colegas.	Limitação na empatia para com os usuários finais não mencionada.
Abraçando o poder dos sentidos	Não	Não mencionado.	A profissional admite não pensar muito sobre a questão sensorial.
Dando vida às ideias ludicamente	Parcial	Uso de infográficos em vez de textos para tornar apresentações mais visuais.	Cultura organizacional não favorece abertamente abordagens lúdicas
Criando significados a partir da complexidade	Sim	Abordagem de problemas complexos como a definição de temas capiciosos.	Nenhuma evidência contrária identificada.
Pensamento sistêmico	Parcial	Reflexão sobre mudanças globais e como podem afetar a organização.	Falta de exemplo concreto de aplicação do pensamento sistêmico.
Construção coletiva	Sim	Importância de escutar e incorporar ideias de colegas no trabalho colaborativo.	Hesitações em como engajar outras pessoas.
Visão metaprojetual	Não	Não mencionado	Foco nas tarefas imediatas sem uma clara conexão com objetivos maiores.

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Complementar aos aspectos da Atitude de Design cruzamos também as percepções sobre a cultura organizacional de acordo com as respostas da profissional de UX, conforme Figura 17. Diferente dos demais respondentes, a profissional dissertou sobre sua percepção nas respostas da survey.

Figura 17 - Caso A - Percepção organizacional profissional V

Processos vs Resultados	Desempenho vs Bem-estar	Profissão vs Organização	Aberta vs Fechada	Rigidez vs Flexibilidade	Pragmática vs Normativa
Muito focado em processos	Muito focado desempenho	Muito identificado com a profissão	Muito aberta	Muito flexível	Muito pragmática
Mais focado em processos	Mais focado em desempenho	Mais identificado com a profissão	Mais aberta	Mais flexível	Mais pragmática
Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Mais focado em resultados	Mais focado em bem-estar	Mais identificado com a ..	Mais fechada	Mais rígida	Mais normativa
Muito focado em resultados	Muito focado em bem-estar	Muito identificado com a ..	Muito fechada	Muito rígida	Muito normativa

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Ao analisarmos a avaliação da profissional de UX Design com as informações coletadas na entrevista chegamos na seguinte análise:

**Processos versus Resultados:** A profissional reportou na survey que a empresa é mais voltada para processos, mas destaca que em eventos corporativos recorrentes, os principais líderes apresentam e focam nos resultados atingidos e planos e visões para a empresa. Na entrevista ela ressalta um certo rigor nos processos de trabalho que a impedem ou dificultam uma parte do seu trabalho, tendo que recorrer a alternativas ou frustrações.

**Desempenho versus Bem-estar:** A profissional interpreta a organização voltada para o bem-estar principalmente pelas suas ações de bem-estar como ginástica laboral, massagem e benefícios atrativos como planos de academia, licença maternidade e paternidade estendida e pela cultura de horários flexíveis. Entretanto, ressalta que a flexibilidade acaba sendo prejudicial em momentos em que se requer um compromisso maior de cumprimento de horários dos colegas.

**Profissional versus Paroquial:** A profissional se identifica excepcionalmente por sua profissão, dando exemplos durante a entrevista que, por vezes precisa recorrer a subterfúgios ou alternativas criativas para fugir da rotina ou da burocracia para exercer sua função da forma que mais lhe dá prazer.



**Sistema Aberto versus Sistema Fechado:** Em relação a novos assuntos tecnológicos, a profissional percebe a empresa como sendo bastante aberta e cita ações práticas de adoção, apesar de ser de forma receosa com o intuito de garantir conformidade e segurança. Entretanto, ela ressalta que temas relacionados a diversidade e inclusão carecem de ações mais efetivas, embora o assunto seja pauta relevante para a organização.

**Rigidamente Controlado versus Livrementemente Controlado:** A profissional dá exemplos de que a organização é mais flexível em relação a cumprimento de horários e no formato de trabalho, entretanto, uma ressalva em relação a certos processos que acabam atrasando ou impedindo algumas ações.

**Pragmático versus Normativo:** A profissional se queixa dos protocolos da empresa e como isso acaba afetando algumas dinâmicas de trabalho e até mesmo o cumprimento de objetivos, caracterizando a empresa como muito normativa.

Em resumo, a percepção da profissional tende ao contexto projetual de sua equipe e as influências que protocolos organizacionais acabam impondo em sua rotina de trabalho e ressalta a importância de uma visão compartilhada mais clara exemplificada pelas constantes mudanças de liderança.

#### **4.2 Caso B – Time de desenvolvimento de software de uma multinacional de consultoria**

Este estudo de caso examina uma consultoria multinacional, aqui referida como "Empresa B", com um de seus principais escritórios localizados no Brasil. Empresa B é conhecida por seu amplo portfólio de serviços em auditoria, consultoria tributária, financeira e de negócios. A seleção desta empresa para o estudo deve-se ao seu papel significativo no setor de consultoria e sua operação em projetos de tecnologia da informação.

A empresa se enquadra nos CNAEs: 62.02-3-00 - Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis; 62.04-0-00 - Consultoria em tecnologia da informação; 62.09-1-00 - Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação (Veja capítulo 3.3).

### **4.2.1 Entrevista I**

A entrevista com a profissional de desenvolvimento sênior revelou insights valiosos sobre a aplicação dos aspectos da Atitude de Design no contexto de projetos tecnológicos. A natureza dinâmica e incerta do desenvolvimento de software se refletiu claramente na sua experiência, especialmente quando enfrentava desafios de performance e integração em sistemas complexos. A abordagem para resolver esses problemas mostrou uma clara aceitação da incerteza, típica de um ambiente onde soluções definitivas nem sempre são imediatas ou evidentes.

Por outro lado, a empatia desempenhou um papel crucial em seu trabalho, tanto na consideração das necessidades dos usuários finais quanto na adaptação a diferentes papéis dentro da equipe. Essa habilidade de se colocar no lugar do outro foi um elemento fundamental para a resolução de problemas e a melhoria contínua dos sistemas desenvolvidos.

Embora o foco principal tenha sido a experiência visual do usuário, a profissional demonstrou uma abordagem mais limitada em termos de engajamento sensorial, concentrando-se quase exclusivamente no aspecto visual. Essa ênfase revela uma oportunidade potencial para explorar outros sentidos no design de sistemas.

O aspecto lúdico se manifestou de forma interessante, particularmente ao experimentar com uma ferramenta nova, onde a criatividade e a inovação foram incentivadas. Essa experiência fora do comum permitiu que ela explorasse novas possibilidades e soluções, ilustrando a importância de se afastar de abordagens convencionais, entretanto, a ludicidade se limitou a uma experiência satisfatória da profissional em testar algo fora do comum, mas o intuito original era meramente para cumprimento de escopo.

No que diz respeito ao pensamento sistêmico, a profissional mostrou uma compreensão da interconexão entre as diferentes partes de um sistema de software, comparando-o com um organismo vivo onde cada componente tem um impacto significativo no todo. Essa percepção é crucial em um campo onde as mudanças em uma área podem ter consequências em cascata.

A construção coletiva e a colaboração também foram aspectos salientes de sua experiência, com ênfase na importância de um relacionamento leve e empático dentro

da equipe. A capacidade de assumir diferentes responsabilidades, especialmente em ausências temporárias de colegas, destacou a flexibilidade e a natureza colaborativa do ambiente de trabalho.

Por fim, a visão metaprojetual foi evidente, embora de forma mais implícita, na medida em que ela considerava o impacto de suas ações no contexto mais amplo do projeto e da organização. Essa visão, no entanto, tendia a ser mais imediata, com menos foco em implicações de longo prazo.

Em resumo (Conforme Tabela 15), a entrevista mostrou que, apesar de algumas limitações, a profissional incorporou vários aspectos da Atitude de Design em seu trabalho, evidenciando uma abordagem dinâmica e adaptativa essencial para o sucesso em ambientes tecnológicos complexos e em constante evolução.

Tabela 15 - Caso B - Entrevista I - Evidências de Atitude de Design

<b>Aspectos da Atitude de Design</b>	<b>Presença</b>	<b>Evidências</b>	<b>Contra-Evidências</b>
Abraçando as incertezas e ambiguidade	Sim	Desafios de rastrear a performance no sistema e lidar com problemas inesperados de integração.	Não mencionado
Engajando empatia profunda	Sim	Empatia com os colegas e suporte aos iniciantes; entendimento das necessidades dos usuários.	Não mencionado
Abraçando o poder dos sentidos	Parcial	Foco na experiência visual do usuário, crítica ao design e layout.	Falta de menção a outros sentidos além do visual.
Dando vida às ideias ludicamente	Não	Menciona ter atuado em um projeto que possibilitou aplicar uma tecnologia específica.	A tecnologia utilizada foi meramente com o intuito de cumprir com os requisitos do projeto.
Criando significados a partir da complexidade	Sim	Divisão de tarefas complexas, desmembramento de problemas em partes menores.	Não mencionado
Pensamento sistêmico	Sim	Comparação do sistema de computador com o corpo	Não mencionado

		humano, impacto das alterações no sistema inteiro.	
Construção coletiva	Sim	Colaboração com a equipe, divisão de responsabilidades e apoio mútuo.	Não mencionado
Visão metaprojetual	Parcial	Consciência do impacto de mudanças no sistema, mas foco mais imediato em tarefas específicas.	Falta de menção explícita a uma visão além do escopo imediato do projeto.

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Complementar aos dados da entrevista relacionados aos aspectos da Atitude de Design relacionamos as percepções sobre a cultura organizacional de acordo com as respostas da profissional de desenvolvimento de software, conforme Figura 18. A profissional também dissertou sobre alguns aspectos de sua resposta.

Figura 18 - Caso B - Percepção organizacional profissional I

<b>Processos vs Resultados</b>	<b>Desempenho vs Bem-estar</b>	<b>Profissão vs Organização</b>	<b>Aberta vs Fechada</b>	<b>Rigidez vs Flexibilidade</b>	<b>Pragmática vs Normativa</b>
Muito focado em processos	Muito focado desempenho	Muito identificado com a profissão	Muito aberta	Muito flexível	Muito pragmática
<b>Mais focado em processos</b>	<b>Mais focado em desempenho</b>	Mais identificado com a profissão	<b>Mais aberta</b>	Mais flexível	Mais pragmática
Neutro	Neutro	<b>Neutro</b>	Neutro	Neutro	Neutro
Mais focado em resultados	Mais focado em bem-estar	Mais identificado com a ..	Mais fechada	<b>Mais rígida</b>	<b>Mais normativa</b>
Muito focado em resultados	Muito focado em bem-estar	Muito identificado com a ..	Muito fechada	Muito rígida	Muito normativa

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Conforme a análise realizada, chegamos nas seguintes percepções em relação aos exemplos reportados pela profissional:

**Processos versus Resultados:** A profissional descreve uma abordagem focada em resolver problemas técnicos emergentes e acrescenta que acredita que

por ser uma empresa grande, é crucial que se seguem os processos determinados pra que não vire uma grande confusão. Existe toda uma hierarquia, e deve ser respeitada pra que o negócio funcione como deve funcionar. Na survey, ela classifica a organização como "Mais Focada em Processos".

**Desempenho versus Bem-estar:** A profissional saliente que a empresa consegue balancear um pouco entre as duas, mas reforça que no seu ponto de vista o desempenho tem sido mais trabalhado que o bem-estar. Na survey, ela indica que a organização tem uma prioridade mais voltada para o desempenho que o bem-estar.

**Profissional versus Paroquial:** A entrevista não fornece detalhes suficientes sobre a identificação da profissional com sua profissão ou a empresa. Na survey, entretanto, ela comenta que acredita que existe um equilíbrio entre o a profissão e a organização.

**Sistema Aberto versus Sistema Fechado:** Na survey, a profissional classifica a organização como um "Sistema Mais Aberto", e ressalta que ideias novas são sempre bem-vindas dado a ressalva de que haja uma análise minuciosa.

**Rigidamente Controlado versus Livremente Controlado:** A profissional fala sobre a necessidade de flexibilidade e criatividade, sugerindo uma preferência por um controle mais livre. Na survey, ela indica que a organização é "Mais Rigidamente Controlada", o que representa também as atividades de consultoria e auditoria que a empresa presta para seus clientes.

**Pragmático versus Normativo:** As respostas da profissional na entrevista sugerem uma abordagem pragmática. Na survey, ela observa que a organização é "Mais Normativa", o que pode indicar uma divergência entre a abordagem pessoal da profissional e a cultura organizacional predominante.

Essa análise revela algumas discrepâncias entre a percepção pessoal da profissional e a cultura organizacional mais ampla, conforme registrada na survey. Essas diferenças podem ser importantes para entender as dinâmicas dentro da organização e como os indivíduos se adaptam ou enfrentam desafios culturais no local de trabalho

### **4.2.2 Entrevista II**

A entrevista com a profissional sênior em desenvolvimento de software revelou insights valiosos sobre a aplicação de atitudes de design em um ambiente corporativo, particularmente em uma empresa de consultoria e auditoria. A conversa enfatizou a importância de abordagens inovadoras e reflexivas ao enfrentar desafios no desenvolvimento de software.

A profissional demonstrou uma clara consciência das incertezas inerentes ao processo de design. Ela destacou a importância de abordar proativamente as dúvidas e incertezas no início dos projetos, enfatizando a necessidade de solucionar problemas rapidamente, em vez de deixá-los se agravar.

Um aspecto central na discussão foi a empatia, com a profissional reconhecendo a necessidade de entender e se colocar no lugar do usuário. Essa abordagem é crucial para compreender as necessidades e desejos dos usuários finais, embora faltem detalhes sobre a implementação de uma empatia mais profunda nos processos de design.

Em relação ao uso dos sentidos no design, a profissional mostrou-se consciente da importância da experiência do usuário, indo além de aspectos visuais e táteis. No entanto, a entrevista não explorou completamente a aplicação de experiências sensoriais mais amplas, como as auditivas ou gustativas, na prática do design.

A entrevista também tocou na importância da ludicidade no trabalho, mencionando o uso do humor e abordagens criativas para expandir a criatividade. No entanto, não foram fornecidos exemplos específicos de como essa ludicidade é integrada ao processo de design de forma concreta.

A complexidade foi um tema recorrente, com a profissional descrevendo a tarefa de transformar requisitos mal definidos em soluções concretas. Embora haja uma compreensão prática de lidar com complexidades, faltou uma discussão mais aprofundada sobre a gestão de complexidades maiores e mais abstratas.

O pensamento sistêmico foi evidente na abordagem da profissional, que reconheceu a importância de entender como as ações individuais impactam o projeto como um todo.

A construção coletiva foi outro ponto forte identificado, com a profissional falando sobre a colaboração e troca de ideias dentro da equipe. A profissional apresenta exemplos práticos de colaboração que vão desde discussões conjuntas para definição de escopo a práticas de codificação em pares.

A profissional refletiu sobre o impacto mais amplo do seu trabalho, mas essa visão pareceu limitar-se a considerações práticas imediatas, em vez de um entendimento mais profundo e reflexivo que transcende o projeto imediato.

Em resumo, conforme Tabela 16, a entrevista com o desenvolvedor sênior de software ofereceu um panorama de como os aspectos da Atitude de Design são incorporados em um contexto profissional específico. Embora alguns aspectos, como a empatia e o pensamento sistêmico, estejam claramente presentes, outros, como a ludicidade e a visão metaprojetual, apresentam oportunidades para desenvolvimento e integração mais profundos.

Tabela 16 - Caso B - Entrevista II - Evidências de Atitude de Design

<b>Aspectos da Atitude de Design</b>	<b>Presença</b>	<b>Evidências</b>	<b>Contra-Evidências</b>
Abraçando as Incertezas e Ambiguidade	Sim	A profissional descreve a constante presença de incertezas no início dos projetos e a abordagem proativa para resolvê-las.	Não mencionado
Engajando Empatia Profunda	Sim	A profissional fala sobre a importância de se colocar no lugar do usuário para entender suas necessidades e experiências.	Não mencionado
Abraçando o Poder dos Sentidos	Parcial	Houve menção à importância da percepção do usuário e como isso influencia o desenvolvimento de software.	Não explora todas as experiências sensoriais.
Dando Vida às Ideias Ludicamente	Parcial	A profissional menciona a utilização do humor e	Não há uma descrição clara de

		abordagens não convencionais para fomentar a criatividade.	práticas lúdicas no desenvolvimento do projeto.
Criando Significados a Partir da Complexidade	Sim	A profissional descreve a necessidade de interpretar e organizar informações complexas para torná-las tangíveis e funcionais.	Não mencionado
Pensamento Sistêmico	Sim	A profissional discute a importância de considerar o impacto do trabalho no contexto mais amplo da organização.	Não mencionado
Construção Coletiva	Sim	A profissional enfatiza a colaboração e a troca de ideias como fundamentais para o desenvolvimento do projeto.	Não mencionado
Visão Metaprojetual	Parcial	A profissional menciona a necessidade de olhar além do escopo imediato do projeto, considerando o impacto mais amplo de suas ações.	Visão metaprojetual parece limitada a considerações práticas imediatas.

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Complementar aos aspectos da Atitude de Design relacionamos as percepções sobre a cultura organizacional de acordo com as respostas da profissional desenvolvedor sênior, conforme Figura 19.



Figura 19 - Caso B - Percepção organizacional profissional II

Processos vs Resultados	Desempenho vs Bem-estar	Profissão vs Organização	Aberta vs Fechada	Rigidez vs Flexibilidade	Pragmática vs Normativa
Muito focado em processos	Muito focado desempenho	Muito identificado com a profissão	Muito aberta	Muito flexível	Muito pragmática
Mais focado em processos	Mais focado em desempenho	Mais identificado com a profissão	Mais aberta	Mais flexível	Mais pragmática
Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Mais focado em resultados	Mais focado em bem-estar	Mais identificado com a	Mais fechada	Mais rígida	Mais normativa
Muito focado em resultados	Muito focado em bem-estar	Muito identificado com a	Muito fechada	Muito rígida	Muito normativa

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Conforme a análise realizada, chegamos nas seguintes percepções em relação aos exemplos reportados pela profissional:

**Processos versus Resultados:** Na entrevista, a profissional enfatiza a importância de resolver incertezas rapidamente e tomar iniciativas proativas, o que sugere uma orientação para resultados. Na survey, ela classifica a organização como "Muito Focada em Resultados", o que está alinhado com suas práticas descritas na entrevista.

**Desempenho versus Bem-estar:** A profissional não menciona especificamente o equilíbrio entre desempenho e bem-estar na entrevista. Contudo, na survey, ela vê a organização como "Mais Focada em Desempenho", indicando uma possível ênfase maior no desempenho do que no bem-estar dos funcionários.

**Profissional versus Paroquial:** A profissional se identifica mais com sua profissão do que com a organização, conforme indicado na survey. Esta preferência não é explicitamente discutida na entrevista, mas pode influenciar sua abordagem ao trabalho e interações dentro da empresa.

**Sistema Aberto versus Sistema Fechado:** Na entrevista, a profissional fala sobre a importância de se colocar no lugar dos usuários e colegas, o que pode sugerir uma abertura para novas ideias e perspectivas, entretanto ressalta também uma certa

burocracia na adesão de novos assuntos. Na survey, ela classifica a organização como "Neutra" em relação à abertura, o que pode indicar um equilíbrio entre ser aberto e fechado.

**Rigidamente Controlado versus Livremente Controlado:** A profissional menciona a necessidade de adaptação e flexibilidade na entrevista, especialmente ao lidar com problemas mal definidos. Na survey, ela observa que a organização é "Mais Rígida", o que pode refletir um desafio em conciliar a cultura organizacional com as necessidades práticas do seu trabalho.

**Pragmático versus Normativo:** As respostas de a profissional na entrevista sugerem uma abordagem pragmática, especialmente em relação à resolução de problemas e adaptação a mudanças de escopo. Na survey, ela também classifica a organização como "Mais Pragmática", o que indica uma consistência entre sua abordagem pessoal e a cultura organizacional predominante.

A análise das respostas da profissional revela uma certa congruência entre suas práticas e percepções pessoais e a cultura organizacional, como registrada na survey. Ela parece alinhar-se bem com a orientação pragmática e focada em resultados da organização, embora possa haver alguma tensão entre a rigidez organizacional e sua preferência por flexibilidade e adaptação

### **4.2.3 Entrevista III**

A entrevista com a profissional, que ocupa a posição de gerente de desenvolvimento, revelou insights valiosos sobre a aplicação dos aspectos da Atitude de Design no contexto de seu trabalho. Embora a equipe de projeto com a qual ela trabalha não seja fixa, sendo formada conforme a disponibilidade e habilidades técnicas necessárias para cada projeto, há elementos importantes de flexibilidade e adaptação no gerenciamento de incertezas e ambiguidades. Este gerenciamento é evidenciado pela habilidade da profissional em lidar com situações imprevistas, adaptando-se a cenários em mudança e criando soluções para desafios complexos que surgem durante o desenvolvimento dos projetos.

No entanto, há áreas onde a Atitude de Design não é tão pronunciada. Por exemplo, a profissional não mencionou experiências que envolvessem a exploração dos sentidos ou a incorporação de elementos lúdicos em seu trabalho, indicando uma possível ausência desses aspectos no ambiente em que atua. Por outro lado, ela

demonstrou uma forte inclinação para o pensamento sistêmico e a visão metaprojetual, enfatizando a importância do mapeamento das regras de negócio como um elemento central no sucesso dos projetos. Isso sugere uma abordagem cuidadosa e detalhada na compreensão dos processos de negócio e na integração de sistemas, considerando os impactos mais amplos das soluções desenvolvidas.

A empatia profunda, embora presente, manifestou-se de forma parcial. O gerente mostrou uma compreensão das necessidades do cliente e adaptou os processos de acordo, mas mencionou a falta de um método claro para promover um engajamento mais voluntário e genuíno, tanto por parte dos clientes quanto da equipe. Isto sugere uma abordagem mais funcional do que colaborativa no trabalho em equipe, o que também se reflete no processo de formação de equipe, que parece ser mais orientado para a funcionalidade do que para a colaboração coletiva.

Em resumo (Tabela 17), a entrevista com o gerente de desenvolvimento destacou uma adesão variável aos aspectos da Atitude de Design em seu ambiente de trabalho. Enquanto ela demonstrou uma forte capacidade de lidar com incertezas e complexidades, bem como um pensamento sistêmico e uma abordagem metaprojetual em seus projetos, houve uma menor ênfase em elementos sensoriais, lúdicos e na construção coletiva, sugerindo oportunidades para uma maior integração desses aspectos no futuro.

Tabela 17 - Caso B - Entrevista III - Evidências de Atitude de Design

<b>Aspectos da Atitude de Design</b>	<b>Presença</b>	<b>Evidências</b>	<b>Contra-Evidências</b>
Abraçando as Incertezas e Ambiguidade	Parcial	Gerenciamento de incertezas em projetos e adaptação a cenários imprevistos.	Não mencionado
Engajando Empatia Profunda	Parcial	Compreensão das necessidades do cliente e adaptação dos processos	Falta de um método claro para engajamento voluntário
Abraçando o Poder dos Sentidos	Não	Não mencionado	Não há menção de considerações sensoriais no desenvolvimento do produto

Dando Vida às Ideias Ludicamente	Não	Não mencionado	Não há exemplos de elementos lúdicos ou criativos no processo
Criando Significados a Partir da Complexidade	Sim	Enfrentamento de problemas complexos na integração de sistemas e processos de negócio	Não mencionado
Pensamento Sistêmico	Sim	Consideração de impactos amplos no projeto e integração de sistemas	Não mencionado
Construção Coletiva	Parcial	Formação de equipes baseada em habilidades e disponibilidade	Processo de formação de equipe parece mais funcional do que colaborativo
Visão Metaprojetual	Sim	Foco em entender e mapear regras de negócio para a criação de soluções eficazes	Não mencionado

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Somado aos relatos relacionados aos aspectos da Atitude de Design, realizamos uma análise da percepção do profissional em relação a empresa, conforme destacado pelo resultado da survey (Figura 20).

Figura 20 - Caso B - Percepção organizacional profissional III

Processos vs Resultados	Desempenho vs Bem-estar	Profissão vs Organização	Aberta vs Fechada	Rigidez vs Flexibilidade	Pragmática vs Normativa
Muito focado em processos	Muito focado desempenho	Muito identificado com a profissão	Muito aberta	Muito flexível	Muito pragmática
Mais focado em processos	Mais focado em desempenho	Mais identificado com a profissão	Mais aberta	Mais flexível	Mais pragmática
Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Mais focado em resultados	Mais focado em bem-estar	Mais identificado com a ..	Mais fechada	Mais rígida	Mais normativa
Muito focado em resultados	Muito focado em bem-estar	Muito identificado com a ..	Muito fechada	Muito rígida	Muito normativa

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Conforme a análise realizada, chegamos nas seguintes percepções em relação aos exemplos reportados pela profissional:

**Processos versus Resultados:** Na entrevista, a profissional menciona a necessidade de lidar com incertezas e adaptar-se a cenários não previstos, o que sugere uma orientação para resultados. Na survey, ela classifica a organização como "Mais Focada em Resultados", alinhando-se com sua abordagem na entrevista.

**Desempenho versus Bem-estar:** A profissional não aborda explicitamente o equilíbrio entre desempenho e bem-estar na entrevista. Contudo, na survey, ela classifica a organização como "Muito Focada em Desempenho", o que pode indicar uma cultura organizacional que prioriza o desempenho em detrimento do bem-estar dos colaboradores.

**Profissional versus Paroquial:** A entrevista não fornece detalhes suficientes sobre a identificação de A profissional com sua profissão ou a empresa. Na survey, ela se identifica mais com sua profissão, o que sugere uma inclinação para uma cultura profissional.

**Sistema Aberto versus Sistema Fechado:** A profissional não discute a abertura da organização na entrevista. Na survey, ela classifica a organização como

"Neutra" em relação à abertura, indicando nem uma abertura nem um fechamento extremo.

**Rigidamente Controlado versus Livremente Controlado:** Na entrevista, a profissional fala sobre a necessidade de adaptabilidade e flexibilidade para lidar com desafios imprevistos. Na survey, ela indica que a organização é "Mais Rígida", o que pode refletir uma tensão entre a flexibilidade necessária no seu trabalho e a cultura organizacional.

**Pragmático versus Normativo:** As respostas de A profissional na entrevista sugerem uma abordagem pragmática, especialmente no que diz respeito à solução de problemas técnicos e ao desenvolvimento de novas funcionalidades. Na survey, ela observa que a organização é "Mais Pragmática", alinhando-se com sua abordagem pessoal.

Esta análise sugere que, embora haja algumas áreas de alinhamento entre as percepções pessoais da profissional e a cultura organizacional, também existem pontos de tensão, particularmente no que se refere à rigidez versus flexibilidade e desempenho versus bem-estar. Estes contrastes podem ser importantes para entender como os indivíduos navegam e se adaptam às culturas organizacionais em que estão inseridos.

### **4.3 Caso C – Time de projeto de uma startup**

Este estudo de caso apresenta uma startup brasileira fundada em 2019, que será referida como "Empresa C". A empresa em questão possui um contexto de projeto bastante enxuto, como a maioria das startups brasileiras. A empresa como um todo é composta por sócios fundadores, um UX Designer que teve de se afastar dos projetos para atender a frente comercial, um líder técnico responsável pela infraestrutura de TI e um profissional que é responsável por desenvolver e manter toda a aplicação nas camadas de interação.

A profissional em questão é o único membro que se envolve no projeto diretamente, embora várias decisões de escopo venham dos sócios ou demais stakeholders.

A empresa se enquadra nos seguintes CNAEs: 62.02-3-00 - Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis; 62.03-1-00 - Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis;

62.09-1-00 - Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação; 63.11-9-00 - Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet; 63.91-7-00 - Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet.

#### **4.3.1 Entrevista I**

Na entrevista analisada, a profissional entrevistado, uma estagiária responsável pelo desenvolvimento de um aplicativo móvel, demonstra uma Atitude de Design influenciada por diversos fatores e limitações do seu ambiente de trabalho. O aspecto de abraçar incertezas é evidente em sua experiência, conforme ela descreve o desafio de trabalhar com um código desconhecido e mal documentado, aprendendo a navegar e a se adaptar a essas incertezas no processo.

No entanto, sua capacidade de engajar empatia se mostra apenas parcialmente. Enquanto ela adapta a interface do aplicativo para melhor atender às necessidades dos motoristas, o desenvolvimento do projeto não parece enfatizar uma empatia profunda ou um envolvimento mais intenso com os usuários. Da mesma forma, o aspecto sensorial aparece de forma limitada, focando principalmente na interação funcional dos motoristas com o app, sem uma consideração mais profunda dos aspectos sensoriais como som ou estética visual.

A visão sistêmica da profissional é apenas parcialmente observada. A profissional reconhece o impacto de mudanças tecnológicas e diretrizes externas, mas seu enfoque principal recai sobre o desenvolvimento específico do aplicativo, sem uma abordagem holística que integre todos os elementos do ecossistema logístico em que o app está inserido.

A profissional não evidencia uma abordagem lúdica no desenvolvimento, trabalhando em um contexto descrito como tradicional e desprovido de abordagens criativas ou divertidas. Da mesma forma, a construção coletiva não é um aspecto presente em seu trabalho, caracterizado pela falta de interação significativa e colaboração com outros membros da equipe ou com os usuários finais.

Por último, a visão metaprojetual também não é destacada, com o foco da profissional concentrado nas tarefas de desenvolvimento imediatas, sem mencionar uma consideração mais ampla ou estratégica do projeto como um todo.

Em síntese, conforme Tabela 18, a experiência da profissional reflete uma abordagem de design moldada por um ambiente de trabalho tradicional e pelas limitações específicas de seu papel como estagiária, com uma mistura de habilidades adaptativas e restrições em termos de empatia, pensamento sistêmico e colaboração.

Tabela 18 - Caso C - Entrevista I - Evidências de Atitude de Design

<b>Aspectos da Atitude de Design</b>	<b>Presença</b>	<b>Evidências</b>	<b>Contra-Evidências</b>
Abraçando as incertezas e ambiguidade	Sim	A profissional descreveu a experiência de trabalhar com um código desconhecido e mal documentado, lidando com incertezas e aprendendo no processo.	Não mencionado
Engajando empatia profunda	Parcial	Mostrou empatia ao adaptar a interface do app para os motoristas, mas a interação com usuários pareceu limitada.	Empatia não foi uma característica destacada no desenvolvimento do projeto.
Abraçando o poder dos sentidos	Parcial	Considerou a interação dos motoristas com o app em termos de telas e toques, mas não mencionou outros sentidos como som ou visual.	A análise sensorial pareceu limitada a aspectos funcionais do app, sem um engajamento mais profundo com a experiência sensorial.
Dando vida às ideias lúdicamente	Não	Não foram mencionadas abordagens lúdicas ou criativas no desenvolvimento.	O contexto de trabalho foi descrito como tradicional, sem espaço para abordagens lúdicas.
Criando significados a partir da complexidade	Sim	Lidou com a complexidade de um código pré-existente e mal estruturado, buscando soluções e adaptações.	Não mencionado
Pensamento sistêmico	Parcial	Considerou o impacto de mudanças na tecnologia e diretrizes de lojas de apps,	Não foi destacada uma visão abrangente que integrasse todos



		mas foco principal foi no desenvolvimento específico do app.	os aspectos do ecossistema logístico.
Construção coletiva	Não	Trabalho descrito como solitário e com pouca interação com colegas ou usuários.	Não houve envolvimento coletivo significativo ou colaboração no desenvolvimento.
Visão metaprojetual	Não	Concentrou-se nas tarefas de desenvolvimento sem mencionar uma visão mais ampla ou reflexiva do projeto.	Falta de uma visão estratégica ou metaprojetual no desenvolvimento do app.

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Além dos relatos relacionados aos aspectos da Atitude de Design, realizamos uma análise da percepção da profissional em relação a empresa, conforme destacado pela Figura 21.

Figura 21 - Caso C - Percepção organizacional profissional I

<b>Processos vs Resultados</b>	<b>Desempenho vs Bem-estar</b>	<b>Profissão vs Organização</b>	<b>Aberta vs Fechada</b>	<b>Rigidez vs Flexibilidade</b>	<b>Pragmática vs Normativa</b>
Muito focado em processos	Muito focado desempenho	Muito identificado com a profissão	Muito aberta	Muito flexível	Muito pragmática
Mais focado em processos	<b>Mais focado em desempenho</b>	<b>Mais identificado com a profissão</b>	Mais aberta	<b>Mais flexível</b>	<b>Mais pragmática</b>
Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Mais focado em resultados	Mais focado em bem-estar	Mais identificado com a ..	<b>Mais fechada</b>	Mais rígida	Mais normativa
<b>Muito focado em resultados</b>	Muito focado em bem-estar	Muito identificado com a ..	Muito fechada	Muito rígida	Muito normativa

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Cruzando as respostas da survey com as informações coletadas na entrevista, chegamos no seguinte resultado:

**Processos versus Resultados:** A profissional classifica a organização como "Muito Focada em Resultados", o que está alinhado com sua experiência descrita na entrevista de lidar com códigos mal escritos e buscar soluções pragmáticas.

**Desempenho versus Bem-estar:** Na planilha, ela indica que a organização é "Mais Focada em Desempenho". A entrevista não fornece detalhes específicos sobre este aspecto, mas essa resposta pode sugerir um ambiente onde o desempenho é mais valorizado.

**Profissional versus Paroquial:** A profissional se identifica mais com sua profissão, o que sugere uma cultura mais profissional. Isso contrasta com o ambiente de trabalho pequeno e isolado descrito na entrevista, que poderia indicar uma cultura mais paroquial.

**Sistema Aberto versus Sistema Fechado:** Ela percebe a organização como "mais fechada a novos assuntos", o que é consistente com o trabalho isolado e a equipe enxuta mencionados na entrevista.

**Rigidamente Controlado versus Livrementemente Controlado:** A organização é vista pela profissional como "mais flexível", o que se alinha com a sua experiência na entrevista de enfrentar tarefas mal definidas e buscar soluções autodidatas.

**Pragmático versus Normativo:** A profissional considera a organização "mais pragmática", o que corresponde à sua abordagem prática para resolver problemas, conforme descrito na entrevista.

Essa análise revela que, em geral, as percepções de A profissional sobre a cultura organizacional da empresa onde trabalha estão bastante alinhadas com suas experiências práticas e desafios enfrentados no dia a dia.

#### **4.4 Caso D – Time de um desenvolvedor só em uma empresa com sistema legado**

Este estudo de caso apresenta uma organização na qual os sistemas de automação são desenvolvidos e mantidos por apenas um profissional. A empresa em questão, localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Com um foco inicial voltado para automação de serviços, a empresa mantém seu principal produto com a força de trabalho de dois desenvolvedores. Um é responsável pelo sistema de assinatura voltado para o B2B e o outro desenvolvedor pelos robôs de automação.

A profissional é a única responsável por planejar, desenvolver e manter todos os projetos de automação da empresa.

A empresa se enquadra nos CNAEs: 62.01-5-01 - Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda; e a 63.99-2-00 - Outras atividades de prestação de serviços de informação não especificadas anteriormente. A última, embora não elencada para os filtros de seleção de empresa da pesquisa, está relacionada a divisão J-63 – Atividades de prestação de serviços de informação

#### **4.4.1 Entrevista I**

A entrevista realizada com a profissional de desenvolvimento de software revelou aspectos interessantes sobre a abordagem e a metodologia de trabalho em sua empresa, que é focada na automação de processos. A profissional descreveu sua principal função como sendo a programação de robôs de pesquisa para automatizar a coleta de avisos de vários portais, que são então classificados e direcionados para os clientes da empresa.

A rotina de trabalho da profissional parece ser bastante definida e estruturada, com procedimentos claros para a inclusão de novos sites e automatizações. Ela menciona que as demandas normalmente vêm de outra equipe, que identifica a necessidade de automatizar um novo portal. Após isso, ela avalia o site, escolhe a linguagem de programação adequada, e implementa a solução. Antes de colocar em produção, ela solicita que a equipe solicitante confirme se os dados estão sendo coletados conforme o esperado.

Um ponto interessante é que, apesar da natureza técnica de seu trabalho, a profissional menciona algumas limitações no que se refere à inovação e autonomia. Ela expressa uma certa frustração com a rigidez e a falta de liberdade para tomar decisões ou sugerir melhorias, indicando que propostas de mudança geralmente não são bem aceitas pelo diretor, a menos que partam dele mesmo.

O aspecto de construção coletiva aparece de forma limitada na entrevista, visto que a colaboração parece se restringir a interações específicas e focadas na execução técnica das tarefas, sem um engajamento mais profundo ou uma abordagem colaborativa mais ampla. Outros aspectos da Atitude de Design, como a empatia profunda, o abraço à incerteza, e a visão metaprojetual, não se mostraram presentes na descrição do trabalho da profissional.

De modo geral, conforme Tabela 19, a entrevista pinta um quadro de um ambiente de trabalho onde há um foco considerável em soluções técnicas diretas e eficientes, mas com espaço limitado para abordagens mais criativas ou inovadora

Tabela 19 - Caso D - Entrevista I - Evidências de Atitude de Design

<b>Aspectos da Atitude de Design</b>	<b>Presença</b>	<b>Evidências</b>	<b>Contra-Evidências</b>
Abraçando as incertezas e ambiguidade	Não	A profissional não menciona lidar com incertezas significativas.	O processo descrito é bastante estruturado e orientado a tarefas específicas.
Engajando empatia profunda	Parcial	A preocupação com a eficiência da digitação e com os requisitos dos usuários mostra uma forma de empatia.	Falta de menção direta à compreensão emocional ou pessoal dos usuários.
Abraçando o poder dos sentidos	Não	Não há menção de consideração para estímulos sensoriais no desenvolvimento do software.	A natureza técnica do trabalho não parece incorporar uma abordagem sensorial.
Dando vida às ideias ludicamente	Não	Não foram mencionadas abordagens lúdicas ou criativas na realização dos projetos.	O ambiente descrito parece ser mais operacional e menos experimental.
Criando significados a partir da complexidade	Parcial	A profissional lida com questões complexas, como a legislação e automatização de processos.	Não há um esforço claro para extrair significados mais amplos ou insights dessas complexidades.
Pensamento sistêmico	Parcial	A profissional considera o impacto das mudanças em sistemas maiores, como o impacto da nova legislação.	A maior parte do trabalho parece ser focada em tarefas específicas sem uma visão integrada do sistema maior.
Construção coletiva	Parcial	Há colaboração com colegas de equipe, mas dentro de um escopo limitado.	A colaboração parece ser mais funcional do que criativa ou participativa.
Visão metaprojetual	Não	Não há evidências de uma abordagem metaprojetual que integre diferentes perspectivas ou visões de longo prazo.	O foco da profissional está mais na execução técnica do que na visão global ou estratégica dos projetos.

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Além dos relatos relacionados aos aspectos da Atitude de Design, realizamos uma análise da percepção da profissional em relação a empresa, conforme destacado pela Figura 22.

Figura 22 - Caso D - Percepção organizacional profissional I

Processos vs Resultados	Desempenho vs Bem-estar	Profissão vs Organização	Aberta vs Fechada	Rigidez vs Flexibilidade	Pragmática vs Normativa
Muito focado em processos	Muito focado desempenho	Muito identificado com a profissão	Muito aberta	Muito flexível	Muito pragmática
Mais focado em processos	Mais focado em desempenho	Mais identificado com a profissão	Mais aberta	Mais flexível	Mais pragmática
Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Mais focado em resultados	Mais focado em bem-estar	Mais identificado com a ..	Mais fechada	Mais rígida	Mais normativa
Muito focado em resultados	Muito focado em bem-estar	Muito identificado com a ..	Muito fechada	Muito rígida	Muito normativa

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

A partir da análise dos resultados da survey e dos relatos coletados na entrevista, chegamos no seguinte resultado:

**Processos versus Resultados:** A profissional classifica a organização como "Neutra" em relação a foco em processos ou resultados. Em sua entrevista, ela enfatiza a eficiência e a clareza nas tarefas de automação, o que sugere um equilíbrio entre seguir processos estabelecidos e alcançar resultados eficazes.

**Desempenho versus Bem-estar:** A organização é descrita como "Muito Focada em Desempenho". Isso se alinha com a descrição da profissional sobre a estrutura de trabalho e a ênfase em eficiência e execução de tarefas específicas, indicando um ambiente onde o desempenho é altamente valorizado.

**Profissional versus Paroquial:** A profissional se identifica mais com sua profissão do que com a organização. Isso reflete uma cultura mais profissional, onde as competências e habilidades individuais são mais importantes do que a identidade organizacional.

**Sistema Aberto versus Sistema Fechado:** A organização é considerada "muito fechada a novos assuntos". Isso é corroborado pela entrevista da profissional, onde ela menciona a resistência a sugestões e mudanças, indicando uma cultura menos receptiva a ideias externas ou inovações.

**Rigidamente Controlado versus Livremente Controlado:** A profissional descreve a organização como "muito rígida". Esta percepção está em linha com os comentários da entrevista sobre a necessidade de autorização para ações e a centralização das decisões.

**Pragmático versus Normativo:** A organização é vista como "muito normativa" pela profissional. Essa visão é consistente com as descrições da entrevista, sugerindo um ambiente onde as regras e procedimentos existentes têm precedência sobre abordagens mais flexíveis e adaptáveis.

Em resumo, as respostas da profissional na entrevista e na planilha pintam o quadro de uma organização com foco no desempenho, uma abordagem normativa para operações, e uma cultura que é profissional, rígida e fechada a novas ideias.

## 5 RESULTADOS

Esse capítulo será dedicado a análise dos resultados da pesquisa e dos dados coletados nos estudos de caso. Foram estudados quatro contextos organizacionais relacionados a empresas de TIC. Cada caso apresentou uma diversidade de achados e enriqueceu a análise em prol dos objetivos de pesquisa.

Para avaliar os resultados, primeiro vamos avaliar cada caso em relação as características que representam a Atitude de Design.

No Caso A, realizamos 5 (cinco) entrevistas em profundidade com profissionais de diversas formações, cargos e papéis. É também, o único caso em que entrevistamos profissionais que possuem o cargo de designer, muito embora uma dessas profissionais tenha feita a transição para a área recentemente.

As entrevistas com as profissionais de UX design, no Caso A se deram pela oportunidade e não foram planejadas em relação aos objetivos de pesquisa, entretanto, demonstraram um resultado interessante. Curiosamente, embora não tenha sido intenção, identificamos que ser profissional de design não está associado a ter ou possuir todos os aspectos de uma Atitude de Design, pelos métodos abordados na nossa pesquisa. Fato esse que nos levou a analisar uma informação adicional em relação as profissionais entrevistadas, o tempo de experiência. Os dados adicionais foram coletados pelo LinkedIn, mesma plataforma utilizada para o recrutamento das entrevistadas.

Os dados relacionados a identificação dos aspectos da Atitude de Design do Caso A está consolidado na Tabela 20.

Tabela 20 - Análise Caso A

Profissional	I	II	III	IV	V
<b>Perfil Profissional</b>					
<b>Formação</b>	Psicologia / MBA em Marketing	Ciência da Computação / MBA em empreended orismo e inovação	Engenharia da Computação	Análise de Sistemas	Design de Produto
<b>Cargo atual</b>	UX Design	Product Manager	Software Developer	Product Manager	UX Design
<b>Experiência (em anos)</b>	8 anos	13 anos	4 anos	16 anos	3 anos

<b>Aspecto da Atitude de Design</b>	<b>Abraçando as incertezas e ambiguidade</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcial
	<b>Engajando empatia profunda</b>	Sim	Sim	Parcial	Parcial	Sim
	<b>Abraçando o poder dos sentidos</b>	Parcial	Parcial	Parcial	Não	Não
	<b>Dando vida às ideias ludicamente</b>	Sim	Sim	Parcial	Sim	Parcial
	<b>Criando significados a partir da complexidade</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	<b>Pensamento sistêmico</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcial
	<b>Construção coletiva</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	<b>Visão metaprojetual</b>	Sim	Parcial	Parcial	Sim	Não

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

O resultado da análise concluiu que nenhum profissional dentro desse contexto possui todos os aspectos da Atitude de Design de forma plena, entretanto é relevante ressaltar a falta de exemplos claros em todos os casos estudados em relação ao aspecto "abraçando o poder dos sentidos". Na maioria dos relatos, esse aspecto foi o menos relatado e isso pode ser atribuído a particularidade dos projetos de empresas TICs, que em maioria são focados em softwares com interfaces com interação por meio de computadores ou smartphones.

Apesar disso, notou-se em alguns relatos um tema que pode ser relacionado ao aspecto "abraçando o poder dos sentidos" que é a preocupação com a inclusão nos produtos digitais, principalmente voltado para pessoas com deficiências.

Em relação a percepção sobre a cultura organizacional, tivemos divergência significativa nas respostas. Apesar de reconhecermos que a ferramenta utilizada baseada nas dimensões de Hofstede (1994, 1998) não tenha sido plenamente efetiva, ela nos foi útil para base de análise de identificação dos níveis propostos por Schein (2016).

É evidente que a cultura organizacional não é um elemento facilmente mapeável. Seriam necessário meses de imersão e diversas estratégias de coleta de



dados para termos uma informação mais precisa e efetiva, entretanto, foi possível chegar em sinais que indicam elementos que possam ter influenciado de forma positiva ou negativa os aspectos da Atitude de Design. Elementos esses que serão descritos mais ao final da análise dos resultados após passarmos por todos os casos estudados.

Em relação ao Caso B, realizamos 3 entrevistas com profissionais com formações mais homogêneas e voltadas particularmente para cursos de tecnologia da informação. Das 3 profissionais entrevistadas, apenas uma possuía uma formação original de contabilidade que, apesar de se distinguir das demais profissionais é relevante para o seu papel de gestão para o conhecimento mais amplo do negócio que é de consultoria e que também envolve temas contábeis.

Conforme Tabela 21, é possível analisarmos todos os aspectos da Atitude de Design exemplificados pelas profissionais.

Tabela 21 - Análise Caso B

	Profissional	I	II	III
<b>Perfil Profissional</b>	<b>Formação</b>	Sistemas de Informação	Sistemas para Internet	Ciências contábeis / Análise de Sistemas de Computação
	<b>Cargo atual</b>	Software Developer	Sr Software Developer	Gerente de Desenvolvimento
	<b>Experiência (em anos)</b>	8 anos	13 anos	13 anos
	<b>Abraçando as incertezas e ambiguidade</b>	Sim	Sim	Parcial
<b>Aspecto da Atitude de Design</b>	<b>Engajando empatia profunda</b>	Sim	Sim	Parcial
	<b>Abraçando o poder dos sentidos</b>	Parcial	Parcial	Não
	<b>Dando vida às ideias ludicamente</b>	Não	Parcial	Não
	<b>Criando significados a partir da complexidade</b>	Sim	Sim	Sim
	<b>Pensamento sistêmico</b>	Sim	Sim	Sim
	<b>Construção coletiva</b>	Sim	Sim	Parcial
	<b>Visão metaprojetual</b>	Parcial	Parcial	Sim

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Adicional a questão já levantada no Caso A, referente ao aspecto "abraçando o poder dos sentidos", o Caso B apresentou outro ponto de atenção interessante.

O aspecto de "visão metaprojetual" não esteve presente nas profissionais que atuam com desenvolvimento de software. Isso pode estar relacionado a cultura organizacional mapeada que é mais focada em resultados. As profissionais atuam com um foco maior no cumprimento e desenvolvimento de demandas e não possuem espaço para olhar para o projeto com uma visão de longo prazo.

Além desse ponto mencionado, o aspecto "Dando vida às ideias ludicamente" também foi pouco identificado. Isso pode estar relacionado a dinâmica de trabalho mais voltada para atender demandas e com poucos momentos de liberdade criativa para ser trabalhado em grupo além de ter sido relatado que a empresa não possui uma preocupação tão relevante em relação ao bem-estar do colaborador, focando mais em resultados imediatos.

O Caso C, conforme Tabela 22, foi conduzido uma entrevista com um profissional de desenvolvimento de aplicativos móveis. Diferente dos Caso A e Caso B, a contexto em questão é bastante diferente pela estrutura organizacional muito mais enxuta. A nível de comparação, a empresa do Caso A possui mais de 500 colaboradores apenas na unidade de Porto Alegre, em contrapartida a empresa do Caso C não possui 10 colaboradores em todo o seu quadro de funcionários incluindo os sócios fundadores.

Tabela 22 - Análise Caso C

Perfil Profissional	Profissional	I
	Formação	Engenharia de Software
	Cargo atual	Mobile Developer Intern
	Experiência (em anos)	> 1 ano
Aspecto da Atitude de Design	Abraçando as incertezas e ambiguidade	Sim
	Engajando empatia profunda	Parcial
	Abraçando o poder dos sentidos	Parcial
	Dando vida às ideias ludicamente	Não
	Criando significados a partir da complexidade	Sim
	Pensamento sistêmico	Parcial
	Construção coletiva	Não
	Visão metaprojetual	Não

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Fica evidente no Caso C a ausência de evidências na maioria dos aspectos da Atitude de Design, apesar do caso ser de uma Startup, que é normalmente associado a inovação também ressalta outra característica desse tipo de empresa, a de atuar de forma bastante enxuta e com poucos recursos.

Apesar da carência dos aspectos, a profissional demonstrou abraçar as incertezas e ambiguidade e criar significados a partir da complexidade, que aliás é ponto comum em todos entre os Casos A, B e C, e que demonstra uma característica homogênea em organizações TIC. Trabalhar com incertezas e atuar com problemas complexos são aspectos comuns nessas organizações.

Entretanto, o Caso D apresenta outras análises interessantes que vão da direção oposta do analisado nos casos anteriores, conforme Tabela 23.

Tabela 23 - Análise Caso D

<b>Perfil Profissional</b>	<b>Profissional</b>	I
	<b>Formação</b>	Análise e Desenvolvimento de Sistemas
	<b>Cargo atual</b>	Programador de Software
	<b>Experiência (em anos)</b>	> 7 anos
<b>Aspecto da Atitude de Design</b>	<b>Abraçando as incertezas e ambiguidade</b>	Não
	<b>Engajando empatia profunda</b>	Parcial
	<b>Abraçando o poder dos sentidos</b>	Não
	<b>Dando vida às ideias ludicamente</b>	Não
	<b>Criando significados a partir da complexidade</b>	Parcial
	<b>Pensamento sistêmico</b>	Parcial
	<b>Construção coletiva</b>	Parcial
	<b>Visão metaprojetual</b>	Não

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Diferente dos Casos A, B e C que apesar de apresentarem diferenças, possuíam um ponto em comum que era atuar sobre incertezas e sobre criar significados a partir da complexidade, o Caso D apresenta um contexto divergente, mas que é justificável pela sua estrutura.

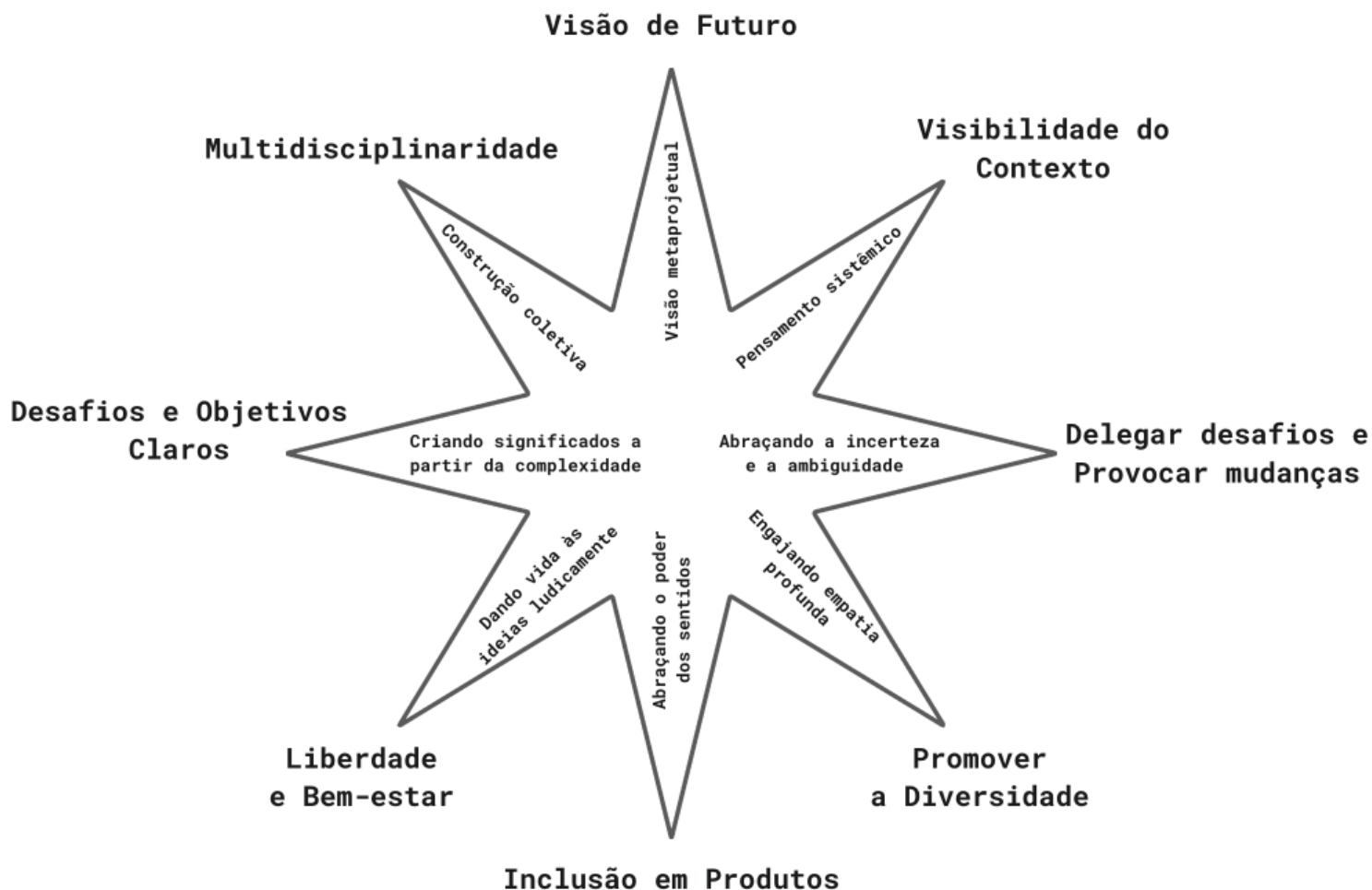
A profissional entrevistada sinalizou que suas demandas sempre vêm de forma definida e que raramente precisa lidar com casos mau definidos. Esse caso se diferencia dos demais pela profissional atuar de forma quase que exclusiva como executora de tarefas o que pode sugerir ser fator limitante para a presença mais clara da Atitude de Design.

A partir dos resultados analisados dos Casos A, B, C e D, elencamos fatores organizacionais que podem influenciar e evidenciar uma Atitude de Design nos profissionais:

- a. "Abraçando as incertezas e ambiguidade" é potencializado quando as profissionais são provocadas a lidar com questões não definidas, ou seja, as organizações que **delegam desafios e provocam mudanças** e não tarefas definidas e rotineiras para serem executadas podem fortalecer esse aspecto;
- b. "Engajando empatia profunda" é fortalecido quando a organização **promove a diversidade** de forma ativa na construção de equipes de projeto e pautas organizacionais;
- c. "Abraçando o poder dos sentidos" é um tema pouco explorado nos casos estudados, entretanto, organizações que queiram promover mais esse aspecto podem trabalhar o tema da **inclusão em produtos**;
- d. "Dando vida às ideias ludicamente" pode ser fortalecida em organizações que permitam uma **liberdade** maior aos profissionais e promover um **bem-estar** aos colaboradores;
- e. "Criando significados a partir da complexidade" é um tema árduo e bastante presente nos casos estudados, entretanto há um fator que pode favorecer para que profissionais possam emergir com significados efetivos da complexidade que é uma **definição clara e delimitação dos desafios e objetivos** da organização;
- f. "Pensamento sistêmico" pode ser potencializado em organizações quem deem mais **visibilidade do contexto** dos projetos e do impacto nos objetivos organizacionais;
- g. "Construção coletiva" no contexto organizacional é possível e reforçada quando a estrutura organizacional valoriza e propõe uma **multidisciplinaridade** nas equipes de projeto;
- h. "Visão metaprojetual" é um aspecto mais presente em profissionais que possuem uma visão mais clara dos objetivos de longo prazo e **visão de futuro** dos projetos.

Dessas reflexões propomos uma estrutura na qual a organização possa ser protagonista em ações em direção a uma maior presença da Atitude de Design, conforme Figura 23, que representa um modelo organizacional para a potencialização da Atitude de Design.

Figura 23 - Modelo organizacional para a potencialização da Atitude de Design



Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Um fator relevante a ser levado em consideração é que cada fator identificado nas organizações não atua de forma isolada, mas sim de maneira complementar, ou seja, a potencialização de um aspecto não anula a necessidade de esforços para que a Atitude de Design seja potencializada como um todo.

O modelo pode não representar uma estrutura para todas as organizações de TIC e muito menos para demais contextos organizacionais, entretanto, pode ser um ponto de partida para que novas estratégias sejam formadas.

## 6 CONCLUSÕES

O estudo tinha a intenção de revelar como a atitude de design influencia profissionais, mais especificamente não-designers em projetos em empresas do segmento das TICs em contextos organizacionais distintos pelo segmento de atuação e pela estrutura organizacional. E estudo percorreu por coletar percepções e exemplos que evidenciassem a presença e prática dos aspectos da Atitude de Design nos profissionais atuantes em projetos das organizações abordadas.

Nesse contexto, ficou evidente que buscar uma compreensão profunda a cerca da cultura organizacional não é uma tarefa factível dentro do período e profundidade que o estudo propunha, entretanto, a base referencial nos serviu de alicerce para interpretar fatores dimensionais, símbolos, artefatos e crenças ocultas nas exemplificações e relatos das entrevistas nos levando a melhor compreender fatores organizacionais que teriam influência sobre os aspectos da Atitude de Design de Michlewski (2008, 2015), Amatullo (2015) e Paz (2018).

Outro fator relevante em relação a interpretação dos dados foi a evidência de uma compreensão profunda do setor estudado, possível, apenas pelos anos de vivência prática e profissional do autor atuando em projetos de TICs. Essa contextualização é relevante para que futuras pesquisa em outros setores levem em consideração um aprofundamento prévio do contexto projetual das organizações, dessa maneira, garantindo uma interpretação e comunicação com os profissionais de maneira mais fluída.

As entrevistas realizadas com profissionais envolvidos em projetos tecnológicos forneceram resultados relevantes sobre a aplicação da Atitude de Design no contexto de projetos de TIC. Estes achados revelam a natureza dinâmica e incerta do desenvolvimento de software, caracterizada pela necessidade de enfrentar desafios de performance e integração em sistemas complexos. A abordagem desses profissionais, que incluiu a aceitação da incerteza e a busca por soluções inovadoras e reflexivas, ilustra a aplicação prática da Atitude de Design em diferentes ambientes corporativos.

Um aspecto interessante observado foi a concentração no aspecto visual da experiência do usuário, indicando uma abordagem mais limitada em termos de engajamento sensorial. Esse foco oferece uma oportunidade potencial para explorar

outros sentidos no design de sistemas, ampliando a aplicação da Atitude de Design para além do visual e abrangendo também aspectos voltados a inclusão e diversidade.

A ludicidade também surgiu como um tema recorrente, embora sua integração ao processo de design não tenha sido completamente explorada. Mencionou-se o uso do humor e abordagens criativas, mas faltaram exemplos concretos de como essa ludicidade é integrada de forma prática ao design. Essa observação sugere que, embora a Atitude de Design esteja presente, ainda há espaço para o desenvolvimento e integração mais profundos de seus aspectos, como a ludicidade e a visão metaprojetual.

Além disso, a construção coletiva e a colaboração emergiram como aspectos importantes, destacando a importância de um relacionamento leve e empático dentro das equipes e a necessidade de flexibilidade e natureza colaborativa do ambiente de trabalho. A capacidade de assumir diferentes responsabilidades e a colaboração foram enfatizadas como fundamentais para o sucesso dos projetos.

Dado os resultados e conclusões do estudo, identificamos alguns fatores que influenciam uma maior evidência da Atitude de Design. Elencamos fatores como: delegar desafios e provocar mudanças para maior adoção do aspecto “Abraçando a incerteza e ambiguidade”; promover a diversidade seja um fator relevante para que as organizações tenham mais presença do aspecto “Engajando empatia profunda”; Desenvolver uma política de inclusão em produtos para que o aspecto “Abraçando o poder dos sentidos” possa ser potencializado no desenvolvimento de produtos digitais; promover mais liberdade e bem-estar aos colaboradores estimula para que os mesmos possam “Dar vida às ideias ludicamente”; definir e comunicar desafios e objetivos da organização tornam mais claros o caminho para que profissionais possam “Criar significados a partir da complexidade”; construir equipe e promover a multidisciplinaridade para uma maior “Construção coletiva”; possuir uma visão de futuro que seja comunicado e bem recebido pelos profissionais permitem que os mesmos tenham capacidade mais ampla de exercer uma “Visão metaprojetual”; e dar visibilidade maior ao contexto organizacional para que profissionais tenham a oportunidade de exercitar o “Pensamento sistêmico”.

É importante ressaltar que os fatores mapeados não são guias e muito menos diretrizes para serem implementados sem uma compreensão mais ampla do cenário individual de cada organização, entretanto eles podem servir para que estratégias sejam elaboradas para que as organizações alcancem uma maior abrangência da

Atitude de Design possibilitando que o design assuma, assim, posições mais estratégicas.

Dada a relevância e as descobertas deste estudo, sugerem-se algumas direções para futuras pesquisas:

- a. Exploração Multisetorial: Investigar a aplicação da Atitude de Design em setores além das TIC, como saúde, educação e manufatura, para entender como diferentes contextos organizacionais e culturais influenciam a adoção e prática da Atitude de Design.
- b. Estudos Longitudinais: Realizar estudos de longo prazo para observar como a Atitude de Design evolui nas organizações e quais são os impactos sustentáveis a longo prazo em termos de inovação e eficiência organizacional.
- c. Intervenções Práticas: Desenvolver e implementar intervenções baseadas nos fatores identificados para promover a Atitude de Design, medindo seus efeitos na prática e identificando melhores práticas.
- d. Diversidade e Inclusão: Explorar mais a fundo como aspectos de diversidade e inclusão podem ser integrados na Atitude de Design, especialmente no desenvolvimento de produtos digitais que atendam a um público diversificado.
- e. Tecnologias Emergentes: Analisar o impacto de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e realidade aumentada, na Atitude de Design e como estas podem ser utilizadas para potencializar os aspectos da ludicidade e engajamento sensorial.

Em suma, este estudo reforça a importância de incorporar a Atitude de Design em profissionais não-designers nas organizações de TIC. A Atitude de Design não só promove a inovação e a solução criativa de problemas, mas também fomenta um ambiente de trabalho colaborativo e empático. Através da compreensão e aplicação prática dos fatores mapeados, as organizações podem se tornar mais resilientes e adaptáveis às mudanças constantes do mercado. Continuar a explorar e expandir este campo de estudo permitirá que mais organizações reconheçam e adotem uma abordagem de design integrada, resultando em benefícios tangíveis e sustentáveis para todos os envolvidos.



## REFERÊNCIAS

- Amatullo, M. V. (2015). *Design attitude and social innovation: Empirical studies of the return on design*. Case Western Reserve University.
- Babbie, E. (2016) Métodos de pesquisas de survey. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Barley, S. R. (1983). *Semiotics and the study of occupational and organizational cultures*. Administrative Science Quarterly, 393-413.
- Bason, C. (2014). *Design attitude as an innovation catalyst*. In *Public innovation through collaboration and design* (pp. 227-246). Routledge.
- Baumgartner, R. J. (2009). *Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation*. Sustainable development, 17(2), 102-113.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. The Qualitative Report 13(4): 544–59.
- Bell, S. (2008). *Design thinking*. Temple University Libraries.
- Bloor, G., & Dawson, P. (1994). *Understanding professional culture in organizational context*. Organization studies, 15(2), 275-295.
- Braun, V.; & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brown, T. (2010). *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Alta Books.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods (4th ed.)*. Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research (4th ed.)*. Sage.

Elliott, R., Bohart, A. C., Watson, J. C., & Greenberg, L. S. (2011). **Empathy**. *Psychotherapy*, 48(1), 43.

Field, A. (2013). **Discovering statistics using IBM SPSS statistics** (4th ed.). Sage.

Boland, R., & Collopy, F. (Eds.). (2004). **Managing as designing** (p. 298). Stanford, CA: Stanford business books.

Buchanan, R. (2008). **Introduction: Design and organizational change**. *Design Issues*, 2-9.

Buchanan, R. (1992). **Wicked problems in design thinking**. *Design issues*, 8(2), 5-21.

Cabrera, D., Colosi, L., & Lobdell, C. (2008). **Systems thinking. Evaluation and program planning**, 31(3), 299-310.

Caria, T. H. (2014). **Hierarquias de conhecimento e saber profissional**. *Cadernos de Pesquisa*, 44(154), 798-826.

Caria, T. H. (2010). **A mobilização de conhecimento em situação de trabalho profissional**. *Currículo, formação e saberes profissionais: a (re) valorização epistemológica da experiência*.

Celaschi, F., & Deserti, A. (2007). **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci.

Costa, F. C. X., Scaletsky, C. C. (2010). **Design management & design estratégico: uma confusão conceitual**. In *Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design* (Vol. 9).

Cross, N. (1992). **Research in design thinking**. Delft University Press.

De Moraes, D. (2010). **Metaprojeto como modelo projetual**. *Strategic Design Research Journal*, 3(2).

Deserti, A., & Rizzo, F. (2014). **Design and the Cultures of Enterprises**. *Design Issues*.

Dorst, K., Watson, R. (2022). *There no such thing as 'strategic design': Studying the dynamics of reframing and strategic transformation in the public sector*. Expanding the frontiers of design: A blessing or a curse? p. 565.

Eco, U. (1976). *Peirce's notion of interpretant*. MLN, 91(6), 1457-1472.

Econodata. (2023). **CNAE J-62**. Disponível em: < <https://www.econodata.com.br/consulta-cnae/j62-atividades-dos-servicos-de-tecnologia-da-informacao>>. Acesso em: 10 de agosto de 2023.

Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). *Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research*. Journal of Management, 44(6), 2274-2306.

Fast Company. (2023). *The World's Most Innovative Companies of 2023*. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/list>>. (Acesso: 31 maio de 2023).

Forbes. (2023). *The World's Most Innovative Companies*. Disponível em: <<https://www.forbes.com/special-features/innovative-companies-list.html>>. (Acesso: 31 maio de 2023).

Franzato, C. (2010). *O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa*. Strategic Design Research Journal, 3(3).

Freire, K. (2017). *From strategic planning to the designing of strategies: A change in favor of strategic design*. strategic Design research Journal, 10(2), 91-96.

Freire, K. (2014). *Design Estratégico: origens e desdobramentos*. Blucher Design Proceedings, 1(4), 2815-2829.

Friedman, K. (2000). *Creating design knowledge: from research into practice*. In IDATER 2000 conference (pp. 5-32). Loughborough: Loughborough University.

GOOGLE. **Formulários: Pesquisas e formulários fáceis de criar para todos. Página inicial**. Disponível em: <<https://workspace.google.com/intl/pt-BR/products/forms/>>. Acesso em: 22 de novembro de 2022.

Hofstede, G. (1998). ***Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts***. *Organization studies*, 19(3), 477-493.

Hofstede, G. (1994). ***The business of international business is culture***. *International business review*, 3(1), 1-14.

IBGE (2023). CNAE - ***Classificação Nacional de Atividades Econômicas***. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/todos-os-produtos-estatisticas/9078-classificacao-nacional-de-atividades-economicas.html> > Acesso em: 10 de Agosto de 2023.

IKEDA, M. 2007. ***Strategic Design***. In: M. ERLHOFF; T. MARSHALL, *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology*. Basel, Birkhäuser, p. 373-376.

Jackson, M. C. (2003). ***Systems thinking: Creative holism for managers***. John Wiley & Sons, Inc.

Jarrín, A. (2007). ***Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia***. *Signo y pensamiento*, (51), 161-167.

Julier, G., Folkmann, M. N., Skou, N. P., Jensen, H. C., & Munch, A. V. (Eds.). (2019). ***Design Culture: objects and approaches***. Bloomsbury Publishing.

Julier, G. (2013). ***The culture of design***. Sage.

Julier, G. (2006). ***From visual culture to design culture***. *Design issues*, 22(1), 64-76.

Kellert, S. H. (2009). ***Borrowed knowledge: Chaos theory and the challenge of learning across disciplines***. University of Chicago Press.

Kimbell, L. (2009). ***Design practices in design thinking***. *European Academy of Management*, 5, 1-24.

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). ***Variations in value orientations***.

Kranowitz, C. S. (2006). ***The out-of-sync child: Recognizing and coping with sensory processing disorder***. Penguin.

Krippendorff, K. (2005). ***The semantic turn: A new foundation for design***. crc Press.

Kvale, S.; Brinkmann, S. (2009). ***InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.)***. Sage Publications.

Leedy, P.D. and Ormrod, J.E. (2010). ***Practical Research: Planning and Design***. Boston, MA: Pearson.

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). ***Corporate sustainability and organizational culture***. Journal of world business, 45(4), 357-366.

Lockwood, T. (2004). ***Integrating design into organizational culture***. Design

Macdonald, K. (1995). ***The Sociology of the Professions***. 1st edn. SAGE Publications. Disponível em: <<https://www.perlego.com/book/861598/the-sociology-of-the-professions-sage-publications-pdf>> (Acesso: 16 outubro de 2022).

Macdonald, K. (1985). ***Social closure and occupational registration***. Sociology, 19(4), 541-556.

Manzini, E. (2016). ***Design culture and dialogic design***. Design Issues, 32(1), 52-59.

Manzini, E. (2015). ***Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation***. MIT Press.

Marcondes, N. A. V., & Brisola, E. M. A. (2014). ***Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas***. Revista Univap, 20(35), 201-208.

Marconi, M. D. A., Lakatos, E. M. (2008). ***Técnicas de pesquisa***. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Marshall, M. N. (1996). ***Sampling for qualitative research***. Family Practice, 13(6), 522-525.

Meroni, A. (2008). ***Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline***. Strategic Design Research Journal, 1(1).

Michlewski, K. (2015). ***Design Attitude***. MIT Press.

Michlewski, K. (2008). ***Uncovering design attitude: Inside the culture of designers***. Organization studies, 29(3), 373-392.

Michlewski, K. (2007). ***Design as a strategic organisational resource: Integrating design into corporate culture***. Research Working Papers Editorial Note, 20.

Morin, E., & Lisboa, E. (2015). ***Introdução ao pensamento complexo***. 5. ed. Porto Alegre: Sulina.

Mulgan, G. (2014). ***Design in public and social innovation***.

Muratovski, G. (2016). ***Research for Designers: A Guide to Methods and Practice***.

Muratovski, G. (2015). ***Paradigm shift: Report on the new role of design in business and society***. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, 1(2), 118-139.

Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). ***Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change***. Design issues, 30(1), 78-96.

Normann, R., & Ramirez, R. (1993). ***From value chain to value constellation: Designing interactive strategy***. Harvard business review, 71(4), 65-77.

Patton, M. Q. (2015). ***Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*** (4th ed.). Sage Publications.

Paz, C. F. D. S. (2018). ***Atitudes do design estratégico em organizações com perfil inovador***. Dissertação (Mestrado em Design) – Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Rio Grande do Sul.

Peirce, C. S. (1974). ***Collected papers of charles sanders peirce (Vol. 5)***. Harvard University Press.

Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). ***In search of excellence: Lessons from America's best-run companies (p. 360)***. New York: Harper & Row.

Porter, M. E. (2004). ***Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors***. Free Press.

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1974). ***Wicked problems***. Man-made Futures, 26(1), 272-280.

- Rowe, P. G. (1991). **Design thinking**. MIT press.
- Rubin, H. J.; Rubin, I. S. (2012). **Qualitative interviewing: The art of hearing data** (3rd ed.). Sage Publications
- Santos, A. D. (2018). **Seleção do Método de Pesquisa: guia para pós-graduandos em Design e áreas afins**. Editora Insight.
- Saussure, F. (1966). **Course in general linguistics**. McGraw-Hill Humanities, Social Sciences & World Languages.
- Scaletsky, C. C., & Costa, F. C. X. (2019). **Design Management & Strategic Design: Cross Perspectives**. Strategic Design Research Journal, 12(1), 27-42.
- Schein, E. H. (2016). **Organizational Culture and Leadership**. 5. ed. Wiley.
- Schein, E. H. (1984b). **Culture as an Environmental Context for Careers**. Journal of Occupational Behaviour, 5(1), 71–81.
- Schein, E. H. (1984a). **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan management review, 25(2), 3-16.
- Seawright, J.; Gerring, J. (2008). **Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options**. Political Research Quarterly, 61(2), 294-308.
- Sennett, R. (2019). **Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. Editora Record.
- Simon, H. A. (1981). **As ciências do artificial**.
- Tonetto, L. M., Meyer, G. E. C., Costa, F. C. X., & Wolff, F. (2019). **A pragmatic path for strategic design: Influences from industrial design, cognitive studies and management sciences**. Strategic Design Research Journal, 12(3), 402-416.
- Van Maanen, J., & Barley, S. (1982). **Occupational communities: Culture and control in organizations**. ALFRED P SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT CAMBRIDGE MA.

Van Maanen, J., & Barley, S. (1983). ***Cultural organization: Fragments of a theory.*** ALFRED P SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT CAMBRIDGE MA.

Vassão, C. A. (2019). ***Metadesign: ferramentas, estratégias e ética para a complexidade.*** Editora Blucher.

Verganti, R. (2009). ***Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean.*** Editora Canal Certo.

Verganti, R. (2008). ***Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda.*** Journal of product innovation management, 25(5), 436-456.

Witte, K., & Muijen, J. J. (1999). ***Organizational culture: Critical questions for researchers and practitioners.*** European Journal of work and organizational psychology, 8(4), 583-595.

World Economic Forum. (2021). ***These are the 50 most innovative companies in the world.*** Disponível em: < <https://www.weforum.org/agenda/2021/07/innovative-companies-rank-2021/> >. (Acesso: 31 maio de 2023).

Yoo, Y., Boland, R. J., & Lyytinen, K. (2006). ***From organization design to organization designing.*** Organization Science, 17(2), 215-229.

Zurlo, F. (2010). ***Design estratégico.*** *The Green Studio Handbook, IV*, 29–306.



## APÊNDICE A

### [ROTEIRO ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE]

#### **Seção 1: Visão Metaprojetual**

- Como você enxerga o papel dos processos de design no seu projeto?
- De que maneira sua visão sobre o design se alinha com o objetivo geral do projeto?
- Como suas ações contribuem para transformar a visão do projeto em realidade?

#### **Seção 2: Abraçando as Incertezas e Ambiguidades**

- Em projetos inovadores, nem sempre as coisas são claras. Como você lida com momentos de incerteza?
- Você pode compartilhar um exemplo de quando enfrentar a incerteza trouxe resultados positivos?
- Que atitudes você adota para manter sua equipe motivada mesmo quando as coisas não estão claras?

#### **Seção 3: Engajando Empatia Profunda**

- Como você considera as pessoas que vão usar o que vocês estão desenvolvendo?
- Pode contar um caso em que entender profundamente o usuário final fez diferença no design?
- Como você equilibra as necessidades de diferentes grupos ao criar algo novo?

#### **Seção 4: Explorando os Sentidos**

- Como você pensa em criar uma experiência que envolva os sentidos das pessoas no projeto?
- Pode dar um exemplo de como considerar os sentidos melhorou o resultado final?
- Como você compartilha suas ideias sobre os sentidos com seus colegas de equipe?

#### **Seção 5: Tornando as Ideias Tangíveis**

- Qual é a sua parte em transformar ideias abstratas em algo real?

- Você pode contar um momento em que suas ações fizeram uma ideia virar realidade?
- Como você resolve os desafios que surgem ao transformar uma ideia em algo concreto?

### **Seção 6: Trazendo Significado da Complexidade**

- Em projetos complicados, como você procura entender o que é realmente importante?
- Pode compartilhar um exemplo de quando simplificar algo complicado trouxe bons resultados?
- Como você explica ideias complexas para sua equipe de forma simples?

### **Seção 7: Construção Coletiva**

- Como você colabora com seus colegas no projeto?
- Pode falar sobre uma vez em que diferentes ideias na equipe levaram a uma solução melhor?
- Como você garante que todos têm espaço para contribuir?

### **Seção 8: Pensamento Sistêmico**

- O que significa olhar para o projeto de forma ampla para você?
- Pode dar um exemplo de como olhar para o projeto como um todo influenciou uma decisão?
- Como você une as partes individuais do projeto com estímulos e influências mais amplas?

## APÊNDICE B

### Transcrições das Entrevistas em Profundidade

#### Caso A – Entrevista I

PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Tá, então o meu nome é **\*\*anonimizado\*\***, eu. Trabalho na **\*\*anonimizado\*\*** e eu atuo hoje em dia como UX designer.

ENTREVISTADOR

Perfeito.

PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Bom, mais alguma informação está bom assim?

ENTREVISTADOR

Não, está ótimo assim, do resto eu vou fazendo algumas perguntas para ti guiar. Eu queria saber de ti um pouco sobre o teu contexto de projeto, em que tipo de projeto atua? De forma bem breve, não é precisa dar nome a projetos, nem expor nenhuma informação sensíveis, mas de forma geral, assim como é que é a tua atuação, como é que é o teu papel em relação aos projetos que tu atuas hoje?

PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Certo, então, hoje em dia eu trabalho em um time que trabalha com inovação, eu atuo em 2 projetos. O primeiro projeto seria trabalhando com novos produtos, então fazendo toda a questão da descoberta do produto, de pensar esse novo produto e o segundo projeto é um produto que já existe, mas que ele está sendo revisitado, repensado. E toda a questão de UX, tanto de fluxo quanto de UI de layout, está sendo revista também nesse segundo projeto.

ENTREVISTADOR

Como é que a tua estrutura de time? Quem mais faz parte de teus projetos?

PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Na minha estrutura de time, nós trabalhamos com que o pessoal chama de tríade, então nós buscamos ter sempre as 3 principais pontas para que um produto consiga avançar, então seria alguém de UX que no caso, sou eu, alguém de produto que trabalha mais como PM, como Scrum Master e alguém de desenvolvimento. Geralmente nós temos mais de uma pessoa para desenvolvimento. Mas a gente sempre tenta trabalhar com, no mínimo, um dessa trilha. Para cada Pilar, cada ponta.

#### ENTREVISTADOR

No início eu perguntei um pouquinho sobre ti, mas queria também saber um pouco do teu histórico antes do teu cargo, então se teve alguma formação formal, se tem algum título em relação a isso, qual é o teu cargo e qual é o teu papel? Se tiver alguma distinção entre o que é que tu tens como cargo e o que é que, qual é o teu papel que tu desempenhas dentro do teu time?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

E então a minha formação, ela é na área da psicologia. Eu sou psicóloga, formei na **\*\*anonimizado\*\*** em 2013 e logo que eu saí da faculdade eu fui pra área organizacional. Então eu comecei, eu busquei primeiramente um formação e fiz uma especialização em psicologia organizacional e através dessa formação eu acabei conhecendo a empresa que eu trabalhei antes de vir para **\*\*anonimizado\*\***, que foi? O **\*\*anonimizado\*\*** eu trabalhava no departamento regional do **\*\*anonimizado\*\***, no RH. E lá eu atuei em 3 frentes diferentes. Eu atuei no departamento ali interno, né? Da de visão interna, de recrutamento e seleção. Eu atuei também no desenvolvimento de pessoas e posteriormente eu estava a trabalhando na área da comunicação e enquanto eu trabalhava na área da comunicação, eu fiz também um MBA em comunicação e marketing. Então eu acabei me estruturando, apesar da minha formação em psicologia, eu me estruturei mais pra essa área da comunicação e eu entrei na **\*\*anonimizado\*\*** para trabalhar na área da comunicação a. Acabou que surgiu uma oportunidade de movimentação interna para o time que eu trabalho hoje de de inovação e eu entrei lá como uma pessoa de comunicação. Só para o time, então eu não trabalhava mais com comunicação interna para toda a empresa.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Eu comecei a trabalhar com a comunicação do time e aos poucos eu fui me entrando e migrando pra área de Wesley. Então eu oficialmente estou no cargo de UX nesse time há 1 ano e meio. E? A minha atuação dentro do time Dev eu já atuei com na numa parte mais estratégica de UX, eu comecei nessa parte mais estratégica, então eu trabalhava com eventos, promoção de eventos e numa questão mais da de trabalhar. Um índice de inovação na empresa. Então eu, eu e o meu colega proporcionávamos esse mindset. Nós trabalhamos com questão de patente com bootcamp, então com várias frentes que iriam fomentar a inovação na empresa. E hoje em dia eu trabalho mais conectada a um papel de UX.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Meio que full Stack assim, desde o início do do x, se a gente pensar ali No No double Diamond, desde a parte da pesquisa de Discovery até a parte da da entrega. Pessoal desenvolver então todas as pequenas etapas a gente vai vendo o os processos. Eu e os meus outros colegas de UX a gente vai trabalhando nos 2 projetos que eu mencionei antes, então assim é um pouquinho de cada coisa. A gente vai se dividindo.

#### ENTREVISTADOR

Perfeito. Bom, agora eu vou entrar em 8 tópicos, tá? Então vai ser um a um mesmo me aprofundar um pouquinho mais em cada temática e vou fazer o 8 perguntas, talvez algumas. A gente tem alguns desdobramentos, mas para tentar explorar algumas questões. Que sejam respeito a pesquisa. Primeira coisa que a criatividade é, se tu tens alguma experiência que tu tiveste que lidar com alguma incerteza significativa dentro de um projeto e como tu enfrentou essa incerteza.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Assim, trabalhar com novos produtos é trabalhar diretamente com incertezas, né? Então eu entrei num momento não no momento inicial desse novo produto, eu entrei um pouco mais, assim da metade para onde ele se encontra agora, mas. Eu acompanhei um pouco do início dele e o desenrolar a partir do momento que eu entrei até agora. Ele foi recheado assim, de várias incertezas, porque. A gente vai, aos poucos caminhando e desbravando, né? Esse novo terreno que está sendo pensado, que está sendo estruturado, né? E. Eu tenho muita tendência de de me apegar assim quando quando incertezas em pessoas mais experientes para trocar ideias. Então a minha tendência é de conversar com alguém que já passou por isso ou que tem mais experiência do que eu pra poder pensar em como a gente pode solucionar esse problema. Eu gosto muito de trabalhar em grupo assim, então, me reunir com as pessoas que eu tô trabalhando pra gente pensar numa solução, numa saída, num novo caminho. É mais ou menos o que o que eu faço assim.

#### ENTREVISTADOR

Feito aqui. Que é que também descrevessem a partir um pouco desse contexto, mas entrando também em outros aspectos de projeto. É extensões que tu tiveste que desempenhar uma certa empatia. Empatia, se te colocar na perspectiva de quem tu estavas projetando, como foi essa experiência, esse processo?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Nós fizemos durante um dos momentos desse novo projeto, nós fizemos uma pesquisa geracional. E foi muito interessante assim fazer essa pesquisa, porque as pessoas. Pesquisamos a geração z, que é uma geração que veio depois da minha, né? Eu sou a Millenium e foi muito interessante assim a gente como grupo ali a gente conversou bastante, discuti sobre essa forma de pensamento de e de comportamento dessa geração, né? E eu tive que fazer alguns movimentos de empatia, porque algumas coisas são próximas de como eu sou e da minha geração. Mas outros pensamentos do dos jovens, assim eles são bem diferentes de como eu penso. Eles têm um q mais de Liberdade de seguir, menos as regras de, de se reinventar, de inovar. Então eu tive que me colocar nesse lugar. A mega tinha está parecendo no fundo, pode chamar? Eu tive que me colocar no lugar assim, de de pensar com a mentalidade deles e que de certa forma é muito bom, porque, é condizente com essa mentalidade de inovação, né? De tu pensar diferente de de pegar as regras, E visitar elas, né? Não seguir elas assim. É exatamente como elas foram impostas.

#### ENTREVISTADOR

Bons pontos é agora em relação a questão dos sentidos humanos. Então, explorando um pouco mais do que só o sentido de tato de visão, é algo mais onde tem. Onde tem o mais comum é a gente acabar se apegando, né? Nos sentidos mais óbvios. Mas teve algum momento durante o projeto, durante o contexto que estava? O contexto projetual mesmo que tu mencionou até aqui. Tu teve que explorar os sentidos do ser humano, então, mais do que um sentido, só até pensando um pouco na questão é de Acessibilidade também. Diversos modelos de Acessibilidade.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Uhum. Os sentidos. Eu acho que daí estaríamos conectado ao o outro projeto que eu mencionei, não tanto AA. Esse projeto de novo produto, esse projeto de novo produto a gente. Trilhou vários caminhos. Assim, EEA gente conseguiu respostas e pensar em várias várias oportunidades, mas a gente ainda está dando alguns passos para trás para visitar. Então, se eu fosse falar assim, de de. De algo que eu pensei de Acessibilidade, de sentido, eu falaria desse outro projeto de produto que já existe e está sendo revisto, repensado, reestruturado e tem uma questão muito importante, por exemplo, e se nesse nessa ferramenta se trabalha com uma roda que tem cores e foi muito discutido, essa questão das cores para pessoas daltônicas como ela, como elas ficariam? Alguns algumas lideranças trouxeram isso para os nossos clientes, não é? De que eles próprios são daltônicos ou que eles conhecem algum colaborador que é daltônico. Então essa questão de Acessibilidade ela esteve no ar, porém, ela acabou não sendo exatamente executada, então ela ficou assim, meio que num backlog para um futuro. A ferramenta está sendo desenvolvida primeiro tipo, a base dela e depois essa Acessibilidade, essa questão dos sentidos, ela vai vir como uma. Uma feature nova.

#### ENTREVISTADOR

Tu acredita que se não fosse pela Acessibilidade essa questão dos sentidos, como que seria explorado no projeto? Sim, caso tu consiga se recordar de algo assim.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Sim, assim eu acho que quando a gente deixa de lado a questão da Acessibilidade, acaba ficando mais prático da gente fazer projetar tudo, né? Porque a gente pega uma massa comum da maioria de coloca uma mindset, um funcionamento que já está pré-determinado, de alguma forma. Então a civilidade ela faz a gente exercitar esse outro olhar essa outra forma de ver as coisas, né? Então assim. Acredito eu. A gente fosse trabalhar sem Acessibilidade, O sentido que estaria sendo trabalhado ali seria o sentido da visão, mas de uma visão assim. Ah, isso aqui é azul. Isso aqui é verde, isso aqui é dessa cor, então Acessibilidade, ela torna tudo. Tu coloca ainda mais. Eu acho que tu coloca empatia em cima da dessa análise. Tem Acessibilidade, acaba não tendo. Tu pensa mais nas cores como algo assim do do que que tu quer que aquele produto passe para as pessoas? Mas não necessariamente.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Assim. De tu pensar, para além da cor, sabe a cor como um sentido, um significado um brand. Assim, uma marca, alguma coisa do gênero e quando tu incluir Acessibilidade, tu passa a incluir também a empatia de se colocar no lugar do outro, assim de conseguir. Não a gente conseguir projetar pra mais pessoas.

#### ENTREVISTADOR

Acredita que em algum momento isso é está relacionado com experiências sensoriais da da do indivíduo, assim como que produtos digitais, no geral, podem passar essa essa? Explorar um pouco mais ou explorar os sentidos mais na linha sensorial mesmo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Sensorial? Pois é, os produtos digitais a gente fica mais nos sentidos da visão e da audição, né? EE às vezes, o tátil, né? A questão, por exemplo, do da touch screen, a questão de dos óculos que a gente usa ali, da, por exemplo, de metaverso que tem os controles, um videogame que também tem um controle, a gente fica mais nesses 3 sentidos assim, né? Eu. Eu nunca pensei assim em eu desenvolver algo em, sabe? Eu também não. Não conheço muitos produtos que vão além disso, anão ser, eu sei que existem hoje em dia produtos que são tipo umas umas um mini-hubzinho, uma casinha para te fazer meditação, ioga. Daí ele cria todo o ambiente com esperos com. Temperatura, então já existe SIM 1 pensamento em relação a isso, mas eu acho que a gente realmente está bem atrasado. Assim, se a gente for pensar, sabe? A gente geralmente fica mais no visual, no auditivo, no toque.

#### ENTREVISTADOR

Agora um pouco sobre o processo de de projeção que tu incorpora ou que tu tem espaço para para desenvolver. Desenvolver dentro do teu contexto projetual, tu. Consegue incorporar elementos mais lúdicos ou até mesmo mais criativos. No processo de trabalho?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Principalmente no nos projetos ali de novos produtos. Eu acho que que nós conseguimos incorporar, sim, acho. A gente busca criar os nossos próprios frameworks para conseguir solucionar questões. As Barreiras que a gente encontra, né? Então a gente faz um exercício assim, mais criativo. A gente tem bastante sessão de brainstorm assim para pensar na em tudo o que a gente conseguiu até agora e como avançar. Como é um terreno novo pra empresa, pro mercado, a gente tá tendo que realmente abrir caminho assim, então a gente precisa muito trazer a criatividade pra pro trabalho. Então, desde a forma que a gente vai pensar no problema, solucionar ele e até na solução que nós vamos oferecer para as pessoas, ela precisa ser criativa também precisa ser o diferencial. Assim, essa criatividade, essa novidade.

#### ENTREVISTADOR

Culto a borda, problemas que são complexos, que são capciosos, que não têm uma solução muito Clara. Como que tu tem espaço, que tipo, de que que forma que tu desempenha o teu papel

dentro do time, dentro dos projetos, para solucionar esse tipo de situação, onde, tipo, é colocado um desafio? Mas esse desafio não é muito claro, ele tem um complexidade muito grande. Que talvez seja mal definido ou porque realmente ele é complexo por natureza, né? Como que tu é te relaciona com esse tipo de situação dentro do teu contexto projetual? E se existe, né? Esse tipo de situação também no teu contexto projetual.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Acho que a complexidade existe em todos os projetos, né? Sim. Não precisa ser um projeto que trabalhe com inovação. Qualquer projeto enfrenta as suas dificuldades assim, né? Sua complexidade? E hoje em dia. Eu não sei se isso é bom ou ruim, eu acho bom, mas talvez outras pessoas não, né? Mas a gente pensa, trabalho e pensa muito em grupo, né? Então, o que é que a gente geralmente faz? A gente traz o nosso know-how, assim a nossa nosso conhecimento. Tudo que a gente aprendeu de ferramentas, de coisas, a nossa experiência e a gente meio que coloca na mesa para tentar achar uma nova solução assim, e Eu Acredito que o meus colegas, assim como eu, a gente faz buscas na internet, procura para ver se se já existe alguém que já pensou numa solução parecida, já enfrentou um problema parecido, então tem uma parte de pesquisa, mas eu me apoio muito também nessa questão do da construção.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

E de pensar em um grupo, né? Inclusive o projeto, esse de novos produtos que eu estou trabalhando. Ele está enfrentando um momento assim, bem complexo, né? De parada assim, tá? Onde a gente vai ir agora? O que que a gente vai fazer? Então a gente vai ter uma reunião, inclusive amanhã pra gente exatamente trazer esse nosso conhecimento, essa nossa, essas nossas ideias. EEA nossa visão pra poder achar um caminho. Assim plausível, EE. Bom pra se seguir e a gente consiga trazer algum resultado pro produto. Mesmo que seja terminar ele, né? Mas que a gente consiga efetivamente dizer não. A gente explorou todas as possibilidades, nós vimos possíveis e a gente chegou nesse resultado.

#### ENTREVISTADOR

Vai estar conectado?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

O enrolei.

#### ENTREVISTADOR

Não, não, está ótimo, está conectado também com a próxima que se achar que precisa explicar melhor, eu te explico. Tá? Que é em relação ao pensamento sistêmico, tu já ouviste falar sobre isso? Sabe o que é que se trata?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA



Sim, bom a \*\*anonimizado\*\* é uma empresa que trabalha com. Basicamente, recursos humanos, né? Então os produtos oferecidos estão relacionados ao recursos humanos. Daí pode pegar todas as as pontas que existem dentro dos recursos humanos, né? Desde a folha de pagamento propriamente dita, até um aplicativo ou uma ferramenta de de treinamento, coisas do gênero. Então só aí eu já acredito que o. Impacto que do do que é produzido dentro da \*\*anonimizado\*\* é bem grande. Nas empresas levando em conta que \*\*anonimizado\*\* \* é uma empresa muito forte lá no na, na América do norte, né? Estados Unidos e Canadá, que tem uma presença muito forte nas empresas e faz o pagamento de muitos funcionários. Então as pequenas coisas que a gente faz aqui na no laboratório, porque \*\*ANONIMIZADO\*\* Brasil labs é um laboratório de desenvolvimento, né? Então nós temos a maioria das pessoas são. Desenvolvedores e trabalham para a melhoria dos produtos que existem dentro do do leque ali da do portfólio da \*\*ANONIMIZADO\*\*E. Então, todo tudo o que é feito aqui no laboratório, ele tem um impacto direto na nos produtos e na nos usuários, né?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

E Eu Acredito que o que eu faço, o projeto de novos produtos, ele é um pouco mais. Mais amplo, ele não tem ainda um impacto direto, porque ele ainda não existe um produto efetivamente, mas. De acordo com o que a gente está estruturando e pensando o impacto seria a DP conseguir entrar em um novo nicho de atuação, então de captação de outras pessoas, outros usuários, outros clientes, né? Isso por si só já já é muito interessante, né? De tu poder entrar num mercado diferente do que tu atua e que tu já. Não, já é consolidado, acaba abrindo um novo caminho. Assim, para tu conseguir atuar e o outro projeto que eu trabalho, ele é o. Os clientes são colegas, né? É um time interno lá que tem um produto e a gente está melhorando o produto para eles usarem. Um outros times é para um time de agilidade. Então?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Essa questão da da agilidade trabalha muito com métricas com desenvolvimento, com melhorias, com números e enfim, eu eu vejo o impacto assim é diretamente para o usuário e o usuário, sendo os nossos colegas. Então isso diz respeito a eles melhorarem desde comportamentos até. Melhorar performance e outras coisas mais assim. Um pouco mais estratégicas, digamos. Então Eu Acredito que que o que eu faço é pequenininho, mas ele faz parte de um todo maior que acaba sendo interessante para a empresa, né? Tanto internamente quanto externamente, a venda do produto novo, por exemplo.

#### ENTREVISTADOR

Tudo bom para indo para os finalmentes, temos só mais 2 tópicos aqui para passar, eu, eu te falei que eram 8 perguntas, mas acabou estendendo um pouquinho, mas. Vamos lá, tem mais um, um ponto aqui, eu sei que tu já comentou sobre momentos. Onde tu atua com outros profissionais, outras pessoas, para tomar decisão ou até mesmo cocriar. Mas quem entendesse, como que tu? Engaja outras pessoas no processo de projeto e o que que tu considera como sendo uma construção coletiva e um projeto que seria platia o ideal? E como é de fato, como acontece.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Então pra pra eu falar da minha contribuição, como eu engajo e depois da questão do coletivo, isso. Uhum. As minhas contribuições, eu. Eu ainda. Sou Júnior iniciante. Na área de UX, né? Mas isso não quer dizer que eu não tenho experiência, então eu tenho outras experiências em a caminhada profissional eu tento sempre trazer um olhar diferente assim. Pra gente conseguir olhar pra o não óbvio, sabe? Então eu eu trago muito assim. AA psicologia é uma área e indaga muito, né? A gente se questiona bastante. A gente nada é o que é assim, né? As coisas não são efetivamente aquilo, elas têm outro significado, elas têm uma questão subjetiva, então eu tento trazer esse olhar. Mais subjetivo, eu acho, sim, para as coisas. A minha contribuição, eu diria que seria essa. Assim vamos olhar diferente. Vamos olhar para um outro prisma, mas quem sabe a gente não pensa assim?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

E a construção coletiva para mim, uma construção boa. É aquela que. As pessoas conseguem exatamente fazer parte da dessa desse grupo, trazendo a sua visão e o seu diferencial, tendo escutado sendo valorizado e não necessariamente que a gente vai estar sempre junto fazendo tudo, mas pelo menos nos momentos mais importantes de pensar, de decidir caminhos que, esse sim, nós estejamos sempre juntos em sincronia e que depois a gente consiga dividir as coisas. De uma forma harmônica para que a construção tenha esse não tenha que ela possa ser bem distribuída assim. Ela tem Harmonia, que que a gente consiga representar, por exemplo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Essa. Essa diferenciação dos usuários porque os usuários são pessoas diferentes, então o que a gente consiga trazer essa diferença, sabe, para dentro do produto.

#### ENTREVISTADOR

Indo para último tópico aqui. Tu considera aspectos além do escopo imediato do projeto que tem envolvido, portanto, imaginando aí projetos que tu está envolvido e que tenham algum escopo mais definido ou uma definição um pouco mais direta do que é que precisa ser feito? Como tu considera, ou se tu consegue, né? Considerar aspectos que vão além do que está ali no papel que está sendo declarado para te fazer.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Sim, eu. Eu passo isso nesse segundo projeto de do produto que está sendo reformulado, né? E eu entrei. Ele já já tinha sido desenvolvido uma parte já teve my o exter que trabalhou antes, então eu peguei as coisas meio prontas, meio com necessidade de refazer, de melhorar, de incluir, tirar coisas. Então assim, o que eu busco sempre é ter um entendimento do todo, então sacam as partes conversar para poder entender assim, tá? Montar um mapa assim do do, do que existe, do que é preciso, do que não existe, do que se imagina, das possibilidades e das consequências que isso vai ter. Então, a minha ideia assim é sempre conseguir. Comprar e entender as pequenas partes que

compõem aquele projeto, desde o cliente até os outros colegas da tríade, para que a gente consiga encaixar as peças e tornar exatamente assim harmônica. E todo mundo possa estar integrar, misturado, porque se a gente deixa uma parte de fora e faz reuniões, senta todo mundo e coisas assim, a gente acaba não tendo essa visão do todo, fica fracionado ideia, entrega. Também não fica harmônica, não é?

ENTREVISTADOR

Perfeito. Muito, muito obrigado, Luís. A gente conseguiu vencer todos os tópicos aqui mais uma vez, obrigado pelo teu tempo para parar. Deixa parar aqui a gravação. Não adianta parar a gravação, não sei se tu quer adicionar mais alguma coisa assim. um. Particularidade da forma como atua nos projetos, né? No contexto da empresa que tu está hoje. Se tem alguma característica da empresa que, de certa forma tu acredita que também pode estar afetando tanto positivamente. Tipo, negativamente.

PROFISSIONAL ENTREVISTADA

Eu acho que uma característica que não é tanto da empresa, mas sim do do time que eu trabalho, é uma certa Liberdade que a gente tem assim para, para trazer novas ideias para construir novos caminhos. Então, por ser um time que trabalha com inovação, a gente tem essa certa Liberdade de atuação. Assim, isso para mim é bem legal, porque além da gente conseguir ver várias frentes diferentes a gente. Consegue ter o nosso ritmo de, de tanto de ação quanto de. De pensar e de construir, assim, então essa Liberdade, eu valorizo muito e para mim ela é muito interessante. No dia a dia, porque ela não deixa monótono no trabalho. Eu gosto bastante e a empresa, ela, eu acho que ela tem bastante confiança, sim, na gente sabe nessa parte da da criação assim. Tanto que ela nos dá essa Liberdade, né? De poder atuar diferente dos outros do que a maioria faz, mas não é algo que acontece em toda a empresa. Realmente é uma particularidade do time que eu atuo e eu gosto muito.

ENTREVISTADOR

Certo, muito obrigado.

## **Caso A – Entrevista II**

ENTREVISTADOR

Qual é o teu cargo, qual profissão que te exerce e qual é o contexto de time de projeto que está inserido dentro da empresa?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ah, atualmente ela trabalha como product manager e já fui desenvolvedor. Troquei para essa role há mais ou menos um ano e meio em torno de 2. Atuo num time focado para trabalhar com inovação dentro da filial da empresa. Né? Disseminar a cultura de inovação. E atualmente, estou atuando mais na role de PM, desenvolvendo um produto interno da própria empresa.

ENTREVISTADOR

Quanto tempo nessa empresa?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Em torno de 4 anos e meio.

ENTREVISTADOR

Certo, bom começar a passar aqui agora pelos tópicos e o primeiro eu queria que se tu tivesse como compartilhar uma experiência que tu teve que lidar com alguma grande incerteza ou uma falta de clareza significativa e algum projeto. E como tu enfrentou esse cenário caso aconteceu contigo.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

De incerteza em algum projeto? Ah, tem o momento atual, mas eu acho que ele não vai se encaixar porque o produto que eu tô desenvolvendo o time não tem muita clareza da regra de negócio dele, está definindo. Tá? Então ainda estou entendendo qual é a melhor forma de resolver isso. Talvez. Ah, eu terei que entrar como facilitador pra ajudar o último a entender. Eu tive alguns outros momentos.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Deixa eu pensar rapidamente. Algum exemplo que seja interessante ao encontro? Bom, alguns exemplos recentes, justamente quando essa área estava sendo desenvolvida, e não. Se sabe se tinha uma estratégia, mas não sabia muito bem como atuar ela. E mas isso foi mais um conjunto de equipe onde, né? O senhor nos orientamos em tentar entender e ver qual o melhor passo pra avançar.

ENTREVISTADOR

Nele? Nesse mesmo contexto, como é que tu lidou com uma dessas situações que não existiam nem regras muito bem claras nem processos muito bem estabelecidos. Como é que tu encarou esse cenário?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não é algo que me assusta praticamente. Eu acho que eu gosto mais dessa parte, porque precisava se criar esses processos, entender a melhor solução. Do meu perfil, eu gosto mais dessa parte do que quando já tem processos e coisas do tipo meio burocrático. Eu achei divertido, honestamente, ter que entender qual é a melhor forma de resolver aquilo que a gente tinha pela frente.

ENTREVISTADOR

Legal. Bom, o plano agora para o próximo tópico, vou pulando por vários tópicos aqui são 8 tópicos, tá aí, eu vou te avisando, quando a gente for fazendo o suíte dos tópicos. Próximo tópico, aqui é se tu tem como descrever uma situação em que. Ter uma é desempenhar a empatia de forma

profunda acabou sendo crucial no sucesso ou até influenciou em alguma mudança de projetos que tu estava lidando.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É pessoas a pensar um pouco e alguns exemplos, buscar. Estou há muito tempo no mesmo contexto. Bom, geralmente antes do da iniciativa que eu tô trabalhando, existir uma outra anterior. Eu acho que na iniciativa que eu tô atual, deve ter ocorrido situações. Mas na anterior, precisava muito de. Precisava muito de que as pessoas pré desenvolveram algo. Utilizassem ou de um pequeno tempo extra ou que terminassem o seu trabalho para tipo de uma forma mais ágil para conseguir liberar um tempo para poder colaborar com as iniciativas onde eu estava atuando.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Né? E eu acho que aí a empatia foi muito bom pra gente conseguir mudar o nosso processo, que nós atuávamos, né? Sempre quando você está tentando aplicar uma metodologia, por mais que você saiba que precisa adaptar a metodologia à empresa, a gente tenta fazer by The Book e você tem se no início, Ah, vamos fazer, vamos insistir, não. A gente entendeu, acabou adaptando e mudando, né? E foi bem interessante que a gente conseguiu abraçar todas as pessoas que estavam, né, envolvidas nessa iniciativa, e acabou sendo bem divertido. Não aplicamos a metodologia. Bidenbook e Aziz, mas conseguimos chegar no ideal e com grandes avanços. Foi uma daquelas iniciativas. Onde erramos rápido, né? E ganhamos nisso porque conseguimos tocar esse experimento.

#### ENTREVISTADOR

Tri conectada com isso, mas já abraçando o próximo tópico, aqui é, se até dentro desse contexto que tu trouxe ou outros contextos. Tu teve que abraçar a questão dos vários sentidos que a pessoa tem tanto contigo ou quanto as pessoas que estavam envolvidas ao teu redor. Como que teve? Como que tu lida com os vários sentidos sentidos que eu digo assim, visão, tá, tá a parte tátil, auditivo ou até outras sentidos que a pessoa tem e como isso acabou influenciando de alguma forma? Os projetos, a execução de algum projeto que tu está envolvido.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Aqui, estamos falando de sentido, sentido do ponto de vista da pessoa. Comportamento não se inclui nessa pergunta.

#### ENTREVISTADOR

Não tanto é, mas os sentidos mesmo é que qualquer pessoa tem, né? Ou, enfim, a pessoas podem ter alguma dificuldade também, mas mas No No sentido de visão, audição, tato, parte gustativa também é nesse nessa linha.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim, bom, o que eu consigo trazer mais próxima acaba sendo em questão de dinâmicas ou em eventos participativos. Tá? Resposta, meio clichê, né? Onde em algumas iniciativas de brainstorm, as pessoas junto auxilia, né? Com certeza, uma resposta mais simples seria a questão de um estar olhando o outro, entendendo o comportamento e percepção. Mas Eu Acredito que o fato de tu tá lá um clássico exemplo de post-its montando o bem-estar e a pessoa poder estar movimentando, né? Esse tátil e o escrever, onde tu tem ali algum movimento mais físico acaba. Acabam ajudando as pessoas a se tornarem mais, se interessar e gostar mais daquilo que está fazendo. Não trabalhei em nenhum experimento onde isso afetava diretamente, né? Do tipo Ah, estamos fazendo algo em que o tátil vai afetar a visão, a sensação. Né? Nesse, nesse ponto, o mais próximo dum degustativo seria talvez, em alguns eventos, um bom café, né? Aquele café onde acaba atraindo as pessoas.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Mas é mais esse sentido, algo onde tivesse uma ação, um trabalho onde esses sentimentos pudessem interagir. Eu tenho de outras situações, não da empresa atual, daí.

ENTREVISTADOR

Entendi, tem mais algum exemplo, onde pensar na diversidade sensorial acabou influenciando de alguma forma em como tu estava executando ali alguma iniciativa?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Da minha parte ou das pessoas?

ENTREVISTADOR

Das pessoas?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Das pessoas que elas estavam sentindo ou não?

ENTREVISTADOR

É sensorial mesmo.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Uhum, sim, daí a gente tá falando de algo físico, né? Tá tudo degustativo. Ouvir quebra gelo em al. Geralmente, quando a gente vê alguém com trazendo algum alimento, alguma coisa do tipo, acaba gerando uma desconexão inicial e deixando as pessoas mais à vontade. Não é quando estão comendo ali, então posso trazer esse do do degustativo de novo. Acabo trazendo quebra gelos pro auditivo, onde a gente acaba trabalhando. Alguns quebra-gelos trabalhando com sons, algumas coisas do tipo, as pessoas têm que precisam identificar. Né? Nesse? Nesse ponto?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Em outras empresas já participam de ações onde tu acaba montando makers e coisinhas, mas não na minha empresa atual. Isso acabou não sendo muito explorado. Nesse, nesse momento e. Bom, tivemos iniciativas de realidade aumentada, mas. Não sei o quanto isso se aproxima muito, porque acaba chegando muito na visão ali da realidade. OKA pessoa tem uns ali os gatilhos, onde movimenta, pode ter a sensação de imersão. Madrid, estamos falando bem, focado em realizar.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Cantada aí, né? Algo que tem esse objetivo, não sei se chega a ser o que está buscando. Pelo que eu entendi que é algo que colabora, indiferente do movimento, da ação que a gente está fazendo.

#### ENTREVISTADOR

Bom, acho que tem diversas conexões, né? Tem momentos que iniciativas que vão abraçar mais um tipo de sentido, outros menos outros. Mas acho que, no geral, é. É um, é um somatório. Tu já trouxe alguns exemplos aqui está, e aí é um outro tópico, é. Mas queria que tu, se tu pudesse aprofundar um pouquinho mais de como incorporar. Dinâmicas mais criativas, mais lúdicas, de certa forma, auxiliaram no teu processo de de projeção.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bom, eu acho que o que ajuda muito é a questão da experiência, né? Daí aqui eu vou ter que entrar com o texto de inovação e Discovery, principalmente quando a gente quer entender ou resolver um problema. E a melhor forma é tá nesse problema. Né? Então no caso, estamos, infelizmente, limitado ao escopo atual, né? Então eu tenho exemplos, mas não na atual empresa. Estou bem reduzido em relação a isso, tá, mas. Precisa ser exemplos que aconteceram ou é uma visão minha de como eu entendo? Desculpe.

#### ENTREVISTADOR

Seria melhor que se fosse exemplos que hoje tu consegue aplicar Na tua organização ou que tu busca aplicar.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bom, eu acho, da questão de poder. Tentar vivenciar O experimento talvez em alguns exemplos, onde precisamos entender quais são os 2 dos usuários. Se esses usuários entram em contacto reclamando, talvez está ouvindo como se fosse um atendente, né? Então aí um experimento que te aproxima muito da questão do da audição, ouvir como quem está no dia a dia está ouvindo, está tendo? Tendo A dor nesse ponto. Tá em questão. Daí talvez eu vejo muito tu experimentando outros sentidos.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Quando tá fazendo as dinâmicas de tentar construir algo de um momento muito rápido, muito fácil, né? Por exemplo? Por exemplo. Trazendo-lhe um exemplos próximos, por exemplo, ao design

sprint, onde a gente tem na última sessão construir algo. Então tu tem em, em muitos casos, você vai construir algo físico, então poder experimentar e montar e ter essas. Essas sensações, algumas coisas do tipo, se for trabalhar em alguma coisa que é físico também, onde se deseja. Ter a melhor experiência de uma Ah, como uma pessoa poderia se sentir à vontade. Tudo mais, né? Alguma situação onde poderia?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ser mais próximo de algo parecido com o design sprint, onde tu quer realmente que as pessoas se sintam vontade de nós, né? Entendermos? Putz, quais são os sentimentos aqui aqui, nesse ambiente que eu estou, onde eu preciso aguardar? Tá ou não? O que que talvez seja um áudio que vai relaxar, qual é que talvez seja uma posição que eu fico confortável, que eu não, que eu aguente e espera mais tempo? Por exemplo, alguma coisa do tipo, então traria mais em questão do experimento, né? Fora isso, ao meu ver, hoje seria uma questão realmente de quebra, gelo e dinâmica de de introdução de algo mais denso, é onde faz a pessoa ter experiências diferentes.

#### ENTREVISTADOR

Legal, talvez esteja conectado, não tenho certeza porque vai ter que me dizer, mas como que tu consegue abordar problemas que não estão muito bem definidos? O problema, aqueles famosos problemas complexos, capciosos nos projetos, ou seja, situações onde? Nem o próprio problema está muito bem definido, mas de alguma forma tu tem que conseguir transformar aquilo que chegou em ti e tangibilizar em uma solução. Como é que tu consegue abordar esse tipo de situação?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bom, acho que a primeira. É poder entender esse problema, né? A galera forma de de poder resolver. Ele é entender. Ah, da entender, talvez já entender, pensando NN coisas, né? Não é somente o primeiro achado que tu tem, é tipo, tá, isso acontece diferente, isso não acontece. Qual é a situação, alguma coisa do tipo, né? E geralmente, no primeiro.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Se rapidamente se deslumbra, uma solução muito complexa, onde vai atender de todo mundo e disso aí eu gosto de entender, tá? Qual que é o mais simples de fazer nesse ponto, né? Onde? E daí é aquele daí. Não é nem o pensamento muito de de uma melhor experiência pelo né e sim resolver o problema. Como é que eu consigo fazer essa? E daí? A partir disso aí, depois que, por exemplo. Digamos que seja um problema onde um usuário ou alguém não consegue fazer algo, por pior que seja a solução, depois que que existe uma solução onde ele consegue resolver o problema dele, a melhor solução se diz sozinho. Assim é. É mágico. Então?

#### ENTREVISTADOR

Tá legal? Bom dia, não respondeu sim, respondeu EEO. Legal é que conecta com outra pergunta que é que é mais voltado pra eles, tu trouxe que tem que entender o problema, tem que



conseguir traduzir isso numa solução que mínima que seja voltada pra um1, objetivo específico ali. Mas como que se?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Resolva, resolva o problema. Não necessariamente seja melhor do mundo assim.

ENTREVISTADOR

E aí, tá conectado a isso? Mas talvez seja algo que vai até. Na, como que tu visualiza o todo nesse contexto? Beleza, tu soluciona aquilo da forma como é possível para que ele aumenta pensando na agilidade. Pensando em diversas variáveis que tem ali no projeto. Mas como que tu enxerga? Ao todo, todo o que eu digo, as conexões que a solução que tu está desenvolvendo vão acabar impactando em uma outra ponta ou que, como que isso vai se conectar com o futuro dessa solução? Como é que tu pensa no contexto geral quando está desenvolvendo uma solução, uma funcionalidade específica? Quanto que isso te impacta? Assim, quando está pensando no projeto?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É fácil de fazer, difícil de explicar. Essa aí tá? Mas tem. Eu só vou precisar entender qual o contexto da pergunta, tá? Tem 2 que eu entendi, aí eu não sei qual que tu tem interesse.

ENTREVISTADOR

O principal interesse. Quer continuar ou o.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Que é que a época entendeu-se, tem a solução, tem a situação onde estamos falando de algo específico e. Então, trazendo para o nosso mundo do software onde tu está pensando numa feature que vai afetar e tem. A solução? Um negócio como um todo, né? Impacta, conecta ou não? E daí, qual das 2 sereias? Essa seria.

ENTREVISTADOR

Mais é as 2 coisas juntas. Então como que as pequenas coisas impactam no todo? E como que o todo impacta naquela pequena coisa que tu está desenvolvendo? Então essa interconexão que tu faz enquanto está projetando.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim. Bom, então é reduzido ao todo, o contexto da solução, não uma solução com outra solução, onde ela pode se conectar e interagir.

ENTREVISTADOR

Pode, pode ser também é questão de o que que é, que, que o que O, que que impacta o que está desenvolvendo e como tu tem a visão de que o que tu está desenvolvendo pode impactar no

contexto geral, seja numa, seja num produto, ou seja Na organização, ou seja, para o mundo. Então como que as coisas que está desenvolvendo tem esse impacto e como que as coisas que tu desenvolvem são impactadas? Por ter esse entendimento geral da do contexto.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Preciso de um tempo de raciocínio aqui pra poder montar uma. Fluxo.

ENTREVISTADOR

Segue tranquilo.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bom, talvez posso dizer. Posso dizer que é mais natural e acontece do que necessariamente ter um ter um processo. Né? Acaba sendo uma visão do. Uma visão do todo, né? E quando em questão de Future, eu, uma pequena ação. Né? O comum como aquilo vai facilitar? Geralmente acaba sendo muito voltado.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

As pessoas que estão interagindo ali naquela solução, o que está tentando se resolver, né? O que quer se fazer? Então, e daí nessa jornada, né, do todo? Então, quando estamos pensando no numa pequena fitness que afeta o todo ou o pequeno pequena mudança, OK, eu tenho essa jornada, o que que é esse pequeno vai? Né? Ou deixar essa jornada mais difícil, ou deixar essa jornada mais simples, né, principalmente. E quando estamos falando do todo do objetivo, geralmente isso vem. De alguma demanda, alguma solução ou algo que se quer fazer diferente, o.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

O que que essas pequenas coisas precisam ser mudadas, né? Geralmente, no todo, quando você quer pensar numa grande mudança no todo, o que o que que essas pequenas mudanças vão acabar, limitando essa ou tornando mais difícil essa mudança. Né? Porque geralmente, essas Pequenos Detalhes que acabam complicando geralmente OO todo do maior, porque geralmente, quando a gente vê o macro, é muito simples, eu quero, só quero chegar do outro lado. Uhum, né? Mas tem os pequenos caminhos. Pelo menos tu vai. Qual é a melhor curva? Não? E se der um temporal, IA faltar eletricidade. Então quais as alternativas precisam ser feitas? Hoje, para mim, não existe uma receita, não existe uma mágica mais o. Um entendimento mesmo do do acontecimento dessa jornada. Né, então.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não tem um processo mesmo. Acaba acontecendo muito na minha cabeça e entre grandes sistemas e grandes softwares do ecossistemas, é mais um entendimento de como cada um funciona, o que que um tem a oferecer e que o outro tá precisando ou vice-versa, que acaba se mostrando os melhores arranjos e conexões nesse caso.

ENTREVISTADOR

E nesse, nesse caso, assim, quando chega algo pra ti, que em teoria tem um escopo. Como que tu pensa aspectos que vão além do escopo, além do que é tinha solicitado e como que isso impacta no planejamento e até a execução do que tu está fazendo?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É sempre além, é sempre mais, nunca é como chega, né? O de é. Tudo acaba se resumindo em entender a jornada, né? Qualquer ação que quer se resolver tem que ter uma jornada. Então desenhar essa primeira jornada, fazer essa primeira jornada, descrever ela e depois visitar e entendendo os pontos que precisam ser ajustados ou ou melhorados, ou outros sistemas que precisam também estar interagindo pra pra fazer essa Fitch acontecer.

ENTREVISTADOR

Eu diria que.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Inclusive, algumas regras de negócio que geralmente não estão bem bem descritas no caminho.

ENTREVISTADOR

Eu diria, então que. O processo projetual assim que tu está e que tu vivencia é de talvez idas e vindas, quando tu. Tu tem uma definição de escopo, tu tem um passo para trás para redefinir o escopo, define. Redefine, define, redefina. É algo que é sempre uma é, tu tá chegando próximo, mas ao mesmo tempo tem que dar um passo atrás para redefinir. Ele é um ciclo. Continua, sim.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tu diz por demanda de solicitação ou a forma que eu monto ele.

ENTREVISTADOR

Mais questão de de de como é o projeto pessoal que tu está inserido?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

O projeto atual ele é um projeto novo, então ele tem uma dificuldade de entender as suas regras de negócios e o que vem pela frente. Na regra projeto em fase de. Amadurecimento e reconhecimento e Conquista de usuários, stakeholders. Então anda num num caminho tênue entre. O que fazer pra conquistar mais esses usuários? Versos regras bem definidas, né? Então tá nesse momento de ida e vinda e entendendo muito as necessidades, então tem essa ida e vinda muito acontecendo de aprendizado, então faz parte desse projeto novo. É acontecendo em questão.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Em questão mais pessoal de desenvolvimento, que seria outra, é o formato MVP em tudo, inclusive entendimento. Desculpe tá pra fazer isso e daí? Depois de cima do todo e podendo refinando e melhorando até pra já saber uma jornada inicial até o final e poder ir melhorando, sem se apegar e fazer a melhor coisa do mundo. Na primeira etapa, a segunda etapa, terceira etapa se enviou um todo funcionando e depois. Vai evoluindo, e.

#### ENTREVISTADOR

Depois interagir e terando, né? Tem mais algum aspecto? Tu considera relevante? Importante que, na tua visão, é crucial para a execução dos projetos que a gente acabou não passando aqui. Tem algum ponto assim que é extremamente relevante, extremamente importante. Tu coloca em prática só quem não tá não teve no escopo aqui.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bom, acho que soft skills. Tá ela. Eu acho que pra conseguir fazer montar um ambiente de Harmonia essa. Essa busca acho que é o é o mais importante e com e também com essa busca tu conseguir trabalhar com ganha ganha, né? Onde todos os envolvidos ganham de alguma forma, mesmo que não seja sempre junto. Em todo o momento, mas que tenha certeza de que, OK, nesse momento tô perdendo, mas. Eu vou ganhar lá na frente alguma coisa do tipo indiferente do projeto que está trabalhando? Eu acho que isso, indiferente do cargo, indiferente do nível, indiferente quem quem manda ou quem não manda, né? Essa interação, onde todo mundo está sentindo que está crescendo, está ganhando nesse projeto, né? Então, desde se for o caso, o cliente stakeholder é quem está está desenvolvendo e contribuindo. Acho que esse é é um acredito que isso pra qualquer. Coisa desde um grande projeto, enorme projeto onde tá todo mundo envolvido, até uma ação de 2 horas onde tá trabalhando ali, né? Então, esse é pelo menos algo que eu que eu busco, sempre tento buscar. A gente não, não, não acerta sempre, mas esse é um.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E tentar a comunicação? Às vezes não dá muito claro tentar a essa comunicação aí mais, mais efetiva.

### **Caso A – Entrevista III**

#### ENTREVISTADOR

Imagino que a gravação esteja acontecendo. Já falou isso tudo para que sim? Então vamos ter que lembrar da memória. Primeiro, eu queria que tu, se possível, compartilhasse um pouco. Qual o teu papel, qual é o teu cargo que tem Na empresa e um pouco da estrutura de time que tu estava inserido antes.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não é? Deve sol desenvolver pleno. Então, ligar é caro.

ENTREVISTADOR

Cargo, papel.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É, é cargo pleno, papel desenvolvedor, software e o conserto.

ENTREVISTADOR

De time que estava. Encerrou, é projetos.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não é para o projeto Horizon contexto, onde se é que eu vou dizer? No sentido de contexto de desenvolvimento ou.

ENTREVISTADOR

Tem como oitocentar um pouco mais tipo que tipo de ponte de se houver o software, esse era. Esse era a.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Estrutura, o meu. Por ser legal puzzle, eu defino como o desenvolvimento de aplicação de sons, tá tá de produto porque é um produto, virou um produto, é um produto.

ENTREVISTADOR

E como é que era a realidade do time? Especificamente, assim, ou quem eram as pessoas que trabalhavam contigo? Como é que era a estrutura de projeto na tua visão?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tá na minha visão, a estrutura do projeto doroth, em específico, que é o mais do dia a dia. Ali é. E estrutura de cargos?

ENTREVISTADOR

Não, mas não precisa estar de estar indo cargo, capaz de ser mais papéis mesmo. As pessoas estavam indo, estavam envolvidas contigo ali no dia a dia. Como que é? Eram as pessoas profissionais, né? No caso e como que era a interação assim com com elas?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não é? Eu acho que dá para definir do projeto. É. O time enxuto, com. Com várias pessoas, incluindo eu, em curva de aprendizagem, a gente tinha, a gente tinha. E vezes eu vou falar em níveis

de estrutura mesmo. A gente estava falando em 3 desenvolvedores, a gente não tinha, tinha. Era setor de análise de qualidade. Então check way não tinha arquiteto Endeavor, meio que eu fazia isso, mas não era oficializado. Então era meio um quebra galho. A gente tinha PMA, gente, não tinha PO, não é?

ENTREVISTADOR

Que é esse?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Aí que eu descobri essa semana que existe diferença. Provavelmente a existência de diferença na UDP tá, então tem PMBO, mas ench PME. EEOX, mas o nosso hex eu eu posso considerar ele tá por tempo do projeto como temporário, pontual, uhum. Eu. Eu faria essa distinção porque a gente não tem, não teve? Teve pouco momento. Os diversos fixo o arco foi só durante 2 meses a gente teve OX fixo, mas é isso. Eu acho que bastante gente com com curva de aprendizagem, então a gente. Que foi formado com base, né? Antes de irmos estagiários, então tinha mais problemas de abronizado ainda mais eu tinha com curva de aprendizado e com.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E com bastante, provavelmente de Mato, eu acho que dá para configurar assim. Eu não boto o **\*\*anonimizado\*\*** nele porque o **\*\*anonimizado\*\***, por mais que ele tenha chegado, chegou agora no final. Ele está mais como alguém para dar suporte temporário do que efetivamente um membro do time.

ENTREVISTADOR

Tá? O **\*\*anonimizado\*\*** só para contexto aqui o **\*\*anonimizado\*\*** seria?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É um tipo de gestor ou arquiteto, né? No caso ele. Está mais agora como suporte no fundo de aplicação. Do que como um membro do time, sim, até porque ficou bem claro, ele é. Foi, foi dito, né? Ele está aqui para tentar resolver esse ajudar agora na no final do projeto. Mas é é mais por necessidade do que com um membro do time mais temporário, pontual, né? Em casos específicos, então, daí para eu considerar ele como um consultor.

ENTREVISTADOR

Certo? Eu diria que todos os exemplos que tu trouxe é que, na verdade, tu desempenhava países múltiplos dentro desse projeto.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É, eu acho que todo mundo ali, gente acabou ocupando, porque se for. Se for botar a definição da carteira das coisas, a gente teria um. A Ane que se não só contendo eles, já botaram mão em coisa de MEC, então todo mundo além de mim trabalhou em áreas distintas. Eu acabei trabalhando um pouco mais, em um contexto mais abrangente, mas mais por necessidade, mas assim perfeito.

ENTREVISTADOR

Bom, esse contexto breve era mais para começar a introduzir do que agora eu vou passar por 8 tópicos, tá bom? Mas talvez entre que esses 8 tópicos eu passo mais de uma pergunta. Para tentar procurar um pouco mais sobre esse tema, começando com o primeiro, eu queria que se possível, tu compartilhasse uma experiência dentro desse projeto. Se aconteceu, para que teve que lidar com uma incerteza significativa? E como que tu enfrentou essa incerteza?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

No ponto de vista pessoal ou no ponto de vista de projeto.

ENTREVISTADOR

Ponto de vista profissional, do teu ponto de vista em relação ao projeto.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu acho que o grande O ódio ao pulso, aí ele tem. Tem várias que a gente pode botar. Eu acho que a principal é, eu acho que o principal ponto em relação ao audio Augusto, em específico a esse projeto é a incerteza de. É, eu acho que de finalização, tá? Eu acho que aí o ponto é, é bem alento. Tá como eu quero dizer, porque ai vários. Tem vários. A gente poderia falar de incerteza em relação à segurança da aplicação, que foi uma coisa muito forte que a gente passou meses ali vendo. A gente pode falar na incerteza sobre a viabilidade de infraestrutura, que é uma coisa que veio como. Veio de um formato, e aí, na hora de de testar, ele veio, não deu, foi completamente diferente.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

A gente vê A, questão de incerteza, de definições, que é uma coisa que aconteceu e a gente tem A. Gente teve bastante dificuldade, tenho certeza do do, da questão de, do que que está sendo feito. Eu acho, se tá indo pro lugar certo ou não em relação a ao desejo do dos stakeholders, aplicação.

ENTREVISTADOR

De então, que tem diversos níveis, assim de incertezas.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Claro, tem certeza, rasa e profunda.

ENTREVISTADOR

Vai passando o próximo tópico é quem entendesse eu no momento, durante esse projeto, tu teve que incorporar, de certa forma, a perspectiva de outras pessoas, até dos próprios usuários que utiliza a aplicação final. E se isso acabou mudando a forma como tu estava planejado, desenvolver alguma coisa ou até a forma como estava tratando o projeto como um todo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu acho que isso tem muito a ver com a deixa. Eu só fazendo um paradoxo que isso tem muito a ver também com o sentimento de de onder Fipe, eu acho que durante OO projeto teve uma diferença no início em que a gente não tinha tanto esse sentimento, então era mais by The BOk, mas teve, teve durante o processo, um momento que a gente teve que virar um pouco a chave e pensar como um usuário e aí ali a gente teve várias modificações e melhorias Na aplicação por causa disso, né, então. Acho que teve bastante coisa que veio a. A partir da desse posicionamento como cliente, como não? Como o desenvolvimento.

#### ENTREVISTADOR

Até conectada com isso. E também está lincada com o próximo tópico. Aqui é se teve momentos durante o projeto que vocês tiveram que se preocupar tudo especificamente, teve que se preocupar com a questão mais sensorial? Que o projeto entregasse. Eu sou leal, no sentido dos sentidos, mesmo que o irmão tem, se algum momento isso ocorreu e como que tu tratou essa questão sensorial é que poderia estar envolvido aí em relação ao projeto.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu não tive tanta participação na pesquisa, mas teve, existiu a pesquisa. Eu participei bem pouco da parte de Acessibilidade, principalmente, teve um trabalho bem legal da da \*\*anonimizado\*, acabou não sendo priorizado pela pelo tempo desenvolvimento, mas teve um trabalho e foi bem legal. A gente fez o teste e eu fiz o teste das cores junto. Eu não como eu não tinha nenhum, nenhuma, nenhum problema ali em relação às folhas, eu não acabei participando. Tanto? Mas a tevê eu não. Eu não tive tanta participação, mas teve um trabalho em relação a isso que foi estudar viabilidade. Eu participei do estudo de viabilidade e implementação. Mais do que no estudo da Acessibilidade e questão de sensorial, teve uma estudo breve que eu participei também, que era questão de. Leitura de componentes, mas isso daí também foi bem rápido, porque se eu não me engano, a biblioteca, a gente usava ou nyx não tinha suporte de 100%. Isso foi, teve uma, teve priorização, mas acabou morrendo necessário, infelizmente.

#### ENTREVISTADOR

Né? Mas teve um envolvimento em relação a isso e uma preocupação em relação a isso. Legal. Durante o projeto, teve que incorporar alguma, algum elemento mais, digamos, lúdico ou criativo para destravar alguma etapa? Para chegarem a um acordo ou para até explorar alguma coisa que não está bem devida? Se vocês tiverem que fazer uma coisa mais lúdica, criativa, é ou não.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Em termos de dinâmica, eu acho que nem tanto, mas eu fiquei doido, várias noites. Pensando, então eu posso dizer que sim, mas como em dinâmica, não, mas individualmente, sim. Teve várias vezes. É principalmente na questão de infraestrutura, que foi bem importante porque a infraestrutura



não é um para um, então tem que pensar em teias. E, enfim, foi bem divertido pensar em como conectar essas coisas.

#### ENTREVISTADOR

Bom, e o legal que trouxe isso porque está conectado com os 2 próximos tópicos, é questão. A primeira pergunta é como que tu aborda problemas que são mal estruturados? Problemas, estruturação capciosos. Não vêm definidos que simplesmente chegam, mas que têm que ser resolvidos de alguma forma. E como é que tu chegou em uma solução para esses problemas que são mal definidos e são ansiosos?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É eu pessoalmente passo muito de desenhar. Adoro desenho, não precisa ser na mão, pode ser no lápis, pode ser Na, pode ser no quadro, mas eu uso muito. Ferramenta uniforme de desenho, adoro porque eu faço gráficos e por mais que não necessite de uma parte visual, acho que é importante para ver possibilidades. Então acho que é isso. É, é. Eu gosto sempre de começar com desenhos de não de uma teia, mas de um. Hexágono assim e tentar ir ligando as coisas. Isso.

#### ENTREVISTADOR

Está conectado de do quando está se resolvendo, por exemplo, por exemplo, um problema, uma demanda específica, quanto que AA visão do todo influencia quando está resolvendo uma?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bastante, quanto mais a visão do todo, mais fácil fica de fazer a loucura coletiva ali e tentar ligar as coisas.

#### ENTREVISTADOR

E como que isso impacta o pequeno impacto no todo, na tua visão e como tem uma noção do todo, impactava. Naquela pequena coisa que estava encarando.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tá a. Ambas ambas seriam perguntas de em relação.

#### ENTREVISTADOR

À visão, né? E nossa pequena, os outros.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tá a do todo. A do todo traz uma reflexão um pouco maior em relação ao pequeno, então, tipo, se tem a visão da aplicação como um todo, quando tu vai fazer uma tarefa pequena, mesmo que bem definido, mal definida, fica mais fácil de justificar e de se posicionar em relação às mudanças, porque com o entendimento todo consegue falar. Essa mudança pode ser que faça sentido nesse

pequeno escopo, mas lá No No, no resto não faço, né? Agora do olhado pequeno para o todo, também tem um ponto que é importante. Que quantal e do pequeno para o todo, tu pode refletir, tu pode questionar o todo, tá tudo bem? É a aplicação, tem essa regra, ela tem esse padrão, o meu pequenininho está fazendo diferente. Será que o padrão do todo está fazendo sentido ou o meu que está está mais ligado? Então eu acho que AA visão do todo para baixo traz pessoas e do baixo para cima, traz questionamento. Acho que dá para pensar assim isso.

#### ENTREVISTADOR

Está ligado também de como tu considera as. As coisas além do que vem no escopo. É tu pensar além do escopo definido por uma demanda por um problemática. Como que tudo olha também pro pro todo além do escopo além do que tá ali definido.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tá O fora do O Fora do escopo, eu acho que O que não tá Na definição eu acho que vai muito Na empatia eu acho que essa é que é a questão empatia no sentido de se botar no lugar do outro tanto na questão, seja Acessibilidade, seja do cliente, seja de ferramenta do que seja. Para se posicionar como o outro que está utilizando porque o escopo vai, vim definido relacionado a uma pessoa ou grupo A um uso, mas quando tu está olhando para uma coisa que é um pouco maior, é bom sempre de se botar no lugar do outro, pensar como outros ali. Eu acho que isso é é a atividade principal. Assim, pensar com a empatia nesse cara.

#### ENTREVISTADOR

Legal que isso conecta com um dos últimos tópicos aqui que é como que tu se engaja e como tu engaja outras pessoas no processo? Projetado é entendo que às vezes tem coisas que são muito individuais, mas e quando são coletivas? Como que Tonho engana as outras pessoas que participam também precisam participar.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

No? Portanto, eu vou falar num contexto mais de desenvolvimento por mim. Enfim, foi o que mais teve, mas quando a gente pegava as sessões de definição, principalmente de de em questão de definição de software ali, de como IA ser desenvolvido o que eu sempre gostei de fazer, principalmente nado. O perfil do time, que era um pouco mais de Júnior e tal, é chegar com uma proposta, não uma definição a chegar com uma proposta e abrir para debate. Eu acho que o importante é é tu já ter como coisa pronta porque. Aquele contexto em específico, como as pessoas ainda estavam aprendendo muito, a gente precisa primeiro definir depois, explicar o motivo e aí por último, debater entre todos se faz sentido, se não faz e aí trazer as as pontualidades, tá esse? Essa opção cobre isso, ela não cobre isso, então é o que a gente tem sempre o que eu sempre tentei fazer. E o que a gente sempre tentou fazer era tanto criar personas que vão usar quanto possibilidades, né? É? Não tive casos de uso, mas.

#### ENTREVISTADOR

Uhum.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Enfim, é sempre assim, sempre com a opinião do outro. Do ponto de vista do outro, acho que isso é isso. É chegar com alguma coisa sólida, mas não só o suficiente para não se derrubar. Ela tem que poder se derrubar.

#### ENTREVISTADOR

Feito última pergunta, aqui pra gente, fechar é se tu tem algum aspecto que tu considera extremamente importante. Durante o processo de projetado no desenvolvimento e que a gente não tenha passado aqui nos tópicos, ou se tu quiser recapitular alguma, aí até mais um pouco de idade.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Processo de desenvolvimento ou de produto de pensão? O.

#### ENTREVISTADOR

Que tu acha? Sim, grande. O teu processo de de desenvolvimento ou. Até durante toda a fase de desenvolvimento esteve em algum ponto que tu acha que é extremamente importante, que tem que ser considerado aham, mas que a gente acabou não passando aqui.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tá, tem. Tem um cara que eu acho que é meio também é bem no contexto de software. Tem um cara que é muito importante na hora de pegar uma tarefa com escopo. E tem. E tentar começar ela pegar, definir coisas do tipo é, eu acho que é legal de tu. Uma coisa que eu tento fazer, e agora eu vou fugir um pouco da geo-pus tá? Sabe porque é porque da geo-pus eu tinha o conhecimento, então eu sabia, mas por exemplo, no time novo que eu peguei sem entrar nada e cara, tentarei tarefa lá, tá definida, vai uma das coisas que eu gosto de fazer, que eu que eu tenho feito. É pedir para o outro ler para mim a tarefa, pedir para o outro me dizer o que que ele está, o que que ele entendeu a tarefa. Porque por mais que ela esteja bem definida, às vezes a saiu coisas do tipo, Ah, não, mas é só essa parte, não. Mas é essa parte. Já tentei ficar pronto esse resto, então dá para tu ter uma noção de.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu acho aqui de escopo individual, porque tem o escopo de outra tarefa e tu tem o que tu já pode preparar antes. O que é que tu deixa para depois? Então, cada um acaba dando uma opinião do o quanto é necessário, mesmo que o escopo esteja definido, porque às vezes vai falar, Ah, eu quero que desenvolva aquele botão, tá? Mas tu pode desenvolver aquele botão do jeito que tá ou tu pode preparar alguma coisa Pra Ele, então eu acho que essa opinião, porque então eles conseguem, né? Pegar o que que o outro entende e outro consegue ponderar, o que que a média e o que que a maioria do time entende como é o mínimo, não só o que está a dar.

ENTREVISTADOR

Perfeito, legal, tem mais uma consideração para fazer cada muito bem, então. Bem, então, muito obrigado. Valeu pelo teu tempo, vou parar a gravação aqui e rezar para que.

## **Caso A – Entrevista IV**

ENTREVISTADOR

Muito bem, só lembrando outra coisa, **\*\*anonimizado\***, que qualquer coisa que tu for falar tanto nome quanto de empresa ou até nome de projeto, depois vai ficar anonimizado, tá? Então isso não vai, não é relevante para mim. Depois de todas as informações que tu tivesses dado, vai ser anonimizado para começar, eu vou te fazer algumas perguntas sobre hoje no projeto na, na, no time em que tu está atuando, qual seria o teu cargo e qual seria o? Papa. Desempenha e, se possível, também descrever como é que é composto o time que atua junto contigo?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Perfeito. Bora então, bom. No atual e corrente é papel que eu estou atuando hoje. Talvez difere um pouco do meu cargo, então hoje eu estou com um cargo de Project manager. Portanto, da empresa, mas devido a algumas alocações, a gente trabalha muito mais, dividindo as tarefas e trabalhando em cima de um processo de scrOm master aqui dentro do time. E esse seria um pouco do do contexto, e temos um time formado hoje por no máximo 10 ou um pessoas aqui trabalhando em diferentes projetos.

ENTREVISTADOR

Perfeito começar a passar aqui pelos tópicos que eu tinha te comentado inicialmente, vou. Pedir que se tu tem como compartilhar uma experiência dentro do time, dentro do projeto que tu está atualmente ou que tu já passou aí. Alguma experiência que teve que lidar com alguma incerteza significativa? E como que tu enfrentou essas incertezas?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Perfeito. Acho que é uma boa pergunta, até pelo fator da situação diária, deixar bem claro aqui. A gente trabalha numa área de inovação. É, acredito que as incertezas são sempre o dia a dia hoje, de uma área de inovação, principalmente nesse formato de trabalho que se tem hoje. Basta a atual empresa onde eu estou é o cenário mais é. De incerteza assim, e de talvez não ter visibilidade muito grande de do que seria feito. EEO quão foi necessário, resiliente a situação para suportar isso e passar por isso foi no início do projeto. É o projeto, não tinha um formato, não tinha um diretriz, não tinha nada por escrito e ele foi se moldando conforme foram surgindo ideias dentro da empresa. Então hoje a gente tem uma área, talvez um pouco mais bem desenhada, mas esse processo de iniciação de processo diária e de inovação dentro de uma empresa passou por um momento bem. Difícil.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Para ser inaugurado aqui dentro e até hoje ainda, ele sofre com algumas penalidades. Aí talvez desse início que por mim talvez não foi bem desenhado.

#### ENTREVISTADOR

Perfeito, passando aqui pro próximo tópico que tu. Que tu se pudesse dar um exemplo de se algum momento tu teve que te colocar na posição de outra pessoa. Seja colega de time ou pessoas que estavam ouvidas ao redor do time ou até mesmo na perspectiva de usuário de consumidor final. E como que isso acabou desempenhando o papel importante dentro do projeto?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tá, maravilha é pegando um gancho para esse processo de início de área aqui é acredito que todos que estavam desde o início acabaram desempenhando uma função interna dentro da da equipe, diferente até mesmo do que foi acordado aí dentro de um possível contrato de empresa, né? Então se fez muitas atividades que poderiam ser feitas através de um processo administrativo. Alguém mais específico para a área e. EE hoje. Acabou se absorvendo esse conhecimento e seguindo sendo trabalhado por nós. Então um exemplo que eu trago aqui é comunicação, é algo que poderia ser feito e se tem dentro da empresa uma área específica, acabou-se absorvendo e ganhando esse conhecimento no início para poder ter uma atração um pouco mais rápida, mas é algo hoje que acabou ficando imerso dentro do time e que talvez não faça muito sentido para uma área de inovação também ter que trabalhar com a própria comunicação dentro da empresa.

#### ENTREVISTADOR

Perfeito, trazendo para um próximo tópico aqui algum. Teve algum momento que houve alguns momentos? Alguns exemplos que tu teve que olhar para as para os diferentes sentidos, diferentes sentidos na linha sensorial. Tá? Então, visão, tato, audição na execução. Na execução de algum projeto, alguma iniciativa? E se isso acabou influenciando de alguma forma tanto a execução quanto A finalização. Das iniciativas ou projetos?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ótimo, ótimo, acho que captei bem a sua pergunta. E. Sim, é, acredito eu hoje que o formato de trabalho que nós temos aqui, com a Liberdade que nós temos, a gente acaba tomando decisões muito, digamos assim, particulares e alguns rumos que se tem dentro dos projetos. Então, às vezes sem base ou sem muita informação ou com limitadores que são propostos dentro da empresa, precisamos tomar decisões que vão muito em cima das nossas percepções. Então, baseado em cima de uma única pessoa, ela pode dar uma opinião, ela pode expressar a sua ideia em cima daquilo e todo o resto seguir aquele aquele caminho, então diríamos que seriam, digamos, um mestre de um rebanho ali que dá uma ideia. Aquilo ali passa-se um momento pela cabeça da pessoa que faz sentido ou não, e todo o resto vem junto. Então acredito que sim. Esse seria um formato que a gente passa em cima de alguns projetos aqui. Internamente, que já foram trabalhados específicos aqui, talvez não seja ilegal passar nomes, mas projetos baseados em cima de situações que foram propostas é desafiadora.

E a gente acabou pesquisando, trabalhando, mas em alguns momentos acabou tendo que usar. Como é que eu diria? É a nossa visão, a nossa percepção, a nossa ideia ali, daquele momento pra vamos tomar esse rumo. Beleza, vamos seguir por aqui e talvez aí possa ter se desviado em algum momento, alguma situação por faltas de outras coisas mais dentro dos projetos e também dentro da própria área. Aqui dentro da empresa.

#### ENTREVISTADOR

EE nesse, nesse contexto, teve alguma situação que teve que se pensar nas nas experiências mais sensoriais? Eu digo assim. Pensar no projeto ou no produto, mas pensar nele, como que esse projeto, produto iniciativa, vai acabar impactando na experiência? Auditiva na experiência visual, na experiência tátil ou até outras experiências que as pessoas que estavam envolvidas poderiam ter.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É nesse especificamente, não no início, mas ao decorrer do projeto. Sim é. Foi sempre se vislumbrando um possibilidade, aonde todos pudessem ter uma interação com com um aplicativo ou com a ferramenta ou com o software, seja lá qual fosse do projeto um. Percepção como um todo. Assim, para vislumbrando os demais aí em torno, mas. Acredito que isso veio muito depois. Que é o que, durante a fase do projeto, nós também termos acesso da empresa com outras visões e percepções do mundo aí em si. Então a empresa também, adotando situações pensando também num todo. Como qualquer usuário com algum. Deficiência com alguma situação, alguma específica, a situação que ele precise para as ferramentas, isso aí foi passado para os demais da equipe como um todo da companhia, e aquilo acaba abrindo um pouco a nossa mente e a gente pensando um pouco mais em cima dessa. Desse foco, talvez aí, mas nunca muito.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sempre pensando nisso, é sempre muito mais tentando resolver um problema específico, adotando uma solução e ao decorrer, tu começa a entender, bom, isso aqui vai acabar impactando logo ali adiante alguma situação. Podemos rever, temos como mudar, temos como alterar, mas eu, se eu fosse dar uma nota, aí tá longe de ser um 10. Aí seria alguma coisa entre 6 e 7 aí, porque tá longe de ser perfeito. Qualquer coisa que a gente trabalha nos projetos aqui, pensando nesse formato.

#### ENTREVISTADOR

Perfeito e durante O projeto. Aí os projetos que tu comentou teve momentos que teve que incorporar algo, alguma dinâmica mais, mais lúdica, mais criativa, onde tanto tu quanto outras pessoas que estavam envolvidas no projeto acabaram, é tornando a dinâmica um pouco mais nessa nessa linha assim.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É um exemplo. Um exemplo? Talvez que eu trago aqui é que pós-pandemia. Pós-pandemia e tentando voltar. Se há um, há um rumo, digamos assim, que era o antigo normal, presencial, todo

mundo dentro de uma sala para de projetos, a gente sempre tem aquele momento que a gente precisa parar, pensar EE desenhar, né? EEE esse sim eu trago um exemplo que a gente pensou num formato de uma ferramenta num final de tarde aí. É viajando em algumas ideias, fazendo alguns rabiscos, não seguindo nenhum framework nenhum template, nada. Simplesmente começou-se dialogar, rascunhar e dali saiu um1 mapa bem interessante ali que deu, digamos assim, um start, um início para a discussão de um projeto assim. Então eu diria que sim, teve-se esse momento aí EE acredito que foi bem válido, até porque, principalmente pós. Ambiente de pandemia e num ambiente online seria muito difícil conseguir fazer esse tipo de formato hoje, por mais que temos ferramenta nos auxiliando, mas não, não teria o mesmo, digamos assim. O mesmo andar desse processo, aí num num projeto ali?

#### ENTREVISTADOR

Ótimo plano para o próximo tópico aqui, mas de certa forma, vai estar com tudo conectado, né? Porque o contexto é o mesmo, mas como que tu aborda, por exemplo, problemas que não são bem definidos, problemas complexos, problemas que às vezes até são meio capciosos, né? Onde eles não estão bem claros, não estão bem estruturados nos projetos que tu está envolvido. E como que tu conseguiu traduzir? Essa, esse emaranhado mal definido em algo tornar aquilo um algo tangível tem algum exemplo de de realidade nessa linha?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É então no início de trabalho aqui que a gente inaugurou, digamos assim, essa área de inovação. AA gente quer tinha a ideia e almejava trabalhar com alguns projetos e desenvolver algumas coisas. EE não se tinha muito o como é que eu vou dizer? Uma visão Clara do que é que poderia se trabalhar? Tinha uma lista de coisas ali que poderiam ser revisadas, entendidas um pouco melhor e, digamos assim, categorizadas para que a gente pudesse é trabalhar em cima de 1/01/1 projeto assim, ou de ou de uma solução. Então Eu Acredito que sim. A gente teve um exemplo onde tínhamos mais de 10 ou um ou até 12. É a ideias bem escritas que resolviam problemas específicos. Dentro da empresa, principalmente, pensando num ambiente corporativo nosso atual e só que algumas delas elas batiam e refletiam uma situação relacionada a específico, a um a um, digamos assim, a uma categoria. A gente criou, elencou. Desses 12 é 3 ou 4 itens dessa lista pertenciam, né? Faziam parte de uma mesma categoria e passariam dificuldades por causa de alguns itens que se relacionavam ali. Então ali foi algo que foi bem, digamos assim, disruptivo em tentar utilizar qualquer formato de trabalho que pudesse ser feito para que a gente entendesse qual era um produto e qual seria um problema comum entre eles, para que pudesse trabalhar numa ferramenta talvez maior, mais ampliada ou que pegasse pelo menos a resolução desses 34 itens que foram elencados que poderiam elevar ou alavancar, melhor dizendo. É esses produtos que não tinham como ser feitos sem essa situação. Não sei se eu te respondi uma como um exemplo interessante aqui, outro precisa de mais algum detalhe específico aqui?

#### ENTREVISTADOR

Não está perfeito, é já é suficiente para ter um entendimento aí nesse ponto, nesse aspecto. Pensando em em agora, em outro aspecto, que é o seguinte, imaginando, um contexto, tá onde tu tem uma demanda ou está resolvendo um problema específico? Como que tu enxerga a relação? Do que tu faz com o todo, o todo que eu digo é o contexto de empresa, o contexto de negócios, contextos fora da empresa, como que as coisas que tu faz, os pequenos problemas que tu resolve é impactam toda essa relação do todo e como esse todo, né? O contexto geral acaba impactando na pequena coisa que está executando. Tu consegue enxergar uma correlação e como que tu enxerga essa correlação?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim, eu te diria que sim, eu consigo enxergar essa correlação é de novo, deixando bem claro, com uma área de inovação é, a gente trabalha um pouco fora do que seria o normal do restante da empresa, mas. O grande problema nessa situação é, tu não consegue mostrar essa ligação na verdade, né? Como você está desse lado da área aqui, aonde você atinge diferentes áreas e você consegue auxiliar, suportar consultar algumas situações dentro delas, aquilo não é visto de lá para cá. Aonde, por exemplo, a área a necessita de nós para que possa fazer algo. Ela não tem essa visão, mas nós conseguimos ver que sem a nossa ajuda, sem a minha ajuda ali, da da específica pessoa de alguma específico conhecimento, uma específica metodologia ou algum material compartilhado auxiliou aquilo lá acontecer. Então a minha visão é que não é um caminho de mão dupla. Quando tu vê uma área de inovação, tu. Se a empresa pede, requer algo disruptivo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

O oferta essas diferentes situações de diferentes formatos. Ah, quem está fazendo pela área de inovação consegue ver essa entrega? Mas isso não é visto pelos demais. Ali, parece que é um item muito pequeno para ser metrificado ali.

#### ENTREVISTADOR

Tá conectado a isso? De alguma forma, é como que tu quando chega algo tá pra ti, como que tu considera? Ou se tu considera aspectos que estão além do escopo imediato do que tinha passado? Tanto durante o planejamento quanto durante a execução como que considera as coisas que vão além do enunciado? É, tem algum exemplo que possa me dar nessa linha?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Então torce. Eu acredito que quando a gente fala de novo, falando pela área atual que estou aqui, de inovação e. Eu não sei se eu posso levar como além do que eu almejava para alguma coisa, como alguma rompendo uma Barreira, né? Então é assim. Como é esperado de uma área de inovação que tu. Pense, talvez fora da caixinha é, traga ideias disruptivas, faça algo diferente pela empresa é, talvez tu não possa impor algum limitador ali nessa, nessa, nessa situação. Até porque talvez isso possa ser um determinado bloqueante ou bloqueio, ou bloquear essa, essa, essa ideia. Se formando dentro da da empresa, então hoje.



#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É dentro dos projetos que tive a oportunidade de trabalhar aqui. Eles sempre tiveram em aberto a algumas mudanças, né? Então é formato de se falar, pivotar a ideia frequentemente, mudar o caminho da ideia frequentemente, inclusive, isso aconteceu em alguns projetos que estavam escrito em contrato, que tinha uma determinada situação de trabalho e ele acabou sendo modificado em alguns momentos pelo. Bem de um todo. Por uma melhor qualidade de produto por uma melhor agilidade na situação de trabalho das pessoas. Então, até pra tu ter uma entrega de maior valor, então eu não. Não diria que isso seja um problema pra uma área de inovação. Tu acaba tendo que adotar meios para ter fins diferentes. Aí totalmente diferente de uma área específica, de um produto específico, que tenha os seus limitantes.

#### ENTREVISTADOR

Perfeito, caminhando aqui para para os últimos tópicos. É como que tu engaja. Outras pessoas durante o processo, né? Do como que tu engaja pessoas que estão ao teu redor? Tanto pessoas do time ou até pessoas de fora durante o projeto. Isso tem alguma forma que tu utiliza com frequência pra engajar essas outras pessoas? Para facilitar a colaboração em troca também.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Claro, é. É esse é um. É um fator bem interessante aí, porque a gente ouve falar muito de. Projetos na área de inovação e tudo mais dentro das empresas, mas nunca se tem essa total apoio como um todo da empresa. Quando tu precisa tocar algumas frentes, e aí, pra tu ter esse apoio, pra tu ter essa equipe formada ali é brigando, lutando, usando os minutos que sobram para tocar alguma situação, tu acaba tendo que usar muito desse fator. Mais é de amigável aquela pessoa. Que tem uma boa conversa com o pessoal, tenta discutir situações, tenta entender qual o momento daquela pessoa, se ela está num bom momento, para que ela possa utilizar mais tempo do seu dia a dia em algum projeto. Então, se tornar um pouco mais próximo da pessoa, tentar ser um pouco mais humano para que tu possas entender um pouco aquele momento e tudo ver se realmente aquela pessoa vai estar apta para a engajar, acontece desse formato funcionar às vezes e às vezes não. Às vezes a pessoa está totalmente bloqueada, não quer não. Fazer aquilo ou simplesmente está sendo obrigada? E aí a gente entende que realmente é uma é um, é um, é um limitador. Ali a gente não vai ter como caminhar, mas é acho que esse lado humano hoje, dessa situação. Precisa existir, para que tu possa, digamos assim, não convencer, mas explicar o porquê daquilo porquê daquela situação. Qual é OA entrega? Qual é o valor daquilo que todo mundo, por um bem maior para a companhia, pela área prosseguimento, seja lá qual for o projeto, embarcar nessa ideia e tocar junto aí.

#### ENTREVISTADOR

Perfeito para fechar aqui. Tu tem algum outro aspecto, alguma, algum ponto que a tua visão é extremamente importante? Durante o processo de projetar até dentro do contexto que tu trouxe, né? De de inovação, que a gente acabou não passando aqui, mas que, na tua visão é extremamente relevante.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É por mais que a área de inovação seja um caminho a ser desbravado, Eu Acredito que qualquer área como um todo, por mais que ela seja diferente, ela precisa ter uma. um meta e precisa ter um situação de entrega ali, então entender um pouco mais o que que é esperado é por mais que eu tenha lido entendido, feito alguns treinamentos aí cada vez que eu vejo essa. Essa palavra inovação em determinadas empresas, aí ela tem um formato diferenciado. EE hoje, se tu não tiver um. Uma escrita, uma diretriz ali do que que realmente é esperado daquilo ali. Ela pode ficar devagando. Então, hoje, o que Eu Acredito é porque a área de inovação que for startup dentro de uma empresa, seja lá ela pequena, média ou grande, ela precisa ter um rota ali. Ela precisa ter um carta escrita ou pelo menos um contrato onde diz ó, esperamos isso, aquilo e aquilo, outro não dizendo o que tem que ser feito, porque senão a gente perde um pouco do da da palavra inovação, mas pelo menos com algum fator de entrega ali.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Esperamos que vocês engajem mais a empresa, esperamos que vocês façam que o pessoal é. É se engaje e trabalhe e desenvolva coisas diferentes. Esperamos alguma coisa desse formato ou esperamos que vocês desenvolvam um produto totalmente disruptivo e esquece tudo o mais, porque se não acredito que AA.

#### ENTREVISTADOR

A própria.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Área, ela acaba perdendo um pouco a força porque ela tenta atirar para tudo o que é lado E não, normalmente não é áreas que têm um grande, digamos assim, é financiamento para que ela possa ser enorme. E aí tu tem que trabalhar com um número enxuto de pessoas tentando entregar várias coisas e aí isso não é se torna uma realidade, não se torna um valor para a empresa, então o ponto é deixar bem claro o que que se espera dessa área e pelo menos, em qual aspecto ela tem que atingir ali, qual aspecto ela precisa trabalhar e fortalecer a empresa. Isso aí facilita muito para que a área de inovação consiga tocar projetos, seja ele desenvolvimento, seja eles de engajamento, seja eles simplesmente de alguma coisa legal para a empresa. É que o pessoal mantenha-se engajado com um todo, digamos assim.

#### ENTREVISTADOR

Feito. Perfeito, obrigado. Aí \*\*anonimizado\*, deixa eu parar a gravação.

## Caso A – Entrevista V

ENTREVISTADOR

Para começar, eu vou pedir para que tu dê uma breve contextualização de qual é o teu cargo e qual é a tua função? E também se puder explicar qual é que é a estrutura de time de equipe que tu atua hoje.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É, eu trabalho como ux designer, no time de inovação. Tenho diversas funções porque o escopo é bem variado, mas no momento, atualmente, eu estou trabalhando numa pesquisa de benchmark. Mais especificamente a estrutura do time também funciona com esse mesmo dinamismo de escopo. Assim, então tem pessoas de vários cargos, mas ainda assim têm um aspecto de tecnologia, Gestão de projeto, barra, produto, UX, design e desenvolvimento. E o time meio que se divide assim dentro do escopo para a gente vencer os planejamentos, as sprints, né, as metas. Que não são muito claros...

ENTREVISTADOR

Obrigado por esclarecer esse ponto. Bom, vou começar a passar aqui pelos tópicos. Eu vou pedir se tu pode compartilhar uma experiência dentro desse time, dentro dos projetos que tu está inserida, se tu teve que lidar com alguma incerteza significativa e se tu teve que lidar, como que tu lidou com essa grande incerteza?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Teve alguns momentos que tiveram momentos de incerteza. Posso trazer 2 mais marcantes assim? É. O primeiro foi quando eu estava logo no início na entrada do time. Eu entrei no quando o time não era uma área de inovação, era uma incubadora. E aí teve um momento que só todo mundo chamou o as pessoas integrantes do time da incubadora, que era o **\*\*anonimizado\*\*** numa meeting assim falaram o **\*\*anonimizado\*\*** vai acabar.

Assim, o **\*\*anonimizado\*\*** vai acabar e o **\*\*anonimizado\*\*** está entrando no nosso time e isso aqui vai virar uma área de inovação. O primeiro sentimento foi quem é o **\*\*anonimizado\*\*** ? O que é que está acontecendo? Mas depois, né? Eu senti que todo o time recebeu ele meio assim e logo na sequência a gente foi todo mundo foi calmando. Ele foi trazendo a visão dele, acho que todo mundo foi se entendendo. As dinâmicas foram se fechando e aí depois as incertezas se silenciaram. Assim, outro momento de incerteza foi quando o **\*\*anonimizado\*\*** saiu e chegou um outro líder.

Nos 2 momentos que eu mais senti momento de incerteza, sim, que foi quando **\*\*anonimizado\*\***, chegou o diretor. E foi no foi de supetão, assim também todo mundo foi chamado uma sala e aí o **\*\*anonimizado\*\*** falou, estou indo embora. Quem está assumindo a área é o **\*\*anonimizado\*\***. Acho que esse momento de incerteza, a partir dessa ou dessa outra troca de herança é, vem sendo maior. Esse sentimento de incerteza assim vem sendo maior do que foi da primeira vez, assim muito porque esse líder, ele tem uma certa distância, assim da gente e não é tão atuante quanto o outro líder era e a gente não tem muita clareza assim da onde se quer chegar.

ENTREVISTADOR

Isso reflete isso reflete de alguma forma os projetos, os produtos que está inserida também?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu acho que sim. Uma forma meio que estamos fazendo, mas eu não sei se isso está alinhado com o que é esperado nesse sentido. Assim, porque o que é esperado não é comunicado.

ENTREVISTADOR

Entendi. Tu pode descrever alguma situação dentro do contexto de projeto, dentro do contexto do time, que tu teve que te colocar ou tentar entender melhor as outras pessoas que estavam em torno, tanto as pessoas que trabalham contigo ou também, né, te colocando no lugar numa linha de empatia mesmo com um para quem tu estava projetando? Tu tem alguns exemplos para me dar nessa linha também.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Acho que com colegas do time fica mais fácil para quem está projetando. Não consigo me lembrar exatamente assim. Isso é horrível, não é porque eu sou eu... Mas tá, vamos na prática. Teve alguns momentos dentro do redesenho de formato de operação do time que eu tomei as dores e irritação de alguns colegas. Por exemplo, a insatisfação deles, passou-se a mim. Insatisfação também, que quando eu percebi que eu... nossa, eu estou ficando muito raivosa com uma coisa que eu não tenho nada a ver. Aí eu OK, não é bem assim. Aí eu saí daqueles percalços assim, mas ver colegas é principalmente nesse segundo momento, ver colegas irritados e frustrados e reclamando, e acabou me contaminando um pouco assim, de uma forma negativa.

Mas logo depois, eu me monitorei assim pra sair dessa, dessa Vibe, digamos assim, e tentar fazer o processo inverso, tipo, vai, eu te entendo, mas olha só, calma. É um momento que as águas estão muito agitadas, é. Não precisa ser assim. Acho que daí eu saí um pouco do lugar da empatia e assumir o lugar de apaziguamento assim.

Teve outros momentos também, que eu reclamava muito do **\*\*anonimizado\*\*** para **\*\*anonimizado\*\***. Ficava muito da forma como trabalhava, que era muito operacional e limitava assim algumas discussões do grupo. Eu acredito que fosse pelo background dele, não sei, mas aí, conversando com a **\*\*anonimizado\*\*** falou assim, ah tenta ouvir mais ele... tenta extrair exatamente que... tenta entender a forma como ele está entendendo. E aí eu comecei a fazer esse exercício de escuta e de me colocar no lugar assim, e aí às vezes eu... tá isso que tu tá dizendo é, é isso aqui que tu tá querendo dizer?

Isso. Ah, tá, é porque eu entendo de uma outra maneira, mas agora eu entendi, então fiz esse exercício de tentar compreender assim a linguagem e a os pontos de vista mais.

ENTREVISTADOR

Quem são essas pessoas? O que que elas fazem? Mas pelos exemplos que tu trouxe, todas são parte do time, né?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É.

ENTREVISTADOR

Dá para ter uma noção assim de como tu incorpora esses elementos dentro do teu processo, dentro das tuas interações com o time, com as pessoas que estão envolvidas com os projetos. Também está relacionado a isso, mas é um outro tópico, que é a questão de como tu consegue incorporar a questão sensorial, ou seja, entender que o ser humano tem mais de um sentido. Tem várias formas de interagir e, de certa forma, comunicar com as coisas que tu vais estar projetando ou as coisas que tu estás pensando. Como tu entende essas diversidades sensoriais, seja da audição, seja da visão, seja do tato ou seja de outros sentidos que as pessoas têm dentro dos projetos que tu estás inserida ou até na forma como tu trabalha? Tu já chegaste a pensar sobre isso?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu não penso muito sobre isso... não penso muito sobre isso (2x). Das vezes que chegou a questões de projeto assim, por exemplo, tudo o que foi sendo criado foi muito pra massa geral. A nível de acesso e aí depois é que se começava a pensar, tá? Mas isso aqui não está acessível, isso aqui não. E aí começava um trabalho em cima daquele pré-trabalho de tornar aquilo melhor, mais adequado.

Assim, não é um processo para mim, não é um processo natural. Assim, não sei se deveria ser, talvez deveria ser agora pensando melhor.

ENTREVISTADOR

Tu acreditas que isso tem a ver com o contexto de produtos ou até da linha de trabalho que tu está atualmente, que é voltada para a tecnologia?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu acho que está muito mais a ver com o processo de criar. Eu não sinto que está muito distante de alcançar o mercado, então a gente fica ali fazendo uma coisa que não é. Muito mais Discovery e teste. E acho que, intrinsecamente, eu sei que quem vai testar não tem tantas *disabilities*<sup>1</sup> assim.

Então não é uma coisa que grita tanto para eu prestar atenção. Acho que é mais um contexto. Eu acho que é um contexto de empresa e um contexto de projeto assim que faz... Tem isso assim... Acho que é.

ENTREVISTADOR

---

<sup>1</sup> disabilities, do inglês, significa deficiências (tradução nossa).

Deu para entender que existe uma preocupação, mas que de certa forma tem um realidade do contexto. Conectado, mas olhando para o outro tópico aqui, eu queria entender como tu incorpora elementos mais lúdicos dentro do teu processo de trabalho. Então até no processo criativo, se tu consegue trazer um aspecto, mais experimental, mais descontraído, algo mais lúdico, mesmo Na linha de brincadeira, dentro do teu processo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ah, isso aí. Assim, isso na verdade é meio que a minha vida assim. Que é a seguinte, eu não acho que a empresa que eu trabalho tem essa abertura toda, tá? Não acho que ela tem, mas eu já identifico que isso é uma coisa que eu preciso, porque é o que me alimenta assim. Então, dentro do trabalho em si, eu consigo trazer muito pouco disso. Muito pouco, eu acho, mas eu busco esse alimento, digamos assim, fora. Às vezes. Dá para trazer umas coisas para dentro, por exemplo, às vezes eu gosto de em vez de a gente fazer um relatório, fazer uma imagem.

Ai, vamos fazer um infográfico... que Mané esse negócio cheio de texto, pelo amor de Deus, sabe? Uma umas coisas mais visuais assim que me carreguem para esse lugar da imaginação de exercício visual. Assim eu procuro trazer sempre que der, porque é uma coisa meio que eu alimento ao natural em mim assim. Mas eu não sinto que tem uma abertura tão grande assim. Eu acho que é. Tem que ser uma coisa muito propositiva.

#### ENTREVISTADOR

Entendi. Pegando esse gancho que tu tem essa forma de às vezes trabalhar fora pra conseguir suprir essa necessidade de trabalhar de forma mais lúdica. Mas tem um ponto, que eu queria entender como que tu aborda, por exemplo, tá? Problemas que chegam mal definidos para ti ou situações que chegam muito mal definidas. Não tem um contexto claro, aquele famoso, problemas complexos, problemas capciosos, né? Ou weeked problems, problemas do design. Como que tu consegue enxergar quando alguma coisa bem mal definida e como tu consegue traduzir isso em algo a partir dessa grande emaranhado de coisas? Que de alguma forma, tem que conseguir chegar em alguma resposta. Tem algo que tu consegue fazer, como que tu faz?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu primeiro eu dou uma emergida nesse emaranhado assim, para ver, para entender também o que é que eu estou entendendo dele, né? Se é um trabalho em grupo também, eu procuro entender o que os outros estão entendendo também. Será que é a mesma coisa que eu? E aí, a partir disso, assim. Dessa emergida, e quando eu digo emergida é pesquisar, entender rapidamente. Assim não é uma coisa muito complexa de. Ficar por dentro daquele assunto? E aí depois eu começo. AA pensar em.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

O não sei explicar como o desenrolar, digamos assim. Tá, e a olhar para aquilo está isso aqui está na mesa, isso aqui está ligado com o que isso aqui reverbera. Onde? Vou começar a fazer perguntas assim, acho que é meio uma coisa quase que natural. Assim começar a fazer perguntas.

#### ENTREVISTADOR

Tem um exemplo, assim que tu consiga resgatar para trazer, pode ser um exemplo pequeno também, não?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tem SchOI based? Skill basit foi um problema que chegou na mesa um tempão atrás. É que é que eu vou explicar rapidamente que é para ficar gravado também é que as empresas, ela tem uma grande dificuldade de definir o que que é skill, como é que ela é adquirida ou qual é o nível de alguma esqui. E aí, quando se chegou na mesa, como é que a gente mapeava uma coisa que é completamente subjetiva para pessoa, para quem está analisando, também pode ser subjetivo. Que que compõe isso? E chegou na mesa essa problemática e aí começaram as discussões em cima disso, né? Em grupo? É, e as primeiras coisas que eu fui fazer foi tipo assim, entender que.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Isso que eu estava presente, em que momento que estava presente? Como que aparecia, o que é que as pessoas definiam? Aí tu começava a pesquisar, e aí tu via não. Infinitas possibilidades de definição, tá? E para eu adquirir alguma coisa? Ah, é tempo, é repetição. E aí começava a abrir assim. É quase como um. Processo natural de abrir, sim, já está o emaranhado, estou enfia mais coisas na cabeça, mas depois aquilo começa a sentar e fazer sentido assim, sabe? Eu não sei explicar, mas é mais ou menos isso. Assim que que rola. Não sei se ficou boa essa. Deu para entender mais ou menos.

#### ENTREVISTADOR

Deu, deu para entender? Sim, é. As luzes das coisas não são lineares, então é e está tudo bem. Outra coisa é que a questão assim, ó tu, trouxe essa? Esse programa dos kill based, mas pode ser outros exemplos, tá? Se tu tiver que é o seguinte, como que tu pensa e como que tu executa quando chega algo para ti? Então chega uma demanda ou chega uma necessidade para ti. Só que as coisas estão conectadas com um todo também, com uma amplitude maior, então, um pensamento mais sistêmico mesmo. Então tu tá, tu tá resolvendo um problema, tu tem um problema pra resolver, mas como que tu enxerga as conexões que esse problema tem com todo o contexto? Seja contexto da empresa, seja contexto de mundo e como que todo esse contexto de mundo, esse contexto de empresas, esse contexto global acaba afetando aquela pequena coisa ou aquele problema menor que está enfrentando consegue enxergar? Conexão entre a menor parte com a maior parte e a maior parte com menor parte. E como que tu faz as conexões durante o processo de projeto?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ai pergunta complexa essa e longa, né? Ai tu pode repetir só o início que eu.

ENTREVISTADOR

Vou tentar sintetizar. Vou tentar sintetizar, tu entende o que que é um pensamento sistêmico? Um pensamento amplo, Holístico.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu acho que sim. Eu não tenho certeza se eu entendo.

ENTREVISTADOR

Vou, vou te trazer exemplos, então, para deixar mais claro, aí tu vai me dizendo se tá tá te ajudando ou não tá? Vamos pensar assim numa cadeia de de de valor. De produção de um alimento? Tu consome alimento, vamos pensar no pão que chega na padaria. Para o pão chegar na padaria. Tem toda uma cadeia de suprimentos que vai levar aquele pão que está embalado para o mercado certo? Só que antes disso a gente tem uma em compreensão de que para o pão ser produzido, precisa ter também um trigo, sendo plantado um trigo sendo colhido, um trigo que vai ser processado. Uma série de questões climáticas que podem estar afetando ali a produção do trigo, uma série de condições econômicas que podem estar impactando nas pessoas que trabalham na colheita do trigo. Então, entender que a pequena coisa ali que é só o pãozinho na padaria tem uma série de outras coisas que estão conectadas e que podem estar impactando naquela pequena coisa que é o pão na padaria e a mesma coisa é o pão na padaria, significa que eu preciso ter todas essas outras coisas conectadas funcionando pra isso.

ENTREVISTADOR

E aí, pensassem dentro do teu contexto de trabalho, claro que não precisa ser o pão, né? Outro exemplo, se existe algo quando está olhando assim, poxa, estou executando essa tarefa aqui, mas. Em que que isso está conectado? O que que isso implica dentro do contexto geral e como que o contexto geral pode acabar afetando essa tarefa que eu estou executando?.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tá. Nesse caso, eu. Então eu tenho pensamento sistêmico tá e dentro do que eu executo nem tudo eu vejo que está conectado para essa. Essa reverberação em camadas assim, para atingir outros lugares, eu. Acho que isso está essa, essa não, visão, acho que está atrelado AA alguma a valores está. Tem coisas que eu faço que eu não vejo valor. Tipo, não é algo palpável assim, não o valor monetário, mas aqui eu fico assim, Ah. Tá, não é. Vou fazer aqui porque eu tenho que fazer e esses que eu vejo que eu que não tem um valor para mim, pode ser que para a empresa tenha, eu não vejo como impactando e reverberando em alguma frente ou fazendo parte de uma cadeia ou alguma outra coisa assim, mas é uma percepção minha.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO



Tem, aí tem outras coisas dentro do. Esse meu leque de coisas, do trabalho que eu vejo que sim. Ah, isso aqui. Ah, essa pesquisa que eu estou fazendo pode servir para tal coisa? Pode hidratar? O produto pode ser utilizada em em uma talk para x, pessoas de tal. Isso, algumas coisas sim, e algumas coisas não. E quando chega de o processo contrário?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

O processo contra ele não. Não vejo que vem da empresa, mas vem do que eu estou atendida no mercado, por exemplo. A gente recebendo várias, várias notícias, várias notícias de que o mundo está adotando a semana de 4 dias de trabalho. Ninguém lá de cima está vendo isso, não é possível. Eu estava assim e aí vem de fora, mas não vem de dentro, entendeu? E aí tu já começa a imaginar, nossa, mas a gente poderia testar, né? Aí a gente testaria com tal time. A gente poderia fazer uma sessão de Ah, segunda, terça, quarta, quinta, metade da empresa trabalha e aí a outra metade para cobrir o aquele gap, vai trabalhar noutro dia, então. Cadencia de fora para dentro também. O que é que poderia trazer? Ai? Como é que a gente vai fazer isso? Ah, por isso estaria a falar com um diretor, precisaria isso, precisaria aquilo, monta. Mas aqui um esquema para fazer que vai funcionar.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Mentalmente, assim você procura, mas. Os 2 sentidos, assim.

#### ENTREVISTADOR

E se aprofundando nesse tópico, é considera coisas que estão além do escopo definido, então chegando a algo para ti, enxerga coisas além do escopo e como que tu PL? Assim como que isso acaba impactando, de certa forma, o planejamento que tu tem para fazer aquilo acontecer aí a própria execução mesmo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu considero coisas fora do escopo, sim, mas tem 2 motivadores para isso, assim. Um é que eu acho necessário. Eu, como profissional, está ligada, assim, me sinto alimentada também nesse lugar, sabe? De bata por dentro do que está acontecendo, mas só que podia conectar meio atendida assim ao natural. E quando eu percebo que pode ser algo a agregar para o time, eu trago ou eu fujo do escopo e dou uma atenção e vejo o que é que eu posso propor a partir dali e depois eu me organizo com o que eu deveria. Tá fazendo realmente, Ah, eu me viro, faço, não sei, mas é que esse traseiro de fora eu acho que é. Sei uma coisa bem natural, assim agora, nunca tinha parado para perguntar nisso.

#### ENTREVISTADOR

Olha só, no. Indo para o último tópico, aqui a gente, a gente finalizar. Eu queria saber, eu já trouxe alguns exemplos, está, mas o que que a gente aprofundasse um pouco mais nisso, que é a questão de como tu engaja outras pessoas no teu processo de projeto e também nos projetos que tu está inserido. Como que?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tu?

ENTREVISTADOR

Colabora, como tu consegue colaborar e como que está as outras pessoas? Para colaborar junto no teus processos?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Está pensando aqui? Eu não sei se eu engajo as pessoas, não sei. Eu não sei, tá?

ENTREVISTADOR

Tenta pensar, então de outra forma, então vou mudar esse engajamento para como que tu considera a percepção de outras pessoas ou como que tu considera a. A trabalhar com outras pessoas para que as coisas sejam construídas de forma coletiva.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu acho que eu. Ah, isso aí, eu, eu acho que existe um exercício de escuta sempre que está. Rolando alguma discussão sobre algo sem. Tem uma, eu sempre me coloco no lugar de abertura para ouvir também o que as outras pessoas estão trazendo para ver se faz sentido. Às vezes está eu escuto algo que uma pessoa está falando assim, meu Deus, isso não faz o menor sentido. Onde é que essa pessoa está com essa cabeça, viu? Mas eu fico quieta, eu fico quieta ai, legal. O teu ponto, pode crer.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu não. Eu não dou desmotivada assim. Nossa não foi. Não fazem o menor sentido as coisas. Eu fico quieta. Tem algumas dentro dessa parte de. De de trabalho conjunto, assim que. Que eu acho que os momentos são de estar se criando junto com outras pessoas assim. E às vezes eu acho que as pessoas divagam muito.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E fogem da onde a gente está caminhando assim eu vou, eu consigo, sei, eu tenho essa percepção às vezes assim, tipo assim, mas isso que tu está trazendo, eu não. A gente está falando sobre uma ideia, tu já está na feature, sabe? Tipo, e aí, eu? Já está decidindo como é que vai ser a ferramenta. A gente nem sabe. Escoler um pouco na nossa conversa de sexta-feira. E aí eu fiquei assim, não vamos? Prestando atenção nisso aqui, tentando conduzir assim, tipo, mas não invalidando aquilo que a pessoa está trazendo, que também ela está dentro do processo dela assim.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E acho que tudo é válido. Daqui a pouco vou olhar para o que a pessoa trouxe e falar assim, pá, isso aqui pode crer, talvez se conecte com isso. Outro ponto aqui, talvez a gente possa juntar com essa outra coisa aqui. Então assim, eu acho que existe um. Um acolhimento do que as pessoas trazem,

assim uma escuta. Não rola desincentivo. Acho que não pode acontecer isso aí precisa? Eu acho que até dá para dar uma impulsionada assim até às vezes perguntar para a pessoa se ela fugiu muito. Tu perguntas assim, tá, mas isso é que tu está querendo dizer se encaixa aonde? Aí a pessoa até às vezes fica assim. Ah, pode crer, né? Dei uma viajada aqui na real.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É, tem. Tem meios assim de. Refinar a contribuição assim e o engajamento? Não sei, eu respondi, eu acho que isso é uma pergunta, foi muito confusa para mim.

#### ENTREVISTADOR

Tu em algum aspecto que tu consideras extremamente importante e relevante na hora de projetar? Mas que a gente acabou não passando aqui. Pode ser até pessoal, tá? Coisas que. Se e também se for pessoal, que não consegue aplicar isso hoje, se puder sinalizar isso para mim também.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Aspecto que tu dizes, pode me dar um exemplo?

#### ENTREVISTADOR

Um aspecto que tu considera proprietário. A gente passou por diversos aqui, né? Então, por exemplo, essa questão de, Ah, trabalhar de forma coletiva, mas pode trazer algum aspecto que seja relevante para ti que a gente acabou não passando, mas não tiver nada em mente também, tudo bem.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ai eu tenho uma necessidade de. Ver as coisas desenhadas, e o time está todo alinhado, assim eu tenho uma necessidade de alinhamento assim, eu me estresso. Se eu vejo que alguém está tendo uma ideia completamente distorcida? Distorcida de todo o mundo, assim. Então essa é um negócio assim para mim, se o time não está alinhado, gosto de trabalhar em grupo, em time, mas assim eu tenho uma felicidade assim, de que todo mundo esteja na mesma página. E?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Agora, ai deve ter mais aspectos assim, mas eu sei o que mais veio na minha cabeça diante de tudo que a gente conversou, é o que mais está me gritando agora assim.

#### ENTREVISTADOR

Tá certo, tá certo. Tem que se tem que se ligar desde já pelo teu tempo eu vou parar pra terminar aqui.

## Caso B – Entrevista I

ENTREVISTADOR

Aí? Aí, show de bola bom. Pra começar, então essa entrevista aí eu vou pedir algumas informações sobre. Cargo e função que tu desempenhava no projeto que tu que tu estava atuando e como é que era composto a estrutura de time de equipe? Quem eram as outras pessoas, se tinham que tipo de profissionais que atuavam junto contigo?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu posso falar assim, da da minha última posição.

ENTREVISTADOR

Pode sim, pode sim. Da última posição, beleza?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Então, tava como desenvolvedor sênior Na **\*\*anonimizado\*\***, eu exercia a função de desenvolver novas fitness, né? Novos módulos, novos itens novos, novas aplicações, o que chegasse de demanda pra gente. Quando a equipe tinha. Nosso gerente, né? Que era meio que os Scrum Master. Tinha mais um Dev senior. E um Dev pleno e de vez em quando, entrava algum Júnior, algum, algum pessoal assim, pra pra dar um suporte. Era um pouco, alguns eram temporários, né? E depois veio mais. Um outro pleno também, né? Então, enquanto o outro deve sênior, ele focava nas tarefas de integração. Eu focava nas tarefas do nível um pouco mais baixo e segregava pros outros.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Devis ali, que compõem a equipe, né, que formavam a equipe.

ENTREVISTADOR

Show de bola, show de bola. Bom começar aqui, passar pelos tópicos. São 8 tópicos, tá, que eu vou fazer algumas perguntas relacionadas a eles? Primeiro é se tu tem como compartilhar alguma experiência em que tu teve que lidar com um, certa incerteza, uma incerteza significativa dentro do projeto, ao que não está muito claro. E como que tu enfrentou isso?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Uma certeza, incerteza.

ENTREVISTADOR

Incerteza, insa.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Incerteza, isso ó. No último projeto que eu atuei ali Na com a equipe. Tava rolando muito problema de performance e a gente não conseguia rastrear a performance, né? A queda de performance, né? O que que tava causando isso no sistema supermassivo assim, de controle de preços de combustível? Ele tinha vários módulos, inclusive tinha integração com outro banco de dados que a gente não tinha controle, então a gente teve que meio que rastreando assim pra poder entender aonde que tava o problema e acabou que no final o problema tava de fato na integração. Com esse terceiro, né? E aí, a solução que a gente teve que fazer ali, na verdade, eu nem che a gente nem chegou AA de fato, fazer. A gente chegou a planejar, né? Foi basicamente a gente trazer pra gente tudo que o outro lá fazia, né? E controlar O desempenho dentro de casa, né? Seria essa a solução aí?

#### ENTREVISTADOR

Bola. De bola vai trazendo um outro tópico aqui, que é um pouquinho diferente. Mas teve algum momento durante esse projeto ou qualquer outro projeto que estava envolvido com esse time que teve que te colocar na posição tanto de pessoas que estavam no time, né? Entender assim, AO lado, as dificuldades ou até mesmo alguma situação específica de pessoas que estão atuando contigo ou teve que te colocar Na Na posição de de outras pessoas que iam ser impactadas pelo projeto, sejam stakeholders ou até mesmo na posição do usuário. E como que isso acabou e. Impactando a forma como tu estava resolvendo ou projetando em algum momento.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bom da pra gente levantar alguns algumas situações aí, né? Tanto de de ponto de vista, de usuário, né? Acho que esse é um dos principais, né? Você testar o sistema ali, cê vê que ele de fato tá impactando alguma coisa de desempenho. Ou alguma coisa no layout que você bate o olho e você fala, pô, tá legal isso aqui, né? E cara de de função assim, né? Esse outro deve sênior, geralmente, quando o pessoal sai de férias, você acaba assumindo o papel de outra pessoa, né? Então, né? Quando o gerente saía de férias, O outro deve sênior, meio que pegava o controle, eu pegava o controle dele, né, e acabava que sempre que ou ele saía de férias ou outro saía de férias que fosse superior, ele tinha que subir, acabava que. IA subir na escadinha, né? Aí eu acabava pegando algumas responsabilidades que eram dele. E aí eu eu cumpri o meu papel e o papel dele porque eu continuava segregando as tarefas e tinha que fazer AA parte da integração Pra Ele poder, né? Tratar das demandas que chegavam, conversar com com os clientes e tal. Acho que é isso.

#### ENTREVISTADOR

Teve alguma algum momento durante os projetos que teve que pensar? Em aspectos de experiência sensorial, tanto na parte de de design e parte gráfica, mesmo quanto de outras experiências que envolviam sentidos, visão, audição, tato. Teve momentos que teve que pensar nisso e se teve, como que isso acabou impactando ou modificando o que está fazendo?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Cara, acho que sensorial na nossa área, ela é quase que 190% visual, né? Porque a maioria dos sistemas que a gente desenvolve são nada mais, nada menos que visual. A gente tem que tornar essa experiência agradável pro usuário. Ele tem que saber entender o que que ele precisa fazer claramente ali naquele sistema. Então é eu tenho um olhar bastante bastante crítico, bastante crítico em relação a isso, porque eu também sou um usuário, né? Então. Acaba que você bate o olho No No, no layout assim. Mesmo que de sistemas terceiros, né? De de uma aplicação, um terceiro, você bate o olho, você sabe que pô, não tá legal, dá pra melhorar e tal. Então eu acho que é. Faz meio que parte da. Nossa profissão ter um pouco desse olhar, porque a gente também é usuário no final, né?

#### ENTREVISTADOR

Show teve momentos durante esse contexto de projeto que tu tu trouxe aqui que tu teve que ou tu participou, né? De algum momento mais lúdico, onde teve algo mais criativo assim, um processo que não fosse só aquela coisa de sair executando tarefas, mas que tivesse algo um pouco mais, entre aspas, divertido. Que aconteceu e se sim, tu tem como dar um exemplo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Cara, sim, na verdade, foi uma situação que eu saí super da minha bolha, né? Porque né, eu sou desenvolvedor, põe a mão em código e né? Nesse período a gente tava meio que em falta de de algumas atuações de alguns projetos. Tava com problema de budget? A gente não tava com budget suficiente, então tinha que a equipe tinha que girar pra gente conseguir. Orçamento pra poder continuar as aplicações que a gente tava fazendo. Então esse outro projeto que eu acabei atuando foi em **\*\*anonimizado\*\***. Ele é uma aplicação que ele é bem mais visual, assim é drag and drop, então você arrasta uma caixinha, né? Ele faz alguma ação no seu? No seu data set ali e cara foi bem criativo, porque a gente tinha uma entrada e a gente tinha que alcançar uma saída. E, independente de como você fosse fazer, você tinha que chegar nesse nesse lugar, então. Esse meio de campo, né? De entrada e saída, você poderia fazer do jeito que você quisesse, desde que você tivesse um final, né? Então eu acho que isso abre muito a mente assim, das possibilidades de ferramentas que você pode utilizar. Meu.

#### ENTREVISTADOR

E como é que foi isso? É, foi alguma dinâmica, um workshop que foi dado para tu começar a trabalhar com isso?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Na verdade, foram demandas cara, tipo **\*\*anonimizado\*\***, porque hoje em dia, pelo menos na **\*\*ANONIMIZADO\*\***. É uma tecnologia que ela tem muita carência de mão de obra, então, por exemplo, era tipo 2 caras que mexiam. Aí eu falei, pô, vou aprender essa bagaça, né? Aí eu comecei isso daí, te dei a certificação, comecei a mexer, aí o meu gerente foi e me botou pra pra atuar um pouco com esse cara, falou. Beleza? Pelo menos aqui a gente consegue algum budget e tal. Aí, né? Tiveram umas 5 demandas de de clientes externos da da **\*\*ANONIMIZADO\*\*** e aí eu fui fazendo, né? Foi foi por

demanda mesmo. Alguns foram com um prazo bem apertado, então você tinha que botar o miolo pra ferver ali, entendeu? E outros eram um pouco um prazo, um pouco mais tranquila. Dava pra você ir brincando e tal, ver como é que funcionava. Testar algumas ferramentas, né? Mas foi bem, foi bem bacana, foi bem fora da bolha assim.

#### ENTREVISTADOR

Legal e conectado com algum desses desses exemplos que tu trouxe. Teve momentos onde chegou um problema que não tava bem definido, aquele famoso problema complexo capcioso, que chegou em si e como que tu conseguiu transformar esse, não saber o que que é que estava chegando em algo? Teve alguns desses casos e como que aconteceu?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Caras, isso acho que é uma das coisas que mais acontece, viu? É, eu acho que eu posso dar o exemplo, mesmo do problema de desempenho da né desse, desse pro desse último projeto que eu, que eu comentei, né, porque? Tanto a gente quanto o usuário, né? Eles não vão saber de onde que vem o problema. Eles só vão falar assim, ó, tá lento? Aí você, né? Aí você tem que começar a estudar, tá? Mas talento aonde? O ano que começou a lentidão, né? O que que você fez no sistema? Ele tá valentou antes, então você tem que começar a fazer essas perguntas com o usuário e baseado nessa nessas respostas você cria um banquinho ali pra você, meio que se orientar por onde que você começa e aí você vai quebrando, né? O problema em parque, né? Você olha, por exemplo, o banco de dados, o banco de dados tá gargalando não? Então a gente arrisca ele. Ah, ele faz integração com algum, alguma outra PI, pô, vamos investigar, tá dando time out. É que, mas porque que ele tá dando esse time out é o banco que tá lá, entendeu? Cê tem que ir meio que rastreando até chegar No No, no core ali do problema, né? E aí a solução também faz parte desse desse processo. Você tem que entender.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Soluções e algumas abordagens que você pode utilizar pra poder solucionar isso aí, né?

#### ENTREVISTADOR

Acho que a outra pergunta agora que eu vou trazer, tá conectada? De certa forma com isso, mas se tu tiver outros exemplos, pode trazer que é o seguinte. Como que tu olhar as as coisas de forma mais ampla? Tá? Então, por exemplo, tu estás executando um parte do projeto tá desenvolvimento desenvolvendo uma feature mas como que se isso acontece também, né antigo? E como que tu olhar para o todo contexto geral da do negócio para o contexto geral do projeto contexto geral, de onde o teu o teu projeto está inserido acaba influenciando naquela pequena coisa que tu está fazendo e ao mesmo tempo, como que tu consegues chegar que aquilo? A funcionalidade, aquela demanda que tu está executando, consegue. Eu tenho o potencial de impactar todo esse sistema, né? Essa parte mais sistemática do negócio tu tem como me dar um exemplo disso?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Cara, assim a gente eu acho que tudo começa. Vo quando você coloca na sua cabeça a mentalidade de que um sistema de computador, ele é bem parecido com o sistema humano, entendeu? Então assim, pô, se algum órgão, se eu falhar, todo o seu corpo vai entrar em colapso. Então assim, independente se o teu dedão tá doendo ou o teu, o teu cabelo tá doendo, teu dente tá doendo o seu corpo inteiro tá sentindo, entendeu? Então, assim, no sistema de computador, ele funciona basicamente da mesma forma, se você corta um fitness, que ela interage, por exemplo, com o banco de dados, vamos botar que o banco de dados é um coração. Então assim, né, você faz uma alteração que que interage com uma outra tabela e aí você pode acabar gerando um problema maior, né? Eu acho que é isso. Você tendo a mentalidade que o sistema, ele é como qualquer outro sistema, você pode. Olhar um pouco mais de cuidado pro pro que você tá fazendo, né? E tentar rastrear sempre as alterações que você for fazer pra não dar bo no final.

#### ENTREVISTADOR

Perfeito, perfeito. Outra coisa aqui que veio aqui também, como outro tópico é se tu quando chega uma demanda a gente pra ti, quando chega algo pra tu executar, como que tu considera as coisas que vão além do escopo que tá desenhado e como isso acaba influenciando tanto o planejamento daquela demanda que está executando quanto a própria execução? Então chega uma demanda, tá? Afasta o coisa, mas aquilo estava desenhado naquele escopo, que é é que é passado para ti, mas como que tu pensa nas coisas que não estão desenhadas? Não estão no escopo, né, que acabam conectado com isso, com essa visão mais mais sistêmica do negócio e como que já afetou ou te afeta quando está planejando e executando.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É cara, depende muito do do nível, dessa alteração que tá fora do escopo, entendeu? Porque se ela for uma alteração pequenininha, que vai dar um impacto bem grande assim no sistema, eu acho válido a gente colocar no planejamento e esticar um pouquinho o prazo dela, né? Estimar a estimativa, mas se for, por exemplo, uma alteração gigantesca, aí a gente vai ter que realinhar, né? E talvez deixar essa essa alteração pra pra um outro momento e tal. EE fazer, né? Só o que tá no escopo, então acho que depende muito do do que. Do que tá pra ser alterado, né? Do que veio de demanda e o que a gente entende como o plus ali no final.

#### ENTREVISTADOR

Está ligado, assim com como que tu equilibra tanto as necessidades mais imediatas, né? Pensando em prazo e como que tu olha para as futuro? É exato, olhando para para as coisas mais, voltando para o longo prazo, assim, pensando no exatamente legal. O último tópico aqui é, como que tu engaja ou como que tu te relaciona, né? Com outras pessoas no processo de projeto?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Em geral.



ENTREVISTADOR

No geral, isso.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Cara. Eu acho que. Se tratando em em equipe, eu acho que tem que ser uma parada bem leve assim, sabe? Você tem que conversar, obviamente tem os momentos sérios, né? Mas se você não tiver um tempo de decompressão também com a galera, eu acho que torna o trabalho bem chato assim pra todo mundo, sabe? Fica um negócio bem engessado, então tem que ser um relacionamento leve, sabe? Mesmo que home Office ou presencial? Você tem que ser pelo menos colega da galera pra que no final num ferre outro, né? Infelizmente, isso a gente vê isso acontecer hoje em dia também. Então, né, tem um pouco de de empatia também, né? Com quem tá começando, né? Às vezes o cara não vai saber pegar ali direito, então, pô, chega junto do cara, fala, mostra Pra Ele, pô, ó, dá pra você fazer assim que é melhor tal, tem que ter essas trocas, né? Até pra no final todo mundo se aperfeiçoar ali e a equipe conseguir entregar. Uma qualidade maior no final do dia.

ENTREVISTADOR

Show de bola última pergunta aqui pra ti se tem algum ponto, algum aspecto que pra ti é extremamente importante no momento de projetar que a gente acabou não passando aqui, mas que cara sem isso não, não faz não, não, não faz sentido pra ti que é extremamente relevante, tem que sempre considerar aquilo.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Cara, eu posso falar ferramentas de organização pode, pode ser um calo no meu pé. Que isso, nossa cara, porque assim não adianta você. Você, né? Receber as demandas, você controlar elas num Excel assim, sabe? Tudo bem que hoje tem como você compartilhar ele, mas tem ferramentas muito melhores pra você poder fazer esse controle que tem uma visualização muito melhor, né? Que que te notifica o que tá acontecendo? Principalmente pra quem tá gerindo o projeto, né? Você precisa ter uma visão geral do que que tá acontecendo, então eu acho que uma ferramenta pra pra poder controlar as demandas, né? Controlar o que tá sendo feito, se possível. Também até integrar com com os repositórios ali, né, do de diversionamento pra você conseguir entender e ver o ver a coisa acontecendo, né? Eu acho até melhor e cara, eu acho que é 100% indispensável assim, sabe? O direito de é indispensável.

ENTREVISTADOR

Diria que isso é porque pra dar mais visibilidade, pra que tá sendo feito tanto pra vocês que estão desenvolvendo quanto pra quem tá de fora? Assim, olhando o projeto?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Exatamente, então. Assim, por exemplo, a gente consegue gerar uma visão executiva, por exemplo, a gente tem, a gente consegue colocar em camadas, né? A gente tem uma visão ali de baixo,

né? Meio que de, entre aspas, chão de fábrica. Então, né? Quem tá desenvolvendo a Fitch? O senhor consegue ver o que que o cara do lado dele tá fazendo, né? Eles conseguem até trocar uma ideia sobre o que que tá acontecendo, se tem alguma dificuldade, cê consegue olhar. A estimativa que o cara deu e quanto que o cara já trabalhou, né? Por exemplo, o cara botou 2 horas, o cara já tá 5, aí você chega, pô, que que tá rolando, cara? Se quer alguma ajuda aí e tal, então acho que isso faz o trabalho fluir melhor e executivamente, né, cara, tipo, o cara consegue criar um gráfico ali pra saber o quanto? Do montante inteiro de de demanda já foi concluído. O que que tá pendente? O que que tá pra testar, né? Eu acho que é importante isso, cara.

## Caso B – Entrevista II

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não vai, usa?

ENTREVISTADOR

É não sei onde que tá gravando, mas eu vou acreditar que tá gravando em algum lugar.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Perfeito.

ENTREVISTADOR

Ô **\*\*anonimizado\*\***, é pra começar esse papo, eu vou pedir pra que tudo dê uma breve introduzida sobre qual é a tua posição hoje, que que é o teu cargo, que que tu faz? E qual é o contexto de projeto que tu tá inserido?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bom, hoje eu sou sênior software developer, né? Numa empresa. Big fore, né? Que é uma empresa de não é? Não é desenvolvimento de software, é uma empresa de origem de consultoria, auditoria e hoje exerço papel de sênior dentro de um propriamente techlide, né? Vamos dizer dentro desse projeto AONG, discutimos com outros 2 desenvolvedores que estão abaixo de mim e pessoas, muitas pessoas acima de mim que são gerentes de projetos. Que que acaba entrando num projeto, ou são como é um projeto que acaba também tendo outros times trabalhando junto, né? Então, invariavelmente, né. Acaba tendo bastante integração de várias outras pessoas.

ENTREVISTADOR

Como é que a realidade normalmente dos projetos, assim mais na estrutura do time, é mais composta por desenvolvedores, tem outras pessoas que também participam dos projetos? Tipo de.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ah, se for os formos contabilizar, eu creio que tem mais cacique do que índio, né? Como a gente comenta, então acaba tendo mais pessoas para para alinhar um a intercâmbio de vários times do que propriamente desenvolvedores, não é? São mais gerentes de projeto que. Propriamente, no núcleo. No núcleo que eu estou hoje inserido, teríamos juntando comigo. 3 desenvolvedores, né? Um gerente de projeto direto e outros que eu não sei contabilizar agora gerentes, né?

#### ENTREVISTADOR

Perfeito. Perfeito. Bom começar passar pelos tópicos. Aqui vão ser 8 tópicos, tá e daí? Cada um desses tópicos eu vou te fazer algumas perguntas para mim, tu me dá alguns exemplos. Caso tu tenha o primeiro, é o seguinte, se dentro dos projetos que tu está inserido tu teria como compartilhar em algum momento se teve uma grande incerteza, incerteza. Que lhe dá e como que tu lidou com essa grande incerteza dentro do projeto?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bom incerteza. A gente tem constantemente, mas no início do projeto sempre são houveram, né? E sempre. Se resolveu a partir do do questionamento, né? Nunca agimos de forma que Ah, depois eu vejo, vou ficar quieto agora e depois eu vejo. Não sempre foi tentando resolver o quanto antes levantando a mãozinha, né? Fazendo uso da da ferramenta do, do Teams lá e sempre questionando, porque? A gente sabe, né? Qual, qual é a experiência? A gente sabe que depois deixar passar, a situação tende a só piorar. E o problema? Fica maior ainda.

#### ENTREVISTADOR

Sempre é bom. Outro tópico aqui, passando para o segundo tópico, é isso. Tem como descrever uma situação onde tu teve que te colocar na posição de outra pessoa, seja alguém que está trabalhando contigo, seja alguém que tu estava reportando? Ou seja, pela perspectiva do próprio usuário, alguém que IA utilizar o que está projetando e como isso acabou impactando de alguma forma a forma como tu estava trabalhando, executando alguma demanda.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim, é. É importante. A gente sempre se colocar, né? Portanto. No lugar do do desenvolvedor, como do do usuário, para a gente entender de forma Clara e coerente, né? O que que está acontecendo? Qual é o desejo, né? Do do de quem está reclamando algo? Quem está propondo algo porque? Nem sempre as visões tendem a ser diferentes. Quando a gente está em posições diferentes, né? Então, é importante se colocar num, num, num caminho de outra pessoa. Então, teve algumas situações ali que que realmente houve essa necessidade e se não fosse dessa maneira antes de colocar no caminho do na posição do usuário de entender. A experiência do usuário de estar fazendo aquela, aquela solicitação e a solução às vezes, mesmo que ela tenha melhorado em sua velocidade, ela ainda está.

## PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Né? Está lento, ainda está no. Está o ideal, né? Para o uso do dia a dia, né? Uhum, que é o caso que a gente comentei dos loads lá, né? Que que o usuário fica fazendo uma tarefa do fluxo inicial até o final e tem 5 loadings, né? Até aí, num fluxo tu vai ver, não, não é nenhum problema, mas quando é a atividade é corriqueira para o usuário, que é fazer isso repetitivamente. É, tipo. 2030 vezes, tu vai sonhar com aquilo de noite, né? Então tu tem que se pôr. Se por no lugar da da pessoa e aquilo vai realmente vai ficar irritante, né? Mesmo que no teu, na tua avaliação inicial, aquilo não faz nenhum sentido. Não faz nenhum sentido tirar aquilo lá, fazer de outra maneira, né? Mas se tu inicialmente ficar só com a tua visão, tu não é entender o que é que o usuário de fato, né, passa, né?

## PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E qual o que que isso impacta no final das contas, né?

## ENTREVISTADOR

Perfeito é talvez esteja relacionada com isso. O próximo tópico, que é a questão do seguinte, eu sei que quando a gente fala do universo de de desenvolvimento de software, é muito comum. A gente está mais apegado na parte visual, na parte estética e até de vez em quando, questões mais de tátil, né? De qual botão que vai clicar se o botão é muito grande, menor, enfim, mas pensando assim. E outras experiências sensoriais ou até essas mesmas, pensando em outras experiências sensoriais que a pessoa possa ter tanto auditiva quanto é gustativa, às vezes não sei. Teve algum momento que tu precisou pensar nessas experiências sensoriais que a pessoa estava tendo ou se passou isso na tua cabeça durante um projeto? E se isso acabou influenciando de alguma forma? AA forma como tu está abordando a solução, a forma como tu estava desenvolvendo alguma coisa.

## PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim, sim, bom, esse caso já já é um que eu comentei há pouco. Já é um caso, mas houve outras, né? A onde? É, é necessário, né? Fazer essa avaliação, fazer essa. Se colocar no papel e ver que aquilo realmente. Vai ficar bom se isso realmente vai ser algo usual para o, para, o para o dia a dia, não é? É daqui a pouco tu lá tu fica ali, tu fica tão viciado, né? Naquele desenvolvimento, naquela tela que tu faz, tu acaba ficando cego pra algumas coisas, né? E a?

## PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E acaba deixando de lado e não acaba vivendo lá como uma coisa que vai irritar vai ficar melhor visto, né? Então. O que mudou? Foi, digamos assim, mudou a minha vida. Foi a partir de coletar esses feedback. Esses usuários se colocavam no lugar dele, então geralmente a gente recebe, ó essa tela, tu faz isso disso, isso, isso acaba não se preocupando com com a sensação do usuário, né? Como é que ele vai reagir, né? Aquilo que tu está desenvolvendo? Porque é é que é que nem se a gente fosse um engenheiro de obra, né? A gente está fazendo outro lá e a gente não vai ver o usuário, como é que

ele vai reagir, né? Eu vou fazer um piso agora e terminei a minha tarefa e vou embora, né? Eu acabo não, não me colocando. Tipo, tá, e como é que eu esse essa pessoa vai? Vai ver se o meu trabalho né, então. A gente até tem um pouco mais disso, que é a partir do feedback, né? Então a gente às vezes o desenvolvimento sofre, a gente acaba tendo entregas, né? Pequenas entregas, né? Isso ajuda também a entender um pouco mais da percepção do usuário, né? Pra que ele a gente se veja que?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ele vai gostar daquilo lá que a gente projetou daquilo que a gente imaginou que seria bom, porque realmente às vezes não é aquilo que ele tinha imaginado, né? E projetou alguma coisa e, às vezes tem as pessoas. Faculdade de projetar e desenhar aquilo lá, exatamente como eles querem. E claro, né? Sem falar que é aquela questão, né? De às vezes, o que o usuário quer não é o que ele precisa, né? E isso a gente sempre tem que ter em mente, né? Quando está no desenvolvimento de fazer algo que que seja agradável, né? E que seja porque, afinal de contas, aquilo o usuário vai usar possivelmente constantemente e a gente vai virar as costas nunca mais vai tocar naquilo lá, né?

#### ENTREVISTADOR

Outro ponto aqui na virando a chave para um outro tópico é se tu teve oportunidade ou até como caso tu tu aplique é se tu tem oportunidade de conseguir colocar algo mais lúdico dentro da tuas práticas ou dentro dos projetos. Lúdico no sentido de algo que tendesse algo mais divertido, sabe? Não só aquela coisa de pegar uma demanda, executar, mas teve momentos onde teve essa oportunidade de pegar algo, mas também ser algo numa linha mais diversão, uma. Pouco mais descontraído de um outro formato.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É isso. Nunca cheguei a colocar, né? No mundo, pegar outras maneiras de de se abordar alguma coisa, né? Mas o máximo que eu fiz já realizei. São coisas com, com, envolvendo humor, né, fazendo alguma coisa que que possibilite, né? AA sair um pouco da caixa, né? Se fazer com que AA pessoa veja de fora para dentro de um de dentro para fora ou vice-versa, né? Que é uma coisa que. Que é bizarro que eu, que eu às vezes a gente tem as melhores ideias, não é? Na frente, sentado à frente de um computador. É. É se levantando e não olhar para a janela divagando uma coisa que eu sempre compartilho isso com com a equipe é, é, às vezes devagar falar de um de um outro assunto. Isso faz com que expanda, né? A possibilidade só queria criatividade, né? É que eu sempre uso o exemplo da quando tu perde alguma coisa, a melhor coisa para tu encontrar aquilo lá é que perder outra coisa, né? Porque tu vai aquela primeira coisa, vai ser do teu foco e vai procurar outra coisa. Só que procurando essa outra coisa, tu vai se tocar e vai. Vai se lembrar e vai ter uma outra ideia, né? Então, é mais nesse nicho, assim que eu sempre tento abordar, né? De uma maneira.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Fora do normal, fora daquela conversa tét, né? Fazer uma coisa muito formal.

#### ENTREVISTADOR

Né? Legal, legal. Tem um ponto que é bem comum, pelo menos até agora, do. Do contexto de desenvolvimento de software que toda vez que eu faço a pergunta, o pessoal traz alguma coisa? Que é o seguinte, é tu já teve que lidar com aquele problema mal definido, aquele problema que chega para ti, tem que fazer isso. **\*\*anonimizado\*\***, poxa, estou. Estou tendo esse problemão aqui. E assim, sem escolhação, simplesmente chega ao negócio. Como que tu lida com esse tipo de problema e como tu consegue transformar aquilo que dá extremamente mal definido em algo tangibilizado concreto?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim, é isso, aí depende. São várias fases da vida que a gente enfrentou. Isso vai enfrentar. Se há algo infelizmente, até bem comum. Do dia a dia, e. EE eu posso dizer que o **\*\*anonimizado\*\*** de de uns anos atrás, enfrentava de uma maneira que o **\*\*anonimizado\*\*** de hoje já enfrenta totalmente diferente, né? Então, antes era bem bem complicado, bem complexo fazer tangibilizar quem usaste, né? Essa palavra, que é bem bem, é. É, é que é bem difícil, às vezes tu receber AA informação no papel de pão, literalmente escrito em rabiscos de caneta bic e tu transpor isso EE fazer aquilo lá algo lógico e que seja funcional. E claro, né? Sempre com o menor tempo possível, né? Com A, menor qualidade, né? Que a gente possa fazer, né? Então sempre foi um desafio hoje é é mais tranquilo, porque a gente já tem experiência, já sabe, né? Como traduzir, né?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Hieroglíficos, né? Para um português formal, né? Então eu acho que isso é vai muito da da experiência que a gente vai, vai tendo, porque é como eu falei, vai constantemente acontecer isso e hoje vejo com mais calma, né? Mais paciência, tento. Transformar, né? Algo? Sólido e esfarei lento, algo mais concreto, porque realmente a gente acaba sendo sabendo a fórmula, né? A gente sabe que isso aqui é um pó de cimento, mas eu preciso reunir um pouco de Areia, um pouco de de brita para deixar-se transformar. Isso num concreto, obviamente, largar uma água ali, né? Juntar outros ingredientes e formar uma massa, né? Que que transforme isso? Aquele pó, né? Esfarelento em algo concreto, né?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Então a gente acaba envolvendo se a gente não sabe determinada coisa, a gente vai atrás de alguém que saiba, isso é fundamental, né? A gente tem que ter um mínimo de networking, de conhecer às vezes, às vezes não está dentro do nosso time, a gente bom. A gente trabalha com com Google, a gente trabalha com ChatGPT, que dá hoje, não é totalmente confiável, mas é pelo menos ali dá uma base, né, gente? De como? Fazer determinadas coisas, né? Então é é reunir todas essas ferramentas, todos esses ingredientes. Para formar um concreto sólido, né? E firme, né, para? Para fazer um, entregar aquilo lá no final das contas, né?

#### ENTREVISTADOR

Perfeito é trazendo um. Visão assim é No No início da sua conversa aqui até antes da da da entrevista tu trouxe uns exemplos, mas vou, vou tentar retomar um pouco disso. Como que tu enxerga o contexto geral, o contexto geral, económico, o contexto geral é da própria empresa, né? Com uma organização mundial global. É questões políticas acabam impactando de certa forma o teu trabalho e se tu enxerga que o teu trabalho de alguma forma pode estar impactando, pode estar sendo relevante pra mudar algumas pequenas pontinhas que sejam desse contexto geral. Tu enxerga a relação entre o todo e o que tu fazes e o que tu fazes versus o todo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É, é, é difícil porque a gente se sente tão uma formiguinha dentro de grandes corporações que a gente, a gente fica. Às vezes a se perguntar, o que é que eu fazia aqui? Vamos. Mudar de fato uma coisa, né? Mas, claro, a gente sempre tem aquela ideia do efeito borboleta, né? Que um simples batida de de asas pode se tornar um furacão do outro lado, né? É, eu vejo sempre as questões de de economia, de energia, em que casa, né, que eu faço. Se eu diminuir, desligar uma luz aqui, ela. Não vai ter uma muita diferença de economia, mas se eu for fazer isso todos os dias no mês, vai ter um resultado no outro. Outro mês vai ter o mesmo resultado, mas vai ser uma coisa mínima, né? Mas no final da conta, somando um ano, 2 anos, vai tirar uma economia grande, né? E então? Às vezes a gente tem uma noção do agora que não faz muita diferença, né? Mas eu creio que mesmo fazendo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Desenvolvendo software para uma empresa, para um projeto para uma empresa x eu acabo tendo um impacto na no geral, né? Como a gente? Tem um papel, mesmo que seja pequeno, a gente tem um papel de de influência, de de, de exemplos, né? Que a gente acaba fazendo tanto na dentro da empresa como fora. A gente sempre faz um. Sendo sempre ético, né? A gente acaba desenvolvendo, tendo às vezes a gente vê coisas, né? E a gente tem que levantar a Bandeira. Isso acaba talvez, né? Tendo um impacto não indesejado, mas a gente precisa fazer isso, porque isso no final das da conta, né? Somar dos dos talheres, né? A gente vai ter, né? um grande impacto, né? Então, tanto seja no. E temos.

#### ENTREVISTADOR

Que falar da TV com um momento assim? De algum projeto que tu estava inserido, que tu estava lá, tinha alguma coisa sendo desenvolvida, mas que teve uma mudança macro. Assim seja na organização, seja no próprio escopo do projeto, demanda ou até econômica, que poxa, vamos ter que mudar o rumo aqui aconteceu isso em algum momento.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Aconteceu recentemente, né? Que a gente estava em. De certa forma, desenvolvendo, desenvolvendo, desenvolvendo um foco nisso. Próximo próximo a Future e Do Nada às comércios, as coisas começam a esfriar, o que, era claro, começa a ficar nublado e daqui a pouco se apaga-se a luz

e tem que deixar aquilo lá de lado e buscar outro rumo, né? Fazer outras coisas, às vezes mudar de área. Mudar de de de setor de certa forma, né? Porque realmente a gente acaba sendo afetado, né? Uhum. A gente vê pessoas sendo tendo que sair da firma, outras pessoas sendo AA, alocadas em outros projetos, não tendo às vezes fazendo o que que gostaria, mas acaba sendo, né? Necessário os boletos têm que ser pagos, não é?

#### ENTREVISTADOR

EE que, em questão de demanda, assim. Tu chega a considerar coisas que não estão no escopo. Bom, vamos suportar que chega uma demanda para ti, mas enfim, com a tua experiência, com todo o teu tempo de vivência, tu enxergar coisas que não estão no escopo desenhadas e aqui acabam afetando tanto o teu desenvolvimento quanto o planejamento das coisas que tu está encarando.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim, isso é uma coisa que a gente acaba vendo constantemente, infelizmente, mas é uma coisa que ela não pode se passar despercebida, ela tem que ser transcrita, tem que ser argumentada, né? Porque às vezes é um pedido de cliente. Ah, vamos fazer colocar mais escampo, mas não, mas isso aqui é é um chamado de de bug isso aqui, o que está pedindo é um Future nova. São coisas que precisam ser esclarecidas e colocadas dentro de um de um escopo. Adequado, né? Não pode ser um transcrito, pode ser simplesmente ignorado. Vou varrer AA sujeito debaixo do tapete e vai estar tudo certo, né? Porque não? No final das contas vai se somar, né? As horas utilizadas e vai acabar faltando, não é? E como é que tu vai solicitar ao cliente e não vai? Ah não. Ah, lembra daquela aquela melhoria que eu fiz lá, mas não estava no escopo, né? Como é que, como é que tu vai cobrar horas porque a gente não vai pagar, né? Então, dessas horas, o Enem vai te vai lembrar de ti, né? Então a gente precisa. Ter essa noção dessas coisas a gente não. Não é uma negação de de fazer nada, pode fazer aquilo lá, mas dentro de um escopo, correto?

#### ENTREVISTADOR

O último tópico a gente a gente se encaminhar ali para para a última pergunta. Como que tu engaja? Como que tu te relaciona com outras pessoas? E desenvolver na hora de projetar é como é que tu? Fiz alguma alguma abordagem, algum método específico para conseguir ter essa, essa, esse apoio até trabalhar? Poder trabalhar com outras pessoas, né? Para desenvolver alguma coisa.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É hoje em dia, eu sou muito mais aberto. Antigamente eu era um pouco mais. Muito somente eu, né? Era uma coisa. O perprograma, inclusive, ele era uma coisa, uma visão muito estranha para mim. É, mas com o tempo a gente acaba vendo o quão é benéfico, né? Quanto é, é lucrativo não só para a empresa, mas para ti, para o projeto que está inserido, né? Porque às vezes pode ser meio curioso. Curioso, né? Como 2 pessoas juntas. Podem se desenvolver mais rápido que as 2 separadas, né? Mas é a realidade. Mostra como isso é benéfico, né? Então, é, é com essas questões aí de de conversa, muita troca, né? De de de figurinhas, né? Como a gente comenta que que acaba sendo



fundamental, né? Às vezes, o que tu acha que é o correto às vezes. Pode ser que o outro tenha uma experiência maior, já tenha feito passado por isso.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

EE acho que não. Não é uma boa, não é uma boa saída, não é? Então não é momento para a gente ser teimoso, né? É ser aberto a escutar e compartilhar, né? Sempre, né? As visões e o teu, o teu mesmo que tu às vezes não goste, né? Porque aca. Normal, mas que não pode fazer é ser teimoso o suficiente para fazer somente do teu jeito e acabar, né? Naquela situação de que, pô, se eu tivesse ouvido lá o fulano de tal, teria sido mais apto, não estaria nessa sinuca de bico agora, não é? Então é fundamental, não é fazer essa essa comunhão não é de pessoas para discutir em prol de algo e. Se mesmo que não seja a tua ideia, a que vai ser seguida, mas é o importante é, é tudo funcionando, uma sintonia, né?

#### ENTREVISTADOR

Perfeito. Ainda para considerações finais. Aqui é tu, tem algum, algum aspecto, alguma, alguma, alguma abordagem, algo que tu considera extremamente importante na hora de projetar na hora de desenvolver que a gente acabou não abordando aqui algo que tu consideras assim, cara, sem isso aqui ou não faz sentido se, se a gente não considerar isso, o projeto não vai adiante. Tem alguma coisa que tu acredita que é isso? Assim, não, não podemos deixar passar isso.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ah, eu. Eu creio que seja muito importante rabiscar. Transpor uma visão que tu tenha em em fluxograma, que seja porque é nesse momento que a gente vê que se aquilo realmente funciona, porque às vezes a nossa mente parece 1000 Maravilhas e mas vai botar no papel e puxe realmente isso aqui vai ficar impactado por outra situação. E assim, eu acho fundamental rabiscar, rabiscar, desenhar, ou seja, qualquer ferramenta. Que tu vai utilizar, né? Então, é necessário botar isso, porque é uma coisa que eu que a gente aprende na faculdade sempre é o teste de mesa, né? Então, Ah, é, é fundamental tu botar isso dentro, fazer o teste de mesa ali, ver que aquilo realmente funciona faz sentido ou não? Porque senão aquilo lá vai ser só uma. Uma perda de tempo que tu vai ter que tu vai ter que visitar aqui ou futuramente. EE sempre. Exibir isso, colocar às vezes num cenário maior, né? De mais pessoas para ser avaliado, né? E ver que talvez alguma coisa tenha esquecido, né? Porque as nossas?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

A nossa mente, a própria mente é nos trai, né? Então, o que a gente, ainda mais quando a gente está com uma coisa muito fixada, a gente está, às vezes só vendo isso e acaba não vendo outros aspectos, não é? Então é rabiscar, desenhar e sempre expor isso, expor isso num. Um cenário maior de pessoas, para que tenha feedback, né?

#### ENTREVISTADOR

Perfeito, obrigado \*\*anonimizado\*\*, vou parar de gravar aqui.

## **Caso B – Entrevista III**

ENTREVISTADOR

Para gravar aqui? Muito bem pra começar, então A Entrevista, eu vou te pedir algumas coisinhas, tá? Antes de passar pelos tópicos, primeiro eu queria saber qual é a posição que tu tem hoje dentro da empresa é cargo e função. E como é que é composto tua equipe de projeto?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tá? Então o cargo que eu tenho é de gerente de desenvolvimento. A função é de gerente de desenvolvimento. A composição da equipe. Eu não trabalho com uma equipe fixa, né? Então eu trabalho com com. Disponibilidade de recursos. Então eu monto, eu tenho que trabalhar para conseguir que os projetos, e aí? Conforme os projetos são fechados, eu monto a equipe de acordo com as que os técnicas das pessoas. Então pode ser uma equipe hoje, outra equipe.

ENTREVISTADOR

Perfeito, então está entrando agora nos tópicos. Eu vou começar a fazer algumas perguntas, tá? Primeiro é se tu tem como compartilhar comigo alguma experiência que teve que lidar com uma certa incerteza significativa no projeto. E como é que tu lidou com essa grande incerteza?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Vai ser diário, né? E acima também, né? 1000000 de exemplos para citar.

Acho que um exemplo mais recente de um cliente onde a gente estava atuando na parte, não vou pegar um mais recente ainda é um projeto que eu estou fazendo. Um levantamento de requisitos agora, né? Essa semana, inclusive, que é para construção de uma automação de processos. Então existe um processo dentro da empresa, dentro de um departamento XPTO lá. Só que o próprio cliente não tem certeza de como são tratados os cenários de erro para o caminho feliz. Então, existe um fluxo esperado e o cliente não tem certeza de como que ele trataria situações onde o fluxo esperado não fosse atingido. Então, é como que eu contornei isso eu tenho que ir da minha cabeça acertar uma regra, não é que eu acho que seria o correto a seguir e aí depois Na Na prática, quando o projeto estiver rodando, a gente vai ver se isso atende ou não atende, né? Que se nem ele sabe, não dá. E aí assim, se a gente tivesse condição, né? Acho que talvez, talvez pela forma como os projetos são fechados, os projetos de tecnologia em geral, não sei, talvez seja só na empresa também não sei, mas.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

A gente tem que tocar o projeto. É isso, é sempre o esperado, né? O projeto tem que continuar andando, né?

ENTREVISTADOR

Tem que.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tocar e aí tem é. Tem que continuar andando. Então eu não tenho como parar o projeto e dizer não ou vocês definem todos os cenários comigo ou não, avança, não dá, não tem como dizer isso. Então, a única alternativa que eu tenho é eu mesmo construir o cenário infeliz como eu acho que ele deveria ser e depois no futuro, quando tiver terminado a gente, isso funciona ou não?

ENTREVISTADOR

Entendi, entendi. É passando para o próximo tópico, então. É se tu pode descrever para mim, ou nesse projeto ou qualquer outro projeto que tu estava inserido que tu teve que te colocar no lugar ou e tentar entender muito bem a posição de uma outra pessoa, seja uma pessoa que trabalha contigo, seja um cliente nos exemplos que tu trouxe, ou seja, alguém que tu estava reportando que tu teve que entender muito bem qual era a posição ou a forma como a pessoa estava trazendo algo para ti e como que isso acabou influenciando. A forma como estava lidando com a situação.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Está. Eu tenho um exemplo bem legal também. Eu estou trabalhando atualmente num projeto onde esse projeto tem uma etapa muito grande de integração com outro RP. E aí, durante essa integração, existem várias. Várias análises que são feitas de processo, né? Para que ORP possa ser integrado aí o que acontece dentro do fluxo real, né? Tirando o mapeamento de processos dentro do fluxo real, o cliente tem um momento onde ele precisa vender mercadoria. Nessa venda da mercadoria? A gente sabe, né? Pela lógica que o valor de venda, ele é composto por diversos custos, e aí varia de acordo com o segmento mais a margem de lucro.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E mais, talvez expectativa de imposto, né? E aí, depois disso, estou falando do produto. Cara, aí o que acontece é uma rede de postos de gasolina e, além de venda de combustível na bomba, eles também vêm de distribuição, então são 2 métodos distintos de vender o mesmo produto, ou ele vende na bomba ou ele vende via distribuição um outro, um outro posto que se comprar e ele vende. E se ele vende na bomba, ele vende pro carro, né? Um outro veículo, uma moto, enfim, só que se ele vende para um outro posto, eles vão mandar um caminhão de combustível pro cara. Então a composição do custo, ela, se ela deveria seguir regras distintas. Só que no RP atual, eles mapearam um único processo de venda. E aí, cara, eu tive que estudar bastante o processo para conseguir provar para o cliente que o preço, o custo de vender 1 l de gasolina na bomba deveria ser diferente do custo de vender 3 caminhões com 15000 l cada caminhão, entendeu?

ENTREVISTADOR

Muito bom. O bom que isso está, de certa forma, atrelado a uma outro tópico que a gente vai passar na sequência. Mas antes disso é queria trazer um outro.se. Durante projetos que está em cedo, eu sei que isso acaba sendo limitante. Às vezes, quando a gente fala de projetos de tecnologia, mas se tu tiver um exemplo, seria legal. Que tu teve que pensar nos diferentes formas de interação com o produto que tu estava desenvolvendo e essas diferentes formas de interação seria mais na linha senhorial mesmo. Então como que a pessoa IA? tocar um produto como que a pessoa IA sentir o cheiro do produto caso né tivesse como sentir cheiro? Como a pessoa IA ver o produto e se essa experiência sensorial acabou influenciando, de certa forma, algo que estava desenvolvendo ou não ou não tem um caso relacionado com isso?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Cara sensorial, não de uso sim, mas sensorial não.

#### ENTREVISTADOR

Inclusive de uso aqui em alguma coisa próxima, assim que tu possa dar de exemplo de uso, né? E pode ser.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

De uso, sim, nesse mesmo cliente do de desse dessa rede integrada de de postos de gasolina, eles, eles têm um aplicativo que é um aplicativo desenvolvido por uma empresa externa. E aí esse aplicativo? Ele, dentre outras coisas, né? Porque o aplicativo faz o principal foco dele. É aparentemente, né não, não. Domino o aplicativo, não é não é meu, né? Mas, aparentemente, o foco desse aplicativo é um clube de vantagens. E como é que esse clube aí eu fui dar uma estudada no na documentação do aplicativo para ver se eu se eu precisava fazer alguma coisa em cima desses caras, daí eu vi que o aplicativo para gerar o clube de vantagens, ele a aparentemente ele consome dados de faturamento, né? Ou seja, entra lá o Joãozinho logo com o usuário dele e aí vão buscar os dados de venda. Quantas vezes ele comprou no posto e aí isso vai gerar um ranking e. Um rating? Para dizer quantos pontos ele tem e as vantagens e tudo mais.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bem legal, isso aí funciona tudo bem. Só que tinha uma, porque é uma consulta de dados, só que tem uma outra funcionalidade que é de compra antecipada de combustível. E aí, cara? Eu gastei bastante tempo com o cliente e com as outras equipes de integração para provar para eles que se o cara ele vai fazer compra antecipada, ele não está lendo dados, ele está gravando dados no faturamento, ele está gerando faturamento. Ele vai gravar dados, dá. E aí, então, acho que que esse é um exemplo que parece que que o uso do aplicativo pelo usuário foi, de alguma forma, abandonado. O aplicativo está pronto, mas o usuário só não vai poder usar.

#### ENTREVISTADOR

Faz parte, faz parte.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Faz parte só mais 1 dia.

ENTREVISTADOR

Só mais 1 dia do. Do teu trabalho, tu consegues ou tem a oportunidade de incorporar elementos mais lúdicos, mais. Fora o do comum, né? Como trazendo assim qualquer qualquer pedaço dentro do do que tu opera assim. Desde a parte, levantamento esquisito até a parte de conversar primeiramente com o cliente até a parte de que tu está envolvido com os times de desenvolvimento. Tu tem como exemplificar algum momento que tu conseguiu? Teve a oportunidade de trazer elementos mais lúdicos, criativos, como workshop uma. Brincadeira entre aspas, é mais uma brincadeira séria. Para que as coisas andassem de forma mais mais legal assim durante o projeto.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Cara, acho que não muito assim a coisa mais, entre aspas, legal assim que eu consegui trazer. Por aí a gente conseguir construir fluxogramas dentro de um do miru, né? Bonitinhos, coloridos e de forma cooperativa assim, mas eu não, não, não sou assim. Tinha um carro na minha equipe e tinha mais esse. Esse viés assim de de fazer coisas, entre aspas legais, mas esse, esse, esse nicho de criatividade, não, não é da minha área dela.

ENTREVISTADOR

Entendi. Nós não tem, não tem mais ninguém assim que toca junto contigo algo nessa linha hoje.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não, não.

ENTREVISTADOR

E nem propôs pela empresas, não.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Também não que AA cara, eu acho que você não sei se não sei se a empresa que eu trabalho ou todas as outras, né? Mas a sensação que eu tenho assim é de que que a expectativa de que tudo seja muito rápido, muito rápido, muito rápido, né? E aí, talvez querendo ser rápido, a gente esquece de tentar ser legal também, né? Talvez até obter um engajamento maior, né? Hum, sei.

ENTREVISTADOR

Bom, eu sei que tu já trouxe isso, mas acho que vale reforçar, já que você tem vários exemplos. Isto já teve que lidar com o problema mal estruturado, mal definido ou famoso. Problema complexo, né? Nos projetos e como que tu contornou esse problema? Que cara não tinha nada devido, nada

escrito simplesmente apareceu assim na tua frente e o resto? A gente tem esse problema aqui, consegue transformar isso em alguma coisa. E aí tu teve que ir lá puta merda, como é que eu vou transformar essa porra aqui em algo que faz sentido, algo que seja tangível? Tem mais algum exemplo? Fora esse que tu deu lá no início da da conversa? Sim.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Acho que sim. Mas avalia se esse se o exemplo faz sentido? Dentro do do processo de integração, o. Cliente, queria que a gente construísse um. Único modelo de integração que centralizaria todas as integrações entre softwares. E aí construiria uma base de dados única, que seria alimentada com todos os o, os os objetos integrados. E aí, cara? Eles tinham a ideia de fazer uma carrada de consulta no banco e aí gravar tudo numa tabela só. E aí eu pensei, Ah, vamos tentar trazer uma coisa diferente, né? E aí fui buscar internamente outras equipes. Trocar ideia, trocar figurinha.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E aí a gente chegou num num fim com a ideia de implementar o data factor, que é uma solução agre. E aí tenta factor ele. Ele é baseado em conectores, né? E aí esses conectores, eles, eles podem ser utilizados de diversas formas e aí, do fim do do outro lado da na outra ponta do conector, existe um pipeline. Que ele executa essa consulta que consulta via API, consulta via JDBC que for e aí ele grava os dados de um outro lado, né? Sem ter a necessidade de criar um1 megabanco de dados. Sinistro esquisito com tudo dentro, né? Ao invés disso, a gente conseguiu alimentar cada uma das aplicações com com os dados que ela precisava só.

#### ENTREVISTADOR

Perfeito. Os outros 2 tópicos que eu tenho na sequência a gente já acabou passando sem querer, na pelas outras falas que tu trouxe, então eu vou pular dieta para o último aqui que é o seguinte. Tu já deu algumas algumas pinceladas de exemplo, mas acho que seria legal tu aprofundar nisso, que é o seguinte, como que tu engaja outras pessoas que trabalham contigo ou que são clientes ou pessoas que façam sentido, né, estarem envolvidas no teu processo de projeto? E que métodos ou como tu utiliza isso? Para facilitar essa colaboração?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Entendi, é cara, acho que não tem um, não. Tem um método assim. Muito claro assim, talvez não que seja utilizado. Acho que se a gente tivesse uma. Ah, tipo, a gente utiliza esse campo pro projeto, né? Aí é, é meio que um top down assim, né? A gente vai utilizar scan e aí tem os ritos do Scream. Todo mundo tem que obedecer aos ritos do Scream e cada um dos hits tem um objetivo a ser atingido, né? Só que eu acho que isso isso parece muito, muito autoritário assim, né? Não? É um engajamento voluntário. O rumo eu quero contribuir, né? Ou mesmo que eu não esteja participando, cara, tem uma coisa aí que eu posso contribuir. Eu queria contribuir também. Eu sinto que a gente IA ser mais legal se a gente conseguisse trabalhar assim, né? Com engajamento mais voluntário, mas hoje, hoje eu acho que não é assim. A gente vai lá, EEE trata como cliente para que o cliente participe

das reuniões, porque é uma definição contratual e precisa participar e ele precisa contribuir. Se ele não contribuir, a gente não vai ter gás e. A equipe de trabalho precisa participar porque ela está envolvida no projeto e ela tem que participar e tem que andar na reunião e aí tu fica com algumas reuniões, às vezes que.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

5612 pessoas e metade está quieta. Eu não vou falar nada, não tem nada para contribuir, né? É estranho, né, cara? E aí acho que isso acaba sendo um reflexo, né? Desse, desse engajamento obrigatório assim, né? Acho que se a gente talvez conseguisse, né, ter um método de geral, um engajamento mais voluntário, assim acho que talvez desse para atingir objetivos mais legais, né?

#### ENTREVISTADOR

Comentou, lá no início, relacionado um pouco essa estrutura de de equipe que. As equipes são são dinâmicas, dependendo da necessidade que que o projeto projeto requer. E como é que é essa esse recrutamento, entre aspas, de pessoas que que tu precisa pra pra, com uma certo conhecimento e uma área que não tá composta dentro da equipe, como é que é isso? Tu tem a oportunidade de ir atrás de pessoas que têm especialidades, que não estão na equipe. E como é que é AAAAO processo para isso?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bom, existe um1 banco de conhecimento que aí dentro desse banco, tem todas as pessoas lá relacionadas e, a princípio, cada uma das skills que a própria pessoa declarou e já e a e a força dessas skills, né? Então, Ah, o cara é é programador DOT net e ele se considera 5 de 5. Então beleza, okay? O cara mancha disso, né? O outro lá é um programador em Python. Ele se e ele se considera. 3 de 5, né? Então, OK, aí que que a gente vai fazer? A gente vai selecionar essas pessoas de acordo com a disponibilidade. Então, se essa pessoa não está envolvida em algum projeto e nas próximas semanas, nos próximos meses ela está disponível. Aí a gente pode selecionar a pessoa para trabalhar junto com a gente. Pode ser uma pessoa que tu conhece, pode ser uma pessoa que tu não conhece.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Isso, então, são 3 fatores, né?

#### ENTREVISTADOR

E isso essa. Esse recrutamento são mais voltados para as áreas técnicas, não para áreas de conhecimento, por exemplo. Trouxe ali Oo exemplo do do posto de gasolina. Se tu tivesse alguém para consultar dentro da empresa que tivesse um grande conhecimento sobre esse negócio, tu tem a oportunidade de conseguir alguém para isso ou não. Tu tem que não. Datas, pulo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Totalmente, não tem nenhuma possibilidade de porque esse banco de conhecimento ele vai me disponibilizar a profissionais de tecnologia e aí os profissionais de tecnologia eles estarão classificados pelas tecnologias que eles dominam. Não necessariamente pelas áreas de negócio onde eles estão acostumados a atuar, então talvez tenha um profissional de tecnologia que tem 1 MB conhecimento sobre postos de gasolina, mas eu não sei, eu não, não consigo ter visão disso.

ENTREVISTADOR

Entendi e seria relevante para ti. Se tu pudesses consultar pessoas que fossem especialistas numa área de conhecimento, numa área de negócio que não fosse só de tecnologia.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Seria extremamente relevante, extremamente relevante.

ENTREVISTADOR

Entendi, indo para a. Última pergunta aqui umas considerações finais mesmo, tu tem algum aspecto, algum ponto, algum processo que para ti é imprescindível ser considerado? Quando tu está projetando?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Para mim, para mim.

ENTREVISTADOR

Para ti, para ti.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Cara, mapeamento das regras de negócio, pra mim é o é o mais importante. Se eu não conseguir entender como é que a regra de negócio funciona, eu não consigo explicar pra ninguém da.

ENTREVISTADOR

Equipe e.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

A eu sei que a gente não vai ser do outro lado.

ENTREVISTADOR

Entendi certinho, obrigadão, deixa eu parar de gravar aqui.



## Caso C – Entrevista I

ENTREVISTADOR

Beleza, então, **\*\*anonimizado\*\***, pra gente começar eu vou só pra te pedir que te tu dê uma breve contextualização de qual é a tua atuação? Não? Então qual é o teu cargo? O que é que tu fazes dentro da empresa que tu atua hoje?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Pá eu sou estagiário, né? Eu participo do do desenvolvimento de um aplicativo de celular, eu. Faça. Como é que é o nome? Bem improve-me ainda agora, não. Não me diga a palavra aqui, mas.

ENTREVISTADOR

Melhorias.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Melhorias e correções, né? De de código implementação de novas funcionalidades, né? Basicamente isso.

ENTREVISTADOR

E como é que é o contexto de equipe? Tem mais pessoas que trabalham junto contigo no desenvolvimento desse app.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim, tenho meu chefe, né o diretor, digamos, da área de desenvolvimento EE. Eu, na verdade somos nós 2, né? É uma empresa bem pequena. EEA parte de movimento, só temos 2. Tivemos um outro colega, um ano passado aí, mas não ficou muito tempo, né? Por questões de saúde, mas é mais ou menos isso daí sim. Ele, o meu chefe, Walter, ele não participa tanto do desenvolvimento mobile, né? Ele faz fazia muito mais a parte de back end servidor EE web e a parte mobile front energia era mais eu mesmo.

ENTREVISTADOR

Entendi e tem mais pessoas que estão envolvidas junto contigo nesse projeto fora de desenvolvedor, tipo PMs, pessoas que fazem teste. Ou é só só vocês 2 meses desenvolvem, planejam.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Só nós 2, basicamente, na verdade, nós temos um outro colega que. Ele iniciou, né? Entrou na empresa com com a função de UXUI, mas acabou que ele teve que por por questões do trabalho, né? De demanda, ele teve que meio que migrar e ficou muito mais a parte assim. Comercial de relacionamento com os usuários do do do aplicativo, com as transportadoras e com os motoristas, né?

ENTREVISTADOR

Entendi, entendi, tá, mas aí o contexto de de equipe mesmo era assim, bem enxuto, era tu com mais uma pessoa que desenvolvia ali a parte de de Infra EE back-dando e essa pessoa que trabalhava com a parte de experiência mais visual do design na aplicação.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Basicamente.

ENTREVISTADOR

Beleza. Beleza, beleza, obrigado aí pelo contexto, quanto tempo tu tá tá atuando nesse projeto já?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

No projeto, assim, botando a mão na massa em desenvolvimento, faz 1 ano, um ano mais ou menos um pouco mais de 1 ano, um ano e um mês. Não é? Eu entrei na empresa em em outubro de 2022. E a pro final de dezembro ou início de janeiro? Não me lembro agora que eu comecei a partir de mexer no código, né? EE participar ativamente do desenvolvimento, assim do do aplicativo.

ENTREVISTADOR

Entendi. Entendi, entendi bom o passar agora, então por alguns tópicos, tá, vou te fazer algumas perguntas para que tu me dê alguns exemplos primeiro. O primeiro deles é assim, se tu tem como compartilhar alguma experiência dentro desse projeto que tu teve que lidar com um grande incerteza ao que não estava muito claro. E que tu teve que enfrentar essa falta de clareza ou falta de certeza?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Oxe, essa aí é uma boa pergunta, porque na verdade. Quase todo o tempo que eu no início ali era uma questão assim, de de incerteza, porque antes de eu entrar na empresa, os os donos ali, eles compraram um aplicativo pronto, um modelo de uma outra empresa, então. Quando eu entrei, eu já tive que mexer em um código que nunca tinha visto, não tinha sido eu nem algum colega que desenvolveu e. Eu fui aprendendo da pior maneira que ele é um. Ele era um código muito mal escrito, muito mal documentado, né? Então, pra fazer avaliações, ainda mais um, um desenvolvedor iniciante, estagiário como eu, assim eu passei por muitos momentos assim de ficar. Com dúvidas com receio com um pouco de medo de mexer e acabar estragando, né? O funcionamento, né? Do do aplicativo? Porque realmente é, foi bem complicado isso assim. Então, durante meses.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu tive que ficar pisando em meu ovos e tentando estudar ao máximo. Através de exemplos melhores, é como mexer naquele código. Aí, como não estragar ele, né? Acho que, principalmente por conta de ser bastante antigo. Antigo antigo entre aspas, né? Porque hoje em dia, um ano já é já acontece tanta mudança que se tu não atualizar o teu código tu já fica meio obsoleto, mas de usar bibliotecas antigas, bibliotecas que já não são mais atualizadas. Ou enfim. E aí cada cada peça, digamos, do do, do código, era amarrada com uma versão. E aí se eu não podia mexer muito, porque ela se comunicavam, dava de uma maneira que funcionava, mas só daquele jeito, né? Então tinha que ser bem devagar as as mudanças.

ENTREVISTADOR

Né? Ó pack to trouxe um, caso que só só muda o nome da empresa, né? Acho que todas as empresas de software têm algum produto que é assim. Ninguém sabe como funciona e se tu muda alguma coisa simplesmente parar de funcionar? Com muita dependência, arquitetura mal definida, enfim. Bom, mas passando por outro tópico aqui é, queria que se tu pudesse me descrevesse uma situação que tu teve que te colocar no lugar de uma outra pessoa, seja alguém que trabalha contigo, né? Na, na, durante o projeto ou até mesmo na perspectiva de usuário, né? Ou de pessoas que iam utilizar ou iam contratar esse software. E como isso acabou afetando?

ENTREVISTADOR

Ou não, né? Algum aspecto de algo que tu estava desenvolvendo na época?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Quando tu diz assim, me pôr no lugar, tu diz assumir uma tarefa ou fazer algo.

ENTREVISTADOR

Ou te dar, vou te dar um contexto. Acho que vai facilitar. Vamos pensar assim. Tem 2 casos, um caso é alguém que trabalha contigo. Então imaginando até o teu colega ali que trabalhava com com a parte mais de infraest, teve que entender melhor como é que era o trabalho dele e isso acabou afetando o trabalho que tu tá fazendo e da mesma forma. Entender o uso, entender as necessidades dos usuários acabou impactando e algo que tu tinha planejado, algo que tu estava pensando em desenvolver, mas teve que mudar porque tu entendeu, poxa. É realmente o que eu estou fazendo aqui, não é exatamente AA, melhor forma quando eu penso na perspectiva de outra pessoa que também vai se envolver com esse projeto.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Está, eu acho que como a gente. Ficava em bastante contacto com motoristas, principalmente a gente sempre. Tinha um feedback constante assim, e acho que. Na parte, principalmente de na quando eu, quando eu tive que fazer mudanças na interface, né, que acho que ali, que foi onde eu consegui. Enxergar um pouco mais pelo lado do usuário e.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Tive que fazer umas algumas mudanças que. Bom, eu não tinha, já não tinha, eu não era muito enviesado. Eu não tinha muito conhecimento. Eu não podia dizer assim, Ah, esse era um jeito que eu fazia e agora vou ter que fazer de outro. Mas, uhum, foi meio que me guiando, me dando um ideia, comparando com o que a gente já tinha, né? Foi foi me guiando para como fazer. As alterações da melhor maneira, né? E acho que também por uma ou por uma questão assim, de. Demanda meu colega, que iniciou como ex way, ele não não trabalhou tanto nisso aí nessa área e eu tive que me assumir um pouco durante o meu desenvolvimento. Não tinha não, não, não dava nem muito tempo dele. Fazia as artes e eu implementa como era a coisa era tão intensa. Eu mesmo tive que ir aprendendo e tive que olhar um pouco através desse óleo de desses olhos de experiência de usuário. Assim, experiência, interface.

#### ENTREVISTADOR

Perfeito, ou acho acho que deu pra deu pra entender? Sim. E assim, vinculado com isso, já que tu comentou que tu teve que em muitos momentos durante o projeto vocês tinham interessação ali com com os motoristas, né pessoal que utilizava a ferramenta de vocês. Em algum momento durante o projeto, tu teve que pensar no. Diferentes sentidos, sentidos. Eu eu falo Na linha sensorial, tá, então. Na forma como a pessoa IA interagir, por exemplo, na questão de toque na questão de sons que a aplicação IA fazer ou em outras interações que a aplicação também fazia, que teve que pensar de uma forma mais abrangente Na diversas formas. Como a pessoa poderia interagir com a aplicação e se isso influenciou em alguma coisa do que tu estava pensando no projeto também?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

A maior parte, assim de de de. Tipo, nunca veio de mim ou do na equipe de desenvolvimento. Essas essas visões. Assim a gente tinha sempre um feedback direto do dos motoristas de como. Eles respondiam como eles, eles achavam como eles é, como eu posso dizer, assim como eles entendiam fluxo do de uso do app, né? E. Claro. Eu fui aprendendo bastante com com eles e com o tempo desenvolvendo, porque quando eu olhei pela primeira vez o aplicativo, um código é parece tudo tranquilo, né? Ainda mais uma pessoa jovem, que já está acostumado a mexer com aplicativos, mas conforme a gente foi. Desenvolvendo e conversando com os motoristas, a gente teve que fazer algumas alterações bem ponto.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E que, no primeiro momento, acho que nem eu e ninguém ali percebeu, né, que era de como eles são pessoas que vão usar bastante aplicativo dirigindo. A gente não pode ter tantas telas e tantas interações. É durante uso do app, né? A gente tem que fazer com que ele interaja o mínimo possível pra não desviar a atenção dele. Que que deve ser um focada Na, na estrada assim ou na direção? Então como a gente comprou um app pronto, ele era feito de uma maneira e. Que não, não foi feito por pessoas que pensavam exatamente no público. E era muito mais um um template assim.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E aí a gente teve que ir adaptando para a realidade que a gente gostaria de de de implementar, não é? Mas essa foi. Acho que é maior desafio. Desafio da da minha parte e da e das maiores alterações por conta dessa, desse excesso de interações de tela e toque do. Dos motoristas, principalmente.

#### ENTREVISTADOR

EE assim. Eu não sei se durante esse processo aí ou em algum momento. Enquanto estava desenvolvendo, teve momentos que pode incorporar algumas dinâmicas mais lúdicas, assim onde fugisse daquela daquela lógica só operacional, né? Que o pessoal quando está desenvolvendo é bem comum que entre a task tem que executar aquela task que já vem definida ou que enfim, ou tu até participa da definição e tem que executar aquilo, entrega deploy teve momentos durante. O projeto que vocês tiveram a oportunidade de colocar o. Colocar alguma coisa mais lúdica assim, um workshop ou um trabalho um pouco mais fora do comum, mas que tivesse um elemento mais divertido assim, junto com com o desenvolvimento.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Bah, eu não acho que não, não, porque eu acho que. Eu acho que, como a empresa é uma empresa. Pequena EE compasso para a grande maioria, pessoas bem mais velhas, assim coisa de 60 anos para mais. Acho que a visão. De de de negócio, de Business, de de do dia a dia e de desenvolvimento, não só desenvolvimento de código, mas desenvolvimento do como um negócio, como um grupo, como um organização é bem mais tradicional, era sempre era e ainda é bastante. Bem tradicional, assim, então não, não tive muitas oportunidades para.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sai um pouquinho fora da caixa assim, sabe?

#### ENTREVISTADOR

Entendi e passando para o próximo tópico, aqui é se. Como é que tu aborda quando chega um problema muito mal definido assim, para te resolver, então pegando se tu tiver algum exemplo também durante O projeto que chegou assim, uma demanda sem pé nem cabeças zero definição teve que ir atrás, teve que conseguir traduzir aquilo em alguma coisa e a partir daquilo que veio, extremamente mal definido, como que tu lidou com aquilo com que conseguiu transformar aquilo em algo? Tangível?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ah, tive. Acho que eu tive várias vezes assim, de de receber alguma tarefa. Mal definido assim acho que principalmente na. Na hora de. De de de executar. Não, não me passaram nem um pouco um direcionamento de como fazer algo, né? Eu acho que eu tive várias vezes que era assim, tipo, quero

algo faça, não sei como te vir assim, né? Algumas coisas na parte de de mudança de visual, de dizer assim, Ah, eu quero que mude tal coisa, mas não sei o que eu quero tentar achar alguma maneira de de alcançar isso, ou.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Na hora de atualizar certas coisas para para subir na aula na hora de subir na loja, tem que mudar um ou outra coisa. Mas a gente não sabe o que que tem que fazer. Não sabe como fazer? Eu acho que. Principalmente porque quando vinha. Uma demanda direto dos dos sócios da empresa que eles não têm nenhuma noção assim de desenvolvimento, né? Não, não. Não sabem como funciona o processo, não sabem a. As.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É as tarefas que têm que ser feitas, as etapas que têm que ser feitas. Antes de entre tu ter uma ideia e aquele, e aquela ideia se tornar uma aplicação na loja, né? Então, acho que isso assim tive algumas dessas. Dessas demandas? Estranhas assim Na parte de de desenvolvimento, e acho que a melhor eu consegui me virar da melhor forma, porque a informação.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

A informação é muito abundante na internet, né? Então. É pegando fui. Sou uma pessoa que tem esse essa prática de de se autodidata, digamos assim, né? De de de conseguir atrás, bastante na internet, procurar as coisas. E foi mais ou menos por por esse caminho assim. Entendi, é difícil.

#### ENTREVISTADOR

É o. Comum, né? Pra pra quem desenvolve já, já passei por isso algumas várias vezes tu tá mais tu falou que desenvolve aí a parte do aplicativo, né? Mas dentro do aplicativo tu é um full Stack, assim só tem o outro colega que trabalha mais. A parte de Infra, então deploy é e.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Eu é, eu não. Não. Na parte de de de Beck, eu não, não, não mexi muito No No código, né? Eu acabei ficando mais realmente na parte do front.

#### ENTREVISTADOR

Ah, entendi.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E? Eu até mexi um pouco, me me aventurei um pouco nessa questão de back end, de de mexer com banco de dados, mas não na aplicação diretamente assim, né? Porque. Ao mesmo tempo que a gente tinha esse esse aplicativo pronto durante um tempo, eu tinha me. Me me passaram a tarefa de ir tentando desenvolver um novo, digamos, do zero, com base naquilo que a gente já tinha. Então, ali eu

acho que o que eu pude experimentar mais . Ser ser um full estack, assim, com mais ou menos, né? De criar um banco, de fazer a conexão entre o aplicativo do banco.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Fazer toda essa parte. Servidor, né? Na Amazon WS, essas coisas do tipo assim.

ENTREVISTADOR

Entendi outra coisa aqui que tem mais alguns tópicos, é o seguinte, tu comentou sobre esse projeto, né? Do aplicativo para o pessoal que é motorista de caminhão e mais, para a parte logística, né? Teve algum momento ou alguns momentos durante o desenvolvimento que tu teve que. Enxergar e chegava à tua demanda, impactando algo maior do que só aquela demanda, algo que poderia estar impactando toda a estrutura. Assim, na parte logística. E como que enxergar se foi algo que aconteceu? Tá enxergar como é que funcionava toda a operação logística, a interação com o motorista, com o que é que o que é que era a demanda que o próprio motorista tinha que cumprir isso de alguma forma impactava o trabalho que estava fazendo e tu enxerga que o trabalho que tu estava fazendo estava impactando de certa forma? Nessa nessa estrutura como um todo, também.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Espera aí que eu me perdi um pouco.

ENTREVISTADOR

Pensa assim, ó, pensar pessoal das interconexões. Assim no do projeto, além do há pouco além do projeto. Pensando assim, vamos pegar o teu, o teu caso, né? Que é um aplicativo voltado para a parte logística, onde tu tem alguns usuários que são pessoas que são motorista de caminhão, é uma parte do contexto. Esse é o macro, o contexto geral, onde a tua aplicação está inserida e onde tu está desenvolvendo, né? Onde tu desenvolve coisas para esse contexto, entender essa lógica geral ou até coisas que estão extrapolando assim. AA lógica geral tipo, sei lá, greve, mudança climática, alguma isenção, alguma, alguma legislação que está entrando que pode estar impactando também ou o desenvolvimento da aplicação? Tudo isso que está girando em torno do teu desenvolvimento te impacta de alguma forma.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Um pouco. Sim, acho que não. Não, não impactou tanto, mas acho que AO que mais. Se percebeu, assim era as mudanças em legislações, mais de tecnologia, não é? E. E? Tem que saber como funciona, ALGPD ou então. Diretrizes das próprias.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É lojas de aplicativo da Apple, da Google. Eu não. Não me recordo assim de nada que seja mais legislativo no sentido de carga. Cargas ou de de Ah, talvez não sei porque acho que não. Isso

não não impactou muito assim. Vindo da parte da logística para nós, né? Mas. Deixa eu pensar que mais poderia assim. Porque não? Porque no meu trabalho não teve tanto impacto. Algumas mudanças eu acho que qualquer como a gente tinha bastante contato assim, diário não só não só a parte de desenvolvimento, mas a parte do dos dos sócios dos donos. No caso de grupo de WhatsApp, está sempre mandando notícias. Ah.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Vamos supor que foi um caso real assim. Ah, exame toxicológico vai ser necessário. Não sei o que é, tipo, tanto tanto tempo para motorista de caminhão. Uhum. Mas isso não tem um impacto direto no nosso, no nosso produto, no nosso trabalho, talvez algumas. Alguns acontecimentos de fora do do, do, do ambiente de desenvolvimento EE do do projeto tem. Um mudado, algum pensamento, algum, alguma ideia dos sócios barradonos que depois respingou na gente, No No sentido, já vamos, vamos tentar mudar isso aqui ou vamos tentar ir para um para um outro lado no desenvolvimento? Mas não tão direto, né? Acho o mais perceptível para nós foram, foram mudanças ou.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

De de legislação, de de de segurança de dados ou diretrizes das das lojas, principalmente assim, acho que ele foi onde mais impactou. Impactou nosso trabalho?

#### ENTREVISTADOR

Entendi e aí, considerando isso também, como é que tu considera coisas que estão além do escopo do de, do teu desenvolvimento? Assim, porque vou lá pegar um exemplo aí de alguma tese, alguma demanda que chegou para ti ou. Bem definida ou mal definida, mas. Tu considera coisas que não estão no escopo ali daquela demanda? É isso? Pode extrapolar várias coisas, tá? Tanto questões de funcionalidade quanto questões até de de implementação, forma de implementação de tecnologia de alguma biblioteca que tu teve que considerar que tá fora do escopo. Isso acontece e se acontece, como é que tu lida com isso?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ah, é um pouco difícil dizer o que que está fora do escopo, porque as coisas foram bem confusas. Assim, bem bagunça é é, eu acho que eu, se eu pudesse dizer, acho que não tem. Não teve muito um escopo assim de de trabalho e. Então, qualquer assim. Que já não fosse diretamente escrever código, para mim era considerado fora, sabe? Entendi, principalmente por eu ser estagiário, não ter tantos tantas. Tantas demandas, tanto. Tantas tarefas assim, né? Era muito, muito limitado.

#### ENTREVISTADOR

Esse. Esse é o último pergunta. O último tópico, tá que é? A gente vai passar aqui que é o seguinte. Tu comentou algumas vezes, assim que talvez certos momentos do teu trabalho acaba sendo meio solitário, né? Poucas poucas interações assim, pessoas trabalhando junto contigo. Mas teve



momentos que tu teve que engajar, teve que envolver outras pessoas durante o desenvolvimento de alguma coisa. E como é que tu envolveu essas outras pessoas?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Vá. Envolver com relacionado ao meu trabalho, acho que não assim porque. Realmente, além de ser algo meio, é um trabalho. Um trabalho meio solitário. Eu também. Tem, não tenho tanto esse costume de de a.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Agregar ou compartilhar? Tanto assim, né? E? Eu acho que é o momento em que o. Que eu pude fazer isso foi quando foi ano passado, quando teve o Salt summit, e aí eu trabalhei. Acho que muito mais na parte comercial e de de ter que. Falar como vender a ideia para os outros do que não é, mas no desenvolvimento. Realmente, a minha.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

A minha. Minha passagem tem sido realmente bem, bem isolada assim e. E de pouco contato e compartilhei e compartilhamento com os meus colegas. Assim minha vida, porque na verdade era uma empresa de 5 pessoas, né? Então.

#### ENTREVISTADOR

Entendi, indo para para a última pergunta é, tem alguma, alguma? Uma prática algo que tu considera extremamente importante. Assim algo que tu não abre mão quando tá desenvolvendo seja qualquer coisa mesmo, tá? Desde coisas mais técnicas quanto alguma coisa que tu é um meio que o ritual pra ti assim que tu considera importante e mesmo que tu não consiga praticar, tá, porque às vezes pode considerar importante aquilo, mas não é algo que é praticável dentro da empresa, dentro do contexto que tu tá atuando hoje. Hum, tem alguma coisa nessa linha.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Olha em coisas mais específicas, assim mais individuais, que não afetam tanto. O trabalho e desenvolvimento são, é. É o ambiente de trabalho. Mas a minha cara assim é tipo softwares que eu gosto, configurações que eu gosto é interface deixar tudo assim, meio arrumadinho da ao meu modo. Acho que eu começo por aí, né? Eu viate, por exemplo, abrir UVS code já sai mudando as configurações, tudo para deixar ele bem bem do jeito que eu gosto de trabalhar. E aí eu acho que em questão de desenvolvimento. Não digo não, não é extremamente uma organização de código, sabe, tipo, eu, eu já sou meio chato assim com com isso, mas EE. EE eu fui aprendendo assim com o tempo, como é importante ter um código bem escrito. Eu acho que como eu peguei esse exemplo de um de um código comprado, escrito por outras pessoas e muito mal escrito, mal documentado, eu também fui. Acho que desenvolvendo essa.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É esse comportamento, assim, de tentar fazer as coisas mais organizadas, EE. Bonitas, digamos assim, legíveis, se eu acho que é uma. Uma característica assim que eu tentei o máximo implementar EE trazer e para o para o meu trabalho.

## Caso D – Entrevista I

ENTREVISTADOR

Bom, eu vou fazer uma série de perguntas, mas inicialmente eu queria que tu descrevesse o que é a tua empresa? Em que tu atua, e que tipo de projetos que tu atua nessa empresa?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Certo? A empresa que eu trabalho basicamente, né? É um informativo de licitações ali onde a gente vende a assinatura, né? Desse serviço, que passando um exemplo bem básico assim, digamos que tu tenha uma empresa de software, certo e trabalha a nível nacional ali. Quer participar das licitações para ti? Não tem que ficar procurando em cada diário oficial, cada município, sites aí de disputa, né? Tu faz assinatura conosco, e daí? A GE, a gente pega esses avisos de licitações e já manda já direcionado no segmento de atuação da da tua empresa pra ti, não perder tempo buscando, né? A parte que eu faço lá no escritório é a parte de programação, né? De fazer os robôs de pesquisa ali, onde eles acessam os sites, os portais de disputa, né? Pra trazer os avisos de **\*\*anonimizado\*\*** pro nosso sistema. Que daí é onde o pessoal faz a classificação ali dele, do segmento, né? Do aviso e tal e salva pra gente disparar. Na remessa. Basicamente, seria isso?

ENTREVISTADOR

Ótimo. E nesse contexto, **\*\*anonimizado\*\*** de desenvolvimento de projetos tem mais algumas pessoas que estão envolvidas fora. Tu como é que é? Composto o time de desenvolvimento mesmo? É.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Basicamente, eu faço a parte de automatização ali, né? Das buscas ali, de licitações e tal. E tem mais um colega meu que ele. Que ele cuida da parte do sistema, então o sistema, o site, por exemplo, da empresa eu e ele, a gente cuida, meio que juntos, sim. Mas a maior parte que eu faço é a parte de automatização e ele, o sistema da empresa mesmo faz as manutenções ali, né? Quando dá algum problema ultimamente? Agora acho que. Acho que foi. Na virada do ano, ali ou em dezembro mesmo que teve a mudança do sistema de notas fiscais, né, que antes era era emitido pela prefeitura e agora é naquele mesmo portal lá que é o MEI, né? E daí ele fez toda aquela parte de migração lá da.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Do sistema pra apontar pra nova API ali.

ENTREVISTADOR

Entendi, entendi. E fora vocês 2, não tem mais ninguém assim que participa dos projetos?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não só nós 2 mesmo.

ENTREVISTADOR

Perfeito, bom, então vou te fazer algumas perguntas sobre como é a tua atuação nesses projetos. São perguntas mais como eu te falei no início da da conversa aqui. São perguntas mais na forma de como tu atua, né? Que tipo de de posicionamento tu tem? Em alguns cenários eu passar aqui primeiro, que é o seguinte. E outra coisa também, só para te deixar claro, caso tu não tenha um exemplo ou tu não tenha algo para responder sobre o tópico também, tu pode me responder. Que não tem tipo, não tem exemplo, isso não faz, não faz parte do teu teu dia a dia, mas aqui, pegando pelo primeiro, é isto. Tem como compartilhar comigo alguma experiência que tu teve que lidar com uma grande incerteza no projeto, algo que estava ali foi passado, mas que estava muito incerto. O que é que tinha que ser trazido? Qual era o problema que estava encarando, como que tu IA resolver aquilo? Aconteceu algo nesse sentido? E tu tem como me dar exemplo disso?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É na realidade, isso nunca chegou a acontecer por causa do seguinte, né? Sempre quando precisa incluir algum site novo num relatório de sites, alguma coisa assim ou fazer uma nova automatização ali. Normalmente, o pessoal da própria digitação já fala assim, Ah, tem esse site aqui e a gente precisa meio que fazer a automatização dele, fazer um agregador ali, né, que daí já traz todas as informações no sistema. E daí? Eu simplesmente vou ali naquele site, dou uma olhada nas tags. Ali, vejo como é que o site trabalha, escolho a melhor linguagem de programação ali, que vai atender melhor ali OAA parte de automatização, né? Normalmente Python, aí resolve a maior parte dos das bronca aí daí. Eu vou lá e implemento a gente é bem.

ENTREVISTADOR

EE nesses exemplos, aí que tu deu, inclusive quando não tem um exemplo, por exemplo, de como resolver ou como desenvolver, ou até quando alguém te passa uma requisição e a requisição não está muito Clara, como é que tu enxerga esse tipo de cenário?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Normalmente, eu sempre pergunto assim, né? Pra esclarecer ali os pontos que ficaram meio na dúvida assim. Pra implementar da melhor forma possível.

ENTREVISTADOR

Está certo, passando para o próximo tópico aqui é, queria que tu me descrevesse uma situação que tu teve que te colocar no lugar ou teve que? Entender muito bem. A pessoa que IA utilizar é o sistema noutra ponta, não só a pessoa. Lá o usuário, né? No caso, mas também as pessoas que estavam envolvidas, né? Tu falou aí que há. Tem momentos que alguém chega com uma requisição para ti, como que tu? Isso, como que esse esse te colocar no lugar de outra pessoa, né? Ou se isso é necessário? Também desempenhou um papel importante no projeto ou em alguma funcionalidade que estava desenvolvendo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim, é normalmente, isso sempre afeta, né? Principalmente a digitação ali, porque, por exemplo, assim, se eu fizer um agente, Ah É que traz todas as informações do site aí que estão disponível, né? Pra todos os Campos ali do sistema e tal, o pessoal da digitação vai acabar salvando esse aviso, né? Mais rápido agora, se eu pegar, por exemplo, e mesmo com algumas informações que tenho no site, ali eu não trazer no sistema, o pessoal vai acabar perdendo mais tempo ali pra. Pra salvar o aviso, né? Então isso é bem importante assim, tipo. Sempre pegar o maior número de informação disponível ali do site pra tentar melhorar tempo e a segurança do digitador ali, né? Pra salvar o aviso.

#### ENTREVISTADOR

Perfeito, teve um. Teve algum sinal que isso acabou impactando? De certa forma, o teu projeto no sentido de, Ah, estava planejando fazer tal coisa, mas quando tu teve a interação ali com esse teu, com o ditador no caso, acabou mudando como diretriz ou tu teve que é pensar em outra maneira de desenvolver? Teve alguma mudança em relação a isso?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não, basicamente, isso não teve nenhum caso da empresa mesmo.

#### ENTREVISTADOR

Está certo? Outra pergunta é que também é importante. É claro que dentro do contexto, né? Desenvolvimento de software. Mas como tu enquanto está desenvolvendo aí o software ou as aplicações? Desde automação, né? O sabor de automação tu consegue entender a. A diversidade de sentidos das pessoas, né? Então, sentidos no sentido mesmo de dos 5 sentidos. Tá, então como que tu enxerga isso? Se tu já pensou assim, poxa, tem que pensar em qual que vai ser o tátil ali, quando a pessoa tá editando ou qual vai ser o visual, como vai ser o auditivo ou até extrapolando isso, né? Pensando em outros sentidos, isso já ocorreu contigo? Durante o desenvolvimento de algum projeto ou alguma funcionalidade?

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Cara, lá na empresa, o negócio é muito meio que fechado assim, né? O nosso diretor, assim, sempre meio que fica em cima ali pra sempre ser do jeito dele, as coisas ali. E daí às vezes, tipo, teve uma vez que eu fiz lá uma atualização num sistema lá. De acordo com, conforme o usuário tinha pedido

lá, né? Que IA de fato melhorar OA velocidade ali que o pessoal salvava e tal. E a segurança também, pra não perder a visita de \*\*anonimizado\*\*, né? Só que o diretor não gostou, porque ele queria meio que esse sentiu, como é que eu posso dizer, como se tivesse passado por cima dele assim, sabe porque ele não tinha autorizado? E daí? Quando eu falei com ele, se dava pra pra fazer ali, ele simplesmente falou, bah, não.

#### ENTREVISTADOR

Que coisa bom. Acho que esclarece vários outros pólos também. Outra pergunta, tá, agora é outro tópico? Tu durante processo de desenvolvimento técnico, queria que tu explicasse como é que é que chega as demandas, como é que é o processo, né? Como um todo na no sentido de há como é que chega? Como é que tu desenvolve, como é que é entregue? Mas assim, pensando também em outro aspecto, tu consegue incorporar durante o processo de projeção alguma coisa mais lúdica, uma coisa lúdica no sentido de de realmente tu poder criar um cenário onde tu possa. Se experimentar, ou até.

#### ENTREVISTADOR

Trazer uns elementos mais divertidos, assim que nem um workshop da vida tem algo nesse sentido que tu consegue desenvolver nesses projetos que está envolvido.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ah, basicamente, chega a demanda ali do para desenvolver o automatização do portal, né? Eu escolho ali a linguagem normalmente Python, né? Como já tinha falado. E aí que acontece eu faço, entro no site, vejo as tags ali que eles usam e tal pra implementar automatização. A primeira coisa que eu faço no caso é colocar numa área de teste, né? Porque eu peço sempre pro pessoal da digitação conferir se é isso ali mesmo, mostro como é que vai chegar os dados no sistema ali pra ver se tá de acordo com o que o pessoal tá esperando e daí, se tiver aprovação ali da digitação, nesse caso só da digitação aí do diretor não precisa. E aí se tiver OK, daí eu já boto na área de produção e o pessoal já começa a utilizar.

#### ENTREVISTADOR

Entendi.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Normalmente, normalmente para é esses projetos ali, né? Cada automatização ali normalmente acaba fazendo até no mesmo dia. Tipo, não demora muito mais do que 24 horas para fazer, né? São coisas bem simples assim, dá para fazer bem rápido.

#### ENTREVISTADOR

Esse projeto tu, tu está envolvido, tem algo que tu tem uma interação humana com o projeto que eu digo assim, tem interface ou maioria, é algo imperceptível assim, diretamente do usuário.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não tem. Tem alguns robôs que, no caso rodam no agendador de tarefas ali do Windows server, né, que daí eles rodam automático nos horários ali. Aí no caso, tem alguns que às vezes dão erro, porque a gente tem muito robô que roda ao mesmo tempo, né? Então isso dá um meio que um. Gargalo no processamento da máquina, né? Então tem alguns que o pessoal daí tem que reexecutar, mas daí é só dar 2 cliques ali, ele vai, é tranquilo e o outros a gente tem que fazer algum procedimento mais manual. Assim, por exemplo, diário oficial da união, esse a gente tem que baixar OPDF, né, aí tem que abrir OPDF no Adobe ali, né? É salvar como texto aí depois pegar o texto, botar na pasta e aí sim botarem pra rodar. Que daí ele vai demorar ali, um tempinho, 5, 10 minutos pra fazer toda a execução ali, né? Porque esse diário é meio grande e daí depois nós tem que verificar os logs ali, né, pra ver se tem duplicado se se tiver duplicado, por exemplo, algum aviso duplicado quer dizer que esse aviso não foi inserido e ele deveria ter sido inserido. Então isto tem que rodar de novo robô para ele trazer aqueles ali que ele não tinha trazido ainda.

#### ENTREVISTADOR

Legal, E assim, até tenho que fazer um gancho com esse contexto assim. De alguns algumas situações. Que são um pouco mais capciosas, até um pouco mais difíceis e complexas. Não sei se isso também ocorre com os pés que está envolvido, mas teve alguma situação que chegou algo muito complexo, que era difícil entender o que que era aquilo. Tipo, muitas variáveis, muitas coisas que estavam se envolviam naquilo e tu teve que. Vou lá alguma, alguma coisa mais inovadora assim, a partir disso, de conseguir traduzir algo que estava muito difícil, muito emaranhado, sabe? E conseguir traduzir aquilo em uma solução.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

OTCM do Ceará é ele sempre foi. É um outro, uma outra automatização, né? Que a gente tem lá no escritório, tinha. Sempre tinha que ir rodando ele por páginas assim, porque se tu rodar ele, ela vão ter. Ele aparece um caput lá, e daí ele tranca tudo, né? Porque daí tu tem que selecionar as imagens e tal, e daí? A gente deu e o esse meu outro colega aí, né? A gente falou com o diretor pra incorporar aquele sistema lá dos indianos lá, né, que que, que pra burlar o Kafka e tal e não foi aprovado porque tinha que desembolsar uma verba, né?

#### ENTREVISTADOR

Embora a solução que chegou nela.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Né? A questão. Só que aí não liberou porque tinha que fazer um investimento ali. Então a solução foi meio que. EE adaptar, né? Rodar ele por páginas ali, pra não aparecer o caput, e daí? Teve um até pouco tempo atrás eles diminuíram a quantidade de páginas que tu podia rodar pra não aparecer o cap. E dai meio que a gente agora diminuiu a quantidade de páginas, né? Ele demora antes, ele

demorava tipo em torno de 30 minutos pra rodar. Agora, demora em torno de 2 horas, 2 horas e meia pra rodar. Isso tudo por causa das páginas pra não aparecer o caput é porque. Não dá pra usar o sistema lá de quebra-capite. Que coisa.

#### ENTREVISTADOR

Outra? Outra coisa é pelo que eu entendi assim, nesses projetos que tu está envolvido, tu tem que em alguns momentos é olhar também para o todo. E como que o todo, o que eu digo assim? Tu trabalha com projetos que está envolvido ali com questão de **\*\*anonimizado\*\***, né? É tu trouxe alguns exemplos aqui que são específicos de um estado ou de um município. Mas tem algo que tu tem que olhar para o todo, olhar para, para o contexto mais geral, que acaba influenciando na forma como tu trabalha.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Vou te dar um exemplo assim.

#### ENTREVISTADOR

Vamos lá. Tu falou que trabalha. Alguns exemplos, trouxe, são coisas mais. Pontuais ou né, contextuais ali de Ah, tive que desse último exemplo, né? Então tem que desenvolver algo voltado aí para, para as páginas lá do Ceará. Mas tem algo que acaba influenciando o todo tipo, tu tem que olhar, tu está resolvendo ali algo para o Ceará, você tem que olhar também para o poxa, mas como é que está? Sei lá a legislação do Brasil ou como é que está modificando algum cenário macro aqui que pode estar afetando, afetando esse pequeno projeto que eu estou desenvolvendo, por exemplo. Ah, isso eu confesso.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim, é, por exemplo agora. Foi em 2021, não, 2021, não. Eu acho que é 2021, se não me engano. Eles lançaram a nova lei de **\*\*anonimizado\*\***, né? Só que daí ela era pra entrar em vigor em 2022, na re na, eu acho que eu errei o ano ali, mas é no fim. Eles adiaram, adiaram, adiaram e ela entrou em vigor agora no dia primeiro de janeiro desse ano, né? E nessa nova lei de **\*\*anonimizado\*\***, tá meio que eles são obrigados a publicar esses avisos de **\*\*anonimizado\*\*** também no portal nacional de compras públicas. É OPNCP. É, inclusive até a nossa empresa tinha medo, assim, de acabar tendo que fechar as portas assim, por causa que esse serviço, né OPNCP ele literalmente vai fazer o que a gente faz de graça, né? E daí? Tinha esse perigo aí que que isso afeta hoje em dia tem alguns agentes. Quando eu vou fazer ali desenvolver o automatização, né? Tipo compras, net e alguns. Assim eles já saem direto no PNCP.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Então, tem alguns pequenos portais ali que eu não preciso nem fazer automatização mais, porque já sai ali no PNCPEA gente já tem uma automatização que roda em cima do PNCP, então seria? Esse seria o portal, digamos assim, maior ali, né? Onde sai a maior parte e agora, a partir de janeiro,

né do dia 2, né? Porque o dia primeiro foi feriado, começou a aumentar ali a quantidade de \*\*anonimizado\*\* que sai ali. Isso meio que aumentou, assim, o medo da empresa, né?

ENTREVISTADOR

Porque, tipo a.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Gente, tá meio que tentando achar diferenciais ali. Pra tentar se manter no mercado?

ENTREVISTADOR

É interessante isso aí, Hein? Bom, bom, bom, bom saber que existem algumas algumas questões aí que acabam afetando o micro do que estou trabalhando e que bom que tu tem essa visibilidade também. Outra coisa é tu já comentou ali no início, mas que retomar esse ponto é como que tu engaja outras pessoas no projeto? Portanto, tu trouxe ali uns exemplos que tu tem ali. Um colega que trabalha contigo, mas também tem outras pessoas que acabam se envolvendo mais com ali. A parte de digitação ou até a questão de legislações, né? Mas como que tu envolve as pessoas e como projeto? Como um todo, outras pessoas também são envolvidas.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim, é basicamente assim chega uma demanda assim da digitação, né? Por exemplo. Ah, vamos alterar o sistema, né? Colocar essa função aqui, extra, porque vai melhorar a velocidade ali de digitação, ou vai fazer a gente não se passar na jogada, né? Porque às vezes acontece erro humano ali na hora de salvar os avisos, né? Aí que acontece, eu tenho que pedir autorização pro chefe, né? Pro pro diretor, daí ele liberando. Normalmente ele não libera, mas quando ele libera, aí eu peço pro Brian fazer a incorporação ali No No no sistema, né? Porque ele que fala é que é aquele meu colega lá que faz a parte do sistema. Aí ele vai lá, faz a modificação, passa pra mim pelo WhatsApp mesmo. Ali o novo ponto hexa, né? Daí eu vou lá no servidor e substituo o arquivo. Basicamente, é isso aí, eu vou na pessoa lá e falo Ah, agora tá lá no sistema, né, dá uma testada, fecha ele, abre de novo e testa aí, vê se ficou bom. É, às vezes não fica, às vezes tem que mandar de novo Pra Ele. Ah, não ficou legal ainda, tá dando problema aí. Ele vai lá, arruma e. E manda de novo, EE.

ENTREVISTADOR

E nesse sentido, assim é, é comum tu ter que trabalhar mais próximo de outras pessoas ou não, ou é mais solitário teu trabalho?

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não é mais, é mais, é mais solitário. Não é solitário, porque. É só basicamente a demanda e desenvolve e entrega, basicamente.

ENTREVISTADOR



As interações são mais nesse sentido, assim, então é.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

É mais nesse nesse sentido, assim.

ENTREVISTADOR

Entendi.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ou claro, né? Quando dá algum problema assim no. Uma máquina física, né? Que daí eu também faço a parte do do suporte lá, né? E não tem um profissional só na parte do suporte eu sou meio que rede software.

ENTREVISTADOR

Você veria no. Tu não fica escolhido numa salinha escura.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Não, não.

ENTREVISTADOR

Voltava isso.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

O.

ENTREVISTADOR

Indo para o último tópico, aqui tu. Quando está projetando, né? Até bem no contexto de projeto que tu trouxe tu. Tem oportunidade ou tu considera aspectos que estão além do escopo do que é te pedido? Tu tem primeiro, como tu considera isso? Isso tem abertura para considerar que isso é importante também.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Sim, é isso. Aconteceu já na parte tipo assim, ó, quando a gente roda. Série num banco de dados ali próprio do dos agentes ali, né? Que não é o mesmo banco de dados do sistema. Que que eu tenho que fazer? Tem que pegar e fazer exportação. Aí quando eu exporto, Gero OSQL lá, né? O ponto SQL, eu rodo os insetos e entra pro sistema pro pessoal. Fazer o cadastramento ali, né? Salvar ali e tal. Que acontece normalmente esse processo aí de exportação acaba perdendo ali 1 hora da manhã e 1 hora à tarde mais ou menos.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Que que seria o ideal ideal seria OA gente já tra inserir direto no banco de dados do sistema pra não precisar fazer exportação, né? Só que aí entra naquele, naquele negócio da da autorização, né? Milagrosamente. Sexta-feira, eu falando com o diretor, ele até liberou fazer a fazer um teste com com alguns agentes ali, né? Mas aí agora, a partir da semana que vem que eu vou literalmente testar, né? Porque como a gente estava com um problema de da luz lá EE de internet também, a gente nem conseguiu fazer basicamente nada.

#### ENTREVISTADOR

Entendi. Bom, eu já fechei todas as perguntas que eu queria fazer para ti. **\*\*anonimizado\*\***, eu não sei se quer comentar mais alguma coisa. É principalmente, já que tu trouxe alguns pontos. Assim, uma pergunta, bônus tá da frente? Fechar, como é que tu considera dentro do da empresa que tu tá? O nível de Liberdade que tu tem para tomar decisões ou até sugerir, né? Coisas novas.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Cara, já fazendo uma crítica já. É, é, é, é a empresa é muito fechada, cara, tipo, é muito fechada. Não, não. Tipo, se tu sugere alguma coisa, normalmente o diretor fala, não, Hum, mas se ele pegar e falar a mesma ideia que tu teve depois, se ele tiver a ideia, ele pede pra te implementar. É, é, é. É um negócio nesse ponto, cara, é impressionante e daí nisso é, é basicamente para tudo, tipo para qualquer coisa, assim que vá modificar muito o que é mesmo que seja para melhorar a empresa. Trazer segurança mais, é. É bem difícil, cara. Vou te dizer que é bem difícil lá no escritório.

#### ENTREVISTADOR

E fora os tópicos que a gente passou aqui, tu tem alguma coisa que tu considera como sendo um ponto importante? Assim é para ti, extremamente importante na hora de projetar que a gente acabou não passando aqui.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Como assim?

#### ENTREVISTADOR

Tem um? Se tem algum aspeto assim que tu considera extremamente importante enquanto está desenvolvendo, é que sem isso, não. Não faria muito, não faltaria, tipo, toda vez que tu projeta ou que toda vez tu está interagindo ali com o projeto tu tens que passar por aquilo.

#### PROFISSIONAL ENTREVISTADO

Ah, eu normalmente. Eu sempre esbarro na questão do desempenho da máquina, né? Como é muita, muito robô rodando ao mesmo tempo, as vezes, tipo, botar um a mais ali já pode saber. Saturar assim, né? Dá porque sempre dá algum erro de execução em algum robô, alguma coisa assim. Já por causa da quantidade. Então quando o pessoal sempre pede assim, Ah, tem esse portal novo aqui para fazer. Eu sempre dou sempre uma avaliada para ver se não vai explodir a máquina, né? De tanta coisa.

Mas normalmente acaba dando pra fazer ali, porque daí eu vou programando nos nos horários de execução ali que a máquina, tento achar um horário que ela tá mais folgada assim, né? Pra não sobrecarregar mais do que ela já é sobrecarregada.

ENTREVISTADOR

Muito bom, muito bom. Obrigado, **\*\*anônimo\*\***. Obrigado aí pelas. Pelas informações que passou, eu vou finalizar aqui a gravação.

PROFISSIONAL ENTREVISTADO

E qualquer coisa pode, se tiver faltado.

## APÊNDICE C

08/02/2024, 11:56

Pesquisa de Mestrado - Mapeamento da Cultura Organizacional

### Pesquisa de Mestrado - Mapeamento da Cultura Organizacional

Este formulário faz parte de uma pesquisa de mestrado em andamento no Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

A pesquisa consiste em coletar informações sobre a sua percepção sobre a organização em que trabalha a partir de 6 (seis) perguntas com escalas de afirmações.

Atenciosamente,

Katsutoshi Fukuoka  
KFukuoka@edu.unisinos.br  
Pesquisador de Mestrado, PPG em Design  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Prof. Dr. Filipe Campelo  
Orientador de Pesquisa  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. Qual o seu nome? \*

Seu nome não será compartilhado ou exposto na pesquisa e apenas utilizado para comparação com os dados obtidos durante a entrevista em profundidade realizada.

---

2. Em que empresa você trabalha atualmente? \*

---

---

---

---

---

3. Qual o seu cargo nessa empresa? \*

Caso o seu cargo não reflita com a sua posição, você pode descrevê-lo dessa forma.  
ex. Cargo: Analista / Função: Project Manager

---

### Mapeamento da Cultura Organizacional

A pesquisa consiste em coletar informações sobre a sua percepção sobre a organização em que trabalha a partir de 6 (seis) perguntas com escalas de afirmações.

4. Como você classificaria o foco da sua organização? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Focada em Processos	Mais Focada em Processos	Neutra	Mais Focada em Resultados	Muito Focada em Resultados
<b>Processos vs Resultados</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Você gostaria de adicionar um comentário em relação a resposta do tópico anterior?

---



---



---



---

6. Como você classificaria a prioridade da sua organização? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Focada em Desempenho	Mais Focada em Desempenho	Neutra	Mais Focada em Bem-estar	Muito Focada em Bem-estar
<b>Desempenho vs Bem-estar</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

08/02/2024, 11:56

Pesquisa de Mestrado - Mapeamento da Cultura Organizacional

7. Você gostaria de adicionar um comentário em relação a resposta do tópico anterior?

---

---

---

---

---

8. Como você se identifica em relação a sua organização e profissão? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Me identifico excepcionalmente com minha profissão	Me identifico mais com minha profissão	Neutra	Me identifico mais com a minha organização	Me identifico excepcionalmente com a minha organização
<b>Profissão vs Organização</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Você gostaria de adicionar um comentário em relação a resposta do tópico anterior?

---

---

---

---

---

08/02/2024, 11:56

Pesquisa de Mestrado - Mapeamento da Cultura Organizacional

10. Como você avalia a abertura a novos assuntos na organização (tanto interna quanto externa)? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	A organização é muito aberta a novos assuntos	A organização é mais aberta a novos assuntos	Neutra	A organização é mais fechada a novos assuntos	A organização é muito fechada a novos assuntos
<b>Aberta vs Fechada</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Você gostaria de adicionar um comentário em relação a resposta do tópico anterior?

---



---



---



---



---

12. Como você avaliaria o nível de rigidez e flexibilidade na organização? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	A organização é muito flexível	A organização é mais flexível	Neutra	A organização é mais rígida	A organização é muito rígida
<b>Rigidez vs Flexibilidade</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

08/02/2024, 11:56

Pesquisa de Mestrado - Mapeamento da Cultura Organizacional

13. Você gostaria de adicionar um comentário em relação a resposta do tópico anterior?

---



---



---



---



---

14. Como você avaliaria a abordagem da sua organização? \*

Pragmático - significa que a organização é mais voltada para os resultados independente dos processos;

Normativa - significa que a organização é mais protocolar nos processos seguindo-os de forma mais rigorosa.

Marcar apenas uma oval por linha.

	A organização é muito pragmática	A organização é mais pragmática	Neutra	A organização é mais normativa	A organização é muito normativa
<b>Pragmática vs Normativa</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Você gostaria de adicionar um comentário em relação a resposta do tópico anterior?

---



---



---



---



---



## Termo de Consentimento

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Participação em Pesquisa**

Declaro que fui devidamente informado(a) e compreendi as informações sobre a pesquisa, conduzida por Katsutoshi Fukuoka, sob orientação do Prof. Dr. Filipe Campelo, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

### **Confidencialidade e Uso dos Dados:**

Entendo que todas as informações coletadas serão mantidas em estrita confidencialidade e serão usadas exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa. Os resultados da pesquisa poderão ser publicados em artigos, apresentações ou outros formatos acadêmicos, mas minha identidade não será revelada em nenhuma circunstância.

### **Direito de Retirada:**

Estou ciente de que minha participação é voluntária e que posso me retirar da pesquisa a qualquer momento, sem necessidade de justificar minha decisão e sem qualquer prejuízo ou penalidade.

### **Consentimento:**

Ao assinar este termo, concordo voluntariamente em participar desta pesquisa. Fui informado(a) que posso solicitar uma cópia deste termo de consentimento.

### **Contato para Dúvidas:**

Para quaisquer dúvidas relacionadas à pesquisa, posso entrar em contato com Katsutoshi Fukuoka através do e-mail [KFukuoka@edu.unisinos.br](mailto:KFukuoka@edu.unisinos.br).

16. Você concorda e consente com os termos descritos acima? \*

*Marque todas que se aplicam.*

Sim, declaro que li e concordo com os termos acima.

## Agradecimento

Obrigado por participar dessa pesquisa!

17. Caso queira receber os resultados dessa pesquisa, deixe um e-mail de contato para que eu possa encaminhar a você.

---